

José Paulo da Cunha

**ANÁLISE DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM  
EDUCAÇÃO DA UFSC**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Área de Concentração: Gestão Universitária

Linha de Pesquisa: Gestão Acadêmica e Administrativa

Orientador: Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza.

Florianópolis  
2016

C972a Cunha, José Paulo da

Análise do processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC / José Paulo da Cunha; orientador, Irineu Manoel de Souza. - Florianópolis, SC, 2016.

247 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Gestão de pessoas. 2. Socialização organizacional. 3. UFSC. 4. Servidores. 5. Educação. I. Souza, Irineu Manoel. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

CDU 35

José Paulo da Cunha

**ANÁLISE DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM  
EDUCAÇÃO DA UFSC**

Dissertação submetida ao processo de avaliação pela Banca Examinadora para obtenção do Título de Mestre em Administração Universitária.

Florianópolis, 09 de maio de 2016.

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Gerson Rizzatti Júnior, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Suzana da Rosa Tolfo, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina



Dedico este trabalho a minha família, pois ela representa tudo de mais precioso que tenho na vida. Amo incondicionalmente todos vocês!



## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos céus por ter tido na vida dois referenciais importantes: meus pais (*in memoriam*), que não obstante terem formado uma família simples, humilde e modesta, me repassaram princípios e valores que seguirei até o fim de minha existência. E meus queridos irmãos que serviram de exemplo, abrindo caminhos para que eu pudesse realizar meus sonhos e hoje estar comemorando mais esta conquista.

Agradeço de forma toda especial, a minha querida esposa Ivoneti, que durante a realização do mestrado me incentivou e me apoiou, sobretudo nos momentos em que mais precisei, abrindo mão de realizar alguns de seus planos pessoais para, num ato de companheirismo, solidariedade e carinho, estar ao meu lado dando força para eu completar esta etapa de estudos.

Agradeço aos meus filhos, Tairan e Brunela, pelo incentivo que deram no decorrer desta jornada. Espero que de alguma forma este trabalho possa servir de inspiração aos seus projetos futuros. Que eles possam perceber o quão importante é estar predisposto à realização de novos desafios, e que vale a pena renovar constantemente os nossos conhecimentos enfrentando, com muita determinação, disciplina e amor, a realidade que a vida nos impõe.

Agradeço especialmente ao meu orientador, pelos ensinamentos e, sobretudo, pela excelente condução nos trabalhos desta pesquisa. Mostrou-se um verdadeiro mestre, me incentivando a superar os limites e a vencer obstáculos que pareciam ser intransponíveis. Caro Prof. Irineu, fica aqui registrada a minha eterna gratidão.

Agradeço a Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen a quem possuo enorme respeito e admiração, pela sua competência, disponibilidade e capacidade de cooperar com os mestrandos de forma tão carinhosa e paciente. Sua postura colaborativa contribuiu para manter viva a minha determinação de concluir este trabalho acadêmico. Por tudo isso Prof.<sup>a</sup> “Alessanta”, muito obrigado de coração.

Agradeço aos demais membros da banca examinadora, Prof.<sup>a</sup> Suzana da Rosa Tolfo, por ter gentilmente colaborado na disponibilização de suas bibliografias, e ao Prof. Gerson Rizzatti Júnior, por ter aceitado prontamente o convite para participar da banca. Ambos contribuíram com valiosas sugestões para o aperfeiçoamento deste estudo.

Agradeço a Coordenadora da CCP, MSc. Elizabete Teresinha Gomes, e aos demais colegas de trabalho da referida Coordenadoria, por

terem me apoiado durante esta caminhada acadêmica, principalmente compreendendo as ausências nos período em que estive afastado para estudar.

Agradeço aos servidores da UFSC que participaram da pesquisa, por terem fornecido os dados primários, tão importantes e necessários à conclusão dos resultados do presente estudo.

Agradeço aos integrantes do PPGAU, de forma especial ao Prof. Dr. Luís Moretto Neto e a colega MSc. Rosana Maria Gaio, que em 2011 me incentivaram a iniciar o mestrado.

Agradeço, ainda, aos amigos integrantes da turma PPGAU 2014, por terem durante as aulas (e fora delas também), construído e compartilhado não só conhecimentos, mas muitas alegrias e amizades. Sempre que nos reuníamos reinava um clima agradável e divertido entre a turma. Pelo companheirismo e parceria, obrigado galera.

Por fim, agradeço aos demais amigos, colegas e familiares que, mesmo a distância, torceram pelo meu sucesso apoiando a realização deste mestrado. Muito obrigado a todos!

## RESUMO

A pesquisa teve como objetivo analisar o processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação (STAE), admitidos no ano de 2012, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Foram caracterizadas as estratégias institucionais utilizadas para socializá-los ao ambiente laboral, assim como, constatada a percepção que esses servidores têm sobre as estratégias que a UFSC adota para adaptá-los e integrá-los a Instituição. Esta pesquisa se caracteriza quanto à natureza como aplicada; quanto à forma de abordagem quali-quantitativa; quanto aos fins é descritiva e quanto aos meios é bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa foi realizada por meio de censo com 166 servidores da mencionada Instituição que já haviam concluído o estágio probatório. Para a coleta de dados, foram usados dois instrumentos: entrevistas semiestruturada com dois dirigentes da área de gestão de pessoas da referida universidade e, questionário aplicado aos mencionados servidores integrantes da população alvo da pesquisa. Quanto à análise dos dados, foram empregadas ferramentas da estatística, combinadas com o uso das técnicas de análise de conteúdo e *pattern matching*, que auxiliaram na sistematização dos resultados obtidos ao final da pesquisa. O estudo demonstrou que as estratégias de socialização adotadas pela UFSC podem ser consideradas iniciativas tímidas, se comparadas ao que preconiza a literatura consultada no decorrer da investigação desta pesquisa. O curso de Integração ao Ambiente Institucional é, efetivamente, a principal estratégia de socialização que a UFSC utiliza para adaptar e integrar seus novos membros ao ambiente de trabalho. Segundo os participantes da pesquisa, a falta de memória organizacional interferiu de forma negativa no processo de adaptação dos novatos, igualmente, a falta de capacitação profissional para o exercício do cargo. Outros aspectos dificultadores da socialização organizacional na UFSC também foram identificados, tais como, a inexistência de um cronograma das atividades de socialização; atraso no oferecimento do curso de Integração ao Ambiente Institucional; o fato de alguns servidores ter apreendido as atribuições do cargo por conta própria e não ter participado do curso de integração. Por outro lado, a ótima relação interpessoal com a equipe de trabalho foi um dos principais aspectos positivos para a adaptação e integração dos novos servidores ao ambiente Institucional. Verificou-se também que, para além das estratégias de socialização aplicadas pelo Departamento de

Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da UFSC, existem outras ações formais e informais originadas espontaneamente nos setores de trabalho. Por fim, é possível concluir que, para alcançar um excelente nível de qualidade, o processo de socialização organizacional na UFSC necessita ser aperfeiçoado. Em vista disso, foi sugerido pelo pesquisador um conjunto de propostas alternativas para promover o fortalecimento da socialização dos novos servidores na Instituição.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Socialização Organizacional. UFSC. Servidores técnico-administrativos em educação (STAE).

## **ABSTRACT**

The research aimed at analyzing the socialization process of new educational technical-administrative staff hired in 2012 at Federal University of Santa Catarina (UFSC). The institutional strategies used to socialize them to the work environment were characterized and the perception of the staff about the strategies adopted by UFSC to adapt and integrate them into the Institution was observed. This research is characterized as applied, qualitative-quantitative, descriptive and bibliographic, documental and case study. The researcher conducted a census with 166 workers of the Institution that had already finished the probationary period. Two instruments were used to collect data. Semi-structured interviews with two leaders of the people management area of the University and a questionnaire applied to the new personnel that were the target population of the research. Statistical tools were used to analyze the data, combined with content analysis techniques and pattern matching which assisted the systematization of the results of the research. The research demonstrated that the socialization strategies adopted by UFSC can be considered soft initiatives if it is compared to the literature consulted during the investigation of this study. The Institutional Environment Integration course is effectively the main socialization strategy that UFSC uses to adapt and to integrate their new servants to the work place. The lack of organizational memory interfere negatively in the process of adaptation of new servants also lack of professional training to practice their function. Other complicating aspects of organizational socialization at UFSC were also identified, such as the absence of a schedule of socialization activities; delay in offering the Institutional Environment Integration course; the fact that some servants have learned the duties of the position on their own and did not participate of the integration course. On the other hand, a great interpersonal relationship with the work team was one of the main positive aspects for the adaptation of new servants to the institutional environment. It was also found that, besides the socialization strategies applied by Personal Development Department (PDD), there are other formal or informal actions arising spontaneously in the working sectors. Finally, it is possible to conclude that to achieve an excellent level of quality, the organizational socialization process at UFSC needs to be improved. Given this fact, it was suggested by the researcher a set of alternative proposals to further strengthen the socialization of new servers in the institution.

**Keywords:** People Management. Organizational Socialization. UFSC. Educational technical-administrative staff.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelos de Gestão Pública no Brasil: períodos e características .....	55
Figura 2 - Processo de Gestão de Pessoas .....	86
Figura 3 - Ações dos sistemas de ingresso, desenvolvimento e valorização de pessoas nas organizações .....	89
Figura 4 - As fases da socialização organizacional .....	110
Figura 5 - Etapas do estágio probatório dos servidores da UFSC .....	145
Figura 6 - Critérios de avaliação do curso de Integração ao Ambiente Institucional da UFSC .....	157



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os processos de Recursos humanos na década de 1980 .....	85
Quadro 2 - Operacionalização dos Objetivos Específicos.....	129
Quadro 3 - Relação dos cargos dos servidores pesquisados.....	140
Quadro 4 - Programa do curso de Integração ao Ambiente Institucional.....	156
Quadro 5 - Ações formais e informais de iniciativa dos colegas e/ou da chefia imediata, objetivando socializar os novos servidores ao ambiente laboral .....	180
Quadro 6 - Resumo das dificuldades apresentadas pelos servidores para se adaptar as atividades do cargo e se integrar a equipe de trabalho na UFSC .....	182
Quadro 7 - Resumo dos aspectos positivos destacados pelos servidores quanto à adaptação e integração à UFSC.....	188
Quadro 8 - Resumo das sugestões apresentadas pelos servidores para melhorar o processo de socialização dos novos servidores da UFSC.....	191



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária dos servidores pesquisados .....	136
Gráfico 2 - Sexo dos servidores pesquisados .....	137
Gráfico 3 - Estado civil dos servidores pesquisados .....	137
Gráfico 4 - Escolaridade dos servidores pesquisados.....	138
Gráfico 5 - Formação dos servidores pesquisados de acordo com a área do conhecimento .....	139
Gráfico 6 - Ocupação de função de chefia na UFSC pelos servidores pesquisados .....	141
Gráfico 7 - Unidade de lotação na UFSC dos servidores pesquisados .....	142
Gráfico 8 - Foi apresentado cronograma contendo as atividades de socialização no seu ingresso à UFSC? .....	163
Gráfico 9 - Cumprimento das etapas do cronograma apresentado aos novos servidores.....	165
Gráfico 10 - Participação no curso de Integração ao Ambiente Institucional da UFSC .....	166
Gráfico 11 - Tempo de espera para participar do curso de Integração ao Ambiente Institucional a partir da entrada na UFSC ....	167
Gráfico 12 - Avaliação dos resultados do curso de Integração ao Ambiente Institucional por parte dos novos servidores admitidos em 2012.....	169
Gráfico 13 - O curso de Integração ao Ambiente Institucional contribuiu para melhorar sua adaptação e integração à UFSC? .....	170
Gráfico 14 - Forma de aprendizagem das atividades relativas ao cargo exercido pelo servidores pesquisados.....	171
Gráfico 15 - A Chefia imediata e colegas de trabalho consideraram os conhecimentos, habilidades e atitudes que você possuía antes de entrar na UFSC?.....	173
Gráfico 16 - Como você classifica o resultado do seu estágio probatório realizado na UFSC? .....	174
Gráfico 17 - O acompanhamento e a avaliação realizados durante o estágio probatório contribuiu para melhorar a adaptação e integração à UFSC?.....	175
Gráfico 18 - No contexto de trabalho, como você avalia o relacionamento interpessoal com sua chefia imediata, durante o estágio probatório? .....	176

Gráfico 19 - No contexto de trabalho, como você avalia o relacionamento interpessoal com os colegas que atuam no seu setor de trabalho, durante o estágio probatório? .....	177
Gráfico 20 - No seu setor de trabalho ocorreu alguma ação formal ou informal, por iniciativa dos colegas e/ou da chefia imediata, visando socializá-lo ao ambiente laboral?.....	179

## **LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS**

ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior  
AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem  
BU – Biblioteca Universitária  
C/V – Candidato Vaga  
CAC – Coordenadoria de Admissões, Concursos Públicos e Contratação Temporária  
CAD – Departamento de Ciências da Administração  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CCP – Coordenadoria de Capacitação de Pessoas  
CD – Cargo de Direção  
CGT – Conselho Geral dos Trabalhadores  
CNE – Conselho Nacional de Educação  
CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento científico e Tecnológico  
DAFDC – Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira  
DAP – Departamento de Administração de Pessoal  
DAS – Departamento de Atenção à Saúde  
DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas  
DIM – Divisão de Movimentação  
DNE – Departamento Nacional de Ensino  
FG – Função Gratificada  
FIES – Fundo de Financiamento Estudantil  
HU – Hospital Universitário  
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior  
MEC – Ministério da Educação  
MEDs – Material Educacional Digital  
NUTE – Núcleo Multiprojetos de Tecnologia Educacional  
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação  
PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação  
PET – Programa de Educação Tutorial  
PNAES – Programa Nacional de Assistência Estudantil  
PPGAU – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária  
PROCÊNCIA – Programa de Consolidação das Licenciaturas  
PROEXT – Programa de Apoio a Extensão Universitária  
PROMISAES – Projeto Milton Santos de Acesso ao Ensino Superior

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento  
REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das universidades Federais Brasileiras  
RU – Restaurante Universitário  
SEGESP – Secretaria de Gestão de Pessoas  
SESU – Secretaria de Educação Superior  
SeTIC – Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação  
SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Pessoal  
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior  
SINTER – Secretaria de Relações Internacionais  
STAE – Servidores Técnico-Administrativos em Educação  
UAB – Universidade Aberta do Brasil  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	26
1.2 OBJETIVOS .....	34
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>34</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>35</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	35
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	39
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>41</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA .....	41
<b>2.1.1 Patrimonialismo .....</b>	<b>44</b>
<b>2.1.2 Burocracia.....</b>	<b>46</b>
<b>2.1.3 Gerencialismo .....</b>	<b>48</b>
<b>2.1.4 O novo serviço público.....</b>	<b>51</b>
2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA .....	56
<b>2.2.1 O surgimento das Universidades: breve relato sobre suas origens .....</b>	<b>56</b>
<b>2.2.2 Educação superior e criação das universidades no Brasil .....</b>	<b>58</b>
<b>2.2.3 A Universidade e sua gestão .....</b>	<b>66</b>
2.3 GESTÃO DE PESSOAS.....	72
<b>2.3.1 Evolução da gestão de pessoas no mundo.....</b>	<b>75</b>
<b>2.3.2 Evolução da gestão de pessoas no Brasil .....</b>	<b>79</b>
<b>2.3.3 Processos de gestão de pessoas .....</b>	<b>84</b>
<b>2.3.4 Tendências e perspectivas para a gestão de pessoas.....</b>	<b>92</b>
2.4 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO .....	95
2.5 SOCIALIZAÇÃO .....	102
<b>2.5.1 Socialização organizacional.....</b>	<b>103</b>
<b>2.5.2 Socialização e sua influência no contexto organizacional .....</b>	<b>107</b>
<b>2.5.3 Estratégias de socialização organizacional.....</b>	<b>115</b>
<b>2.5.4 Programa de integração.....</b>	<b>121</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>123</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	123
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	124
3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA .....	125
3.4 PERSPECTIVA DO ESTUDO .....	126
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS ....	127
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS ...	131
<b>3.6.1 Análise das entrevistas .....</b>	<b>131</b>
<b>3.6.2 Análise dos questionários.....</b>	<b>132</b>

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	132
<b>4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS</b>	
<b>RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>135</b>
4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS SERVIDORES	
INGRESSANTES NA UFSC EM 2012 .....	135
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE	
SOCIALIZAÇÃO QUE A UFSC ADOTA PARA ADAPTAR E	
INTEGRAR SEUS NOVOS SERVIDORES TÉCNICO-	
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO AO AMBIENTE	
LABORAL, DURANTE O PERÍODO DO ESTÁGIO	
PROBATÓRIO .....	143
4.2.1 Entrevista com o Gestor do Departamento de	
Desenvolvimento de Pessoas (DDP) .....	143
4.2.2 Entrevista com o Gestor da Coordenadoria de Capacitação	
de Pessoas (CCP).....	150
4.3 A PERCEPÇÃO DOS NOVOS SERVIDORES TÉCNICO-	
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC, QUANTO	
ÀS ESTRATÉGIAS DE SOCIALIZAÇÃO ADOTADAS PELA	
INSTITUIÇÃO PARA ADAPTÁ-LOS E INTEGRÁ-LOS AO	
AMBIENTE LABORAL .....	162
4.3.1 Programação das estratégias de socialização.....	163
4.3.2 Estratégias coletivas de socialização.....	165
4.3.3 Aprendizagem das atividades do cargo.....	171
4.3.4 Aproveitamento das experiências anteriores do servidor.....	172
4.3.5 Estágio probatório.....	174
4.3.6 Relacionamento com a equipe de trabalho .....	176
4.4 PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES QUE APONTAM	
CAMINHOS ALTERNATIVOS, VISANDO APOIAR E	
FORTALECER O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO	
ORGANIZACIONAL NA UFSC .....	199
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES .....</b>	<b>205</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	205
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	213
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>215</b>
<b>APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido dos</b>	
entrevistados da pesquisa .....	233
<b>APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido dos</b>	
servidores pesquisados.....	235
<b>APÊNDICE C – Roteiros das entrevistas semiestruturadas com</b>	
gestores da SEGESP .....	237

<b>APÊNDICE D – Mensagem enviada aos servidores com o convite para participar da pesquisa .....</b>	<b>241</b>
<b>APÊNDICE E – Questionário aplicado aos servidores pesquisados .....</b>	<b>243</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Ao realizar uma análise mais aprofundada sobre as universidades, é possível identificar elementos importantes que integram a sua essência, tais como, ambiguidades dos objetivos, tecnologia indefinida, grupos de interesse, poder compartilhado e a imensurabilidade do valor agregado. Esses elementos encontram-se dispersos no ambiente universitário e se inter-relacionam, contribuindo assim para tornar as universidades instituições repletas de complexidades (MEYER; LOPES, 2015).

A crescente expansão dessas instituições nos últimos tempos tem aumentado o interesse pela busca de alternativas que levem a novas formas de gestão, voltadas, especialmente, para a valorização das pessoas, assim como, para a elevação dos níveis de qualidade do ensino e da pesquisa. De acordo com Grillo (2001), dada à natureza de sua atuação, as universidades se distinguem de outras organizações, sejam elas públicas ou privadas. Essa peculiaridade requer que seus servidores estejam melhor preparados, a fim de desempenhar suas atribuições com vistas a atingir os propósitos institucionais.

As instituições universitárias, cujo insumo básico é a inteligência, representam ao mesmo tempo a matéria prima e o instrumento da produção intelectual, sendo assim, em nenhuma outra organização o componente humano é tão importante. Por isso, nas universidades o investimento prioritário deve estar voltado para as pessoas (LUZ, 2001).

As principais razões que levam as organizações a investirem nas pessoas, segundo Gramigna (2007), são: o fato de que sem elas qualquer tecnologia, mesmo que inovadora, não funciona; pessoas desejam integrar seus sonhos a um projeto coletivo; pessoas quando se deparam com ambiente organizacional favorável ao respeito e a valorização humana, disponibilizam seus talentos com o máximo de dedicação; pessoas são capazes de promover o sucesso ou o fracasso de suas organizações.

Administrar e integrar os diferentes perfis profissionais, cujos indivíduos são detentores de expectativas e desejos por demais diversificados, tornou-se um enorme desafio para as organizações em geral, e, em especial para as universidades. Para superá-lo, torna-se necessário o emprego de práticas de gestão de pessoas, ancoradas em políticas de integração que possibilitem aos novos colaboradores adaptar-se de maneira mais harmoniosa ao ambiente organizacional.

As estratégias de socialização são múltiplas e diversificadas e cada organização elege as maneiras de adaptar e integrar seus novos

funcionários ao trabalho de acordo com sua realidade, podendo, inclusive, optar pelo método do ensaio e erro. No entanto, qualquer modelo de socialização é composto por eventos que provocam impactos no comportamento e nas atitudes dos indivíduos a serem socializados. Sendo assim, é importante avaliar os diversos métodos de socialização existentes, a fim de identificar as melhores alternativas a serem empregadas, levando em conta suas consequências no âmbito organizacional (VAN MAANEN, 2012).

A socialização nas organizações públicas é um tema que, aos poucos vem sendo objeto de estudos acadêmicos e seu interesse, na esfera da ciência da administração, está voltado para a gestão de pessoas, pois essa é a área responsável por inserir e adaptar os novos colaboradores ao contexto organizacional.

O estudo desenvolvido, junto à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), teve como finalidade averiguar a dinâmica do processo de socialização dos ingressantes na instituição, por meio de pesquisas bibliográficas e documentais, entrevistas realizadas com gestores e, ainda, questionários aplicados aos novos servidores técnico-administrativos em educação (STAE)<sup>1</sup>, os quais, para efeito deste trabalho serão tratados por “servidores”.

Após elaborar as considerações preliminares, passa-se a relatar sobre o tema da pesquisa, descrevendo o problema e, ao final, apresentando o questionamento principal da investigação que foi realizada.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Inicialmente, é exposta uma breve contextualização por meio da qual são destacadas particularidades a respeito da Instituição que abrigou a pesquisa para, em seguida, apresentar o dimensionamento da problemática que motivou o interesse do pesquisador pelo estudo proposto.

A UFSC desenvolve suas atividades a partir das funções básicas que se encontram alicerçadas na tríade ensino, pesquisa e extensão. De acordo com Moita e Andrade (2009, p. 269), esse tripé “[...] constitui o eixo fundamental da Universidade brasileira e não pode ser

---

<sup>1</sup> Trata-se de servidores pertencentes às Instituições Federais de Ensino (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), aprovado pela Lei n.º 11.091/2005.

compartimentado”. É uma instituição pública e gratuita, integrante do Sistema Federal de Ensino que, segundo Pereira, Melo e Cunha (2008), tem sido reconhecida nacional e internacionalmente pelo excelente trabalho que vem desenvolvendo na área da graduação, pós-graduação e na produção científica e tecnológica. Consequentemente, destaca-se por ser considerada “[...] a quinta melhor do país, a sexta da América Latina e a 205ª do mundo, segundo o Webometrics Ranking of World Universities de 2013” (UFSC, 2015a).

A criação da UFSC ocorreu por meio da Lei n.º 3.849, de 18 de dezembro de 1960, cuja missão foi definida na Assembleia Estatuinte aprovada em 04/06/1993, tendo como finalidade:

Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida (UFSC, 1993).

A estrutura acadêmica e administrativa da UFSC abrange cinco *campi*, sendo quatro localizados no interior do estado nas cidades de Joinville, Curitibanos, Araranguá e Blumenau e o *campus* sede em Florianópolis, denominado Professor Reitor João David Ferreira Lima. Esse último possui uma área física superior a 20 milhões de m², a qual abriga a Administração Central, os Órgãos Suplementares, as Pró-Reitorias e Secretarias, os Centros de Ensino e o Hospital Universitário (HU), assim como, o Colégio de Aplicação e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (UFSC, 2015a).

A citada Instituição oferece 116 cursos de graduação (103 presenciais e 13 a distância), enquanto que, na pós-graduação, são 157 cursos (30 *lato sensu* e 127 *stricto sensu*), atendendo um total de 46.225 aluno, incluindo a educação básica, graduação (presencial e a distância) e pós-graduação (UFSC, 2014).

No que se refere à composição de seu quadro funcional, considerando-se os cinco *campi*, a UFSC conta com 5.464 servidores, sendo 2.290 pertencentes à carreira docente e 3.174 à carreira técnico-administrativa em educação (UFSC, 2014).

Dentre as várias Pró-Reitorias e Secretarias que compõem a estrutura administrativa e acadêmica da UFSC, tem-se a Secretaria de

Gestão de Pessoas (SEGESP), cuja missão é: “desenvolver ações com vistas ao gerenciamento de processos na área de desenvolvimento humano e social, destinadas à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação” (UFSC, 2015b). É, portanto, a SEGESP a unidade responsável por fomentar e implementar as políticas de gestão de pessoas na Instituição. Essa Secretaria, por sua vez, é constituída por três departamentos, quais sejam: Departamento de Administração de Pessoal (DAP); Departamento de Atenção à Saúde (DAS) e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), o qual desenvolve, entre outras atribuições, a atividade relacionada à admissão e à socialização dos servidores recém-ingressados na UFSC.

Ao analisar o processo de socialização dos novos servidores da UFSC, deseja-se conhecer o contexto do ambiente universitário em que eles se encontram inseridos, para verificar, sob a ótica dos gestores de pessoas, como a Instituição vem conduzindo esse processo no âmbito da gestão universitária e, sob o ponto de vista do servidor, como vem ocorrendo sua adaptação ao ambiente de trabalho ao longo do estágio probatório<sup>2</sup>, cuja duração é de três anos.

É notório que a UFSC vive um momento histórico de renovação de seus quadros funcionais, o que, por consequência, vem alterando gradativamente o perfil da composição de sua força de trabalho, constituída com a finalidade de atender as demandas sociais que são muitas e, que, cada vez mais, requerem dos agentes públicos a prestação de serviços com melhor nível de qualidade.

Tendo iniciado suas atividades na década de 1960, a UFSC, por muito tempo, contratou seus servidores aplicando testes de aptidão que demonstravam habilidades individuais dos interessados em compor o quadro funcional da Instituição. As vagas normalmente eram preenchidas a partir de convites e indicações de pessoas conhecidas, procedimento que era socialmente aceito e legalmente permitido para a época (informação verbal)<sup>3</sup>.

Conforme revelam Neckel e Küchler, (2010), a relação profissional que os servidores mantinham com a UFSC no início de sua

---

<sup>2</sup> Conforme Art. 41 da Constituição Federal Brasileira, o estágio probatório representa o período inicial de três anos em que o servidor é avaliado por desempenho, a fim de adquirir o direito à estabilidade no serviço público.

<sup>3</sup> Depoimento feito pelo Prof. Rogério Teodoro Vahl, na disciplina de Estrutura e Funcionamento do Ensino Superior do curso de especialização em Gestão Universitária, realizado pela UFSC em 2000.

criação era diferenciada da realidade atual. A busca por um ideal fazia com que os funcionários atravessassem noites trabalhando, inclusive nos finais de semana, doando-se integralmente em prol do sucesso do projeto educacional que estavam construindo coletivamente. Em 1961, por exemplo, passaram o ano inteiro sem receber salário, sendo que, somente em dezembro daquele ano, veio à liberação do recurso financeiro, por parte do Governo Federal, para saldar a dívida com os servidores.

Decorridos 27 anos de sua fundação, o cenário que caracterizava a UFSC no seu período de implantação começou a sofrer alterações, notadamente quanto a atração de pessoal. Com o advento da Constituição Federal de 1988, o concurso tornou-se obrigatório como forma de ingresso no serviço público, conforme determinou o Art. 37, inciso II de nossa Carta Magna:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

Diante desse panorama, a partir de 1988 as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), apesar de adquirir a prerrogativa de contratar novos servidores por concurso público, conforme determinou a Constituição, ainda permaneceram sem contar com a reposição de pessoal durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso.

As mudanças ocorridas, em 2007, com o lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)<sup>4</sup>, corroboraram para alterar a realidade das IFES sobre vários aspectos. O PDE previu, além de outras medidas direcionadas ao ensino superior, a duplicação das vagas nas universidades federais, ampliação e aberturas de cursos noturnos e o combate à evasão (E. EDUCACIONAL, 2007). A fim de implantar tais medidas, o referido plano propôs diversas ações, dentre elas destaca-se a instituição do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que foi regulamentado

---

<sup>4</sup> Política pública proposta pelo Governo Federal para melhorar a educação no país no prazo de 15 anos.

pelo Decreto n.º 6.096, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007), cujos principais objetivos visavam:

- a) ampliar o acesso e permanência na educação superior;
- b) assegurar a qualidade por meio de inovações acadêmicas;
- c) promover a articulação entre os diferentes níveis de ensino, integrando a graduação, a pós-graduação, a educação básica e a educação profissional e tecnológica e, ainda, otimizar o aproveitamento dos recursos humanos e da infraestrutura das instituições federais de educação superior.

Uma das estratégias utilizadas pelo Governo Federal para implementar as ações do REUNI, diz respeito à ampliação do quadro de servidores, tanto docentes como técnico-administrativos, visando a atender a nova demanda que surgiu a partir da expansão da oferta de vagas proposta pelo mencionado programa. Consequentemente, essa medida promoveu um acréscimo significativo de ingresso de servidores nas IFES, a partir de 2008.

Por conseguinte, com as contratações por concurso público de forma mais acentuada, após 2008, percebe-se que o número de servidores na UFSC vem aumentando consideravelmente ano a ano e, portanto, é de suma importância que a citada instituição de ensino superior preocupe-se e, ao mesmo tempo, prepare-se adequadamente para atuar com os desdobramentos dessa nova realidade.

Constatou-se ainda que, somente nos últimos três anos, 378 servidores técnico-administrativos em educação (STAE) aposentaram-se na UFSC (UFSC, 2015c) e, outros tantos se encontram à beira da aposentadoria ou já possuem tempo suficiente para se aposentar.

A quantidade significativa de servidores que está deixando a UFSC, quase que simultaneamente, decorre, sobretudo, do lapso de tempo que a mencionada Instituição ficou sem realizar concursos públicos, e, por consequência, sem efetuar novas contratações de pessoas. Diante dessa circunstância, os servidores mais antigos estão saindo da UFSC e, em substituição a essa força de trabalho, tem-se o ingresso dos novos contratados.

A partir da entrada desses servidores, torna-se recomendável que a UFSC, por meio da equipe que coordena a área de gestão de pessoas empreenda ações eficazes voltadas ao processo de socialização organizacional, a fim de que seja garantido o acolhimento aos novos servidores, bem como, estabelecido o início de uma relação sólida e duradoura entre eles e a citada Instituição de ensino superior. A esse respeito, Andrade et al. (2012, p. 248) destacam que “acredita-se

firmente que os estudos sobre o fenômeno da socialização organizacional seja uma forma válida e capaz de auxiliar na gestão de pessoas e, sobretudo, no entendimento de questões relativas ao indivíduo e o local laboral”.

O desafio que está posto nesse caso é fazer com que os novos servidores passem a se sentirem integrados à UFSC e continuem satisfeitos pessoal e profissionalmente durante a estada no serviço público. Dutra (2011, p. 88) afirma que “a relação entre a organização e a pessoa deve ser uma preocupação constante de ambas as partes. Normalmente, ela é trabalhada no início, e depois, esquecida. Poucas são as organizações que têm preocupação constante com esse aspecto”. Ratificando o posicionamento do autor, na percepção do pesquisador, não basta, portanto, apenas receber bem os recém-chegados, é preciso também lhes oferecer, no decorrer do processo de ingresso e de permanência na instituição, condições favoráveis para que haja adequada adaptação às atividades do cargo, efetiva integração com a equipe de trabalho, e, conseqüentemente, pleno ajustamento ao novo ambiente laboral onde eles desenvolverão suas atividades. Assim sendo, os novos ingressantes poderão atender de maneira satisfatória, as demandas da comunidade interna e externa ao longo da carreira que irão trilhar.

Segundo relatos de novos servidores da UFSC, obtidos por meio de conversas informais com o pesquisador, um dos motivos que geram problemas na chegada ao novo local de trabalho é o fato de encontrarem servidores com muito tempo de serviço na Instituição, os quais possuem vasta experiência profissional e que, no entanto, nem sempre mostram-se dispostos a orientar e repassar aos novatos as atividades inerentes ao trabalho que deve ser operacionalizado no setor. A maioria desses servidores com mais tempo de casa se enquadra nas gerações *Baby Boomers* e *X*, que, conforme Maldonado (2005) são as pessoas nascidas entre os anos de 1948/1963 e 1964/1977, respectivamente. Parte desses servidores, por estarem próximos à aposentadoria, tende a se acomodar em sua zona de conforto, expondo certa resistência a mudanças e, conseqüentemente, apresentando dificuldades para receber adequadamente os novatos. Nesse sentido, Schikmann (2010, p. 16) afirma que no setor público:

[...] embora não exista um conjunto de regras que possa ser denominado efetivamente de “política de gestão de pessoas”, as normas e definições existentes, principalmente aquelas constantes nos

planos de cargos, podem suscitar a acomodação dos funcionários. Entre elas se destacam a utilização do tempo de serviço como critério prioritário para a progressão e a utilização da gratificação como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial.

A acomodação, portanto, pode estar entre as possíveis razões que levam os servidores veteranos a reagir com certa indiferença ou mesmo restringir, por vezes, o repasse das atividades de trabalho aos servidores recém-chegados a UFSC, dificultando, assim, a integração e a adaptação dos mesmos à instituição.

Esse é um dos problemas que se verifica quando se trata da interação entre diferentes gerações no campo profissional. De acordo com Oliveira (2011, p. 23), “para as gerações veteranas (X e *baby-boomers*), é um desafio enorme acreditar no potencial de ‘voo’ dos mais jovens”. Segundo Gondim, Souza e Peixoto (2013), diante de momentos de incerteza e de crise em que há a necessidade de tomada de decisão, os indivíduos mais jovens arriscam mais e inovam processos, enquanto os mais maduros e experientes recorrem a soluções baseando-se no que deu certo ou errado no passado. Percebe-se, portanto, que a perspectiva dos servidores com maior tempo de casa e a dos mais novos, quanto ao relacionamento interpessoal no trabalho, nem sempre se encontram alinhadas. É possível que esse fator possa estar corroborando para a manifestação de desconforto na relação entre ambas às partes, o que não é salutar para o desenvolvimento institucional.

O descompasso existente entre a obrigatoriedade de repassar os conhecimentos organizacionais referentes a processos, serviços e normas, por parte daqueles que já estão há mais tempo na Instituição, e, a necessidade dos novatos de se apropriar o mais rapidamente possível dessas informações, a fim de que possam se adaptar à função e ao ambiente de trabalho, pode estar hipoteticamente relacionado à falta de uma estrutura de conhecimento, ou mesmo, à ausência de memória organizacional na Instituição.

Tratando-se especificamente de memória organizacional, Souza (2009) afirma que, dentre outras finalidades, ela é a responsável por evitar a perda, principalmente do conhecimento tácito ainda não documentado, a partir da saída de servidores da instituição. Mascarenhas (2008, p. 120) esclarece que “por se tratar de um conhecimento intrinsecamente relacionado às experiências das pessoas, a proteção do

conhecimento tácito depende de sua socialização adequada no grupo, ou, em última análise, da retenção dos indivíduos que o possui”.

Ao estudar a gestão das universidades federais brasileiras, Souza (2009, p. 125) constatou, em sua pesquisa, que “os dados apresentados [...] demonstram que não existe uma memória organizacional institucionalizada nas IFES”. Essa constatação indica, segundo o autor, a necessidade da criação de mecanismos que registrem o conhecimento organizacional sobre processos, serviços e atividades oficiais e que, na transição entre a saída de servidores e a entrada de outros, tais informações sejam amplamente disponibilizadas e socializadas, de forma a garantir a conservação e perpetuação do conhecimento na instituição.

Quanto aos servidores que estão chegando à UFSC, pode-se observar que boa parte deles possui escolaridade superior à exigida para o cargo, dominam mais do que um idioma e têm facilidade no trato das novas tecnologias, características peculiares pertencentes à geração Y, que Maldonado (2005) classifica como as pessoas nascidas entre 1978 e 1994.

De acordo com Oliveira (2011), a geração Y é composta por indivíduos identificados com as mudanças, ambiciosos, comunicativos, bem informados, em geral pouco preconceituosos, e, ainda, com objetivos bem definidos. Observa-se que, ao iniciar as atividades profissionais nos diversos setores da UFSC, os novos servidores, por vezes, deparam-se com um ambiente onde, há muito tempo, estão consolidadas regras que nem sempre se coadunam com os princípios, as características típicas ou o próprio modo de ser da geração Y.

Nesse caso, o choque de gerações e de interesses está propenso a acontecer, com possibilidade de se transformar em palco de possíveis conflitos, os quais normalmente não são fáceis de serem gerenciados e que, conseqüentemente, podem causar um clima de desestabilidade no ambiente laboral.

A fim de minimizar os prováveis impactos negativos decorrentes do choque entre gerações, conforme corroborou Oliveira (2011), é de suma importância que a UFSC preocupe-se em orientar seus novos e antigos membros, visando evitar uma possível condução inadequada no processo de socialização, que venha causar problemas no ambiente de trabalho. Nesse sentido, Dessler (2003) afirma que, para se obter sucesso na orientação dos novos funcionários, há que se perseguir quatro objetivos principais. Para tanto, o novo funcionário deve:

- a) sentir-se bem vindo;

- b) ter uma visão abrangente da organização, conhecer seu passado, seu presente, além de suas políticas e procedimentos;
- c) entender perfeitamente o que a organização quer dele em se tratando de trabalho e comportamento;
- d) ser iniciado no processo de socialização onde passará a conhecer a cultura da organização.

Com base na literatura pertinente à socialização organizacional, foi admitida a seguinte premissa: se a socialização dos novos funcionários for conduzida adequadamente, a adaptação deles ao ambiente laboral será mais favorável e, conseqüentemente, problemas futuros poderão ser minimizados ou até mesmo neutralizados antecipadamente.

Diante do problema apresentado e, considerando o diagnóstico preliminar obtido a partir da experiência do pesquisador na instituição e da manifestação de alguns servidores recém-ingressados na UFSC, a princípio, a conjectura sugeriu indícios da existência de conflitos decorrentes do relacionamento entre os novos servidores, suas chefias imediatas e demais colegas de trabalho, porém, ao final do estudo foi possível encontrar a resposta para dirimir essa dúvida.

Enfim, considerando as ponderações expostas, delineou-se para este estudo a seguinte pergunta de pesquisa: **Como ocorre o processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, quanto à adaptação ao ambiente de trabalho na Instituição?**

## 1.2 OBJETIVOS

Apresenta-se a seguir os objetivos geral e específicos, os quais norteiam a pesquisa e foram elaborados com o propósito de buscar as possíveis respostas ao problema a ser investigado.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Elaborou-se para o atual estudo o seguinte objetivo geral: Analisar o processo de socialização dos novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, admitidos no ano de 2012, quanto à adaptação e integração ao ambiente de trabalho na instituição.

## 1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, são elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) Pesquisar o perfil sociodemográfico dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, que ingressaram na instituição no ano de 2012;
- b) Caracterizar as estratégias de socialização que a UFSC adota para adaptar e integrar seus novos servidores técnico-administrativos em educação ao ambiente laboral, durante o período do estágio probatório;
- c) Conhecer a percepção dos novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, quanto às estratégias de socialização adotadas pela Instituição para adaptá-los e integrá-los ao ambiente laboral;
- d) Propor diretrizes que apontem caminhos alternativos, visando apoiar e fortalecer o processo de socialização organizacional na UFSC.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As argumentações utilizadas para justificar o presente projeto de pesquisa, estão baseadas nas contribuições teóricas de Roesch (2009). A autora enfatiza que “justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto! [...] em termos gerais, é possível justificar um projeto através de sua importância, oportunidade e viabilidade” (ROESCH, 2009, p. 98-99).

Os agentes públicos têm por obrigação desempenhar suas funções com maestria, visando agregar melhor nível de qualidade aos serviços prestados à sociedade. Dentre os princípios norteadores da administração pública, que foram incorporados à Constituição Brasileira em 1988, destaca-se o da eficiência, sobre o qual Meirelles (2009, p. 98) ressalta o seguinte aspecto:

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para

o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Na perspectiva de poder contar com servidores que consigam efetivamente dar respostas positivas ao atendimento dos serviços a serem prestados à sociedade, é necessário que a UFSC se preocupe com o processo de socialização dos novos membros já no momento do ingresso na instituição. Nesse sentido, é de suma importância preparar os recém-chegados para que haja uma ambientação adequada ao setor de trabalho onde eles irão desempenhar suas atribuições profissionais, de forma a aproximá-los gradativamente aos hábitos, tradições, costumes, normas, princípios, crenças, ou seja, ao contexto cultural da instituição que lhes prestará o acolhimento. Conforme Shinyashiki (2002, p. 174), “a socialização bem-sucedida proporciona ao indivíduo nova autoimagem, novo comprometimento, novos valores e novos talentos”.

O principal motivo que levou o pesquisador a escolher a socialização organizacional como objeto de pesquisa foi o fato do mesmo atuar na área de Capacitação de Pessoas da UFSC há 17 anos, e, manter constante contato com os novos servidores, principalmente por ocasião do curso: Integração ao Ambiente Institucional – UFSC, oferecido aos novatos após a entrada em exercício na Instituição. Afinal, a convivência do pesquisador no contexto institucional, agregada aos relatos decorrentes de conversas informais mantidas com alguns novos servidores após eles terem assumido o cargo, têm demonstrado indícios de que a adaptação ao ambiente de trabalho não obedece a um padrão de comportamento em todos os casos. Tal adaptação depende de vários fatores, entre os quais o setor para onde eles foram designados para desenvolver suas atividades, assim como, o grau de receptividade da chefia e demais colegas de trabalho. Essa constatação empírica despertou a curiosidade do pesquisador, motivando-o a investigar o fenômeno por meio da pesquisa científica, considerando a realidade da UFSC.

De outro modo, a pesquisa revela sua importância ao tratar de um tema típico da gestão de pessoas, que está alinhado à gestão acadêmica e administrativa e que, por sua vez, encontra-se intimamente vinculado à gestão universitária. Concomitantemente, o tema mantém aderência à área de concentração e à linha de pesquisa respectivamente propostas pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC. Nesses termos, acredita-se que o resultado da pesquisa propiciou contribuição teórica ao tema investigado,

promovendo o crescimento da produção acadêmica e o desenvolvimento da gestão universitária.

Na prática, o presente estudo permitiu ao pesquisador conhecer a realidade atual do processo de socialização organizacional dos novos servidores da UFSC. Sendo assim, a partir dos resultado da pesquisa foi possível elencar medidas para fortalecer o referido processo, e, ao mesmo tempo, auxiliar à área de Gestão de Pessoas da Instituição quanto a operacionalização das práticas administrativas relacionadas à socialização dos recém-contratados. Nesse sentido, Shinyashiki (2002, p. 180) afirma que o tamanho e a heterogeneidade da organização tornam as decisões sobre o processo de socialização mais difíceis, contudo, “[...] as políticas e práticas de gestão de RH podem ser aperfeiçoadas para influenciar esse processo”.

A socialização sendo gerenciada adequadamente na instituição tenderá a promover maior satisfação e realização pessoal aos recém-chegados, fazendo com que, por consequência, eles passem a apresentar melhor desempenho no exercício de suas atividades profissionais. Foi o que constataram Chao et al. (1994 apud OLIVEIRA, S. et al., 2008, p. 5):

[...] geralmente, 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 do que as que são menos socializadas.

Ainda, considera-se a pesquisa oportuna, posto que foi realizada em um importante momento de mudança e renovação em que a UFSC vivencia o estágio de transição marcado pela saída, na forma de aposentadoria, daqueles servidores que já estão há muito tempo na instituição e, em contrapartida, assinala a chegada dos servidores recém-contratados que iniciam sua carreira profissional no serviço público.

A realidade que se apresenta na atual conjuntura requer que a UFSC reaja adequadamente diante das mudanças decorrentes da entrada de novos servidores. Para tanto, é essencial estudar e avaliar os meandros desse novo cenário a fim de que a citada Instituição possa, por meio da sua área de Gestão de Pessoas, melhor planejar, executar, acompanhar e avaliar o processo de socialização. Dessa forma, é possível gerar as condições favoráveis que permitam aos gestores

optarem pelas estratégias mais apropriadas de adaptação dos novos membros ao ambiente de trabalho.

Sendo assim, os estudos feitos por intermédio dessa pesquisa permitiram realizar uma análise mais depurada sobre a socialização dos novos contratados da UFSC, possibilitando conhecer e entender melhor as relações pessoais e profissionais que permeiam o ambiente laboral aonde tais servidores vem desenvolvendo suas atividades profissionais.

Quanto à viabilidade da pesquisa, é interessante destacar que ela não demandou custos de qualquer natureza, uma vez que foi realizada na própria UFSC.

Ademais, considerando que o pesquisador trabalha desde 1999 na Instituição, tendo atuado durante todo esse tempo na área de capacitação de pessoas, ficou facilitado o acesso e obtenção das informações e dados necessários à realização do estudo em foco.

Por fim, observa-se que a socialização organizacional é um assunto pouco explorado no âmbito da gestão de pessoas e da gestão universitária, sendo que, em consultas feitas ao banco de dissertações e teses do PPGAU/UFSC, durante o período de fevereiro a julho de 2015, verificou-se que o referido tema ainda não havia sido objeto de investigação. Em nível teórico, especificamente, a partir das pesquisas feitas no mesmo período, no banco de tese da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Portal Scielo, Google Acadêmico, Bibliotecas Digitais de universidades brasileiras, foi possível constatar que, a quantidade de literatura nacional disponível sobre o assunto socialização organizacional é pouco expressiva. Considerando esse aspecto, tem-se a convicção de que o estudo realizado contribuirá para a difusão dos conhecimentos no que tange à socialização organizacional, ampliando a compreensão do tema e servindo de referencial a futuras investigações científicas.

## 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo encontra-se organizado em cinco capítulos, concatenados de maneira a convergir para o alcance dos objetivos da pesquisa proposta.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, cujo início contextualiza a instituição onde o estudo será realizado. Em seguida, foram destacados os detalhes sobre o problema a ser pesquisado, culminando com a pergunta de pesquisa. Na sequência, foram apresentados os objetivos (geral e os específicos), bem como a justificativa, a qual foi elaborada considerando a importância, oportunidade e viabilidade do estudo.

O capítulo dois é dedicado à fundamentação teórica, nele apresentam-se, em nível teórico, os temas considerados de grande importância para a consecução dos objetivos da pesquisa. Inicia-se pela abordagem sobre a Administração Pública Brasileira para, em seguida, destacar aspectos relacionados à Gestão Universitária. Logo após, faz-se um arrazoado sobre Gestão de Pessoas e Gestão de Pessoas no Setor Público para, finalmente, descrever os principais enfoques do tema socialização organizacional, que representa o pilar principal da pesquisa.

O capítulo três define os procedimentos metodológicos previstos para o desenvolvimento do estudo, iniciando com a caracterização, classificação e delimitação do universo da pesquisa, para em seguida, serem apresentadas a perspectiva do estudo, as técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados e, por último, os detalhes quanto às limitações da pesquisa.

O capítulo quatro traz a análise e discussão dos resultados da pesquisa e, finalmente o capítulo cinco, expõe as considerações finais e sugestões de trabalhos futuros.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta, em nível teórico, os temas considerados de ampla relevância para a consecução dos objetivos da pesquisa. Inicia-se pela abordagem sobre a Administração Pública no Brasil, em seguida, são destacados os aspectos que caracterizam a Gestão Universitária. Logo após, faz-se um arrazoado sobre Gestão de Pessoas e Gestão de Pessoas no Setor Público, para, finalmente, descrever os principais conceitos e características que fundamentam a socialização organizacional, tema esse que se constitui no objeto da pesquisa.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A administração pública representa os interesses da sociedade, sendo, portanto, um instrumento por meio do qual o Estado viabiliza seus propósitos. No caso brasileiro, sua principal finalidade visa alcançar os objetivos fundamentais da República, elencados no Art. 3º da Constituição Federal (BRASIL, 1988), quais sejam:

I – construir uma sociedade livre, justa e solidária;  
II – garantir o desenvolvimento nacional; III – erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

O conceito de administração pública, segundo Matias-Pereira (2010), é abrangente e complexo, haja vista a diversidade de sentidos que contém a expressão. Sendo assim, o termo carece de uma definição mais clara e consistente. Não obstante, o autor (p. 62) argumenta que, em sentido amplo, a administração pública pode ser concebida como um “conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas”, que tem como propósito, “a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual e municipal, segundo preceitos de Direito e da Moral, visando o bem comum”. De acordo com esse mesmo autor (2010, p. 112), a definição da administração pública pode ainda ser aceita como: “o aparelho de Estado organizado com a função de executar serviços, visando à satisfação das necessidades da população”.

Na concepção de Paludo (2010, p. 21), sob a ótica da ciência administrativa, a “Administração Pública é o ramo da Administração aplicada nas Administrações Direta e Indireta das três esferas (níveis) de governo [...]”. Já, na perspectiva da ciência jurídica, a expressão administração pública pode ser utilizada não somente no sentido subjetivo, formal ou orgânico, mas também, no sentido objetivo, material ou funcional, conforme esclarece Di Pietro (2013, p. 50):

- a) em sentido **subjetivo, formal** ou **orgânico**, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende **pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos** incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa;
- b) em sentido **objetivo, material** ou **funcional**, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria **função administrativa** que incumbe, **predominantemente**, ao Poder Executivo.

Deste modo, considerando a junção dos dois sentidos expostos por Di Prieto (2013), é possível compreender e sintetizar o conceito de administração pública, como sendo: o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas onde atuam os agentes públicos, responsáveis pelo desempenho da função administrativa do Estado, que é atribuída com certa preponderância ao Poder Executivo e que se destina a atender as necessidades coletivas da sociedade.

A administração pública pode ser conceituada, ainda, na compreensão de Salm e Menegasso (2009, p. 103), como “um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente”.

Ao analisar o que estabelece o Art. 4º do Decreto-Lei 200/1967, é possível observar que a Administração Pública Federal compreende:

- I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.
- II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de

personalidade jurídica própria: a) Autarquias; b) Empresas Públicas; c) Sociedades de Economia Mista; d) Fundações públicas (BRASIL, 1967).

As universidades públicas federais encontram-se classificadas entre as entidades que fazem parte da administração indireta e, são constituídas sob a forma de autarquias ou fundações públicas (BRASIL, 2015a).

No âmbito do setor público, as universidades podem ser de ordem federal, estadual ou municipal. As universidades federais integram o Sistema Federal de Ensino Superior regido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) n.º 9.394/1996 e pelo Decreto n.º 2.306/1997, sob a coordenação da Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (SESu) (NEVES, 2002).

A partir do Século XX, o Brasil vivenciou transformações nos campos políticos, econômicos e sociais. O Estado registrou significativo aumento, não apenas no que concerne ao seu quadro de pessoal, mas, sobretudo, em suas receitas e despesas públicas. Cresceram de forma simultânea e proporcional as funções do setor público, notadamente na área social, fazendo com que o Estado necessitasse se reorganizar, preparando-se melhor, a fim de poder responder a contento as expectativas da população (NASCIMENTO, 2006).

No decurso da história, os modelos de gestão pública foram se aperfeiçoando com vistas a atender as novas necessidades, bem como, responder aos questionamentos sobre as deficiências apresentadas nos modelos anteriores. Os modelos que delinearão a curva de desenvolvimento da administração pública brasileira, os quais serão detalhados mais a frente, não devem ser considerados cenários estanques, pois se desenvolveram a partir da sobreposição de paradigmas que caracterizam o padrão gerencial da administração pública contemporânea (BERGUE, 2011).

Em conformidade com a afirmação de Bergue (2011), no sentido de ratificar a dinâmica que se processa no desenvolvimento dos modelos de gestão pública, Capobianco et al. (2013, p. 63) declara que:

Quando são reconhecidas as limitações de certo modelo no atendimento dos objetivos almejados por um Estado e pelas partes que o compõem, novas propostas são apresentadas como alternativas capazes de melhorar o funcionamento desse sistema, que, continuamente, necessita ser

reajustado e adaptado a uma realidade, em um ambiente dinâmico de mudanças permanentes.

O Estado brasileiro conviveu com uma sucessão de estágios que balizaram os padrões gerais de comportamento da administração pública ao longo de sua história evolutiva (BERGUE, 2011). A administração pública brasileira, portanto, experimentou diferentes paradigmas de gestão. Vieira (2008), ao tratar sobre os modelos adotados no Brasil, afirma que é possível identificar:

[...] três modelos que se sucederam na evolução do aparelho estatal brasileiro: o modelo patrimonialista, o burocrático e o gerencial. A administração patrimonialista é típica dos Estados que antecedem o avanço do capitalismo industrial. A administração burocrática é baseada em um serviço civil profissional, na dominação racional-legal observado na década de 30 no Brasil. Já a administração gerencial, é vista na década de 90, de forma mais expressiva, também pode ser denominada a ‘nova gestão pública’ (VIEIRA, 2008, p. 16-17).

Diante desta perspectiva, na sequência, foram analisadas as peculiaridades de cada um dos modelos que marcaram a trajetória da gestão pública brasileira .

### **2.1.1 Patrimonialismo**

O modelo patrimonialista se caracteriza, principalmente, pela utilização privada da coisa pública. Isto significa a apropriação indevida daquilo que é público, por parte de grupos, lobbies, partidos políticos e demais interessados em obter vantagens junto ao aparelho do Estado ou ao próprio Estado (SOUZA, 2006).

No Brasil, até 1930, de acordo com Souza (2009, p. 39), prevaleceu o modelo de administração patrimonialista, cujas características mais proeminentes são: “relações de lealdade pessoal; clientelismo, corrupção e nepotismo; ausência de carreiras e critérios de promoção; fronteira nebulosa entre o público e o privado; casuísmo e particularismo de procedimentos”.

Na concepção de Bergue (2011, p. 233), a gestão pública patrimonialista define-se a partir de traços característicos que se

desdobram em ações sutis “[...] capazes de refletir valores ou crenças pessoais do dirigente”, quais sejam:

– a propriedade pública confundindo-se como a propriedade privada do administrador; – o aparelho administrativo do Estado como extensão do poder do dirigente; – a tendência ao nepotismo, alicerçada em geral nos seguintes valores: a) crença que laços de familiares constituem a mais plena garantia de lealdade; oportunidade de distribuição de oportunidade profissional ou riqueza para a família; c) garantia de maior probabilidade de conveniência com eventuais desvios; – os cargos, especialmente os comissionados, são considerados feudos passíveis de distribuição na forma de reconhecimento pessoal ou como moeda (BERGUE, 2011, p. 233).

Em se tratando ainda das peculiaridades relacionadas ao patrimonialismo, Souza (2007, p. 61) afirma que esse modelo consolidou certas especificidades que o distinguiu no âmbito da administração pública, quais sejam: “(1) confusão daquilo que é público com o privado; (2) predomínio da vontade unipessoal do dirigente; (3) práticas de nepotismo e relações de compadrio; (4) cargos públicos como prebendas; (5) corrupção; e (6) servilismo”.

Na administração pública patrimonialista, gestores apresentam dificuldades para identificar com precisão os limites da fronteira entre o público e o privado, sendo esse o aspecto que mais se destaca na caracterização desse modelo. Os servidores públicos são tratados como empregados dos administradores e, o aparelho estatal é percebido como a extensão de seus domínios pessoais, o que, por consequência, faz da prática do nepotismo uma ocorrência considerada normal ou natural (BERGUE, 2011).

Outro traço característico da mentalidade patrimonialista, segundo Bergue (2011), diz respeito ao fato dos cargos ou funções públicas estarem, por vezes, vinculados à ideia de prebenda, quer dizer, emprego remunerado que demanda pouco ou nenhum trabalho. Considerando essa ótica, o administrador trata os cargos e as funções como benesse utilizando-as como barganha para levar vantagem pessoal.

Conforme Bresser Pereira e Spink (2006), com o advento do capitalismo e da democracia, tornou-se imperativa a necessidade de se

adotar um novo paradigma para a administração pública que combatesse o nepotismo e a corrupção, bem como, que se contrapusesse a privatização do Estado, separando, assim, o que é privado do que é público.

Com base no modelo burocrático de Max Weber, surge então a administração burocrática, em destaque, a seguir.

### **2.1.2 Burocracia**

O modelo burocrático encontra-se relacionado, principalmente, à eficiência e à profissionalização e está associado conceitualmente à burocracia weberiana, uma vez que “privilegia, em nome da eficiência, um arranjo mecanicista formal que, pode-se dizer, traduz em termos mais amplos a doutrina taylorista-fordista de divisão e especialização intelectual e operacional do trabalho, padronização e formalização de procedimentos, entre outros” (BERGUE, 2011, p. 234).

A administração pública burocrática se fortaleceu no Brasil na década de 1930 (HELAL; DIEGUES, 2009). As decisões políticas tomadas pelo governo Getúlio Vargas, nessa década, para estruturar o aparelho do Estado e implantar uma burocracia nos moldes weberianos visavam, entre outros objetivos, extinguir a administração patrimonialista vigente até então no país. A criação do Departamento de Administração do Setor Público (DASP), em 1936, tinha como principal finalidade alavancar a modernização administrativa brasileira, promovendo a racionalidade e a eficiência do Estado (MATIAS-PEREIRA, 2010). O DASP, segundo Bresser Pereira (1996a, p. 273), “[...] representou não apenas a primeira reforma administrativa do país, com a implantação da administração pública burocrática, mas também a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica”.

De acordo com Matias-Pereira (2010, p. 54), na burocracia weberiana, destacam-se as seguintes características: “legitimidade do processo decisório; aparelho administrativo legalmente constituído; funções administrativas exercidas de modo continuado e decisões formalizadas com base em documentos escritos”. Além dessas características o modelo burocrático contém outros atributos que envolvem diretamente as atividades desenvolvidas no setor público como, o formalismo, a impessoalidade e a meritocracia (BÄCHTOLD, 2013).

A centralização, a ausência de flexibilidade, com acentuada preocupação no atendimento às regras, e a verticalização do processo

decisório que impõem morosidade aos trâmites processuais na administração pública, são apontadas por Matias-Pereira (2010), como sendo as principais causas da desvirtuação da burocracia, as quais, muitas vezes, são responsáveis pela interpretação e emprego equivocados do termo.

Em seu sentido original a burocracia, proclamada por Max Weber, é reconhecida como um modelo ideal que possui regras claras, legalmente definidas e com notável respeito à hierarquia. Na prática, o formalismo, o apego às regras e o enorme número de níveis hierárquicos fez surgir críticas diversas a esse modelo, e o termo burocracia passou a ter conotação negativa, ou seja, seu emprego é vinculado à lentidão, entraves, falta de objetividade e desencontro de informações, exatamente o oposto do que imaginou Weber quando publicou sua obra (OLIVEIRA, 2007).

Após a instalação do regime militar no Brasil o governo federal, visando definir novos rumos à administração pública, editou o Decreto-lei 200/1967 (BRASIL, 1967), o qual preconizava a autonomia de gestão e a descentralização administrativa do aparelho do Estado, com vistas a buscar o rompimento da rigidez burocrática que se encontrava estabelecida, marcando, assim, a primeira tentativa de implantação da administração gerencial no país. Deste modo, com a introdução de valores gerenciais na esfera administrativa, o governo passou a empreender esforços, objetivando atingir maior efetividade nos resultados de suas ações. Esse período foi marcado pela criação de várias empresas estatais, o que suscitou o início da chamada administração para o desenvolvimento (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A iniciativa de melhorar o desempenho do serviço público, a partir da edição do Decreto-lei 200/1967 (BRASIL, 1967), na tentativa de superar a rigidez burocrática, não surtiu o resultado esperado. O referido instrumento legal permitiu a contratação de pessoal sem concurso público, o que, consequentemente, contribuiu para a permanência de práticas patrimonialistas e fisiologistas. Além disso, a não realização de concursos, associado à falta de desenvolvimento de carreiras para os administradores de alto nível, enfraqueceu o núcleo estratégico do Estado, responsável pela formulação das políticas públicas. “Desta maneira, a reforma administrativa embutida no Decreto-Lei 200 ficou pela metade e fracassou” (BRESSER PEREIRA, 1996b, p. 273).

Ao final dos anos 1970, segundo Nascimento (2006, p. 251), o Estado Nacional- Desenvolvementista que se estruturou a partir da década de 30, ancorado no modelo burocrático de administração pública, sofre uma acentuada crise, “em razão do seu esgotamento (crise

de financiamento) e de fatores externos (alta dos juros internacionais e crise do petróleo)”, fazendo germinar a ideia da necessidade de reforma do Estado a fim de melhorar substancialmente sua atuação. Neste caso, o que orientou a proposta do governo foi a opção pela administração gerencial, visto que o modelo anterior (burocrático) já dava sinais de desgastes. O autor destaca que,

assim como a administração burocrática, nos termos em que foi descrita por Weber, superou a administração patrimonialista, derogando, por via de seus postulados, a indissociabilidade entre a esfera pública e a esfera privada que marcava esta última, a administração gerencial surgiria como um novo paradigma, destinado a enterrar as rotinas rígidas e a associação entre interesse público e a mera obediência à norma burocrática, que caracterizava o padrão weberiano (NASCIMENTO, 2006, p. 251).

Considerando a necessidade de novas mudanças na administração pública brasileira, o movimento de reforma do Aparelho do Estado surgido em meados da década de 90 defendia o abandono de padrões burocráticos considerados obsoletos, em troca da adoção de uma gestão gerencial na esfera pública, voltada essencialmente para resultados (BERGUE, 2011). E assim, sob essa condição, nascia a administração gerencial, paradigma de gestão explorado na seção seguinte.

### **2.1.3 Gerencialismo**

O setor público, nos últimos tempos, tem se constituído em um palco de intensas mudanças, as quais, conseqüentemente, vêm provocando reflexos que interferem na gestão das ações conduzidas pelo Estado. Na percepção de Schikmann (2010), a sociedade tem se mostrado cada vez mais exigente, passando a cobrar do poder público, não somente eficiência, mas também eficácia e efetividade. Com base nessa perspectiva, a autora destaca que

os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de

qualquer órgão ou entidade da administração pública (SCHIKMANN, 2010, p. 12).

Nesse sentido, Bergue (2011, p. 232) corrobora destacando que o processo de transformação da administração pública, voltado para práticas gerenciais que possui como foco a priorização do alcance de resultados, processa-se “em larga medida, pela ação crescente de forças sociais que têm promovido o aumento da exigência de qualidade dos bens e serviços públicos”. O autor argumenta, ainda, que a intenção de afastar a administração pública do patrimonialismo e da burocracia disfuncional<sup>5</sup> ocorre, principalmente, em decorrência da pressão advinda da sociedade que clama por melhoria no atendimento das ações promovidas pelo Estado.

As mudanças resultantes da reforma do Estado ocorrida, em 1995, durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, buscaram, conforme Bergue (2011, p. 232), “acelerar o processo de superação do estágio patrimonialista da estrutura e do funcionamento do aparelho estatal; o aperfeiçoamento do padrão burocrático vigente e a incorporação dos valores de eficácia e efetividade preconizados pela perspectiva denominada gerencial”.

Ao pensar em uma nova maneira para gerir os órgãos públicos, voltada efetivamente para resultados, Schikmann (2010) afirma que é necessário haver a ruptura dos padrões adotados pelo modelo burocrático, bem como, a formulação de novos padrões que acompanhassem as transformações ocorridas no setor público como um todo.

Na visão de Secchi (2009, p. 354), “a administração pública gerencial ou nova gestão pública (new public management) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade”. Na mesma direção, a gestão conduzida por meio do foco gerencial é constituída por um quadro teórico somado a um conjunto de instrumento de gestão que, sob a base democrática, objetiva a modernização do Estado a fim de tornar a administração pública mais

---

<sup>5</sup> A disfunção da burocracia representa o excesso de procedimento ou ineficiência na tentativa de adequar os meios aos objetivos (fins) organizacionais, como por exemplo, exagero de formalismo e papelório; resistência a mudanças; dificuldade e retardo na tomada de decisão; despersonalização do relacionamento; exibição de sinais de autoridade, entre outros.

eficiente e direcionada para o cidadão-usuário (BRESER PEREIRA, 1998).

Discorrendo sobre a administração gerencial, considerada o terceiro estágio de desenvolvimento da administração pública, Bergue (2011, p. 237) enfatiza que um de seus principais traços centrais que difere do padrão burocrático de gestão “é a acentuada ênfase nos resultados”. O referido autor acrescenta que o modelo gerencial, caracteriza-se fundamentalmente pela descentralização políticas e administrativas; redução de níveis hierárquicos; flexibilidade organizacional; controle por resultados e foco no cidadão.

Ratificando as afirmações de Bergue (2011) quanto às peculiaridades do modelo gerencial introduzido na administração pública, a partir de 1990, Nascimento (2006), expõe que o mencionado modelo, além da administração por resultados tem ainda, como prática, o planejamento estratégico, a autonomia dos gestores e ações voltadas para o atendimento das necessidades do cidadão-cliente.

Ao avaliar o modelo gerencial, Nascimento (2006) diz que, se por um lado a administração gerencial promove flexibilização e autonomia em contraposição com a rigidez burocrática que às vezes dificulta o processo de tomada de decisão, por outro, estabelece uma região de fronteira entre o público e o privado criando um “limbo” que pode se mostrar perigoso, haja vista que “os contratos de gestão permitem procedimentos típicos da esfera privada, ao mesmo tempo que os gestores agem com a chancela do Estado” (NASCIMENTO 2006, p. 251).

Nas palavras de Capobianco et al. (2013), Bergue (2011) e Nascimento (2006), os novos paradigmas da administração pública surgem a partir de novas necessidades e em decorrência da limitação, desgaste e enfraquecimento dos modelos anteriores. Nesse sentido, como alternativa à nova gestão pública, Denhardt e Denhardt (2007) propuseram o novo serviço público, inspirado na teoria política democrática e em abordagens como a fenomenologia, a teoria crítica e o pós-modernismo. A literatura mostra que essa proposta insipiente de gestão pública vem despontando, no momento atual, como uma opção que visa priorizar a aproximação entre os cidadãos e seu governo, por meio da ampliação do espaço democrático e participativo construído sobre a ideia do interesse público.

## 2.1.4 O novo serviço público

Aludido como o possível quarto estágio no percurso evolutivo da administração pública, “o novo serviço público é uma proposta de administração pública emergente que tem seu foco principal voltado para o espaço democrático da sociedade” (SALM; MENEGASSO, 2009, p. 111). Representa, assim, uma tendência atual na formação de um modelo de gestão pública contemporânea que ainda se encontra em construção, ou seja, em fase embrionária de desenvolvimento. Segundo Salm e Menegasso (2009, p. 108), “embora o novo serviço público contenha princípios merecedores de consideração por seu cunho democrático, a proposta ainda requer elaboração para que possa ser implementada”.

Na concepção de Denhardt (2012), o novo serviço público está fortemente atrelado a conceitos relacionados à cidadania democrática, responsabilidade social, envolvimento do cidadão, interesse público e, em especial, a ideia de comunidade, cuja base deve estar conectada a um sistema sólido de colaboração, comunicação e resolução de conflitos, assim como, alicerçada em valores pautados em solicitude, confiança e trabalho em equipe. Segundo o autor, “o processo de contribuir para a comunidade é o que, em última análise, produz o todo. Essa perspectiva reforça da forma mais clara o novo serviço público” (DENHARDT, 2012, p. 255).

A nova proposta de gestão que gradativamente começa a se estabelecer no âmbito da administração pública possui uma concepção distinta, que se diferencia do modelo gerencial, conforme relata Denhardt (2012, p. 276):

Contrariamente a nova gestão pública, construídas sobre conceitos econômicos como maximização do autointeresse, o novo serviço público é construído sobre a ideia do interesse público, a ideia de administradores públicos a serviço dos cidadãos e, na verdade, totalmente engajados àqueles que o servem. Dessa maneira, o novo serviço público – que opera no contexto de uma governança democrática em rede – oferece uma visão brilhante e poderosa para os administradores públicos de hoje e do futuro.

Santos e Selig (2014, p. 83), ao se reportarem sobre o novo serviço público, afirmam que essa proposta surge na administração

pública com princípios mais democráticos e responsivos, ensinando “uma abordagem que se constrói sobre a ideia do interesse público, da valorização do cidadão e do diálogo aberto, cujo estabelecimento de um espaço democrático para servir a sociedade apresenta-se como cerne da questão”.

Denhardt e Denhardt (2007) legitimaram o novo serviço público apresentando-o como alternativa à velha administração pública e à nova gestão pública. Na visão desses autores, existem dois temas que compõem a base fundamental do novo serviço público. O primeiro deles se expressa na promoção da dignidade e do valor do novo serviço público, enquanto o segundo representa o fortalecimento dos valores da democracia, da cidadania e do interesse público, valores esses, que são de fundamental importância para a administração pública.

Considerando os dois temas anteriormente mencionados, Denhardt e Denhardt (2007) formularam um conjunto de sete princípios-chave que caracterizam o novo serviço público, são eles:

- a) Servir cidadãos, não consumidores – Neste caso, o serviço público é considerado como uma forma ou extensão da cidadania. Os servidores públicos não atendem simplesmente as necessidades dos cidadãos, mas sim procuram construir relações de confiança que geram um clima de colaboração com e entre os cidadãos. O novo serviço público procura envolver mais efetivamente os cidadãos de maneira tal que esses passem a assumir, com maior ênfase, suas responsabilidades, assim como, estimula o governo a se tornar mais sensível às reivindicações da sociedade. Os cidadãos e o governo, portanto, estabelecem uma relação de reciprocidade, ou seja, os primeiros enxergam a comunidade como um todo, deixando seus interesses particulares e de curto prazo em segundo plano, enquanto que o governo se esforça ao máximo para atender as demandas dos cidadãos construindo com eles uma sociedade civil;
- b) Perseguir o interesse público – No novo serviço público, o administrador atua na perspectiva da construção coletiva e compartilhada em prol da coletividade, não se colocando, portanto, como árbitro solitário do interesse público. Pelo contrário, ele é considerado ator-chave que compõem um sistema mais amplo de governança, o qual inclui outros atores tais como: cidadãos, grupos, representantes eleitos e outras instituições. Sendo assim, o governo tem como

responsabilidade incentivar e desenvolver a prática cidadã e servir ao interesse público;

- c) Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo – O interesse público é melhor gerenciado por cidadãos e servidores públicos que têm a preocupação em contribuir com a sociedade, do que por empreendedores que utilizam o dinheiro público com se fosse seu. Os administradores públicos, que integram redes políticas complexas, têm por missão estimular os cidadãos a se articularem de maneira mais participativa na proposta de desenvolvimento da política pública. Uma das argumentações do novo serviço público em prol do trabalho coletivo social é que, neste caso, tanto a política como a administração encontra-se em estreita vinculação com o autointeresse. Sendo assim, o fortalecimento do espírito democrático por certo trará muitos benefícios para a sociedade e seus cidadãos;
- d) Pensar estrategicamente, agir democraticamente – As políticas e os programas públicos podem conseguir um maior alcance em seus objetivos, à medida que evoluem esforços coletivos e processos que abranjam a colaboração das pessoas. No novo serviço público, a participação e o engajamento dos cidadãos vai além da definição de prioridades, esse envolvimento deve estar presente em todos os estágios da formulação e implementação das políticas públicas. Com base nessa visão, os cidadãos irão se envolver efetivamente na governança ao invés de ficar, apenas, reivindicando demandas que expressam suas necessidades pessoais e de curto prazo, e, assim, juntos com os administradores públicos, terão condições de detectar problemas e buscar as soluções mais adequadas para resolvê-los;
- e) Reconhecer que a *accountability*<sup>6</sup> não é simples – Os servidores públicos devem seguir e respeitar às normas legais, os valores comunitários, as normas políticas e os padrões profissionais que regem os interesses dos cidadãos. Sob a ótica do novo serviço público, a *accountability* é considerada complexa, porque assim o é o sistema de

---

<sup>6</sup>Accountability é uma palavra ou expressão inglesa que numa tradução simples significa prestar contas.

governança. Essa complexidade reside no fato de que a *accountability* requer o equilíbrio entre normas e responsabilidades que o servidor público deve demonstrar no exercício de suas atividades, além de ter que conciliar interesses diversos, tais como: preferências dos cidadãos, questões morais e padrões profissionais. Na concepção do novo serviço público a missão do servidor público é considerada difícil, desafiadora e, por vezes heroica. Sua atuação laboral na área pública demanda ter que prestar contas a fim de justificar e assumir junto à sociedade os atos e as decisões que foram tomadas para viabilizar o atendimento dos interesses sociais;

- f) Servir em vez de dirigir – Controlar e dirigir a sociedade não se coaduna com os princípios do novo serviço público. Considerando essa nova tendência, os servidores públicos devem atuar como líderes, contribuindo para atender os interesses compartilhados dos cidadãos. A liderança está vinculada a valores e necessita ser compartilhada com toda a comunidade. A fim de assistir aos cidadãos, os servidores públicos devem ter pleno domínio de seus próprios recursos, conhecer outras fontes de apoio e assistência e, ainda, procurar manter os cidadãos e a comunidade conectada ao processo. Por fim, o compartilhamento do poder e a liderança exercida com entusiasmo, visando fortalecer a cidadania, tem que ser o principal foco dos servidores públicos;
- g) Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade – O respeito às pessoas torna-se um componente de essencial importância nos processos de colaboração e liderança compartilhada, por conseguinte, contribui de forma significativa para conquistar o sucesso do trabalho desenvolvido pelas organizações públicas. Ao atuarem no serviço público, as pessoas identificam-se com seus valores e, o desejo de servir aos outros coopera para um mundo melhor, colocando em prática a democracia. Esse raciocínio traduz o sentido do que é ser um agente a serviço da sociedade.

De acordo com a revisão da leitura acerca da administração pública no Brasil e seus respectivos modelos de gestão, torna-se notório que houve, ao longo da história, preocupação constante, no sentido de

incluir novas práticas de gestão para aperfeiçoar o desempenho das instituições públicas. Entretanto, é possível concluir que as reformas realizadas no país, após 1930, visando melhorar o funcionamento do serviço público, apesar de representarem uma tentativa de evolução, não conseguiram romper drasticamente com os modelos anteriores. Exemplo disso está no fato de que, em pleno século XXI, não foi possível ainda extinguir por completo os resquícios dos traços patrimonialistas que persistem em conviver com a gestão pública brasileira até os dias atuais (CAPOBIANGO et al., 2013).

Quanto ao novo serviço público, constituído por uma proposta nova que se encontra propensa a se consolidar no âmbito da administração pública brasileira, espera-se que sua efetiva implementação possa resultar em sucesso, transformando-se, assim, em mais um modelo que venha a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços públicos no Brasil. Se essa hipótese irá se confirmar ou não, dado o momento de transição por que passa tal proposta, somente o tempo e novas pesquisas sobre o assunto poderão revelar.

Com base no conteúdo exposto, o esquema representado pela figura 1 exibida a seguir, sintetiza os modelos que foram adotados pela administração pública brasileira desde o seu surgimento até os dias atuais, incluindo a proposta do novo serviço público.

Figura 1 - Modelos de Gestão Pública no Brasil: períodos e características



Fonte: elaborada pelo autor (2015).

Em síntese, observando-se o caminho trilhado pelos modelos e tendência de gestão pública que predominaram no Brasil ao longo de sua história, é possível perceber que o patrimonialismo, com todas as suas peculiaridades, prevaleceu até 1930, quando, então, a administração pública brasileira adotou o modelo burocrático aos moldes weberiano, cuja trajetória se estendeu até a década de 1990. Na sequência, entrou em cena o gerencialismo que proclamou a modernização do Estado, rejeitando os padrões burocráticos vigentes. Por fim, na atualidade, é perceptível que vem se estabelecendo uma nova proposta paradigmática de gestão pública denominada de novo serviço público, a qual representa os valores voltados ao interesse público e o reconhecimento do cidadão como partícipe ativo do espaço democrático da sociedade.

A administração pública brasileira está distante de adotar essa nova tendência de gestão pública, pois no Brasil ainda predominam características patrimonialistas, burocráticas e gerencialistas e, essas particularidades atingem também as universidades, as quais serão objeto de análise do próximo assunto a ser abordado neste estudo.

## 2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A gestão universitária é um tema que envolve vasta e variada gama de conteúdos bibliográficos. Nesta seção, serão percorridos inicialmente aspectos relativos à origem das universidades no mundo, e, da educação superior brasileira, estabelecendo-se um paralelo com a cronologia da criação das universidades no Brasil. Por último, serão abordados assuntos afetos ao contexto das universidades, com destaque para à complexidade e especificidade que caracterizam a gestão dessas instituições de ensino superior.

### 2.2.1 O surgimento das Universidades: breve relato sobre suas origens

A origem das universidades constitui-se em um tema de estudo exaustivamente pesquisado e debatido em diversas obras já publicadas até o momento. Apesar das abundantes informações sobre as condições e o local onde elas surgiram, fica difícil de precisar com exatidão qual foi efetivamente a primeira instituição a ser criada, no entanto, o que pode ser afirmado é que as universidades de Bolonha, Paris e Oxford são praticamente contemporâneas (CHARLE; VERGER, 1996).

É possível observar na literatura que um dos pontos comuns abordados pelos autores, indica que as universidades têm suas raízes no

continente europeu e que surgiram entre o final do século XI e início do século XII. Segundo Schlemper Júnior (1989), Bolonha e Salerno, na Itália, e Paris, na França, são normalmente referenciadas como as primeiras universidades a serem criadas, não obstante essa denominação ter sido utilizada apenas um pouco mais adiante, ou seja, no início do século XVIII. Nessas entidades pioneiras, reuniam-se “[...] sábios e discípulos dedicados ao culto do saber universal, para discutir livremente novas e antigas formas de conhecimentos” (SCHLEMPER JÚNIOR, 1989, p. 70).

As origens das universidades europeias medievais estão ligadas à religião, visto que surgiram a partir das escolas de mosteiros e catedrais e, também, sofreram a influências das autoridades monárquicas (CHARLE; VERGER, 1996). Nas palavras de Almeida Filho (2008), as primeiras universidades germinaram no seio das instituições que adotavam a filosofia escolástica, isto é, aquelas cuja educação se baseava na formação teológica avançada promovida pelas escolas católicas medievais. O autor explica que as universidades escolásticas cultivavam a doxa, ou doutrina, cuja modalidade de conhecimento tinha como princípio preservar o completo respeito às fontes sagradas da autoridade.

Segundo Manacorda (2010), é provável que as universidades tenham surgido a partir do trabalho desenvolvido pelos mestres livres (clérigos ou leigos) que atuavam em regiões da Itália nas escolas episcopais tuteladas juridicamente pela Igreja e pelo império. Conforme o autor, na gênese dessas instituições foi reunido inicialmente três campos distintos de ensino: artes liberais, medicina e direito e mais tarde a teologia. Portanto, “estas foram as quatro faculdades típicas, embora não exclusivas, das universidades (ou *studia generalia*) medievais, uma das criações mais originais e uma das heranças culturais mais significativas da Idade Média” (MANACORDA, 2010, p. 180–181).

O modelo de universidade medieval se caracterizava por alguns elementos básicos, ou seja, era voltado para a formação teológico-jurídica, se constituía em uma organização corporativa que preservava sua autonomia com base no poder político e na atuação da igreja (TRINDADE, 1999).

Considerando a trajetória de desenvolvimento das universidades, sua autogestão foi ganhando força ao final do século XII, haja vista o questionamento sobre a intensa influência que a Igreja exercia sobre o ensino. Os cursos de formação profissional ganharam mais espaço e as universidades europeias expandiram-se em termos de quantidade de

alunos, principalmente nos séculos XIV, XV e XVI (SCHLEMPER JÚNIOR, 1989).

A universidade ao término da Idade Média teve sua hegemonia teológica enfraquecida de maneira expressiva, notadamente, em função do advento do humanismo. Essas condições levaram ao surgimento da universidade renascentista. Os movimentos da Reforma e a Contrarreforma contribuíram para que houvesse uma redução drástica na dependência da universidade em relação à igreja. O século XVII e XVIII revelaram grandes descobertas nos campos da Física, Astronomia, Matemática, Química e das Ciências Naturais e esses acontecimentos marcaram a inserção das ciências nas universidades, mudando assim, sua estrutura, cuja base vinha sendo até então, as ciências ensinadas nas faculdades de medicina e artes. A evolução da universidade renascentista, resultado das transformações ocorridas a partir do século XV, abriu espaço para o humanismo e às ciências e, promoveu a transição para os diferentes padrões da universidade moderna do século XIX, estabelecendo uma nova relação entre Estado e Universidade que se desdobra até o período atual (TRINDADE, 1999).

Na América Latina, os conquistadores espanhóis implantaram o modelo universitário derivado da Contrarreforma católica. A associação entre o Estado e a Igreja, originou, ao mesmo tempo, instituições públicas e católicas. No Brasil, colonizado pelos portugueses, a universidade só foi surgir no início do século XX (DURHAM, 1998).

### **2.2.2 Educação superior e criação das universidades no Brasil**

O desenvolvimento do sistema de educação superior no Brasil, considerando suas origens e características, deu-se de maneira atípica no âmbito da conjuntura latino-americana, haja vista que os espanhóis, por exemplo, possuíam universidades (instituições religiosas autorizadas pelo Papa) em suas colônias na América, desde o século XVI, enquanto que o Brasil só foi criar suas primeiras instituições de ensino superior no início do século XIX (OLIVEN, 2002).

O ensino ofertado no Brasil pelos Jesuítas no período colonial caracterizava-se por um ensino médio tipo clássico, compreendendo as áreas de Letras e Artes. A fim de obter a graduação, os estudantes que representavam a elite colonial portuguesa, ou seja, aqueles nascidos no Brasil tinham que ir à metrópole para que pudessem frequentar a Universidade de Coimbra. Sendo assim, a origem da formação das elites brasileiras foi fortemente influenciada por Portugal até o término do Primeiro Reinado (OLIVEN, 2002; FÁVERO, 2000).

Com a chegada da Família Real Portuguesa no Brasil, em 1808, que se refugiou na Colônia fugindo das tropas napoleônicas que haviam invadido Portugal, foram criadas cátedras isoladas de ensino superior voltadas à preparação profissional de burocratas para o Estado e especialistas para compor o quadro de profissionais liberais. Surgiram a partir de então, o Curso de Cirurgia, Anatomia e Obstetrícia, na Bahia, e a Escola de Cirurgia, no Rio de Janeiro, além de outras instituições tais como: Escola de Belas Artes, Academias Militares, Museu Nacional, Biblioteca Nacional e o Jardim Botânico (OLIVEN, 2002; CUNHA, L., 2007), Percebe-se, portanto, que tais cursos não estavam ainda sistematizados e articulados no âmbito de universidades, ou seja, eram cursos superiores cuja operacionalização ocorria de forma isolada.

De acordo com Cunha, L. (2007), durante o Império, o ensino superior brasileiro passou por poucas alterações. Apenas os currículos sofreram mudanças e determinados cursos se transformaram em academias, porém sem registrar oscilações substanciais na essência do padrão desse nível de ensino. Os fatos mais notáveis de tal período, segundo o autor, foram marcados pela criação da Escola Politécnica do Rio de Janeiro (1874), originária da Escola Militar e, da fundação da Escola de Minas de Ouro Preto (1875), cujo surgimento decorreu da vontade do Imperador Don Pedro II.

Já, no período compreendido entre o início da República até 1910, ocorreu uma forte expansão de caráter quantitativo e qualitativo no âmbito do ensino superior, tendo em vista às facilidades de acesso às escolas superiores. Durante o mencionado período, foram criadas em várias partes do Brasil, além da Universidade de Manaus, em 1909, mais 27 escolas superiores voltadas às áreas de medicina, odontologia, farmácia, direito, engenharia, economia e agronomia, vinculadas às esferas federal, estadual e privada (CUNHA, L., 2007).

Conforme relatos de Fávero (2000) e Cunha, L. (2007), as mudanças ocorridas no ensino superior, por meio da Reforma Rivadávia Corrêa, em 1911, dentre outras determinações, revogou a obrigatoriedade da fiscalização das escolas superiores estaduais e particulares, estabeleceu o exame de admissão, a livre-docência e instituiu o Conselho Superior de Ensino. Sendo assim, o regime de “desoficialização” do ensino acabou por facilitar o surgimento de universidades nos estados, como instituições livres e à revelia do poder central. Considerando esse contexto, além da já mencionada Universidade de Manaus, fundada em 1909, segundo esses autores, foram criadas, também, a Universidade de São Paulo, em 1911, e, a do Paraná, em 1912. No entanto, as três instituições, por motivos diversos,

acabaram tendo vida curta, haja vista que foram extintas, respectivamente, em 1926, 1917 e 1915.

Outras reformas sucederam-se com a finalidade de implementar alterações no ensino médio e superior brasileiro, a exemplo da Reforma Carlos Maximiliano, que promoveu mudanças significativas e profundas no ensino, mantendo da reforma anterior a permanência do Conselho Superior de Ensino, a livre-docência e o exame de admissão, que passou a ser designado como exame vestibular. Já, a Reforma Rocha Vaz, ocorrida em 1925, estabeleceu nas escolas o controle político-ideológico de estudantes e professores, criou o Departamento Nacional de Ensino (DNE), instituiu a frequência obrigatória nas aulas e fixou o número de vagas anuais para ingresso nas escolas superiores utilizando critérios de classificação. Em 1931, tem-se ainda a Reforma efetuada por Francisco Campos que, além de promover mudanças no ensino médio, trouxe para as universidades novas orientações quanto à pesquisa, difusão da cultura, autonomia administrativa e pedagógica (FÁVERO, 2000; CUNHA, L., 2007).

Ao se reportar ao contexto que envolveu a criação das primeiras escolas superiores no Brasil, Almeida Filho (2008) diz que, enquanto o mundo civilizado já há muito contava com sistemas avançados de educação superior, o Brasil ainda iniciava os projetos de suas futuras universidades. Vale lembrar, por exemplo, que no período que antecedeu a independência brasileira, na América Espanhola já existiam 26 universidades, enquanto que no Brasil nenhuma (SCHLEMPER JÚNIOR, 1989).

O surgimento das universidades no Brasil começou tardiamente considerando-se que tais instituições apenas foram se tornar realidade no final da segunda década do século XX. Após várias tentativas frustradas de criação de universidades no decorrer dos períodos colonial e monárquico da história do Brasil, denotando que Portugal exercia uma forte política de controle para inibir iniciativas que pudesse dar sinais de independência cultural e política da Colônia, somente em 1920, surgiu a Universidade do Rio de Janeiro, sendo a primeira instituição de ensino superior com *status* de universidade e que mais tarde passou a ser denominada de Universidade do Brasil. Criada diretamente pelo Governo Federal, com base no Decreto Presidencial n.º 14.343, de 07 de setembro de 1920, a nova universidade resultou da aglutinação das faculdades de Medicina, de Engenharia e de Direito e serviu de modelo para, praticamente, todas as demais que surgiram *a posteriori* (SCHLEMPER JÚNIOR, 1989; FÁVERO, 2000; CUNHA, 2000; FÁVERO, 2006).

Logo após a chegada de Getúlio Vargas ao poder, no início da década de 1930, foi criado o Ministério da Educação e Saúde Pública, e, em 1931, o Conselho Nacional de Educação (CNE). Neste mesmo ano, foi promulgado, por Decreto, o Estatuto das Universidades Brasileiras que definiu o modelo de universidade a ser adotado no Brasil que vigorou até 1961. Assim sendo, o mencionado Estatuto determinou padrões e critérios para o funcionamento das instituições universitárias e não-universitárias no país, admitindo duas formas de organização do ensino superior: a universidade e o instituto isolado (BRASIL, 2015c; CUNHA, L., 2007; OLIVEN, 2002). De acordo com Cunha (2000, p. 165), a aprovação do Estatuto das Universidades Brasileiras “[...] foi o desdobramento no campo do ensino superior da centralização político administrativa iniciada com a criação do Ministério da Educação”.

Em 1927, foi criada a Universidade de Minas Gerais por iniciativa do governo do estado, a partir da justaposição das faculdades de Engenharia, Direito, Medicina, Odontologia e Farmácia. Já, em 1934, um Decreto Estadual instituiu a Universidade de São Paulo, que resultou da junção de várias Escolas, Faculdades e Institutos. Ainda, em 1934, a Escola de Engenharia de Porto Alegre foi credenciada como universidade. Em 1935, nasceu a Universidade do Distrito Federal, a partir da união do Instituto de Educação, Institutos de Artes e as escolas de Ciências, Economia e Direito e de Filosofia e Letras. A referida universidade foi dissolvida em 1939. Em 1946 no Rio de Janeiro é fundada a Pontifícia Universidade Católica. Em suma, ao final da era Vargas, existiam cinco instituições universitárias e várias faculdades isoladas no Brasil. Já, em 1950, cerca de 10 universidades estavam em funcionamento no País (CUNHA, 2000; MORHY, 2004; CUNHA, L., 2007).

Oliven (2002) relata que, no período de 1945 a 1964, desencadeou-se um processo de integração do ensino superior tendo como resultado o surgimento de várias universidades, as quais se formaram pela anexação de faculdades preexistentes e parte de suas respectivas federações. Terminado esse período, as matrículas do ensino superior estavam majoritariamente concentradas nas universidades. Oliven (2002, p. 31) menciona também que “durante a nova república, foram criadas 22 universidades federais, constituindo-se o sistema de universidades públicas federais. Cada unidade da federação passou a contar em suas respectivas capitais, com uma universidade pública federal”. Dentre elas, a Universidade de Brasília (UnB), fundada em 1961, que adotou como referência o modelo norte-americano que se fundamentava em institutos, faculdades e unidades complementares,

tendo em vez de cátedra o departamento como a unidade didática básica (MORHY, 2004).

Ainda, em 1961, foi promulgada a Lei n.º 4.024, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1961) que, apesar de promover relativa flexibilização, na prática fortaleceu a centralização do sistema de educação superior, reforçando o modelo tradicional de instituições vigentes no país. Além disso, preservou a cátedra, destacou o ensino em detrimento da pesquisa e ampliou poderes do Conselho Federal de Educação (OLIVEN, 2002). Contudo, na opinião de Morhy (2004), a referida Lei mostrou-se pouco representativa em relação aos avanços esperados para a educação superior do país.

O período de 1964 a 1985 foi marcado pelo controle rígido dos militares nas instituições federais de ensino superior, com o propósito de restringir ao máximo as atividades consideradas “subversivas” entre professores e estudantes no ambiente universitário (OLIVEN, 2002).

Em 1968, é aprovada, no Congresso Nacional, a Lei n.º 5.540/68 (BRASIL, 1968), que tratou da Reforma Universitária. Tal instrumento legal contribuiu para o desenvolvimento da pós-graduação e das atividades científicas que foram expandidas e modernizadas no país. Dentre outras inovações, instituiu os departamentos (em substituição as cátedras), o sistema de créditos, o vestibular classificatório, os cursos de curta duração, o ciclo básico, e, ainda, estabeleceu a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, o regime de tempo integral e a dedicação exclusiva para os professores (OLIVEN, 2002; MORHY, 2004).

Conforme Schlemper Júnior (1989) e Oliven (2002), o setor privado de educação no Brasil se expandiu consideravelmente, a partir da segunda metade da década de 1960. Oliven (2002) esclarece que, dentre outros fatores, tal crescimento decorreu da pressão pelo aumento de vagas no ensino superior. Essa expansão seguiu em ascendência até 1980, quando “[...] mais da metade dos alunos de terceiro grau estava matriculada em estabelecimentos isolados de ensino superior, sendo 86% em faculdades privadas” (OLIVEN, 2002, p. 34). Ainda, de acordo com Martins (2009, p. 23), entre 1965 e 1980, “[...] as matrículas do setor privado saltaram de 142 mil para 885 mil alunos, passando de 44% do total das matrículas para 64% nesse período”.

A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 definiram diretrizes importantes para a promoção de mudanças na área da educação, estabelecendo novas formas de organização para as universidades (CUNHA, 2000; MORHY, 2004). Enquanto a Carta Magna, em seu Art. 207, prescreveu que “As

universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988), a LDB, segundo Morhy (2004), dentre outras deliberações, ratificou a autonomia universitária e estabeleceu as bases legais da educação a distância; a avaliação sistemática; a qualificação docente e manteve a dissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão em instituições de educação superior não-universitárias, sendo obrigatória a indissociabilidade no caso das universidades.

O sistema de educação superior brasileiro, no período de 1996 a 2007, vivenciou uma forte expansão, tanto em relação ao aumento da quantidade de IES quanto ao número de estudantes. Tal fenômeno decorreu da ação integrada de diversos fatores, dentre eles: a urbanização e a globalização; aumento do contingente de jovens egressos do ensino médio; exigência de maior escolaridade e qualificação profissional para ingresso no mundo do trabalho e mudanças culturais em grande parte estimuladas pelos sistemas de informação. Apesar desse crescimento<sup>7</sup> considerável de instituições de educação superior, que predominou no setor privado, muitos problemas ainda necessitavam ser superados, tais como, altas taxas de evasão e ociosidade, pesquisas limitadas a poucas instituições, baixa qualidade do ensino e deficiências nas instalações físicas e na formação de professores para atuação no magistério superior (DIAS SOBRINHO, 2010).

Considerando esse movimento expansionista do ensino superior brasileiro, Morhy (2004, p. 33) ressalta que não obstante o setor privado tenha superado quantitativamente o setor público em número de instituições e alunos, “as universidades públicas ainda abrigam os melhores cursos superiores do País e concentram a maior parte da pesquisa científica e tecnológica”, sendo elas responsáveis, na opinião de Saviani (2010), “[...] por cerca de 90% da ciência produzida no Brasil”.

Após o início do governo de Luiz Inácio Lula da Silva, em 2003, o esforço para melhorar a educação no Brasil voltou-se para o fortalecimento do ensino público, principalmente as universidades, suscitando uma reorientação das políticas educacionais no país (BRASIL, 2015c). Dentre outras medidas editadas, o Governo elegeu,

---

<sup>7</sup> Conforme Morhy (2004), em 2002, o Brasil possuía 1.637 IES, sendo 195 públicas (incluindo 78 universidades) e 1.442 privadas (incluindo 84 universidades).

como prioridade, a proposição de políticas para viabilizar a democratização do acesso à educação superior, tais como o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais que (REUNI). O primeiro programa teve como finalidade conceder bolsas de estudos (integrais ou parciais) a estudantes de cursos de graduação e de cursos sequenciais de formação específica que frequentam instituições privadas de educação superior, enquanto que o segundo buscou ampliar o acesso e a permanência na educação superior (PAULA, 2009).

Ademais, nos últimos anos, o MEC tem adotado outras medidas que visam consolidar a educação superior, dentre elas podem ser mencionadas (BRASIL, 2015c):

- a) Programa de Apoio à Extensão Universitária (Proext);
- b) Programa de Educação Tutorial (PET);
- c) Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES);
- d) Projeto Milton Santos de Acesso ao Ensino Superior (Promisaes);
- e) Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes);
- f) Fundo de Financiamento Estudantil (FIES);
- g) Programa de Consolidação das Licenciaturas (Prodocência).

Considerando os diversos programas implementados pelo MEC, a fim de promover melhorias na educação pública brasileira, vale destacar a instituição da Universidade Aberta do Brasil (UAB), um Sistema criado pelo Ministério da Educação em 2006, em parceria com a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), voltado ao desenvolvimento da modalidade de educação a distância, tendo como finalidade a expansão e a interiorização da oferta de cursos e programas de educação superior no País. Trata-se de um sistema que funciona como articulador entre as Instituições de Ensino Superior e as três esferas de governo, objetivando suprir às demandas locais por educação superior. Fazem parte do Sistema UAB as universidades públicas (federais, estaduais e municipais) e os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (BRASIL, 2015c).

Um dos eventos marcante para a educação brasileira contemporânea na segunda década do século XXI foi a promulgação da Lei n.º 13.005 de 25 de junho de 2014 (BRASIL, 2014), que aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE), o qual se traduz num conjunto de diretrizes, metas e estratégias, voltadas à educação nacional, e que foram

previstas para serem alcançadas no decênio 2014/2024. Tal instrumento projetou mudanças visando o desenvolvimento do sistema educacional brasileiro em diferentes níveis e contextos. Dentre as vinte metas expressas no PNE de 2014, destacam-se cinco que abrangem direta ou indiretamente à educação superior:

Meta 12: elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) da população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público.

Meta 13: elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75% (setenta e cinco por cento), sendo, do total, no mínimo, 35% (trinta e cinco por cento) doutores.

Meta 14: elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação stricto sensu, de modo a atingir a titulação anual de 60.000 (sessenta mil) mestres e 25.000 (vinte e cinco mil) doutores (BRASIL, 2014).

Meta 16: formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último ano de vigência deste PNE, e garantir a todos (as) os (as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino.

Meta 18: assegurar, no prazo de 2 (dois) anos, a existência de planos de Carreira para os (as) profissionais da educação básica e superior pública de todos os sistemas de ensino e, para o plano de Carreira dos (as) profissionais da educação básica pública, tomar como referência o piso salarial nacional profissional, definido em lei

federal, nos termos do inciso VIII do art. 206 da Constituição Federal.

Por fim, conclui-se que tanto as metas previstas no PNE, assim como outras medidas governamentais que venham ser implantadas visando a melhoria do setor educacional brasileiro, devem servir como fio condutor para orientar o planejamento futuro das instituições de educação superior públicas e privadas, pois tratam-se de variáveis importantes que poderão impactar positivamente na gestão dessas instituições, especialmente nas universidades.

### **2.2.3 A Universidade e sua gestão**

A universidade vem sendo discutida há bastante tempo, sua história, suas crises e seus impasses já foram objeto de diversos estudos e interpretações, no entanto, a questão mais importante e desafiadora desse debate é como transformá-la. Para isso, é essencial conhecer profundamente sua realidade, ou seja, os aspectos relacionados à sua origem, gestão, forma de organização e funcionamento, a fim de poder identificar quais os recursos precisam ser mobilizados em favor das mudanças desejadas. É necessário, portanto, que tais mudanças sejam amplamente debatidas sem, contudo, desconsiderar a relação existente entre universidade e sociedade (FÁVERO, 2006).

É notável que boa parte da literatura pertinente ao tema relacionado à universidade converge para um ponto comum, qual seja, o destaque da relevância e prestígio social que essa instituição possui, visto que representa o *lócus* onde se dá a produção e difusão do conhecimento. O conhecimento, aliás, segundo Schlemper Junior (1989, p. 72), “é um bem cada dia mais valorizado e a universidade tem sido chamada a oferecer contribuições em todas as frentes de atuação humana”.

A existência da universidade, portanto, é de fundamental importância para o desenvolvimento da sociedade, bem como, para ajudar a resgatar e entender melhor as origens de nossa formação intelectual e social. Nesse sentido, Salomão (2011, p. 10-11) corrobora afirmando que:

[...] podemos considerar que a universidade foi o primeiro espaço de saber que contribuiu para a universalização do conhecimento e da integração das pessoas, onde se esboçou nossas identidades

sociais e científicas; por meio de sua memória, poderemos compreender parte de nossa herança intelectual e o funcionamento de nossas sociedades.

A universidade é, segundo Fávero (2000, p. 71), uma instituição voltada a promover “o avanço do saber, o espaço de invenção, da descoberta, da elaboração de teorias”. Ela é constituída por um enorme elenco de atores, que direta ou indiretamente, são responsáveis pelo seu crescimento e desenvolvimento. Os três segmentos (docentes, discentes e técnico-administrativos) e demais pessoas que compõem o público interno, acrescidos do público externo que interage cotidianamente no ambiente universitário, dão origem a uma ampla comunidade, extremamente heterogênea e eclética, que faz da universidade, conforme afirmam Azevedo et al. (2011, p. 11), “um desses organismos complexos que não pode ser compreendido de uma forma simplista, porque está entrelaçado com todos os fenômenos que se referem à sociedade humana”.

Ao buscar compreender o que realmente significam as universidades sob a perspectiva oficial do Estado brasileiro, verificou-se que, conforme o Art. 52 da LDB/1996, essas entidades são definidas como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996), sendo caracterizadas por:

- I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
- II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
- III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral (BRASIL, 1996).

Portanto, para se credenciar como universidade junto ao MEC, a instituição aspirante a esse *status* tem que, por exigência legal, atender aos critérios mínimos estabelecidos pela LDB e demais legislação que a regulamenta. O Decreto n.º 5.773 de 09/05/2006 considera instituições de educação superior no Brasil: as faculdades, os centros universitários e as universidades, cada qual possuindo normas específicas para credenciamento e funcionamento (BRASIL, 2006).

Grillo (2001), ao se referir à universidade, pondera que ela é uma instituição permeada pela complexidade, que visa criar e difundir o conhecimento. Por concentrar, em sua natureza, características próprias e possuir objetivos múltiplos e especializados, sua gestão requer “a utilização de princípios e modelos próprios únicos capazes de imprimir o necessário dinamismo de suas ações” (GRILLO, 2001, p. 14).

Para Azevedo et al. (2011), a universidade é uma instituição singular, uma vez que possui características próprias que a deixa especial, podendo ser compreendida como:

[...] entidade detentora de uma cultura fortemente peculiar inserida num espaço intercultural, que reúne interesses pessoais, coletivos e institucionais por demais diversificados e difusos. Sua força de trabalho é representada por pessoas de múltiplas origens e formações em âmbitos nacional e internacional que, por sua vez, atuam nas mais variadas áreas do conhecimento. Assim sendo, o contorno do desenho deste ambiente intensamente plural, abriga uma cultura organizacional própria que a distingue, a priori, das outras organizações tradicionais (AZEVEDO et al., 2011, p. 12).

Assim, o ambiente multifacetado e complexo que caracteriza as instituições universitárias as tornam distintas de outras organizações. A esse respeito, Souza (2010, p. 18) diz que “embora possa haver semelhanças entre a gestão das universidades e a gestão de outras organizações, no tocante a alguns aspectos organizacionais, as instituições universitárias apresentam características muito diferenciadas”. Grillo (2001, p. 14), ao se referir a essa diferenciação, reafirma tratar-se de realidades completamente adversas, salientando que “equivocam-se aqueles que pretendem equiparar as universidades às empresas públicas ou privadas e, nesse sentido, sugerem o uso dos mesmos métodos administrativos para a gestão universitária”.

Nas palavras de Mariotti (2007), a complexidade não pode ser compreendida com base no pensamento linear. Ela deve ser entendida como um sistema aberto, integrador, pluralista e flexível que é interligado por todas as suas partes. O pensamento complexo, não linear, segundo esse mesmo autor, admite a existência de contradição, da diversidade e da incerteza, aceitando as mudanças que ocorrem no mundo real.

Morin (2002) por sua vez destaca que a complexidade da universidade se expressa por meio de sua essência, de seu conceito e de sua função. Ao analisar tal instituição, levando em conta esse contexto, o autor afirma que a universidade:

[...] conserva, memoriza, integra, ritualiza uma herança cultural de saberes, ideias, valores; regenera essa herança ao reexaminá-la, atualizá-la, transmiti-la; gera saberes, ideias e valores que passam, então, a fazer parte da herança. Assim, ela é conservadora, regeneradora, geradora (MORIN, 2002, p. 81).

Considerando essa perspectiva, os gestores que operam em organizações complexas, como as universidades e hospitais, encontram dificuldade de coordenar e controlar suas múltiplas atividades. Em função de seu tamanho ou da natureza complicada de suas operações, essas organizações apresentam um elevado grau de complexidade no que tange à sua estrutura e aos seus processos, tornando fortemente limitada a mensuração de seu desempenho, haja vista a ambiguidade e a diversidade de objetivos que possuem (SOUZA, 2009).

Conforme Melo (2002), o espírito pluralista, que se encontra inserido no cerne das universidades de qualquer parte do mundo, admite a convivência entre grupos ou pessoas com pensamentos diversificados sobre questões variadas e extremas. Sob esse ponto de vista, é possível enxergar a universidade como sendo “[...] um ambiente onde consenso e adversidade convivem sob a ótica da democracia, ensejando caminhos nem sempre facilmente imagináveis para solução de problemas” (MELO, 2002, p. 26).

A difícil missão de gerir as universidades, considerando todas as suas nuances, não é uma constatação recente, conforme se percebe no texto de Finger (1991, p. 9), que, ao tratar sobre esse aspecto, afirma que “a universidade, desde o seu surgimento como instituição [...], tem representado um desafio aos que nela desempenham alguma função”. Dessa forma, levando em conta a peculiaridade e complexidade que compreende o ambiente acadêmico, técnico e administrativo universitário, pode-se deduzir o quão desafiador representa o trabalho nessas instituições, não apenas para aqueles que se encontram a frente de sua gestão, mas também, para os que são responsáveis direta ou indiretamente pela execução de suas atividades meio e fins.

Um dos grandes desafios enfrentados pelos administradores universitários é ter que trabalhar com as múltiplas variáveis que envolvem a gestão universitária, principalmente aquelas de caráter subjetivo e de difícil mensuração. A natureza complexa das universidades geram dificuldades que afetam não somente a prática gerencial, mas também, o próprio desempenho organizacional dessas instituições (MEYER; LOPES, 2015). Portanto, gerir as universidades não é algo fácil nem tampouco simples, especialmente se no cotidiano da gestão dessas instituições não estiverem incorporadas as ferramentas e práticas administrativas que possam contribuir para o alcance de seus objetivos finalísticos.

Nesse sentido, Norberto e Lima (2006) explicam que a universidade, na condição de produtora do conhecimento por excelência, que prepara profissionais para atuarem em organizações públicas e privadas, e que fomenta projetos voltados à cidadania, deve levar em conta a importância da gestão estratégica, assim como, da utilização do planejamento estratégico no desenvolvimento de suas atividades, visto tratar-se de instrumento que colabora para a melhoria de sua gestão.

Contudo, há mais de 20 anos, Meyer (1991, p. 144), ratificando pesquisas acadêmicas da época, revelava que “as instituições universitárias cada vez mais reconhecem a necessidade e as vantagens de se planejar e administrar estrategicamente”. Segundo esse autor, no Brasil, até então, não havia experiência concreta quanto ao uso do planejamento estratégico nas instituições universitárias. Mais recentemente, Souza (2010), manifestando-se a respeito da gestão universitária, declara ser possível afirmar que nas últimas décadas, a cultura, tanto do planejamento quanto da avaliação mostra-se inexistente em grande parte das universidades, especialmente as públicas. Essas constatações são exemplos que permitem inferir que a administração universitária ainda carece evoluir no que diz respeito à adoção de novas práticas de gestão que possam auxiliar as universidades a avançar com competência rumo ao futuro, em busca de melhores resultados.

Assim, não somente na prática, como na teoria, é preciso desenvolver novas alternativas de gestão para as universidades, voltadas efetivamente ao atendimento de suas necessidades específicas. Souza (2009, p. 22) destaca que: “não é difícil perceber que as teorias organizacionais não dão conta da gestão das universidades, em razão da complexidade dessas instituições e das exigências da sociedade atual”. Meyer e Lopes (2015) reforçam essa afirmação alegando que inexistem teorias prontas para serem utilizadas no ambiente das universidades, ou

seja, as abordagens teóricas próprias da qual a universidade necessita encontram-se em construção e, portanto, ainda não estão disponíveis.

Com base na perspectiva desses autores e, levando-se em conta as peculiaridades típicas da universidade, assim como, a necessidade e importância de sua evolução contínua, torna-se cada vez mais imperativo fomentar a realização de pesquisas acadêmicas que busquem desenvolver novas teorias voltadas especialmente para as instituições universitárias que, conforme ratifica a literatura, são diferenciadas em relação às demais organizações.

Diante do contexto político, econômico e social brasileiro, marcado pelas exigências crescentes de mudança em todas as áreas, as universidades não devem e nem podem acomodar-se com o simples cumprimento de tarefas operacionais ou obrigações legais e regimentais, permanecendo introspectivas com o foco voltado apenas para o seu ambiente interno (VIEIRA; VIEIRA, 2004). Não obstante, têm que, necessariamente, melhorar sua interação com a sociedade, tornar-se mais internacionalizadas, voltar seu olhar para fora, para o macro ambiente que muito tem a oferecer em termos de oportunidades e de crescimento.

Considerando esse ponto de vista, Melo (2013, p. 7) afirma que “a Universidade não pode mais continuar sendo uma ilha. Precisa destruir a história ‘torre de marfim’, e construir pontes para compartilhar conhecimentos. Principalmente, descer do pedestal, sair de dentro de si mesma e interagir com a sociedade [...]”. Corroborando nesse sentido, Pacheco et al. (2010, p. 15) complementam indicando que “a universidade tem que ser o núcleo transformador da sociedade, baseada em conhecimento e cooperação, sendo aberta e lidando com a complexidade inerente a sua natureza”.

Espera-se, assim, que as inovações que carecem ser implementadas nas universidades possam se traduzir em iniciativas práticas e concretas, a fim de melhorar aspectos que estejam dificultando o desenvolvimento dessas instituições em plena era da informação. Logo, é importante e imprescindível que tais mudanças aconteçam a partir de intervenções criativas e inovadoras que venham tornar as universidades menos burocráticas, mais dinâmicas e flexíveis, de modo a favorecer o alcance de sua missão institucional, e, por consequência, elevar o nível de qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Enfim, concluiu-se que são muitos os desafios impostos à universidade e à sua gestão nos próximos anos, uma vez que é possível perceber que a sociedade do Século XXI, da era do conhecimento,

almeja e requer uma universidade que esteja constantemente preocupada com o fortalecimento da cidadania, que seja comprometida com a inclusão social, que busque novas alternativas para desenvolver sua gestão, a fim de poder continuar formando cidadãos para o exercício profissional, sem deixar de se preocupar continuamente em promover os avanços necessários para alavancar o desenvolvimento das áreas da pesquisa e da extensão nos mais variados campos do saber.

Na próxima seção, serão discorridos assuntos afetos à gestão de pessoas, uma área considerada importante e imprescindível para que as instituições possam obter sucesso no alcance de seus objetivos.

### 2.3 GESTÃO DE PESSOAS

No intuito de promover preliminarmente uma melhor compreensão do significado de gestão de pessoas, inicia-se a exposição que envolve o referido tema, buscando expressar o entendimento do ponto de vista conceitual de alguns autores que estudam o assunto.

É interessante destacar inicialmente que, no decurso da história, a maneira de administrar as pessoas nas organizações passou a ter diversas denominações e enfoques diferentes. Considerando-se o período entre o surgimento dos Departamento de Pessoal até a Gestão de Pessoas, termo utilizado atualmente, ocorreram diversas mudanças de nomenclatura que foram influenciadas pelo estágio de desenvolvimento dos conceitos utilizados e pelos momentos históricos na qual estavam inseridas (SILVA, 2009).

Na concepção de Gil (2011, p. 17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Enquanto que, para Dessler (2003), esta função está relacionada às práticas e políticas necessárias para dirigir as questões voltadas às pessoas, especificamente no que diz respeito à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente agradável e seguro aos funcionários da organização.

A natureza da função de gestão de pessoas pode ser conceituada também como sendo “[...] a mobilização, a orientação, o direcionamento e a administração dos fatores humanos no ambiente organizacional” (MASCARENHAS, 2008, p. 15). Para Dutra (2011, p. 17), a gestão de pessoas se caracteriza como “um conjunto de políticas e práticas que permite a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Considerando a compreensão de Gondim, Souza e Peixoto (2013, p. 344), a gestão de pessoas representa a maneira “[...] como selecionar, treinar, desenvolver, valorizar os trabalhadores, orientar carreiras, recompensar, remunerar, avaliar, promover, garantir o bem estar e a qualidade de vida e também para a aposentadoria e o desligamento”, se caracterizando como uma função transversal, considerando que ela perpassa os vários níveis organizacionais.

A literatura sobre gestão de pessoas mostra haver três grandes modelos (instrumental, político e estratégico), os quais traçaram o caminho que essa área percorreu ao longo de sua história. Tais modelos não seguem uma perspectiva de evolução, ou seja, foram se incorporando à área de gestão de pessoas e deixando-a cada vez mais complexa. O *Instrumental* compreende a gestão de pessoas como uma função técnica, amparada na racionalidade de meios e fins, com ênfase nos resultados e, busca conciliar o desempenho individual e de grupos com os fins organizacionais. O *Político* visualiza as pessoas como atores políticos que desejam a convergências entre seus interesses e os da organização. Sendo assim, os conflitos são considerados fundamentais para os processos de gestão, e, por meio deles, buscam-se o debate e a negociação, objetivando encontrar soluções de consenso. O *Estratégico* se constitui num conjunto integrado de ações e regras, direcionado a atingir os fins da organização. Ou seja, ele tem como foco, promover o alinhamento dos sistemas de gestão de pessoas e de suas políticas com a missão, a estratégia e a estrutura organizacional (GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013). Para esses autores, na operacionalização do processo de gerenciamento de pessoas é necessário levar em conta a dimensão da subjetividade, haja vista que cada indivíduo tem sua maneira própria de enxergar o mundo e de atuar nele. Nesse sentido, não é apropriado e nem tão pouco recomendável, equiparar os recursos humanos aos demais recursos disponíveis na organização, tais como financeiro, material e tecnológico, uma vez que, esses últimos, são passíveis de serem administrados sob o ponto de vista da dimensão objetiva.

A maneira como as organizações vêm trabalhando a área de gestão de pessoas tem sofrido variadas alterações, e, o reflexo dessas transformações, é causado pelas constantes mudanças na organização do trabalho; no relacionamento entre as organizações e as pessoas; no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho. Essas mudanças vêm sendo impulsionadas por duas forças, sendo uma originada no ambiente externo às organizações, motivada pelo surgimento de fenômenos, como a complexidade organizacional e a globalização, e, a outra, advinda do

ambiente interno que se caracteriza pela necessidade de as pessoas intensificarem a busca da satisfação pessoal a partir da relação de trabalho que mantêm com as organizações (DUTRA, 2011).

Na concepção de Gondim, Souza e Peixoto (2013), a competitividade acentuada pela globalização dos negócios, a inovação como fator chave para as organizações sobrevierem e se sustentarem frente ao seu mercado de atuação, assim como as transformações mais amplas ocorridas na sociedade contemporânea, tem impulsionado as organizações a adotarem novas formas de organizar o trabalho e, conseqüentemente, de gerenciar as pessoas.

A partir dessa necessidade de mudanças, as organizações se depararam com novos desafios tanto de natureza ambiental como organizacional, tendo que repensar conceitos e ferramentas de gestão que pudessem contribuir para melhor administrar o potencial humano nas organizações (GIL, 2011).

Com base nesse novo contexto, as organizações foram levadas a alterar suas concepções no que tange ao processo de gerenciamento de pessoas. Essas concepções passaram a ser fundamentadas nas seguintes premissas (DUTRA, 2011):

- a) O desenvolvimento organizacional trilha uma via de mão dupla em que a organização tem que mostrar sua capacidade de desenvolver pessoas e ao mesmo tempo de promover seu autodesenvolvimento. Nesse caso, o desenvolvimento está centrado nas pessoas e na forma como elas estão inter-relacionadas, levando-se em conta suas individualidades;
- b) A relação produtiva entre pessoas e suas respectivas organizações somente será sustentável se a gestão de pessoas for integrada e desenvolvida sobre a base de um conjunto de políticas e práticas que venham a atender as expectativas tanto das pessoas como das organizações;
- c) A gestão de pessoas deve permitir que as organizações identifiquem claramente quais as contribuições de cada um de seus membros pode oferecer e, nesse caso, a recíproca também deve ser verdadeira;
- d) A prática de gestão da organização deve abranger, não apenas as pessoas que mantenham vínculo formal de emprego com ela, mas, também, as demais que possuam algum tipo de relação com a organização.

De acordo com os relatos de Gil (2011), Dutra (2011) e Gondim, Souza e Peixoto (2013), as transformações e mudanças no mundo, em

especial, na esfera do trabalho, tem influenciado a trajetória percorrida pela área de gestão de pessoas e mudado as relações estabelecidas entre os trabalhadores e suas respectivas organizações, fazendo emergir conseqüentemente, a necessidade de novas maneiras de se organizar o trabalho e gerenciar as pessoas. A partir dessa perspectiva, passa-se a discorrer sobre a evolução histórica da gestão de pessoas no âmbito mundial e, posteriormente, no contexto brasileiro.

### **2.3.1 Evolução da gestão de pessoas no mundo**

Dutra (2011) ao descrever sobre o processo evolutivo da gestão de pessoas afirma que suas origens são antigas, no entanto, apenas no final do século XX é que houve a preocupação em sistematizar os conhecimentos dessa área, considerando os saberes que haviam sido acumulados até então.

Conforme Girardi (2009), o desenvolvimento da gestão de Recursos Humanos, termo que atualmente é concebido como sinônimo de Gestão de Pessoas, ocorreu paralelamente à evolução organizacional. Tal desenvolvimento foi diretamente influenciado pelas Teorias Administrativas assim como pelo contexto político e econômico ao longo da história.

Na Europa, segundo Dutra (2011), a preocupação com a gestão de pessoas surge a partir da Revolução Industrial, por pressão dos sindicatos e do parlamento Inglês. Já, nos EUA, conforme Werther Júnior e Davis (1983), o temor quanto à possibilidade de os trabalhadores organizarem-se em associações e sindicatos fez com que os empresários instituíssem o posto de secretário do bem estar, a fim de atender às necessidades da classe operária, evitando, assim, que houvesse maior poder de mobilização por parte dos trabalhadores quanto à criação de possíveis mecanismos de defesa da categoria. Nascia, então, a administração especializada de recursos humanos, diferentemente da supervisão de pessoal que era empregada cotidianamente pelos gerentes operativos das empresas.

A partir do movimento da Administração Científica, que se concretizou por meio de estudo sistemático científico do trabalho, foi possível concluir que a eficiência profissional poderia ser melhorada. Tal movimento, que era favorável à especialização e ao treinamento de pessoal, fez com que as empresas passassem a se preocupar com a sua estrutura de pessoal. Dessa forma, o desenvolvimento da Administração Científica, associado às campanhas reivindicatória dos primeiros sindicatos, foram fatores que influenciaram no surgimento dos

primitivos departamentos de pessoal, que acabaram substituindo o antigo posto dos secretários do bem-estar (WERTHER JÚNIOR; DAVIS,1983).

Colaborando, nesse sentido, Gil (2011) ratifica que a sistematização dos conhecimentos na área de recursos humanos iniciou concomitantemente com a Administração Científica, idealizada por Frederick W. Taylor, nos Estados Unidos, e por Henri Fayol na França, e tinha como propósito fundamentar cientificamente as atividades administrativas, de forma a evitar a improvisação e o empirismo.

O século XX marcou, portanto, o início da estruturação da área que se conhece hoje como gestão de pessoas. As ideias e os paradigmas da Administração Científica condicionaram os rumos dessa área, gerando um novo modo de organização do trabalho, conhecido como Taylorismo/Fordismo, sendo que o sucesso de seus princípios norteadores foi reproduzido pelas organizações independentemente de suas ideologias ou finalidades (DUTRA, 2011).

Gil (2011) enfatiza que o movimento seguinte, denominado de valorização humana no trabalho, vinculado à Escola das Relações Humanas, surgiu a partir da necessidade de se considerar a importância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Essa abordagem foi fundamentada nos estudos promovidos pelo psicólogo americano Elton Mayo, o qual desenvolveu várias experiências no campo do comportamento humano, que, conseqüentemente, contribuíram para aumentar o prestígio das relações humanas no trabalho. Segundo o referido autor (2001, p. 19), “a descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da Administração Científica”. Um terceiro movimento, chamado de Relações Industriais, surgiu após a Segunda Grande Guerra Mundial, e foi marcado pelo fortalecimento dos sindicatos dos trabalhadores. As empresas passaram a se preocupar com a melhoria das condições de trabalho e com a concessão de benefícios a seus empregados. Por conseguinte, a administração de pessoal teve que se modificar, a fim de poder se adequar a nova realidade e, assim, “A seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais e alterou o perfil requerido de seus dirigentes” (GIL, 2011, p. 20).

Já, o termo administração de recursos humanos, segundo Gil (2011), começa a ser utilizado na década de 60, quando foram gradativamente sendo deixadas para trás as expressões administração de pessoal e relações industriais que vinham sendo utilizados na esfera das organizações. Essa denominação nasceu sobre a influência de conceitos

ligados à Teoria Geral dos Sistemas, sendo assim, a administração de recursos humanos pode ser compreendida como administração de pessoal fundamentada na abordagem sistêmica.

Na década de 1960, conforme Dutra (2011), percebeu-se que os paradigmas taylorista/fordista já encontravam dificuldades para sustentar o modelo de gestão de pessoas que vinha sendo praticado há muito tempo. Sendo assim, na década seguinte, críticas bem fundamentadas surgem para iniciar um processo de ruptura profunda com os princípios que representavam as bases das políticas e práticas de gestão de pessoas vigente até então.

Segundo Dutra (2011), durante a década de 1980, a área de gestão de pessoas passou por uma grande crise, uma vez que os referenciais, tanto teórico-conceituais, quanto técnico-instrumentais, encontravam-se em transição. Tal crise acabou gerando um dilema marcado pelo fato dos referenciais de gestão de pessoas existentes não serem mais aceitos e, ao mesmo tempo, não haver outros para substituí-los. Em face dessa situação, segundo esse autor, os anos 80 assinalaram o início do processo de reflexão e de aprendizado sobre a melhor forma de gerir pessoas, haja vista que a academia e as empresas de um modo geral sentiram a falta de estímulo por parte do ambiente e das pessoas para investir em um referencial teórico e técnico que pudesse manter sustentada a gestão de pessoas nas organizações.

Em meados da década de 80, já sob a influência das mudanças, de natureza ambiental e organizacional, como, por exemplo, a globalização da economia, a evolução das comunicações, o desenvolvimento tecnológico e a competitividade, o papel dos indivíduos nas organizações passou a ser visto sob uma nova ótica, ou seja, as pessoas deixaram de ser consideradas apenas um recurso e passaram a ser reconhecidas como parceiras das organizações, principalmente quando seu trabalho envolvia atividades especializadas. A partir desses fatos, a administração de recursos humanos passou por um processo de transição, surgindo assim, uma maneira diferente de gerenciar o potencial humano nas organizações, a qual vem sendo chamada principalmente de Gestão de Pessoas, pois também se fala em Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão de Capital Humano ou Intelectual (GIL, 2011).

Os anos 90 mostraram-se bastante promissores no que se refere ao aprendizado sobre novas propostas para a área de gestão de pessoas. Com base nas experiências acumuladas anteriormente, outras abordagens apareceram para aperfeiçoar o desenvolvimento da gestão de

pessoas nas organizações, como, por exemplo, a gestão estratégica de pessoas (DUTRA, 2011).

Lacombe e Tonelli (2001) afirmam que o conceito de administração estratégica aplicada à área de recursos humanos surgiu, nos Estados Unidos na década de 80, porém no Brasil, a implantação de políticas e práticas voltadas para o papel estratégico foi ser adotada pelas organizações somente anos mais tardes.

Weiss (2006) argumenta que as atividades de cunho estratégico são caracterizadas como agregadoras de valores organizacionais, sendo que:

As responsabilidades estratégicas da área de Recursos Humanos podem ser resumidas na busca de melhoria contínua da imagem da instituição, tanto interna quanto externamente, na criação de programas que direcionem a cultura para um alinhamento de sua missão, visão e valores da Instituição, na contribuição para o desenho da arquitetura organizacional, papéis e responsabilidades, mecanismos de decisão e integração, na criação de programas que atraíam, retenham, desenvolvam e promovam o desempenho organizacional (WEISS, 2006, p. 125).

Conforme Gil (2011), considerando as novas concepções de gerenciamento de pessoas, a realidade mostra que as organizações vêm valorizando mais seus funcionários, ampliando a participação desses nos processos decisórios, enfim, estabelecendo com eles uma relação de reciprocidade e parceria. O autor alega que dessa forma, as organizações aproveitam ao máximo o talento das pessoas e, conjuntamente com elas, promovem seu desenvolvimento visando alcançar plenamente seus objetivos.

### 2.3.2 Evolução da gestão de pessoas no Brasil

No caso brasileiro, conforme descreve Dutra (2011), o processo de evolução da gestão de pessoas ficou caracterizado por etapas que coincidiram com fases marcantes da história do Brasil, quais sejam:

- a) *Primeira República (até 1930)*: Foi um período em que as atividades industriais eram incipientes no país, enquanto que a gestão de pessoas encontrava-se desestruturada, haja vista o reduzido poder de pressão dos empregados e, conseqüentemente, a existência de repressão contra qualquer manifestação da classe trabalhadora. Por outro lado, não havia legislação que disciplinasse a relação capital trabalho, havendo ainda a abundância de mão de obra disponível no mercado;
- b) *Estado Novo (de 1930 a 1945)*: Esse período foi marcado pelo surgimento de legislações trabalhistas, criadas para normatizar a relação capital e trabalho, e pelo fortalecimento das unidades sindicais. Com a atividade industrial (principalmente de base) fortalecida, as empresas procuraram estruturar a gestão de pessoas se enquadrando dentro da nova legislação em vigor. Foi um período que registrou o início da gestão burocrática e legalista de pessoas, em que as atividades se resumiam a atender as exigências demandadas pelas normas legais;
- c) *Segunda República (1945 a 1964)*: O país passou por um processo de redemocratização. Empresas multinacionais instalaram-se no Brasil e, com elas, vieram as práticas estruturadas de gestão de pessoas que foram difundidas entre as empresas nacionais, contribuindo assim para a formação dos dirigentes das organizações brasileiras. Esse período marcou o nascimento de um modelo de gestão de pessoas profissionalizado e com forte influência do referencial taylorista;
- d) *Após 1964*: Os 30 anos seguintes da história do Brasil são marcados pela intervenção do Estado na economia e o início do regime de exceção. A partir da grande expansão econômica da década de 1970, as áreas de recursos humanos cultivaram e reforçaram os paradigmas tayloristas/fordistas, tão criticados na Europa e nos EUA, valorizando os planos de cargos e salários. As ações voltadas à racionalização, descrição de cargos, dimensionamento da força de trabalho,

definição de remuneração justa, entre outras, são fortalecidas nesse período. A profissionalização de pessoas faz-se necessária, tendo vista o aumento da competitividade e a preocupação das organizações em atrair e reter profissionais competentes em seus quadros. A década de 80 é marcada por um clima de inquietação na relação entre patrões e empregados, onde se destacam e se valorizam as competências relacionadas ao processo de negociação, sobretudo aquelas associadas às questões legais e de remuneração. A gestão estratégica de pessoas já vinha sendo discutida nos países europeus e nos EUA. No caso brasileiro, essa questão começa a ser debatida, no entanto, não se efetiva no âmbito das organizações nacionais. Estudos mencionados por Gondim, Souza e Peixoto (2013) indicam que no Brasil, a gestão estratégica é uma dimensão que recebe ênfase no discurso dos dirigentes organizacionais, porém, na prática, não é amplamente adotada. Somente após a abertura da economia e da estabilidade econômica e política ocorrida no início dos anos 90 é que o cenário relacionado à área de pessoas nas organizações brasileiras mostra-se mais promissor e, o repensar da gestão de pessoas no Brasil adquire maior importância no cenário nacional.

Sob a ótica de Gil (2011), a evolução histórica da Administração de Recursos Humanos no Brasil divide-se em seis grandes períodos, a saber:

- a) *De 1890 a 1930*: Gil (2011, p. 52) afirma que “somente se pode falar de Administração de Recursos Humanos em determinado local quando aí se identifica a existência de uma base industrial sólida”. Sendo assim, a representação da classe proletária industrial brasileira, no início do século XX, era pouco expressiva, considerando que, eram poucas as pessoas que viviam nas cidades na condição de empregados de estabelecimentos industriais. A maioria da população brasileira encontrava-se no campo, o que determinava a preponderância de uma economia essencialmente agrícola e, conseqüentemente, o fraco poder do proletariado no cenário nacional. A presença de trabalhadores europeus, detentores de maior consciência política, foi um dos fatores que impulsionaram notáveis

momentos de efervescência política. O movimento sindical promovia greves e divulgava várias publicações que circulavam, principalmente, em São Paulo e no Rio de Janeiro. O desencadeamento dessa onda de protestos fez com que patrões e o próprio poder público se preocupassem em estabelecer medidas de proteção ao trabalhador. No entanto, a legislação trabalhista somente viria se transformar em realidade na década de 30, razão pela qual, segundo Gil (2011, p. 53), “as atividades de recursos humanos nesse período restringiam-se às tarefas correspondentes aos cálculos da retribuição a que os trabalhadores faziam jus em decorrência do trabalho prestado”;

- b) *De 1930 a 1950*: As relações de trabalho sofreram expressivas mudanças, a partir de 1930. Getúlio Vargas, após assumir o poder, por meio de uma revolução, interviu diretamente nas questões trabalhistas, baixando medidas de proteção social ao trabalhador e fortalecendo as organizações vinculadas a causa operária. Nesse período, foi criado o Ministério do Trabalho da Indústria e Comércio e, após o Estado Novo (1945), foi aprovada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que passou a regular as relações de trabalho entre empregados e empregadores. As empresas, então, para atender as exigências oriundas da legislação trabalhistas, tiveram que se organizar e incluíram em sua estrutura a Seção de Pessoal, dirigida por um chefe de pessoal, cuja principal atribuição era controlar as obrigações, direitos e deveres dos trabalhadores. Dada à intervenção estatal, o sindicalismo e o movimento ligado à causa operária enfraqueceram. Somente após a queda do regime autoritário do Estado Novo que foram resgatadas e reestabelecidas as forças do movimento operário, sendo que o direito à greve passou a ser garantido pela Constituição de 1946;
- c) *De 1950 a 1964*: O crescimento da indústria nas mais variadas áreas da produção econômica foi elemento motivador para que as mudanças nas relações de trabalho ocorressem com muita intensidade. Surgiu uma nova classe operária formada pelos empregados das grandes indústrias, principalmente metalúrgicas e petroquímicas. Com essas mudanças, as empresas passaram a requerer um novo profissional que resolvesse os problemas de pessoal, porém,

como não havia as condições favoráveis para qualificá-los, mantiveram no cargo os antigos chefes de pessoal. Segundo Gil (2011, p. 54), “por isso, em muitas empresas, a única mudança observada foi à nomenclatura do órgão de pessoal”. Já, no início da década de 60, ocorreu o fortalecimento sindical que proporcionou a politização da classe operária. Os sindicatos foram gradativamente organizando-se em federações e, em 1962, criaram uma central sindical denominada Comando Geral dos Trabalhadores (CGT). Na mesma proporção que o sindicalismo crescia, observava-se uma queda no ritmo econômico brasileiro e o registro de aumento no índice da inflação no país. Esses fatores reunidos corroboraram para o movimento do golpe militar, em 1964;

- d) *De 1964 a 1978*: Os militares assumiram o poder em 1964 e, conseqüentemente, os organismos unificadores do movimento operário acabaram sendo dissolvidos, ficando sob domínio do Estado o controle econômico e político da classe trabalhadora. As greves que poderiam servir de canal para as reivindicações operárias ficaram reduzidas, enquanto as lideranças sindicais foram perseguidas por meio do aparato estatal. O período de 1968 a 1973 ficou conhecido como *milagre econômico*, dado o vertiginoso crescimento econômico registrado no país. As empresas desenvolveram-se e se modernizaram e o administrador passou a ser o profissional de recursos humanos mais valorizado para coordenar as atividades de pessoal. Esse quadro fez com que as empresas se preocupassem com a administração de seus recursos materiais, financeiros e humanos e, muitas delas, passaram a dar mais atenção a algumas áreas de recursos humanos que tinham pouca importância anteriormente, tais como: treinamento e desenvolvimento, cargos, salários e outros benefícios;
- e) *De 1978 a 1989*: Foi um período marcado pela progressiva democratização brasileira. As reivindicações e as negociações começam a fazer parte da agenda dos empresários e, aos poucos, os líderes operários são chamados para as negociações trabalhistas. No campo econômico, essa década foi marcada pela recessão e alto nível inflacionário e, o desemprego, fazendo com que os trabalhadores tivessem seus salários encurtados. As

inovações tecnológicas, tanto na produção como na área administrativa das organizações, colaboraram para que houvesse cortes de pessoal. Embora a Constituição de 1988 tenha garantido alguns direitos aos trabalhadores, como 40 horas semanais e o acréscimo da conversão em dinheiro de 1/3 das férias, essa década não foi favorável à classe trabalhadora, ficando conhecida como a “década perdida”. As atividades relativas à área de recursos humanos nas empresas, principalmente, aquelas relacionadas a treinamento e desenvolvimento, em decorrência da redução dos quadros de pessoal foram seriamente atingidas, sendo que, em algumas empresas, chegaram a ser desativadas. Outro fator que afetou a área de recursos humanos na década de 80, foi a inserção de novas teorias e técnicas gerenciais que pregavam a redução de custos, tais como descentralização, *downsizing*, excelência, reengenharia, remuneração variável, entre outras;

- f) *Década de 90*: Foi marcada por transformações no campo político e econômico a nível mundial. O Brasil na primeira metade dessa década iniciou o processo de integração ao mercado mundial e, em decorrência desse fato, a economia abriu-se para o capital externo. Diante do novo cenário, as empresas nacionais lutando contra a concorrência que havia se expandido, passaram a promover a redução de custos e, dentre outras medidas adotadas, intensificaram o processo de demissão de empregados. Já, na segunda metade da década, com o lançamento do Plano Real, esperava-se que a estabilidade monetária pudesse reestabelecer o crescimento da produção econômica e do nível de emprego, no entanto, não foi isso que efetivamente aconteceu, pelo contrário, o desemprego intensificou-se aquecendo sobremaneira a economia informal, levando os trabalhadores a sentirem a redução de suas garantias trabalhistas. O número de greves se reduziu e, a atividade sindical perdeu força. A área de recursos humanos sofreu reflexos com a recessão econômica e, conforme Gil (2011, p. 58), “em virtude das dispensas e da diminuição do fluxo de contratação, bem como da terceirização de muitas atividades as empresas passaram a requerer departamentos de pessoal mais enxutos”. Já, as atividades de recrutamento e seleção, com o desenvolvimento da informática, passaram a ser mais

simplificadas. Mesmo diante de um cenário desfavorável, muitas empresas superaram as dificuldades e, conseguiram promover avanços ao inovar processos da área de recursos humanos. Em boa parte das grandes empresas a referida área foi equiparada ao status das áreas de finanças e *marketing*.

A trajetória histórica da gestão de pessoas no mundo e no Brasil, narrada sob o olhar de Dutra (2011), Girardi (2008), Gil (2011), Lacombe e Tonelli (2001) e Werther Júnior e Davis (1983), traz a tona os recuos e avanços ocorridos ao longo do tempo, assim como as conquistas alcançadas pelos trabalhadores, permitindo que se tenha um entendimento mais claro sobre a realidade atual da área de gestão de pessoas. Além disso, enseja reflexões sobre possíveis rumos a serem tomados pela referida área, na perspectiva de continuar evoluindo em direção ao futuro.

O quadro evolutivo da área de gestão de pessoas demonstra que, inicialmente, havia o predomínio da visão tecnicista, enquanto que, na atualidade, essa função organizacional passou a atuar sob uma abordagem processual constituída por atividades cada vez mais profundas e complexas que procuram, de forma eficaz, desenvolver as organizações por meio das pessoas, as quais deixaram de ser tratadas como simples recursos humanos (GIRARDI, 2008).

### **2.3.3 Processos de gestão de pessoas**

No que diz respeito às atividades desenvolvidas pela área de gestão de pessoas, Gil (2011) alega que elas são numerosas e por demais diversificadas, sendo normalmente classificadas em categorias mais amplas, muitas vezes, denominadas de sistemas.

Para Gondim, Souza e Peixoto (2013, p. 354), “existem, na literatura, diferentes maneiras de classificar os sistemas (processos ou eixos) que caracterizam a área de gestão de pessoas”, no entanto, há dificuldade de se determinar um sistema único que englobe o conjunto completo das atividades. Nesse sentido, Gil (2011, p. 24) comenta que “[...] fica difícil estabelecer um sistema de classificação que seja suficientemente exaustivo e não excludente, ou seja, capaz de abranger todas as atividades, de forma que nenhuma delas seja excluída”.

Conforme se pode constatar no quadro 1 a seguir, Girardi (2009) elaborou uma síntese da classificação dos processos de RH dos anos 80, considerando a visão de vários autores:

Quadro 1 - Os processos de Recursos humanos na década de 1980

FLIPPO	<b><i>Funções operativas de pessoal:</i></b> Procura, Desenvolvimento, remuneração, Integração, Manutenção.
LOBOS	<b><i>Subsistemas de Administração de Recursos Humanos:</i></b> Planejamento, Execução, Controle e Correção.
AQUINO	<b><i>Função Básica de Pessoal:</i></b> Procura, Desenvolvimento, Manutenção, Pesquisa, Utilização.
WERTHER E DAVIS	<b><i>Subsistemas de Administração de Pessoal:</i></b> Fundamentos e Desafios, Preparação e Seleção, Desenvolvimento e Avaliação, Desempenho, Remuneração e Proteção Administração de Relações Trabalhistas, Administração de Pessoal em Perspectiva.

Fonte: Girardi (2009).

Na perspectiva de organizar as atividades relacionadas à gestão de pessoas Gil (2011), apresenta a seguinte classificação: suprimento, aplicação, manutenção e desenvolvimento e, controle.

Gil (2011) destaca ainda que alguns autores, como por exemplo Milkovich e Boudreau (2000), desenvolveram esquemas de agrupamentos das atividades tradicionais de recursos humanos, as quais podem ser adotadas também para a gestão de pessoas. Essas classificações distinguem-se praticamente pelas suas nomenclaturas ou pela forma de dividi-las em diferentes categorias.

Segundo Girardi (2009, p. 37), a partir da década de 1990, “os processos de Recursos Humanos encontrados na literatura são semelhantes em relação à denominação [...]”. Todavia Gil (2011) afirma que, a partir da mencionada década, surgiram publicações que incluem novas atividades, relacionadas à área do comportamento humano e algumas delas abrangidas pelo campo da administração geral, tais como motivação, comunicação e liderança, gestão da qualidade e negociação.

Em função de sua natureza e, considerando seus objetivos e parâmetros, os processos de gestão de pessoas, na concepção de Dutra (2011), são classificados em três categorias, de acordo com a figura 2, a seguir.

Figura 2 - Processo de Gestão de Pessoas



Fonte: Adaptada de Dutra (2011, p. 50).

Na sequência, serão expostos os aspectos distintos de cada um dos três processos que integram a função gestão de pessoas, considerando a concepção de Dutra (2011):

- a) *O processo de movimentação de pessoas* possui significativa influência na vida, tanto das pessoas como das organizações. No entanto, no âmbito da discussão sobre gestão de pessoas, esse processo, apesar de sua importância, tem sido colocado em segundo plano por dirigentes organizacionais e teóricos. Isso vem ocorrendo em virtude da crença que esse processo seja menos nobre em relação aos processos de valorização e de desenvolvimento das pessoas.

A movimentação de pessoas, considerando suas características, pode ser subdividida nas seguintes categorias:

I – *Captação* - ações que envolvem a busca e seleção de pessoas para estabelecerem uma relação de trabalho, capazes de atender as necessidades presentes e futuras da empresa;

II – Internalização - ação que auxilia a atuação das pessoas na organização, ou seja, o processo de socialização, que oferece ao ingressante, condições para assumir as atribuições e responsabilidades, mantendo o suporte para sua adaptação ao trabalho. É, portanto, o momento em que a relação entre a pessoa e a organização começa a se estabelecer, iniciando-se a construção de expectativas entre ambas às partes;

III – Transferência - deslocamento de pessoas no interior da empresa, que envolva mudança de área de atuação, carreira ou somente o local da atividade de trabalho. A transferência ocorre normalmente por interesses mútuos entre a pessoa e a organização;

IV – Expatriação - é uma modalidade de transferência com uma característica particular: requer o deslocamento da pessoa para outro país, por um período pré-definido ou em caráter permanente;

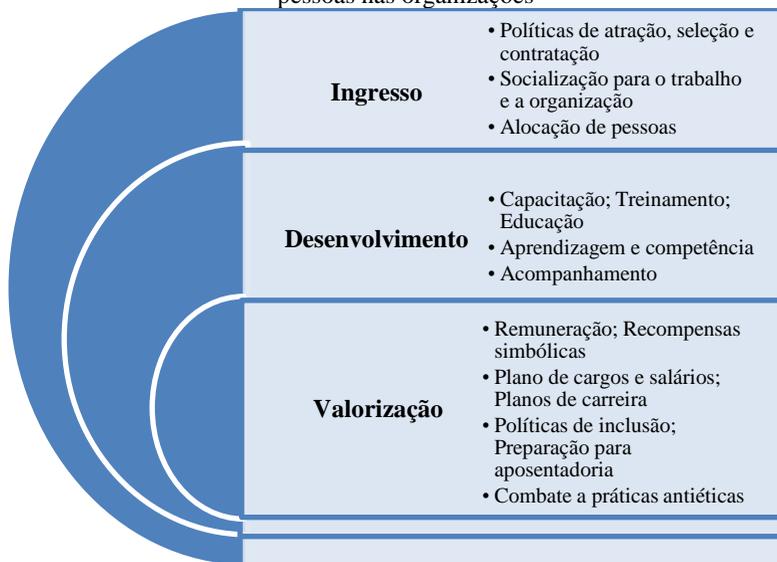
V – Recolocação - movimentação de pessoas para fora da empresa, ou seja, para o mercado de trabalho. Esse movimento pode ocorrer a partir da decisão da pessoa e/ou da própria empresa;

- b) *O processo de desenvolvimento de pessoas* na organização, no entendimento de Dutra (2011, p. 101), representa a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”, e está vinculado a dois conceitos importantes, à carreira e competência. O autor afirma que os sistemas de administração de carreira devem ser entendidos como um instrumento que possibilita estruturar as várias opções que as pessoas terão ao seu dispor para planejarem suas trajetórias profissionais nas organizações em que atuam, ou seja, os planos de carreira, na verdade, representam uma estrada a ser construída. No que se refere à competência, ela pode ser atribuída tanto para a organização, que por natureza possui um conjunto de competências definidas como “características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto em que se insere”, quanto para as pessoas, que, também, são detentoras de competências, as quais representam “a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimento da organização” (DUTRA, 2011, p. 126);

- c) *O processo de valorização de pessoas* caracteriza-se pelas recompensas que a organização concede a elas em troca de seus trabalhos. Essas recompensas visam atender as expectativas e necessidades de diversas naturezas, tais como, econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento e a possibilidades de expressar-se por meio de seu trabalho. No entanto, o problema relacionado à operacionalização desse processo consiste na dificuldade em diferenciar as pessoas, bem como, de identificar critérios justos a serem aplicados para a distribuição das recompensas entre as pessoas que mantêm relação de trabalho com a organização. A organização pode recompensar seus funcionários de várias formas, como, por exemplo, reconhecimento formal, elogio, carta ou prêmio, aumento salarial ou, ainda, por meio de promoção que eleve a pessoa a uma posição superior. A remuneração, no entanto, é a forma mais importante e, ao mesmo tempo, mais complexa de valorizar as pessoas na organização.

Gondim, Souza e Peixoto (2013) classificam as práticas de gestão de pessoas subdividindo-as também em três grandes sistemas, a saber: ingresso, desenvolvimento e valorização, conforme figura 3. De acordo com estes autores, as diversas atividades que caracterizam cada um desses sistemas representam a relação existente entre as pessoas, o trabalho e a organização.

Figura 3 - Ações dos sistemas de ingresso, desenvolvimento e valorização de pessoas nas organizações



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Gondim, Souza e Peixoto (2013).

A seguir, são sintetizados os aspectos que caracterizam cada um dos três sistemas que compõe a área de gestão de pessoas, segundo Gondim, Souza e Peixoto (2013):

- a) *O sistema de ingresso* se expressa na ação integrada entre as práticas de recrutamento, seleção e socialização das pessoas na organização. Quanto ao recrutamento e seleção, essas são práticas que apesar de serem tradicionalmente realizadas sob uma perspectiva técnica instrumental (com um fim em si mesmo, com ausência de articulação aos demais sistemas), vem ganhando força no sentido de rumar na direção da dimensão estratégica.

A terceirização das atividades do sistema de recrutamento e seleção é uma tendência atual, uma vez que, as organizações desejam dedicar mais atenção às atividades-fim, deixando aquelas consideradas secundárias, ou, não agregadoras de valor, para serem administradas por terceiros. O aspecto negativo de tal decisão, é que a mesma pode comprometer o alinhamento do sistema de recrutamento e seleção com os demais sistemas de gestão de pessoas.

A socialização se constitui numa ação relevante do sistema de ingresso, visto que é por meio dela, que os novos trabalhadores aprendem a ler e agir no cenário onde irão atuar profissionalmente, estabelecendo dessa forma, laços positivos ou negativos, fortes ou fracos, e, também, afetivos ou racionais com a organização. Vínculos como comprometimento, envolvimento, participação e expectativas mútuas, são construídos entre o ingressante e a organização, dando sentido a relação de troca entre ambos. Enfim, é por intermédio da socialização que se dá a construção do contrato psicológico<sup>8</sup>;

- b) *O sistema de desenvolvimento* representa um conjunto de ações que induz a aprendizagem, auxiliando as pessoas e a organização a alcançarem seus objetivos. Em épocas passada era mais fácil manter ótimos níveis de capacitação e qualificação, pois o contexto sócio-político-econômico se apresentava mais estável, e, as mudanças no ambiente de trabalho mostravam-se mais lentas. Hoje, apesar da inserção das tecnologias de informação e comunicação no mundo do trabalho, a realidade é diferente, sendo necessários à adoção de estratégias de suporte social para desenvolver a aprendizagem contínua no trabalho. O *coaching* é uma das alternativas que pode contribuir para o preenchimento dessa necessidade.

A competência compreendida conceitualmente, como o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o bom desempenho das atividades profissionais, tornou-se um conceito relevante no âmbito do sistema de desenvolvimento de pessoas, interferindo inclusive, na forma como devem ser pensadas as carreiras profissionais. As organizações passaram a apoiar e estimular as pessoas a estarem constantemente em processo de desenvolvimento para se manterem no emprego.

O desenvolvimento político, que significa o aprendizado resultante do trabalho em equipe, também é um aspecto intrínseco ao sistema de desenvolvimento. Segundo

---

<sup>8</sup> Contrato psicológico refere-se à percepção individual de que há um acordo nas promessas mútuas, independentemente de existir de fato esse acordo, e é essa percepção individual que vai influenciar as contribuições do indivíduo nessa relação (CHAMBEL, 2013).

Gondim, Souza e Peixoto (2013) “desenvolver politicamente significa ajudar as pessoas a beneficiarem-se das trocas no contexto grupal e interativo”. Enfim, apesar das tecnologias de informação e comunicação terem criado facilidades para inclusão dos trabalhadores em ações de capacitação e desenvolvimento, muitas organizações não tem dado prioridade às políticas de desenvolvimento na área de gestão de pessoas;

- c) *O sistema de valorização* se traduz no conjunto de práticas que tem por objetivo, prover as recompensas que as pessoas têm direito em virtude da prestação de seus serviços para a organização. Os sistemas de desenvolvimento e de valorização devem estar integrados, haja vista que, ao se desenvolverem, as pessoas necessitam ter suas expectativas atendidas e a recompensa é uma das formas de reconhecimento.

Um ponto crítico do sistema de valorização está na aplicação justa das recompensas. Sabe-se que as injustiças, nesse caso, podem provocar prejuízo à motivação, ao desempenho e ao clima psicológico da organização. A avaliação por competência, por exemplo, tem surgido como opção para minimizar, principalmente, discrepância na definição dos parâmetros remuneratórios, contudo, ainda não se tem uma fórmula certa para resolver tal questão.

A remuneração se traduz num dos principais incentivo aos trabalhadores, no entanto, o reconhecimento pessoal, por meio de elogios que valorizam as tarefas bem feitas, também é uma forma de estímulo para as pessoas se desenvolverem profissionalmente. As políticas de benefícios, tais como, plano de saúde; auxílio para formação; combate ao assédio moral; políticas de inclusão; planos de cargos e salários vinculados aos planos de carreira e a preparação para aposentadoria, também estão entre as ações que contribuem para o reconhecimento e valorização dos trabalhadores no âmbito da organização.

### 2.3.4 Tendências e perspectivas para a gestão de pessoas

As tendências e perspectivas que deverão determinar o futuro da gestão de pessoas no Brasil são incertas. Os desafios reservados a essa área estarão focados não apenas na construção de novos rumos e caminhos, mas também numa enorme e trabalhosa revisão de premissas, práticas e ferramentas que vêm sendo utilizadas atualmente e que já não alcançam mais os interesses e expectativas das pessoas e das organizações. Tal revisão mostra-se particularmente difícil, haja vista que as gerações de administradores que hoje se encontram à frente das organizações trazem consigo características e particularidades de sua prática e de sua formação profissional que precisam ser revistas diante da necessidade da implementação de métodos inovadores de gerir pessoas, bem como, da utilização de novos referenciais que possam contribuir significativamente para o pleno desenvolvimento da área de gestão de pessoas (DUTRA, 2011).

A modernização do sistema de gestão de pessoas, bem como, o estímulo e o suporte que devem ser dados às pessoas para o seu crescimento e autodesenvolvimento profissional, representam o investimento que é crucial para a preparação das futuras relações de trabalho a serem estabelecidas entre as pessoas e as organizações. Esse novo sistema deve permitir que as pessoas enxerguem seu horizonte de desenvolvimento ao longo da carreira, consentindo que a organização tenha condições de avaliar suas contribuições, e assim, possibilitar que ambas as partes possam conciliar suas expectativas de forma dinâmica, atingindo reciprocamente um alto nível de satisfação (DUTRA, 2011).

Nessa perspectiva, percebe-se que as mudanças ocorridas no mundo cooperativo atingiram não somente as organizações, mas também os indivíduos que as integram. Na visão de Gil (2011), as pessoas terão que alterar sua postura profissional tendo que ser capazes de aprender com rapidez e de forma contínua; procurar inovar suas ações permanentemente e, assumir novos imperativos estratégicos com maior velocidade e naturalidade. Gil (2011, p. 32) destaca ainda que,

a gestão de pessoas tende a tornar-se o mais importante setor da organização, seus agentes, por sua vez, passarão a ser selecionados não apenas pela capacitada técnica, inerente a esse setor, mas também pela competência nas outras áreas da administração.

Em sua obra *Gestão de Pessoas – Enfoques nos papéis profissionais*, Gil (2011) prevê que serão muitos os desafios para o futuro da gestão de pessoas e, visando facilitar o entendimento sobre esse assunto, classificou tais desafios em três instâncias, conforme a seguir:

- a) Ambientais – são os desafios que resultam das forças advindas do ambiente externo à organização, que interferem diretamente em seu desempenho e que não podem ser controlados inteiramente apenas por ela. Os principais desafios, nesse caso, estão relacionados à revolução da informação e da comunicação, globalização, participação do Estado, ampliação do setor de serviço, alteração da jornada de trabalho, ampliação do nível de exigência do mercado e responsabilidade social;
- b) Organizacionais – desafios vinculados aos problemas internos vivenciados no cotidiano das organizações. Podem ser vistos como subprodutos das forças ambientais e, normalmente, as organizações apresentam melhores condições para enfrentá-los, em comparação com aqueles que são oriundos de seu meio externo. Nesse caso, tem-se como exemplo os avanços tecnológicos, competitividade, redirecionamento do processo de gestão de pessoas também para fornecedores e distribuidores, *downsizing*, autogerenciamento de equipes, virtualização da empresa, cultura organizacional e terceirização.
- c) Individuais – são aqueles desafios que estão diretamente relacionados aos posicionamentos que a organização adota no tratamento que é dado aos seus empregados. Estão intimamente vinculados aos desafios organizacionais, pois, muitas vezes, problemas internos envolvendo pessoas podem ser difundidos rapidamente, apresentando efeitos reflexivos para toda a organização. São eles: Identificação com a empresa, ética e responsabilidade social, produtividade, segurança no trabalho, *empowerment*, qualidade de vida e manutenção de talentos.

Ao discorrer sobre gestão de pessoas na perspectiva de que o termo possa, futuramente, denominar uma profissão, Gil (2011, p. 51) alega que “a expressão *Gestão de Pessoas* ainda é muito recente para caracterizar uma profissão. A rigor, refere-se muito mais a um propósito do que a um cargo ou função exercida no âmbito das organizações [...]”.

No entanto, o autor admite que se pode aceitar o termo gestor de pessoas como um novo profissional, ou ainda, um profissional do futuro, que emprega, no desempenho de suas atribuições profissionais, um conjunto de atitudes e práticas bastante diferenciadas daquelas que eram utilizadas pelas organizações em um passado recente. Contudo, afirma ainda o autor, que o gestor de pessoas, para desempenhar as atividades em seu campo de atuação, necessita melhorar suas atitudes, adotando novas posturas, tais como:

- a) Não considerar os empregados como simples recursos, mas sim, como pessoas que possam contribuir efetivamente com a organização;
- b) Não tratá-los como agentes passivos, pois os mesmo têm capacidade de trabalho e potencial o suficiente para promover o desenvolvimento da organização;
- c) Olhá-los como parceiros, ou seja, pessoas que aplicam seu capital humano na organização, esperando obviamente retorno desse investimento.

Em vista do que foi exposto, e considerando-se as perspectivas futuras, é possível concluir que a área de gestão de pessoas deve buscar alternativas diferentes para gerir as pessoas no ambiente organizacional, assim como colaborar para a reflexão e construção de novos princípios e premissas dirigidos aos interesses dos trabalhadores e das organizações. Os desafios advindos do ambiente externo, interno e aqueles derivados das relações das pessoas no trabalho tem que ser observados de forma especial, com vistas a evitar problemas futuros, tanto para os colaboradores quanto para as organizações. Essas preocupações não devem se restringir tão somente ao setor privado, pois é necessário que esse mesmo olhar seja dirigido também às organizações públicas, guardada as devidas características que lhes são próprias.

## 2.4 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

As reivindicações, derivadas dos diversos setores da sociedade, exigindo serviços públicos com melhor nível de qualidade, adquirem contornos de crescente intensidade a cada dia que passa. A sociedade, portanto, requer que o poder público repense seus objetivos institucionais, bem como reveja e transforme seus processos de gestão, com vistas a melhorar, nos seus mais variados aspectos, a estrutura material e humana dos organismos governamentais. Essa nova performance desejada pela sociedade poderá ser alcançada em níveis satisfatórios, com a interveniência e a participação ativa das pessoas que, nesse caso, são efetivamente representadas pelos servidores públicos (BERGUE, 2010).

Ao tratar sobre de gestão de pessoas no serviço público, Amaral (2010, p. 7) explica que, embora o tema conte com vasta quantidade de literatura direcionada às empresas privadas, a gestão de pessoas no serviço público, especificamente, é “[...] um campo temático ainda pouco explorado no país”.

Bergue (2010) complementa afirmando que essa área passou por um estágio de letargia no que tange ao seu processo de produção técnica e científica, sendo que parte da literatura considerada mais robusta sobre o assunto foi produzida nas décadas de 60 e 70 do século passado. Em vista desse fato, segundo o autor, a gestão de pessoas no serviço público é um campo que devido à relativa carência de produção bibliográfica tem ainda um espaço enorme para ser desenvolvido.

No entendimento de Bergue (2010, p. 18), gestão de pessoas no setor público, significa 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”.

Quando se analisa ou se discute sobre gestão de pessoas, torna-se necessário levar em conta, que tal função administrativa na esfera pública possui uma realidade diversa daquela já reconhecida nas organizações privadas (ANDRADE, 2011).

A maneira como os recursos humanos têm sido gerenciados atualmente nessa esfera, de acordo com Schikmann (2010, p. 14-16), “se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas [...]”, dentre elas predominam:

- a) Rigidez imposta pela legislação;
- b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público;

- c) Pouca ênfase dada ao desempenho das pessoas;
- d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho;
- e) Limites à postura inovativa;
- f) Escassos mecanismos de planejamento e reduzida preocupação com a gestão;
- g) Rotatividade na ocupação de posições de chefia;
- h) Gratificações como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial.

Magalhães et al. (2010), discorrendo a respeito da atuação dos recursos humanos no setor público, notadamente nas IFES, afirmam que os avanços nessa área ainda se mostram insatisfatórios dada a ausência de políticas integradas de RH; falta de espaço para que a referida área passe a ocupar posição estratégica e, a autonomia limitada, visto que as instituições públicas encontram-se sujeitas à legislação que regulamenta seus funcionamentos.

Sendo assim, as áreas responsáveis pela gestão de pessoas, em muitas organizações públicas no Brasil, conforme declara Schikmann (2010, p. 16), “[...] ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação”. Essas áreas, segundo a autora, deveriam estar apoiando a realização de ações de planejamento e definindo políticas voltadas à contratação, capacitação e remuneração de pessoal, entre outras, porém se mostram reativas, priorizando muitas vezes as questões emergenciais e não dando a devida importância às atividades estratégicas que são verdadeiramente relevantes no processo de alinhamento dos objetivos e metas aos fins organizacionais.

Outros aspectos relacionados à gestão de pessoas que estão presentes nas organizações públicas são: desvinculação existente entre o trabalho realizado e o desempenho alcançado pelos servidores; falta de conexão entre o desempenho e remuneração, gerando carência de iniciativas que permitam aos servidores se desenvolverem de forma contínua e permanente; vinculação a cargos, que limita a performance dos funcionários, não permitindo uma atuação voltada à multifuncionalidades e a visão sistêmica, o que normalmente leva, por conseguinte, aos desvios de função tão frequentes e comuns na administração pública e, ainda, processo de seleção e recrutamento dos

servidores públicos com o foco voltado para o cargo, ao invés de ser às competências dos candidatos. (SCHIKMANN, 2010).

Ferreira et al. (2007), ao comentarem as disparidades existentes entre a área responsável pela gestão de pessoas no setor público e no setor privado, afirmam haver várias diferenças, as quais caracterizam um distanciamento da abordagem de recursos humanos entre os dois setores. Dentre elas, tem-se como exemplos a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção, contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho. No tocante à finalidade, os autores dizem que, enquanto nas organizações privadas o objetivo maior é o lucro, nas públicas, o foco está voltado para a maximização da eficiência e eficácia visando à prestação de serviços à sociedade.

Além disso, o recrutamento, na iniciativa privada, abrange uma parcela específica da população e privilegia as diferenças entre as pessoas, já no setor público ele é conduzido pelo princípio da isonomia e da democracia que buscam a igualdade de participação dos candidatos aos cargos. No que diz respeito à seleção de empregados, no setor privado, são observadas as características pessoais como, personalidade, caráter e outras questões de ordem técnica, e na esfera pública, a seleção recai prioritariamente sobre o nível de conhecimento dos candidatos. Quanto à política de remuneração e a avaliação por desempenho, é possível afirmar que, no setor privado, ela se encontra atrelada à produtividade, já, no setor público isso não acontece, visto ser a remuneração praticamente invariável e a produtividade dificilmente aferida (FERREIRA et al., 2007).

As organizações privadas utilizam no processo seletivo de seus candidatos, entre outros critérios as dinâmicas de grupo e entrevistas, facilitando assim “a identificação daqueles que preenchem os requisitos subjetivos das funções que serão executadas” (ABRANCHES, 2011, p. 15). Neste caso, para Gondim, Souza e Peixoto (2013) “os comportamentos e as atitudes no trabalho são valorizados e não somente a experiência anterior e o reconhecimento adquirido”. Já no serviço público, segundo Abranches (2011), dada exigência do princípio da impessoalidade, os métodos subjetivos, via de regra, são desconsiderados na seleção dos candidatos que realizam concurso público, prevalecendo, neste caso, critérios objetivos os quais são avaliados por meio do conhecimento técnico, não levando em conta, portanto, as características comportamentais do pretendente ao cargo. Em síntese, segundo Ferreira et al. (2007), o processo de contratação é mais simples, rápido e flexível nas organizações privadas, enquanto que

nas públicas, as exigências legais, muitas vezes, provocam amarras burocráticas que deixam o processo mais rígido e lento.

O instituto da estabilidade vem sendo amplamente discutido e encontra-se entre os diversos direitos garantidos aos servidores públicos, se destacando como um dos principais fatores aspirados por aqueles que pretendem ingressar no setor público (DINIZ et al., 2012). Trata-se, portanto, de um assunto que mantém relação com o tema gestão de pessoas no serviço público à medida que gera polêmica ao ser questionado pela sociedade. Como qualquer outro ponto controverso, de um lado, têm-se os argumentos que sustentam a necessidade de sua existência, de outro, emergem as alegações quanto aos aspectos negativos que porventura essa prerrogativa possa acarretar. Trata-se, portanto, de um tema que tem gerado discussão, cujos reflexos atingem a área de gestão de pessoas nas instituições públicas.

A estabilidade representa uma garantia constitucional reservada aos servidores que detêm cargos públicos e que foram aprovados em estágio probatório, conforme estabelece o Art. 41 da Carta Magna brasileira: “São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público” (BRASIL, 1988).

O Art. 20 da Lei n.º 8.112/1990 define que o servidor público, ao entrar em exercício para ocupar um cargo efetivo no serviço público, deve se submeter ao estágio probatório e, durante esse período, sua aptidão e sua capacidade são avaliadas, levando em consideração os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Quatro meses antes do término do estágio probatório, o resultado da avaliação do desempenho do servidor deve ser submetido à homologação da autoridade competente e, em caso de reprovação, o servidor será exonerado, ou se estável, reconduzido ao cargo que ocupava anteriormente (BRASIL, 1990).

Souza (2002, p. 79) diz que “o principal objetivo da estabilidade é garantir imunidade aos servidores em relação a perseguições políticas e demissões injustas”, além de ter a finalidade de evitar a descontinuidade administrativa, que pode provocar perda de memória técnica e cultural das organizações públicas.

Já, segundo Diniz et al. (2012), os aspectos negativos que depõem contra a estabilidade, tornando-a questionável, estão voltados às críticas quanto à qualidade da administração pública, notadamente no que tange ao atendimento nos serviços públicos e a desmotivação do funcionalismo.

Na concepção de Bergue (2010, p. 30), os ataques a esse instituto fundamentam-se “na crença de que o servidor público, em casos específicos, quando adquire tal direito, passa a ter uma postura mais ‘relaxada’, reduzindo seu ritmo de trabalho, baseado na crença de estar fora do alcance a possibilidade de perda do cargo”. Sendo assim, o autor discorda que a estabilidade seja o motivo gerador da ineficiência ou da acomodação do servidor, pois acredita que “o baixo desempenho e a produtividade do trabalho no setor público emergem mais como um efeito cujas causas podem estar associadas a uma séria deficiência de gestão” (BERGUE, 2010, p. 32).

Por outro lado, segundo Souza (2002, p. 33), a sociedade “[...] responsabiliza o dispositivo da estabilidade pelo agravamento do processo de acomodação, perda de qualidade e deficiência no atendimento as necessidades da sociedade”, enxergando esse dispositivo como instrumento utilizado pelos servidores para, essencialmente salvaguardar a garantia de seus empregos.

Estável ou não estável, o interessante é que o servidor público tenha oportunidade de se qualificar com vistas a melhorar o nível de qualidade de seus serviços. Borges et al. (2010, p. 7) afirmam que “as necessidades de melhorias e mais profissionalização na gestão organizacional do setor público são evidentes [...]”, entretanto, Bergue (2010) lembra que o empirismo tem se caracterizado como um traço marcante da gestão de pessoas na esfera pública, em decorrência da deficiência registrada quanto à formação e à atuação especializada nessa área. O autor salienta que esse fator negativo gera dificuldades no atingimento dos resultados que se espera da prestação de serviços público.

Conforme Schikmann (2010) é difícil pensar em mudanças expressivas no setor público sem levar em conta os elementos que influenciaram a formação histórica brasileira. A tradição legalista e formal, típica de nossa administração pública, associada a traços culturais, a exemplo do patrimonialismo e o individualismo, em contraste com atributos da burocracia profissional, como a impessoalidade e o mérito, promovem um ambiente de alta complexidade, gerando enormes desafios para a gestão de pessoas nas organizações públicas. Por sua vez, as consequências decorrentes dessa realidade, geram reflexos que não se alinham ao modelo pautado por resultados, dificultando, conseqüentemente, o alcance do desempenho desejado nas organizações públicas.

Nesse contexto, fenômenos disfuncionais extremos podem por vezes emergir, tais como a percepção de acentuada valorização do tempo de serviço em detrimento das competências, e a proteção dos cargos e funções, configurando expressões de clientelismo, déficits meritocráticos e de transparência na gestão de pessoas. A exacerbação desses traços é capaz de promover um mecanismo que opera na contramão da busca por resultados. Isso porque não enfatiza o desempenho e nem incentiva a busca de aprimoramento e a aquisição de competências a serem aplicadas na organização com o propósito de alcançar seus objetivos e metas estratégicas (SCHIKMANN, 2010, p. 14).

No plano institucional, contrapondo-se ao movimento de acomodação desse quadro que caracterizam as organizações públicas brasileiras, têm-se iniciativas sendo tomadas, como por exemplo, as mudanças constitucionais que já vem ocorrendo desde a década de 1990, bem como, a instituição de políticas e diretrizes voltadas ao desenvolvimento de pessoas na administração pública, tais como os atos do poder executivo representados pelos Decretos n.º 5.707/2006 e n.º 7.133/2010, que tratam de temas relacionados respectivamente a gestão por competências e avaliação de desempenho individual e institucional (SCHIKMANN, 2010).

As políticas dirigidas à área de gestão de pessoas no setor público federal, no período compreendido entre 1995 e 2010, deram sustentação para novas bases constitucionais e legais, se desdobrando para outras esferas de governo e gerando medidas e incentivos que alteraram o crescimento, a distribuição e o modo de vinculação de pessoal em todo o âmbito federativo (CARDOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011).

Nas universidades, especialmente nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), vinculadas ao Ministério da Educação, a gestão de pessoas passou por mudanças importantes a partir da aprovação da Lei n.º 11.091 de 12 de janeiro de 2005, que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Por meio dessa medida, o MEC implantou o novo Plano objetivando reorganizar o quadro de pessoal nas IFES, definir o sistema de ingresso nos cargos, estabelecer formas de desenvolvimento do servidor na carreira, como por exemplo, a progressão por mérito profissional e a progressão por capacitação e, ainda, a criação do incentivo a

qualificação. Enfim, o enquadramento funcional decorrente da implantação do PCCTAE, resultou na concessão de uma nova composição remuneratória para os STAE pertencentes aos quadros funcionais das IFES (BRASIL, 2005).

A regulamentação da Lei n.º 11.091/2005 foi baseada, principalmente, nos seguintes decretos: Decreto n.º 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na administração pública federal, introduzindo o sistema de gestão por competência; Decreto n.º 5.824/2006, que normatizou procedimentos na concessão do Incentivo à Qualificação e definiu níveis de capacitação a serem galgados pelos servidores na carreira e, o Decreto n.º 5.825/2006, que estabeleceu diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos integrantes do PCCTAE. Portanto, a normatização implantada a partir de 2005, por meio dos instrumentos legais mencionados anteriormente, demonstrou a preocupação do governo federal em promover mudanças, visando criar uma estrutura de carreira aos servidores STAE, alterando assim, pontos relevantes no âmbito da área de Gestão de Pessoas nas IFES.

No entanto, Souza e Kobiyama (2010) afirmam que, apesar da política fundamentada na Lei n.º 11.091/2005 ter apresentado alguns avanços, ela ainda não atende plenamente as necessidades da IFES, motivo que levou os autores a sugerirem a essas instituições mudança de suas filosofias de gestão de pessoas, de maneira a contemplar o desenvolvimento de ações inovadoras, bem como, o envolvimento e o comprometimento de seus servidores técnico-administrativos e docentes.

Considerando as conclusões de Souza e Kobiyama (2010, p.10) é possível reconhecer que “de fato as IFES devem imprimir as mudanças necessárias na gestão pública, principalmente na forma de administrar com as pessoas, avançando na direção da ética e da justiça social”. Sendo assim, acredita-se que a área de gestão de pessoas nas instituições públicas se fortalecerá, obtendo as condições necessárias para atender com ótimo nível de qualidade as demandas a serem vencidas.

Na seção a seguir, serão expostas as concepções acerca do assunto socialização. Faz-se uma abordagem introdutória sobre o sentido amplo do tema, e, em seguida, sua influência no âmbito organizacional. Na sequência, destacam-se as estratégias que são utilizadas para socializar os novos funcionários e, por fim, discorre-se sobre os programas de integração.

## 2.5 SOCIALIZAÇÃO

O conceito de socialização sob o olhar da psicologia social pode ser entendido a partir de duas perspectivas: A primeira de cunho funcionalista, ou seja, “[...] como processo de manutenção e reprodução da estrutura social ou como processo de homogeneização”. A segunda, baseada no interacionismo simbólico e do construtivismo social, que reconhecem os indivíduos como sendo “[...] sujeitos do processo, no qual desenvolvem sua própria personalidade e/ou identidade 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”. Nos estudos atuais sobre a socialização predomina a segunda perspectiva, uma vez que a primeira tem sido praticamente desprezada. Considerando o interacionismo simbólico e o construtivismo social, a socialização representa a forma como o indivíduo passa a integrar um grupo, organização ou sociedade, tornando-se o personagem principal do processo e atuando simultaneamente como sujeito e objeto. É, assim, um processo dinâmico que se desenrola durante toda a existência do indivíduo. (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014, p. 352-353).

Conforme Shinyashiki (2002), a socialização das pessoas encontra-se, com frequência, relacionada ao desenvolvimento da criança, contudo, ela não pode ser delimitada exclusivamente por tal período, mesmo porque, seria ingenuidade imaginar que todo o aprendizado social, imprescindível para se exercer os diversos papéis durante a vida adulta, pudesse ser desenvolvido somente na fase da infância do indivíduo.

Na concepção de Berger e Luckmann (1985, p. 175), a socialização é definida como “[...] a ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela”. Para esses autores (p. 184) “a socialização nunca é total nem está jamais acabada”, quer dizer, ela não se completa por inteiro, permanecendo em constate desenvolvimento ao longo da vida do ser humano. Corroborando com essa compreensão, Borges e Albuquerque (2014, p. 353) entendem a socialização do indivíduo, sob o ponto de vista da psicologia social, “como um processo contínuo que acompanha a vida sem se esgotar”.

A socialização pode ser classificada em primária e secundária. A socialização primária é aquela que o indivíduo experimenta ao nascer e que se processa durante o período específico de sua infância. A partir do compartilhamento dos referenciais encontrados no seio da família, a

criança vai interiorizando normas, valores, comportamentos, novos papéis, que vão gradativamente contribuindo para a formação de sua identidade. Em decorrência de tal processo, a pessoa passa a integrar a sociedade como um de seus membros. Enquanto que a socialização secundária ocorre após o indivíduo já ter vivenciado a socialização primária na infância, representando, assim, o passo seguinte para que ele possa ser inserido em outros setores da sociedade, como por exemplo, escola, igreja, associação, organizações entre outros, onde irá adquirir conhecimentos para serem aplicados em funções específicas (BERGER; LUCKMANN, 1985).

O mundo das organizações, nas palavras de Borges e Albuquerque (2014, p. 353), é considerado “[...] um ambiente específico”, representando, portanto, um dos palcos onde se desenvolve a socialização secundária. O indivíduo, neste caso, ao ser inserido no coletivo organizacional, fatalmente terá que interagir com as pessoas que farão parte de sua equipe de trabalho e com os demais membros da organização. Por consequência, necessitará ser socializado para atuar com sucesso nesse novo ambiente específico e, a socialização organizacional, que será exposta a seguir, é o instrumento que o auxiliará nesta questão.

### **2.5.1 Socialização organizacional**

As mudanças ocorridas no âmbito da economia mundial associadas à reestruturação produtiva são fatores que têm provocado alterações na dinâmica da vida profissional dos trabalhadores, sendo cada vez mais frequentes situações como empregos temporários, expatriação<sup>9</sup>, mudança de cargo, transferência entre cidades e unidades administrativas, exigindo dos trabalhadores readequação e realinhamento aos objetivos, metas e filosofia das organizações por onde passam. Essas circunstâncias eleva a possibilidade de crises no processo de socialização organizacional; aumentam a necessidade de se ampliar os conhecimentos sobre o tema, visando facilitar o ajustamento do indivíduo a essas novas situações e geram demandas que requerem melhor planejamento do processo de integração, adaptação e aculturação dos novos e antigos funcionários (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

Borges e Albuquerque (2014) relatam que o tema socialização organizacional é objeto de estudo da psicologia do trabalho e das

---

<sup>9</sup> Transferência de um funcionário para outra unidade da organização no exterior.

organizações, sendo também foco de interesse de pesquisa da psicologia social. No entanto, a partir de consultas em bases de dados de periódicos científicos, é possível verificar que, no campo do conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, principalmente no âmbito da disciplina de Ciência da Administração, também são desenvolvidos estudos voltados à investigação da socialização organizacional.

Com o objetivo de promover inicialmente uma melhor compreensão ao significado do processo de socialização e sua dinâmica no âmbito organizacional, tem-se a seguir conceitos elaborados por autores que trabalham o referido tema.

Conforme Van Maanen (2012, p. 45), “a socialização organizacional ou ‘processamento de pessoas’ refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, status, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização”.

A socialização organizacional, na concepção de Borges e Albuquerque (2014) promove a integração do indivíduo com a organização quando ele está ocupando determinado cargo e busca torna-se um membro corporativo.

No entendimento de Dessler (2003, p. 140), “a socialização é o processo contínuo de transmissão a todos os funcionários de atitudes, padrões, valores e modelos de comportamento que são esperados pela organização e seus departamentos”. Enquanto que, na compreensão de Chiavenato (2010, p. 180-181), a socialização organizacional representa:

[...] à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. A socialização organizacional é a maneira como a organização procura marcar no novo participante o modo como ele deve pensar e agir de acordo com os ditames da organização.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 308) a socialização no contexto organizacional é “o aprendizado para compreender uma nova conjuntura e a decisão de como ajustar-se aos relacionamentos socialmente aceitos”.

Ainda, numa visão mais ampliada, é possível entender a socialização organizacional como “[...] o processo de aprendizagem de

valores, crenças e formas de concepção do mundo próprio de uma determinada cultura organizacional” (CARVALHO-FREITAS et al., 2010, p. 265).

Nos primeiros estudos sobre a socialização organizacional prevalecia, a abordagem funcionalista, porém, no fim da década de 1980, pesquisadores identificando o papel ativo do sujeito no processo passaram a considerá-la sob a perspectiva construtivista, o que gerou considerável aumento em âmbito internacional de publicações de pesquisas sobre o referido tema com foco no comportamento proativo do sujeito (GRIFFIN; COLELLA; GAPARAJU, 2000 apud BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

A década de 1960 marcou o surgimento dos estudos e publicações sobre socialização organizacional que, de acordo com Borges et al. (2010, p. 10), foram “motivados, entre outros aspectos, pela crescente necessidade de profissionalização da gestão de pessoas nas organizações”. As investigações científicas sobre esse assunto evoluíram internacionalmente, conforme se pode perceber pelo crescente número de publicações registrado, notadamente, a partir da década de 1990. Por consequência, tais pesquisas e seus resultados, com maior incidência nos Estados Unidos, tem gerado uma atmosfera favorável à formulação de teorias nessa área. Entretanto, é fato que, no Brasil, são raras as publicações e as pesquisas sobre socialização organizacional. Talvez os desafios que a temática impõe possam estar relacionados ao baixo número de pesquisadores e a reduzida atenção que é dedicada ao assunto no Brasil (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

Os conhecimentos produzidos de forma gradativa sobre o referido tema e a interação com seu campo de estudos criaram as condições propícias ao surgimento de vários enfoques teóricos que vem evoluindo, dentre outros fatores, pelo dinamismo que marca os aspectos vinculados ao trabalho e às organizações. Esses enfoques não são contraditórios nem tão pouco excludentes entre si, ao contrário inter-relacionam-se e complementam-se (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

Não obstante existem outras classificações, Borges e Albuquerque (2014), em revisão bibliográfica realizada sobre socialização organizacional, identificaram que o estudo desse tema evoluiu para quatro enfoques teóricos, a saber:

- a) *O enfoque nas táticas organizacionais*: Faz parte de um grupo de estudos que adota como ponto central as ações que a organização utiliza para facilitar o processo de socialização dos indivíduos no trabalho. Segundo Borges e Albuquerque (2014), dentre outros estudos guiados por esse

enfoque, destacaram-se o trabalho de Van Maanen e Shein (1979) que definiram um grupo de estratégias de socialização, as quais visam colaborar na adaptação dos indivíduos à organização (na seção 2.5.3 essas táticas serão apresentadas mais detalhadamente) e os de Jones (1986) que aprimorou o modelo de Van Maanen e Shein (1979), concluindo que tal grupo de táticas se organizava sob outras duas dimensões, ou seja, táticas institucionalizadas e táticas individualizadas.

- b) *O enfoque desenvolvimentista*: Nessa corrente, o centro da atenção é o indivíduo e seus aspectos cognitivos, ao invés do foco ser as ações organizacionais, conforme o interesse do enfoque anterior. De acordo com Borges e Albuquerque (2014), em 1976, Daniel Charles Feldmann propôs um modelo com base nesse enfoque, tal modelo previu uma sequência de três estágios: socialização antecipatória, acomodação e gerenciamento de papéis, que serão detalhados na seção 2.5.2 mais a frente.
- c) *O enfoque na informação e nos conteúdos*: Nessa abordagem, o aspecto central também está voltado aos processos cognitivos do indivíduo, mas os relaciona aos conteúdos do processo de socialização e a transmissão das informações que são repassadas aos novos ingressantes da organização. Os estudos dessa corrente foram projetados com base no modelo longitudinal de pesquisa, pois analisaram a socialização dos indivíduos em diferentes momentos do processo. Esse enfoque valoriza a proatividade do funcionário durante o período de sua socialização;
- d) *O enfoque das tendências integradoras*: Trata-se de uma teoria da socialização que integra os três enfoques anteriores, considerando que os mesmos não são excludentes entre si, ao contrário são complementares. Emerge de uma perspectiva integradora, que articula de forma pertinente as ações organizacionais, a proatividade dos empregados e os resultados do processo. Modelos baseados nesse enfoque relacionam as variáveis individuais (psicológicas) com o contexto organizacional (sociais).

O desenvolvimento da socialização se dá “no âmbito restrito das organizações nas quais o sujeito da socialização está inserido no papel de trabalhador” (BORGES et al., 2010, p. 10). Desta forma, torna-se

importante discorrer sobre o assunto, considerando o fato que é no ambiente organizacional que a socialização efetivamente acontece, tendo o funcionário como um dos atores principais desse processo.

### **2.5.2 Socialização e sua influência no contexto organizacional**

Na concepção de Silva e Fossá (2013, p. 18), “a socialização organizacional é vista como um processo de aprendizagem que se efetiva toda vez que um indivíduo experimenta modificações de status, papel ou função em uma organização”. De acordo com esses autores, o processo de adaptação à realidade organizacional pode gerar *estresse*, insegurança e ansiedade, dado que a pessoa passa a enfrentar uma nova realidade em sua vida profissional, por isso, o acolhimento inicial como prática de socialização é relevante uma vez que facilita a identificação e o comprometimento do indivíduo com a organização. Nesse sentido, Chiavenato (2010, p. 186) corrobora argumentando que as ações de boas vindas aos novos integrantes, que devem ocorrer por meio da socialização organizacional, se traduzem numa iniciativa particularmente importante para sedimentar o bom relacionamento em longo prazo entre o indivíduo e a organização.

Ao analisar o processo de socialização organizacional, considerando a adaptação do ingressante as expectativas e posturas organizacionais, Oliveira e Eccel (2011), enfatizam que o indivíduo deve saber como se posicionar diante da organização na qual está ingressando, passando a agir como um de seus integrantes. Esse é um momento do processo de socialização em que pode ocorrer ansiedade, por parte dos indivíduos que estão sendo admitidos na organização. No entanto, segundo os autores, essa apreensão inicial pode ser amenizada com a promoção de ações institucionais, como por exemplo, repassar aos novatos todas as informações possíveis sobre a organização (histórico, estrutura, políticas, entre outras), para que eles possam gradativamente internalizar as regras que deverão ser seguidas no decorrer do desenvolvimento de suas atividades laborais.

Conforme Cunha, M. et al. (2007, p. 207) em uma versão mais elementar, “a socialização pode ser considerada como o processo através do qual os indivíduos passam de elementos externos à organização a membros internos ou efetivos”. Para Schein (1982), desse modo, ao se incorporar a organização os novos funcionários recebem orientações a respeito das principais normas e regras de conduta, bem como, sobre a maneira de proceder em relação aos demais integrantes da organização. Cunha, M. et al. (2007) complementa afirmando que durante esse

percurso ocorrem mecanismos de filtragem e integração, cujo tempo pode ser mais curto ou mais longo dependendo da ocorrência de algumas variáveis tais como: características da organização, do indivíduo e das funções que ele irá desempenhar.

Na concepção de Grillo (2001), as organizações devem dedicar todo o cuidado possível já no início do processo de adaptação e integração de seus colaboradores recém-admitidos.

É no primeiro contato com o novo ambiente de trabalho que as pessoas, antes de iniciarem as atividades para as quais foram admitidas, devem ter o conhecimento da própria instituição para o qual vão emprestar sua colaboração, além de receberem uma orientação sobre as funções que desempenharão (GRILLO, 2001, p. 93).

A adaptabilidade do indivíduo a organização é um aspecto importante a ser levado em consideração no processo de socialização. Portanto, a recomendação aos gestores, neste caso, é que destaquem o caráter estratégico ao realizar ações formais de socialização, como por exemplo, programas de integração, de capacitação e de avaliação de desempenho. Já aos trabalhadores ingressantes, a orientação é para que eles se empenhem, fazendo com que a convergência do seu pensar e agir volte-se na direção dos padrões e normas organizacionais. (OLIVEIRA; ECCEL, 2011).

As pessoas adquirem de forma diferente os conhecimentos e as experiências para desempenhar atribuições em uma organização não apenas pelo fato de elas serem diferentes, mas, principalmente, porque os métodos para socializá-las são diversificados. Sendo assim, a maneira utilizada para socializar as pessoas na organização irá determinar o grau de controle que a organização terá sobre o comportamento de seus funcionários (VAN MAANEN, 2012).

No entendimento de Cunha, M. et al. (2007), a socialização é marcada por um processo contínuo que precede ao ingresso do indivíduo na organização. Os autores como Feldman (1976, 1981), Van Maanen e Shein (1979), Fisher (1986), Wanous et al. (1992), Anderson e Ostroff (1997) desenvolveram diversas pesquisas sobre a socialização e, com base nos estudos dos mencionados autores, Cunha, M. et al. (2007, p. 208) descreve a socialização organizacional a partir de três fases distintas, quais sejam:

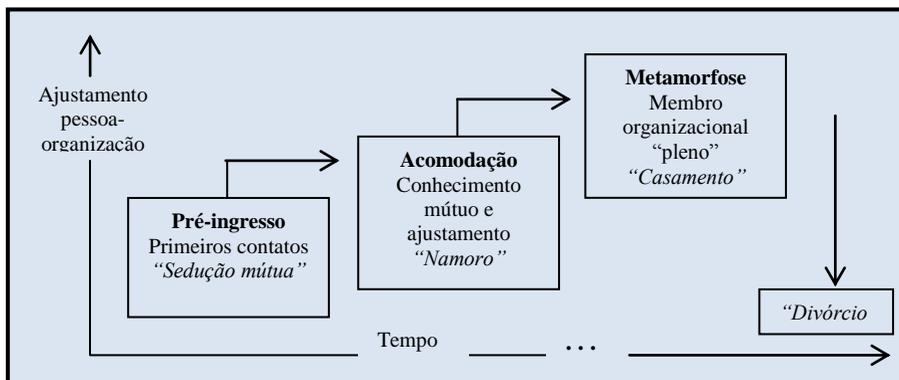
- a) **Pré-ingresso (ou socialização antecipatória)** – esta fase encontra-se vinculada ao processo de seleção, logo, leva em conta os momentos e ocorrências que se processam antes do indivíduo entrar para a organização. Ela ocorre quando os novos pretendentes ao emprego criam uma imagem da organização e desenvolvem expectativas do quanto a organização pode vir a representar para eles. Essas percepções antecipatórias são elaboradas a partir de notícias provenientes da mídia, amigos, professores e em documentos que a organização disponibiliza por meio de sua comunicação social. Durante a fase de recrutamento e seleção, são disponibilizadas aos candidatos informações diversas sobre a organização, como por exemplo, as condições e oportunidades de desenvolvimento na carreira. Deste modo, podem ocorrer desapontamentos por parte dos pretendentes ao emprego quando a imagem e expectativa criadas por eles não são confirmadas, ou seja, não se coadunam com a realidade da organização. Isso implica nos cuidados que a organização deve ter quanto à divulgação de sua imagem perante o espaço econômico, social e midiático externo, pois pode gerar expectativas irrealistas em seus possíveis novos membros, levando-os a insatisfação, desconfiança, redução de desempenho ou até mesmo ao abandono do emprego. Shinyashiki (2002) acrescenta que conhecer antecipadamente a organização na qual o indivíduo tem a intenção de trabalhar o auxilia a reduzir a ansiedade. Para Borges e Albuquerque (2014, p. 358), na atualidade brasileira, “essa concepção de socialização antecipatória está presente no período de investimento das pessoas para serem aprovadas em concursos públicos”;
- b) **Acomodação** – é a fase que se concretiza quando o indivíduo começa a trabalhar, ou seja, desempenhar efetivamente suas funções na organização. Durante esse período, os novos ingressantes desenvolvem as competências que precisam para exercer as atribuições de seu cargo, buscam informações e aprendizado sobre a cultura organizacional e passam a entender o que a organização espera deles. Algumas organizações promovem programas formais que auxiliam os novatos a enfrentarem o processo de adaptação de maneira mais suave. É nesta fase que surgem as surpresas tanto agradáveis como

desagradáveis para os ingressantes, momento em que eles comprovam se as suas expectativas foram ou não atendidas. Na percepção do pesquisador, no âmbito do setor público, essa fase pode ser concebida como o estágio probatório, período esse, que os servidores públicos são submetidos a fim de ser efetivados no cargo e adquirir a estabilidade no serviço público;

- c) **Metamorfose** – esta fase indica que o novo membro tornou-se efetivo na organização, sugerindo que as fases anteriores de conhecimentos e adaptação foram completadas. Em certos casos, é acompanhada de um ritual formal ou informal que assinala a aceitação do ingressante por parte dos demais membros da organização. O resultado esperado, ao final dessa fase, que se estende durante o tempo em que a pessoa permanece na organização, representa a consolidação do vínculo emocional entre a empresa e seu novo membro. Essa vinculação, segundo Cunha, M. et al. (2007, p. 209), expressa-se pela “[...] existência de um sentimento de pertença a uma comunidade, sentimento de aceitação mútua e níveis de elevado empenhamento, motivação e satisfação”.

As três fases que envolvem o processo de socialização organizacional, relatadas por Cunha, M. et al. (2007), encontram-se esquematizadas na figura 4, a seguir:

Figura 4 - As fases da socialização organizacional



Fonte: Cunha, M. et al. (2007, p. 209).

Para Shinyashiki (2002, p. 168), quatro atividades básicas integram o processo de socialização, as quais se encontram associadas às iniciativas organizacionais e, também, à atuação individual do novato na organização, São elas: “Domínio da tarefa: aprender como desempenhar seu trabalho; Classificação do papel: desenvolver a compreensão do seu papel na organização; Aculturação: aprender a cultura da organização e ajustar-se a ela; Integração social: desenvolver relacionamentos com os colegas”.

O processo de socialização organizacional pode ser identificado ainda a partir das características fundamentais (ANDERSON; OSTROFF, 1997 apud CUNHA, M. et al., 2007, p. 210), a saber:

- a) *longitudinalidade* – Refere-se ao tempo em que a socialização ocorre, período em que os novos membros passam a conhecer a organização, incorporando sua cultura, sendo aceitos pelos colegas e adquirindo o direito de se tornar membro efetivo da organização;
- b) *Aquisição de informação* – As informações são apropriadas por meio das tarefas (a partir de dados sobre os requisitos específicos do trabalho); pelo papel social (canais de comunicação e redes informais); pela influência do grupo de trabalho (história, normas, estruturas etc.) e, pela própria organização (informações a respeito da cultura, objetivos e história da organização);
- c) *Aprendizagem social* – trata-se do processo de aculturação que gera alteração na maneira de pensar e de agir do novo membro, promovendo mudança pessoal que o faz “vestir a camisa” da organização. É um processo de aprendizagem que colabora para a homogeneidade da cultura organizacional;
- d) *Complexidade dos resultados* – Diz respeito aos resultados valiosos da socialização esperados tanto pelo ingressante como pela organização. Por parte do primeiro, pode ser, por exemplo, aquisição de experiência profissional, sentimento de pertencer à equipe de trabalho e à organização, desenvolvimento pessoal, satisfação profissional e, ampliação do potencial de empregabilidade. Por outro lado, a organização com o processo de socialização espera obter um profissional que esteja em consonância com a melhoria e o progresso organizacional, que seja inovador e apresente comportamento que vá além das expectativas previstas

inicialmente, enfim, que se torne um membro efetivo da comunidade organizacional.

Na opinião de Gondim, Souza e Peixoto (2013), o processo de socialização visando à adaptação do recém-ingresso às regras e às normas organizacionais não deve ser considerado uma iniciativa unilateral, dado o fato de o novo funcionário possuir papel ativo nesse processo e as expectativas formuladas entre ele e a organização serem de interesse comum. O papel ativo, neste caso, segundo Silva e Fossá (2013), é importante, pois contribui para auxiliar o comportamento do indivíduo no que se refere à construção de significados e para minimizar as incertezas que ocorrem com frequência diante de novas situações derivadas das relações de trabalho no âmbito das organizações.

Sendo assim, a socialização organizacional, além de possuir caráter sistêmico e processual (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014), é também considerada bidirecional, ou seja, uma via de mão dupla, haja vista que há reciprocidade no relacionamento entre o novo funcionário e a organização. Nesse caso, ambas as partes interagem de maneira ativa no processo influenciando-se mutuamente, com o objetivo de buscar o ponto de equilíbrio que leve à adaptação almejada entre elas (OLIVEIRA, A. et al, 2008).

Na visão de Mascarenhas (2008), é a partir dos mecanismos do processo de socialização que os novos membros da organização mantêm contato com o sistema de valores organizacionais, ou seja, considerando as palavras de Chiavenato (2010), isso significa adaptar as pessoas à cultura da organização. Nesse sentido, Silva e Fossá (2013, p. 20) ratificam essa concepção afirmando que “[...] a socialização funciona também como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional”.

Os processos de socialização representam elementos essenciais na formação de laços, vínculos e relacionamentos que caracterizam a conexão das pessoas à organização. No entanto, outros fatores de natureza organizacional ou individual, tais como, contratos psicológicos, empenhamento organizacional<sup>10</sup>, sentido psicológico de comunidade de

---

<sup>10</sup> Empenhamento pode ser entendido, de maneira simples, “como o laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem” (MEYER; ALLEN, 1991; ALLEN; MEYER, 1996; MEYER, 1997 apud CUNHA, M. et al., 2007, p. 225).

trabalho<sup>11</sup> e o (des) ajustamento entre as “personalidades” das pessoas e das organizações, também contribuem para o estreitamento das relações entre pessoa-organização (CUNHA, M. et al., 2007).

Conforme Borges e Albuquerque (2014), os resultados da socialização organizacional são construídos paulatinamente ao longo do processo e podem ser uma das alternativas para reduzir *turnover*<sup>12</sup> e atrair pessoal qualificado para a organização.

Dutra (2011) trata o termo socialização organizacional como internalização e entende que esse processo é uma das categorias que integra o processo de movimentação de pessoas nas organizações. Na concepção do autor a internalização busca a construção de expectativas que ensejam reciprocidade na relação entre a pessoa e a organização, se constituindo num conjunto de ações contínuas que devem se concretizar por uma prática de caráter permanente.

A internalização, na visão de Dutra (2011, p. 63), é um aspecto importante a ser considerado no ingresso de novas pessoas na organização, pois representa a “capacidade da empresa, no espaço de tempo mais reduzido possível, permitir que a pessoa se sinta à vontade e possa oferecer o melhor de si para o trabalho”. Dada à relevância de tal procedimento, socializar os indivíduos no âmbito organizacional envolve a corresponsabilidades dos diversos atores do processo, tais como: a organização, as gerências, os grupos de trabalho e os próprios indivíduos a serem inseridos na organização (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

Apesar de a literatura brasileira não ter contemplado grande atenção à temática da internalização, na prática, as organizações manifestam bastante cuidado com essa questão, haja vista, a necessidade de ajustamento entre o desenvolvimento pessoal e organizacional (DUTRA, 2011). As ações voltadas ao processo de internalização, de acordo com o referido autor, devem ser bem planejadas e conduzidas

---

<sup>11</sup> Os indivíduos que comungam desse sentido, entendem que a organização vai ao encontro de suas necessidades e às de suas famílias, reforçando sua qualidade de vida. Como forma de retribuição aceitam que a organização “possa esperar deles uma postura pautada por comportamentos de cidadania responsável” (CUNHA, M. et al., 2007).

<sup>12</sup> Turnover (rotatividade de pessoal) "Suspensão da condição de membro de uma organização por parte do indivíduo que recebia compensação monetária desta" (MOBLEY, 1992, p. 30).

adequadamente de maneira a não tolher as iniciativas dos novos ingressantes na organização. Por isso

o processo de internalização não deve ser utilizado para reprimir ou padronizar o comportamento das pessoas e suas relações com a organização. Caso a empresa utilize o processo de internalização para iniciar um processo de adestramento comportamental, estará matando as possibilidades de contribuições criativas das pessoas e perdendo toda a riqueza da diversidade oferecida pelas diferenças individuais (DUTRA, 2011, p. 89).

Dutra (2011) alega, ainda, que é comum às organizações recepcionarem bem as pessoas no início de seu ingresso, porém essa preocupação tende a não se estender nas etapas subsequentes, ou seja, não adquirem caráter permanente e, ao permitir a descontinuidade, as ações de internalização se tornam menos eficazes. Mascarenhas (2008, p. 29) lembra que “a eficácia da socialização também depende de fatores como a predisposição do indivíduo em adaptar-se a uma nova cultura e ao nível de congruência entre valores individuais e organizacionais”.

Os aspectos mais relevantes a serem considerados pelas organizações na recepção de seus novos ingressantes, de acordo com Dutra (2011, p. 88), são:

- a) Dar continuidade ao contrato estabelecido entre a empresa e a pessoa durante o processo de captação;
- b) Oferecer informações sobre a organização, sobre as pessoas que nela trabalham, sobre o mercado e clientes da organização;
- c) Criar vínculos com outras pessoas na organização, que possam servir de referência para a pessoa que esta entrando na empresa;
- d) Estabelecer um processo de acompanhamento da pessoa na organização e de seu nível de satisfação;
- e) Criar canais de comunicação para que a pessoa possa manifestar-se sobre a adequação de sua relação com a organização;
- f) Dar coerência entre o conjunto das políticas e práticas de gestão de pessoas e o processo de internalização.

Na sequência, analisam-se as estratégias de socialização organizacional que podem ser aplicadas aos novos funcionários, com vistas a integrá-los à organização.

### **2.5.3 Estratégias de socialização organizacional**

As estratégias de socialização são muitas e diversificadas e podem ser entendidas como a maneira utilizada pelas organizações para “controlar e dirigir o comportamento de seus membros”, sendo que boa parte do controle do comportamento resulta da maneira como a pessoa é socializada no âmbito organizacional (VAN MAANEN, 2012. p. 60 - 61). Conforme Cunha, M. et al. (2007), as estratégias de socialização objetivam favorecer o processo de orientação aos indivíduos no desenvolvimento de papéis institucionalizados<sup>13</sup> ou individualizados<sup>14</sup>.

Van Maanen (2012) esclarece que as estratégias de socialização são mais evidentes no caso das pessoas que ingressam pela primeira vez em uma organização ou no caso dos indivíduos que internamente passam por promoção ou rebaixamento de cargo. Todavia, elas se mostram menos evidentes quando um determinado membro que já está integrado à organização passa por situações, como alteração de suas tarefas, substituição de outra pessoa ou mesmo mudança de setor ou unidade de trabalho. Sendo assim, é possível inferir que a socialização pode ocorrer a partir da entrada da pessoa na organização ou, toda vez que o indivíduo já pertencente à organização for submetido a uma transição que requeira mudança de fronteira organizacional. Considerando esse último caso, Van Maanen (2012, p. 47) afirma que “[...] por definição, alguma socialização sempre ocorrerá quando uma pessoa se movimentar no interior de uma organização e passar assumir um novo papel”.

As principais formas que são utilizadas pelas organizações, a fim de socializar as pessoas no ambiente de trabalho, são agrupadas por Van Maanen (2012) em um conjunto de sete pares de estratégias. Segundo o autor (p. 47), cada estratégia se apresenta “em paralelo a sua contra partida ou estratégia oposta”, sendo que elas não são mutuamente

---

<sup>13</sup> Se expressam pelo grau de estimulação que a organização imprime aos novos membros para atuarem de acordo com seus colegas em situação semelhante (CUNHA, M. et al., 2007).

<sup>14</sup> Representam as iniciativas que estimulam os indivíduos a melhorarem o desempenho de sua atuação na organização, por exemplo, imprimindo mais qualidades aos serviços prestados (CUNHA, M. et al., 2007).

excludentes e, na prática, a partir da criatividade dos gestores, podem receber combinações variadas de diversas formas. A descrição das estratégias, a seguir, está baseada, sobretudo nos estudos de Van Maanen (2012), mas também conta, em parte, com a contribuição de Cunha, M. et al. (2007):

- a) **Formais e informais:** as estratégias são *formais* quando, durante o aprendizado de suas atividades, os novos funcionários recebem instruções, separados dos demais membros da organização e seus papéis são enfatizados e explicitados de maneira mais acentuada. Quanto mais marcante for o grau de formalidade, mais o papel do novato é segregado e especificado, ou seja, a estratégia formal se acentua, à medida que são intensificadas a separação e diferenciação dos ingressantes em relação aos outros membros da organização (VAN MAANEN, 2012). As estratégias são *informais* quando os novatos são inseridos diretamente em seus postos de trabalho sendo que grande parte de suas aprendizagens ocorrem por meio da execução das tarefas relacionadas ao seu cargo e também nos contatos decorrentes de sua relação com as redes sociais. O aprendizado do novato, nesse caso, ocorre por intermédio de suas próprias experiências (VAN MAANEN, 2012). Cunha, M. et al. (2007) observa que as estratégias informais favorecem o acolhimento do novato em sua inserção ao novo espaço de atuação, porém, se não forem bem estruturadas, podem ocasionar problemas de adaptação ao novo funcionário. Van Maanen (2012) esclarece, ainda, que a estratégia formal é considerada como a primeira etapa da socialização, visto que a segunda etapa ocorre quando o novato assume o seu cargo efetivamente e passa a aprender de maneira informal as práticas reais desenvolvidas em seu departamento;
- b) **Individuais e coletivas:** As estratégias *individuais* de socialização estão voltadas para as especificidades da função que o indivíduo vai exercer ao desempenhar seu papel na organização. Elas promovem mudanças pessoais, no entanto, geram, nos indivíduos socializados, visões menos homogêneas em relação aos que foram socializados de forma coletiva. Nas estratégias individuais, os resultados podem ser diferentes entre os indivíduos que estão sendo socializados. Nesse caso, a variação dependerá da relação

que será estabelecida entre socializador e socializado. Já nas estratégias *coletivas* os novos membros são reunidos em grupo, e passam por um processo de aprendizagem semelhante. As experiências de aprendizagem, nesse caso, são comuns a todos os participantes e buscam como resposta comportamentos padrões. Sendo assim, os resultados da socialização, sob essa perspectiva, são relativamente similares. As estratégias individuais não são convenientes às grandes organizações, por serem mais onerosas no que se refere a tempo e dinheiro, portanto, nesse caso, há uma tendência à utilização de estratégias de socialização coletivas por apresentarem maior comodidade, eficiência (VAN MAANEN, 2012). Ao longo do processo de socialização, ambas as estratégias podem ser submetidas ao mesmo indivíduo em momentos diferentes (CUNHA, M. et al., 2007);

- c) **Sequenciais e não sequenciais:** as estratégias *sequenciais* de socialização são aquelas que preveem a participação do novato em estágio, constituído de etapas sucessórias sequenciais, a fim facilitar o processo de aprendizagem e prepará-lo antecipadamente para assumir seu cargo na organização. Submetê-lo a participar de um programa de formação pode ser um exemplo desse tipo de estratégia. As estratégias sequenciais podem também ser aplicadas no caso do indivíduo encontrar-se em processo transitório na organização. Nesse caso, ele passa por estágios que antecedem a ascensão a uma nova posição ou um novo papel organizacional, como, por exemplo, a indicação para ocupar uma chefia no setor onde trabalha ou em outra área da organização. Fazer com que ele atue previamente nos vários setores que compõem seu departamento antes de assumir a chefia é um exemplo dessa estratégia de socialização. Já, as estratégias *não sequenciais* são aquelas utilizadas em estágio transitório, quando o funcionário assume posição de assessoramento ou de chefia e, nessa passagem, não está prevista uma preparação específica para que ele assuma a nova função na organização (VAN MAANEN, 2012);
- d) **Fixas e variáveis:** São *fixas* quando as estratégias para socializar os novatos encontram-se previstas em um cronograma contendo as diversas etapas que compõem o processo de socialização, sendo que cada uma delas possui

um tempo determinado para começar e para acabar. Neste caso, o novo empregado tem conhecimento preciso do tempo que será necessário para transitar por cada uma delas e esse tempo é pré-estabelecido. Por exemplo, os novos empregados ao serem contratados já sabem de antemão qual será o período de experiência estabelecido pelas organizações. Por outro lado, as estratégias se caracterizam como *variáveis* quando não existe uma agenda prévia a ser seguida para realizar as etapas que devem conter o processo de socialização e, sendo assim, tais etapas não possuem início e nem fim pré-estabelecidos. Desta forma, os novatos não têm previamente definido o período de transição entre uma etapa e outra, pois isso dependerá do desenvolvimento que o novo membro terá durante o processo de socialização. As estratégias variáveis podem causar ansiedade e frustração, haja vista que os novatos não conseguem enxergar claramente um horizonte sobre suas trajetórias de socialização junto à organização onde trabalham (VAN MAANEN, 2012);

- e) **Competição ou Concurso:** Estratégias por *competição* ocorrem quando a organização seleciona funcionários, com base em seus antecedentes, suas habilidades e ambições e os distribui em vários grupos para participar de diferentes programas de socialização com a finalidade de preencher vagas para promoção interna. Há, nesta situação, uma competitividade entre os membros dos grupos em que cada um atua por conta própria, não procurando apoio coletivo para agir em sintonia contra ou a favor da organização. A cada etapa do processo de concorrência, alguns membros vão sendo eliminados e, os que conseguem concluir todas as etapas são elevados a um nível mais alto na organização. Na medida em que a movimentação se dirige aos níveis mais altos do escalão organizacional, essa estratégia tende a se torna mais difundida. Quanto às estratégias por *concurso*, elas ocorrem quando o preenchimento da vaga para promoção é baseado no desempenho do membro organizacional, sendo indiferentes para a disputa as questões relacionadas à idade, sexo, raça ou quaisquer outros fatores antecedentes. Assim sendo, as condições são iguais para todos os participantes que desejam alçar um nível mais alto na organização. Em síntese a estratégia por competição é

provavelmente mais remota do que a por concurso, visto que a primeira obriga separar as pessoas que estão sendo socializadas, enquanto que as estratégias viabilizadas por concurso parecem favorecer o cooperativismo e a participação entre as pessoas na organização (VAN MAANEN, 2012);

- f) **Em série e isoladas:** Nas estratégias *em série*, os funcionários já vinculados à organização transmitem suas experiências preparando os novatos para assumirem papéis similares aos seus. Sendo assim, os veteranos atuam como agentes de socialização e se tornam referência, passando a servir de modelos aos funcionários mais novos. Essas estratégias favorecem a estabilidade de padrões do comportamento, uma vez que os novatos tendem a seguir os membros mais experientes da organização. Enquanto que as estratégias *isoladas* ocorrem quando os ingressantes têm que desenvolver por conta própria a sua aprendizagem. Neste caso, são socializados com base em suas iniciativas e não guiados por algum padrão organizacional. (VAN MAANEN, 2012). De acordo com Cunha, M. et al. (2007) parte dos professores, por exemplo, aprende a ensinar e pesquisar por meio de estratégias isoladas. As estratégias isoladas proporcionam maiores possibilidades aos novatos de desenvolverem a criatividade e serem mais originais, pois a pressão e submissão próprias das estratégias em série são inexistentes nesse caso. Entretanto, elas podem gerar riscos, complicações ou confusões caso o novato tome iniciativa inadequada na execução de suas tarefas. Nas estratégias em série, é crucial que o agente socializador conheça profundamente a realidade das atribuições do cargo que o novo membro irá assumir. É comum ocorrerem problemas quando o departamento de recursos humanos é unicamente responsável por capacitar o novo membro e desconhece as práticas ou atividades decorrentes do cargo que o indivíduo vai exercer em seu departamento de origem (VAN MAANEN, 2012);
- g) **Investidura e despojamento:** Trata-se de estratégias que visam aprovar ou reprovar a identidade pré-institucional dos novos ingressantes. É de *investidura* quando a organização apoia e reforça os conhecimentos, habilidades, experiências e comportamentos que os novos funcionários trazem consigo

ao serem admitidos. Sendo assim, a organização aprova sua identidade anterior e tende a confirmar o perfil do novato se esse for favorável aos seus interesses. Porém, se os atributos dos novatos forem desconsiderados após a admissão, por não se mostrarem úteis à organização, a estratégia de socialização é classificada como *despojamento*. Nesse caso, as identidades anteriores dos novatos são rompidas e eles podem ser submetidos a testes e práticas diversas, a fim de se adequarem suas respectivas identidades aos interesses da organização. Tal procedimento visa estimular o desenvolvimento de uma nova identidade ao ingressante de maneira a deixá-la aderente aos valores organizacionais (VAN MAANEN, 2012).

As evidências sugerem que o conjunto de sete pares de estratégias expostas anteriormente, é significativo no processo de socialização, pois influencia a concepção do indivíduo sobre o seu papel com relação ao trabalho que ele desenvolverá na organização (VAN MAANEN, 2012).

Van Maanen e Shein (1979 apud BORGES; ALBUQUERQUE, 2014) consideram existir outras estratégias que visam socializar os novos ingressantes na organização, tais como: treinamento introdutório, tutorização e ritual de inclusão.

Dutra (2011) relaciona entre as possíveis práticas de internalização, aquela que conta com o apoio de um orientador, ou seja, uma pessoa que já trabalha na organização e, é designada a dar suporte ao ingressante durante o período inicial de suas atividades profissionais. Segundo o autor, neste caso, o funcionário mais experiente, dentre outras contribuições, colabora para que as expectativas pessoais do novo integrante possam se alinhar às expectativas organizacionais. Essa estratégia de socialização é denominada de tutorização por Van Maanen; Shein (1979), assim como por Borges e Carvalho (2013).

Tem-se, ainda, o programa de integração como estratégia possível de ser utilizada pelas organizações, a fim de socializar os novos funcionários, tema esse que será abordado a seguir.

### 2.5.4 Programa de integração

O programa de integração tem por finalidade adaptar o novo funcionário à organização, viabilizando sua socialização ao ambiente de aprendizagem, no qual ele irá desenvolver suas atribuições profissionais. O mencionado programa integra o rol das atividades estratégicas da área de recursos humanos, sendo uma iniciativa que incorpora significativo valor agregado e, projeta impacto positivo no desempenho das organizações (WEISS, 2006).

No que tange ao processo de socializar pessoas no ambiente organizacional, Fleury (2012, p. 23) afirma que “as estratégias mais usuais são os chamados de programa de treinamento e integração de novos funcionários, que assumem formato e duração diversas conforme a organização”. Oliveira, A. et al. (2008) reafirmam que, não obstante haver outras estratégias de socialização, as organizações tem procurado socializar seus colaboradores por meio de programas de integração e de socialização, com o intuito de estreitar o relacionamento entre ambas as partes, reduzir impactos na adaptação dos novatos e, proporcionar a eles, um ambiente de trabalho mais adequado ao exercício da nova função a ser desempenhada.

Para Silva, Nascimento e Botelho (2013), o programa de integração se traduz num meio que auxilia os novos colaboradores a se alinharem aos objetivos e valores organizacionais, se constituindo numa ação que corrobora para o mecanismo estratégico de gestão de pessoas.

No entendimento de Tomassini (2001, p. 55), “a socialização inicia-se com o estágio preparatório, durante o qual o novato recebe uma visão realista das expectativas organizacionais em relação a ele, quais serão suas responsabilidades e as habilidades necessárias em função do trabalho a realizar”. O autor alega, ainda, que durante essa etapa, o indivíduo tem condições de “avaliar a extensão da congruência entre seus próprios valores e necessidades, e as necessidades da organização”.

Ao discutir as maneiras de socializar os funcionários, Dutra (2011) também menciona que dentre as práticas de internalização mais comuns que têm sido adotadas nas organizações encontra-se a integração, a qual representa às ações que procuram aclimatar as pessoas em seus respectivos ambientes de trabalho, prestar informações sobre a organização, estabelecer ligações interativas com as pessoas, dentro e fora da organização e, ainda, oferecer orientações sobre as normas e demais procedimentos considerados importantes para o pleno funcionamento da organização. Fleury (2012, p. 23) corrobora nesse sentido alegando que é por meio “[...] das estratégias de integração do

indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros”.

Grillo (2001), tratando sobre o assunto gestão de pessoas nas universidades, menciona a importância do chamado programa de integração introdutória que tem como objetivo proporcionar aos recém-admitidos o pleno acesso as informações sobre a estrutura, o funcionamento e as finalidades institucionais, assim como, prestar as orientações necessárias ao desempenho de suas atribuições profissionais, levando em consideração as peculiaridades que são intrínsecas às universidades e suas influências no comportamento das pessoas no trabalho. O autor destaca ainda que, esse processo de iniciação dos novos colaboradores, tanto para conhecerem a instituição, como para desenvolverem as novas funções, não deve ficar restrito somente ao momento inicial de ingresso, ou seja, deve ser um processo contínuo que se prolonga durante a permanência das pessoas na organização.

No processo de aperfeiçoamento para a iniciação, o curso introdutório torna-se uma peça chave para a adaptação e integração dos novos servidores nas instituições universitárias. Portanto, deve ser muito bem planejado e dimensionado de maneira a conter o tempo necessário para que os ingressantes passem a conhecer a instituição e as atribuições a serem desempenhadas. A adequada seleção dos ministrantes e a participação de autoridades representadas pelos dirigentes da instituição irão fortalecer a importância do evento (GRILLO, 2001).

Dentre as várias vantagens decorrentes da implantação de programas de integração, Chiavenato (2010) relaciona as seguintes: redução da ansiedade das pessoas, diminuição da rotatividade, economiza tempo e ainda maior facilidade no ajuste das expectativas entre a organização e os novos funcionários.

Sendo assim, pode-se concluir que o programa de integração é uma estratégia de socialização importante a ser empregada pela área de gestão de pessoas nas instituições públicas e privadas, visto tratar-se de um evento que auxilia os novos ingressantes a se adaptarem com maior facilidade ao ambiente organizacional, ao mesmo tempo em que promove impactos positivos no desenvolvimento das organizações.

A seguir, apresenta-se a metodologia empregada no desenvolvimento desta pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após apresentar as bases teóricas relativas à fundamentação do estudo, passa-se a relatar, neste capítulo, as estratégias e os procedimentos metodológicos que são utilizados para desenvolver e viabilizar a presente pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O método de abordagem do estudo é predominantemente indutivo. De acordo com Lakatos e Marconi (2007, p. 86), esse método busca a generalização, ou seja, parte do particular para o geral.

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

A pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que, conforme afirma Almeida (2011, p. 31), pesquisa aplicada é aquela que, “[...] normalmente faz uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano”.

Quanto à abordagem, a atual pesquisa é caracterizada como qualiquantitativa. Qualitativa, haja vista que o estudo se propõe a investigar, sobre o processo de socialização organizacional dos novos servidores da UFSC, cujos resultados foram interpretados levando-se em conta a realidade do contexto interno institucional, pontuado em um determinado período de tempo. Michel (2000, p. 36) destaca que: “A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto do estudo”. Ainda, segundo Richardson (1999, p. 90), “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados [...]”.

No que se refere ao componente quantitativo da pesquisa, teve-se a necessidade de aporte desta abordagem, haja vista que, para colaborar

na análise, mensuração e/ou interpretação de alguns dados, foi lançado mão dos elementos básicos da estatística, tais como as ferramentas descritivas (gráficos, tabelas entre outros), bem como as medidas de síntese: de posição (média aritmética, mediana e moda) e de dispersão (amplitude e desvio padrão). Na concepção de Michel (2000, p. 37), “a pesquisa quantitativa parte do princípio de que tudo pode ser quantificável, ou seja, que opiniões, problemas, informações, serão mais bem entendida se traduzida em forma de número”.

Portanto, a pesquisa se apropriou das duas abordagens de forma conjugada, partindo da premissa que uma complementar a outra. Michel (2000, p. 39) afirma que “considera-se como ‘qualiquanti’ (importante instrumento da pesquisa social) a pesquisa que quantifica e percentualiza opiniões, submetendo seus resultados a uma análise crítica qualitativa”.

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No que diz respeito à classificação da pesquisa realizada, adota-se a taxionomia definida por Vergara (2013), que classifica um estudo em relação a dois aspectos - quanto aos fins e quanto aos meios.

Nestes termos, quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como descritiva. Vergara (2013, p. 42) refere-se à pesquisa descritiva como sendo aquela que “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. A atual pesquisa trata de descrever como vem ocorrendo o processo de socialização dos novos servidores da UFSC, possibilitando analisar como têm sido construídas as relações dos ingressantes no contexto institucional.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e estudo de caso. Bibliográfica porque por intermédio da revisão da literatura, buscou-se a fundamentação teórica necessária para embasar o estudo. Vergara (2013, p. 43) conceitua esse tipo de pesquisa como sendo “[...] o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Documental, haja vista que o pesquisador fez uso, de documentos internos à UFSC relacionados ao objeto investigado, além de vários instrumentos legais com Leis e Decretos, os quais serão citados mais adiante. Vergara (2013, p. 43) entende a pesquisa documental como sendo aquela “[...] realizada em

documentos conservados no interior dos órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes [...]”. E, por fim, trata-se de estudo de caso, considerando-se que a investigação realizada está restrita à UFSC, que se caracteriza por uma unidade que integra o conjunto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), vinculadas ao MEC. Vergara (2013, p. 44) descreve que “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”.

### 3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

Com base na relação dos servidores técnico-administrativos em educação (STAE) ingressantes na UFSC em 2012, emitida em 02/10/2015 pela Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SeTIC), compilada do Sistema de Administração de Recursos Humanos da UFSC, verificou-se que foram admitidos por concurso público na Instituição em 2012, considerando apenas o campus em Florianópolis, 221 servidores técnico-administrativos em educação, dos quais 166 permanecem trabalhando e 55 deixaram a UFSC durante o estágio probatório, que se estendeu até 2015. Isso significa que houve um índice de *turnover* (rotatividade de pessoal) equivalente a, aproximadamente, 25%, ou seja, praticamente um quarto dos servidores que foram admitidos em 2012 para trabalhar no campus sede, já não se encontra mais atuando profissionalmente na Instituição.

O público alvo da pesquisa, portanto, é composto pelos 166 STAE contratados pela UFSC por meio de concurso público no ano de 2012, que atuam exclusivamente no campus Prof. Reitor João David Ferreira Lima, com sede em Florianópolis/SC. Esses servidores pertencem ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), aprovado pela Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), e, encontram-se enquadrados nos níveis E (superior), D (médio) e C (auxiliar) de classificação na carreira, cujos cargos requerem grau de escolaridade equivalente aos ensinos, superior, médio e fundamental respectivamente. A escolha pelos três níveis de classificação justifica-se pelo fato de não ter havido ingresso de servidores dos níveis de classificação A e B (apoio) em 2012.

A opção pelo ano de 2012 deve-se ao fato de que os servidores que ingressaram no referido ano completaram os três anos de estágio

probatório em 2015. Esse foi o período delineado pelo pesquisador para analisar o processo de socialização dos novos servidores da UFSC que fizeram parte do universo da pesquisa.

Quanto à opção pelo campus sede, deu-se em virtude deste reunir maior número de novos servidores em relação aos demais, o que permitiu o atingimento de um percentual mais expressivo de sujeitos da pesquisa. A escolha pelo campus de Florianópolis foi ainda em função de ele possuir maior diversificação de cargos no quadro de pessoal, aspecto que, sob a ótica do pesquisador, tornou a pesquisa mais diversificada. Os quatro outros campi foram criados mais recentemente em relação ao campus sede e, ainda estão se estruturando quanto à composição dos seus respectivos corpos funcionais. Além disso, o campus sede é o local onde o pesquisador desenvolve suas atividades profissionais, portanto, este tem, conseqüentemente, maiores facilidades de acesso às informações que serão necessárias à realização da pesquisa.

A pesquisa foi realizada no mês novembro de 2015 por meio de censo, ou seja, a totalidade do público alvo foi consultado. Conforme Almeida (2011, p. 23), a amostragem censitária “é aquela em que todos os elementos da população farão parte da amostra”.

### 3.4 PERSPECTIVA DO ESTUDO

No que se refere à perspectiva do estudo quanto à temporalidade, o estudo previu que os instrumentos de coleta de dados fossem aplicados apenas uma vez, captando o panorama de um determinado momento e, que, os resultados referentes à parte quantitativa fossem analisados com o auxílio de ferramenta estatística. Considerando tal procedimento, a pesquisa se caracteriza como um estudo do tipo transversal. Conforme ratificam Hair Júnior et al. (2005, p. 87), “os estudos transversais coletam os dados em um único ponto no tempo e são sintetizados estatisticamente”. Registra-se, ainda, que a coleta de dados foi realizada durante o período de novembro a dezembro de 2015.

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Esta seção se destina a apresentar, metodologicamente, as formas de obtenção dos dados utilizados no desenvolvimento da pesquisa.

Na etapa da coleta de dados foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com uso de roteiro (apêndice C) junto aos gestores da SEGESP-UFSC, visando a conhecer as estratégias de socialização aplicadas aos novos ingressantes da UFSC em estudo.

Os sujeitos propostos para as entrevistas semiestruturadas são gestores que atuam no Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) e na Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP). Os entrevistados foram escolhidos de forma não probabilística, usando-se os critérios de tipicidade e acessibilidade. No apêndice A, tem-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que foi submetido a esses entrevistados.

Aos servidores ingressantes na UFSC em 2012, que integram a população alvo desta pesquisa, foi aplicado um questionário estruturado (apêndice E), que se dividiu em duas partes. A primeira objetivou traçar o perfil sociodemográfico dos participantes, contendo oito perguntas fechadas (de 01 a 08). A segunda composta por 18 questões elaboradas com base na literatura pesquisada, sendo que, destas perguntas, 14 são fechadas (de 09 a 22) e quatro abertas (de 23 a 26). No apêndice B, tem-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que foi submetido aos respondentes e, no apêndice D, encontra-se registrado o texto da mensagem do *e-mail* enviado aos referidos servidores contendo o convite para participar da pesquisa.

O questionário foi remetido no dia 04/11/2015 aos 166 servidores, ficando disponível para ser respondido até o dia 18/11/2015. Utilizou-se como suporte para aplicação desse instrumento de pesquisa, a ferramenta conhecida como formulário Google, um serviço gratuito disponibilizado na WEB (on line), cujo endereço para acesso é <https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>. Dos 166 servidores para os quais foi enviado o questionário, 103 responderam a pesquisa, perfazendo uma taxa de retorno de 62,0%, a qual pode ser considerada satisfatória, levando em conta o total de indivíduos consultados.

Antes de remeter o questionário aos 166 servidores que fazem parte da população alvo, foi aplicado um teste piloto para avaliar o instrumento de pesquisa junto a seis servidores, visando constatar se ele estava com linguagem adequada e alinhado às informações que se esperava obter dos respondentes.

Foram escolhidos dois servidores de cada nível de classificação na carreira, ou seja, E (superior), D (médio) e C (auxiliar), tais servidores são lotados nas seguintes unidades da UFSC, um na Pró-Reitoria de Administração, um na Pró-Reitoria de Graduação, dois na Secretaria de Gestão de Pessoas, um no Centro de Filosofia e Ciências Humanas e, um no Centro de Comunicação e Expressão.

O resultado do teste piloto demonstrou que algumas alterações, tanto na forma como no conteúdo do questionário, fizeram-se necessárias, como por exemplo: exclusão de uma pergunta e a inclusão de duas outras; acréscimo de algumas opções de resposta; alteração da escala de resposta em alguns casos e, correção de pequenos ajustes no texto de determinadas perguntas para torná-las mais claras e compreensíveis. Portanto, a experiência com o teste piloto mostrou-se positiva, visto que permitiu aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados antes que ele fosse enviado aos 166 servidores integrantes do universo da pesquisa.

No decorrer deste estudo foram pesquisadas várias fontes, tais como, instrumentos legais (Constituição Federal/1988; Lei n.º 8.112/1990; Lei n.º 11.091/2005; Decreto-Lei 200/1967; Decreto n.º 5.707/2006; Decreto n.º 5.824/2006; Decreto n.º 5.825/2006; Decreto n.º 5.773/2006; Decreto n.º 6.096/2007 e Decretos n.º 7.133/2010), documentos internos da UFSC, como por exemplo, editais de concurso público, portarias, relatórios, certidões e formulários, bibliografias (livros e artigos científicos) que deram sustentação a fundamentação teórica da presente pesquisa e, ainda, informações colhidas no site da Instituição.

A seguir, apresenta-se no quadro 2, a operacionalização dos objetivos específicos relacionando-os com os instrumentos de coleta de dados, as categorias de análise e os fatores de análise.

Quadro 2 - Operacionalização dos Objetivos Específicos

(continua)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	FATORES DE ANÁLISE
<p><b>a)</b> Pesquisar o perfil sociodemográfico dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, que ingressaram na instituição no ano de 2012.</p> <p><b>Instrumento de coleta de dados:</b></p> <p>– Questionário (1ª parte: perguntas de 01 a 08) – Apêndice E.</p>	<p>Perfil sociodemográfico</p>	<p><b>Faixa etária; Sexo; Estado Civil; Escolaridade; Formação; Cargo; Função de chefia; Local de lotação.</b></p>
<p><b>b)</b> Caracterizar as estratégias de socialização que a UFSC adota para adaptar e integrar seus novos servidores técnico-administrativos em educação ao ambiente laboral, durante o período do estágio probatório.</p> <p><b>Instrumento de coleta de dados:</b></p> <p>– Pesquisa documental; – Entrevistas semiestruturadas: 1º roteiro (gestor do DDP contendo 10 perguntas). 2º roteiro (gestor da CCP contendo 13 perguntas) – Apêndice C.</p>	<p>Caracterização das estratégias de socialização</p>	<p><b>Ações de iniciativa organizacional</b></p> <p>(DUTRA, 2011); (VAN MAANEN, 2012); (CUNHA, M. et al., 2007); (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014); (SILVA; FOSSÁ, 2013); (DESSLER, 2003); (SHINYASHIKI, 2002); (GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013)</p> <p><b>Programa de Integração</b></p> <p>(VAN MAANEN, 2012); (SILVA; NASCIMENTO; BOTELHO, 2013); (WEISS, 2006); (DUTRA, 2011); (FLEURY, 2012); (GRILLO, 2001); (TOMASSINI, 2001)</p>

Quadro 2 - Operacionalização dos Objetivos Específicos  
(conclusão)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	FATORES DE ANÁLISE
<p>c) Conhecer a percepção dos novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, quanto às estratégias de socialização adotadas pela Instituição para adaptá-los e integrá-los ao ambiente laboral.</p> <p><b>Instrumento de coleta de dados:</b></p> <p>– Questionário (2ª parte: perguntas de 09 a 26) – Apêndice E.</p>	<p>Avaliação das estratégias de socialização</p>	<p><b>Programação das estratégias de socialização:</b></p> <p>– Cronograma de atividades (VAN MAANEN, 2012)</p> <p><b>Estratégias coletivas de socialização:</b></p> <p>– Capacitação e ambientação institucional (VAN MAANEN, 2012)</p> <p><b>Aprendizagem das atividades do cargo:</b></p> <p>– Agentes de socialização</p> <p>– Aprendizagem por conta própria (VAN MAANEN, 2012)</p> <p><b>Aproveitamento das experiências anteriores do servidor:</b></p> <p>– Conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos (VAN MAANEN, 2012)</p> <p><b>Estágio probatório:</b></p> <p>– Avaliação (BRASIL, 1990)</p> <p><b>Relacionamento com a equipe de trabalho:</b></p> <p>– Integração social com colegas e chefia imediata (SHINYASHIKI, 2002); (DUTRA, 2011)</p>
<p>d) Propor diretrizes que apontem caminhos alternativos, visando apoiar e fortalecer o processo de socialização organizacional na UFSC.</p>		

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

### 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção, detalham-se os procedimentos adotados para realização da análise dos dados coletados por meio dos instrumentos de pesquisa, ou seja, as entrevistas realizadas com gestores da SEGESP, o questionário submetido aos servidores pesquisados e os documentos institucionais mencionados anteriormente.

#### 3.6.1 Análise das entrevistas

As entrevistas semiestruturadas com gestores da SEGESP, integrantes do DDP e da CCP, teve o intuito de conhecer as estratégias de socialização adotadas pela UFSC e, foram elaboradas a partir de roteiros fundamentados na revisão da literatura. Tais entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para avaliação das informações fornecidas pelos entrevistados. Essas entrevistas ocorreram no mês de dezembro de 2015, tendo sido transcritas e analisadas em janeiro de 2016.

Para cada entrevistado foi definido um roteiro diferente, posto que, no caso do gestor do DDP, desejou-se verificar as estratégias de socialização utilizadas pela UFSC de maneira geral, enquanto que, no caso do gestor da CCP, o foco de interesse voltou-se especificamente para conhecer aspectos relacionados ao curso de integração dos novos servidores que é gerenciado por aquela Coordenadoria e, de acordo com a literatura pesquisada, considerado uma importante estratégia de socialização.

As respostas decorrentes das entrevistas foram avaliadas com base na análise de conteúdo, cuja definição pode ser entendida como: “[...] técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações” (BERELSON, 1952 apud GIL, 2007, p. 165).

Visando preservar a identidade dos respondentes das entrevistas, atribuiu-se a eles letras do alfabeto português. Portanto, os entrevistados serão tratados distintamente ao longo do texto desta dissertação por entrevistado “A” (gestor do DDP) e entrevistado “B” (gestor da CCP).

### 3.6.2 Análise dos questionários

No que diz respeito ao questionário estruturado aplicado aos servidores que representam a população alvo do estudo, no caso das perguntas fechadas, foram utilizadas ferramentas da estatística para dar suporte à análise dos dados coletados, tais como: distribuição de frequência, média e desvio-padrão, sendo que a apresentação dos resultados se deu por meio de gráficos e quadros. Quanto a análise das perguntas abertas, a exemplo do tratamento dado as entrevistas, usou-se a técnica de análise de conteúdo. Foi utilizada também na análise das perguntas abertas, a técnica *pattern matching*, que, por meio do estabelecimento de padrões, associa o resultado decorrente das respostas obtidas dos sujeitos da pesquisa com o que se encontra na literatura sobre o assunto que está sendo estudado (YIN, 2005).

Uma vez que as informações provenientes do questionário de pesquisa foram tratadas como confidenciais e anônimas, atribuíram-se números cardinais para cada respondente, considerando a sequência numérica das respostas registradas no formulário eletrônico utilizado na captação dos dados, por meio do site do Google na WEB.

Para efeito de análise das respostas do aludido questionário, a expressão “P” significa Pergunta e a expressão “R” significa Respondente. Exemplo: P29 = Pergunta 29 e R71= Respondente 71.

### 3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Quanto ao escopo temporal, vale reafirmar que a coleta de dados ficou restrita ao período de novembro a dezembro de 2015, sendo que a população da pesquisa compôs-se de servidores técnico-administrativos em educação (STAE), admitidos na UFSC no ano de 2012 e que completaram o estágio probatório, se tornando assim, estáveis no serviço público.

No que tange ao escopo físico, registra-se que os novos servidores pesquisados foram somente os que se encontravam lotados nas unidades do campus sede da UFSC, quais sejam, Administração Central; Centros de Ensino; Pró-Reitorias e Secretarias e Órgãos Suplementares, com exceção do Hospital Universitário (HU).

Os servidores do HU não foram abrangidos por esta pesquisa, haja vista que aquela unidade tem como missão, “preservar e manter a vida, promovendo a saúde, formando profissionais, produzindo e socializando conhecimentos, com ética e responsabilidade social” (UFSC, 2012a) e, portanto, os principais cargos dos servidores

vinculados ao HU, como médicos, enfermeiros, farmacêutico bioquímico, possuem especificidades distintas em relação aos demais cargos técnico administrativos em educação que foram considerados na análise da atual estudo.

E, ainda, sobre o escopo teórico, registra-se que para efeito desta pesquisa o conceito de socialização encontra-se baseado na concepção de Van Maanen (2012), enquanto que, na elaboração dos instrumentos de coleta de dados, além do mencionado autor, levou-se em consideração a visão e o entendimento sobre socialização dos seguintes autores, CUNHA, M. et al. (2007); BORGES; ALBUQUERQUE (2014); SILVA; FOSSÁ (2013); DUTRA (2011); DESSLER (2003); SHINYASHIKI (2002); GONDIM; SOUZA; PEIXOTO (2013); VAN MAANEN (2012); SILVA; NASCIMENTO; BOTELHO (2013); WEISS (2006); FLEURY (2012); GRILLO (2001); TOMASSINI (2001).

Por último, reitera-se que, a partir de buscas realizadas durante o período de fevereiro a julho de 2015, junto as bases de dados de periódicos científicos nacionais como CAPES, Scielo, Google Acadêmico e, em livros publicados no Brasil, foi possível perceber, que a literatura brasileira decorrente de fontes teóricas relacionadas ao tema socialização organizacional, ainda é bastante incipiente, ou seja, os trabalhos produzidos nessa área não se mostram abundantes em nível nacional, fato esse que também contribuiu, de certa forma, para a limitação deste estudo.



## **4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Este capítulo apresenta os resultados que foram obtidos a partir da análise das entrevistas com gestores da SEGESP, da aplicação do questionário aos servidores que ingressaram na UFSC no ano de 2012 e de documentos institucionais, tais como, editais de concurso público, relatórios, formulários e certidões.

Buscando compreender o fenômeno estudado nesta pesquisa e, conseqüentemente, procurando respostas aos seus objetivos, os dados colhidos por meio dos mencionados instrumentos foram cruzados e analisados à luz do referencial teórico discutido no segundo capítulo desta dissertação. Ao final, são apresentadas as proposições de diretrizes que poderão contribuir para o fortalecimento do processo de socialização da UFSC.

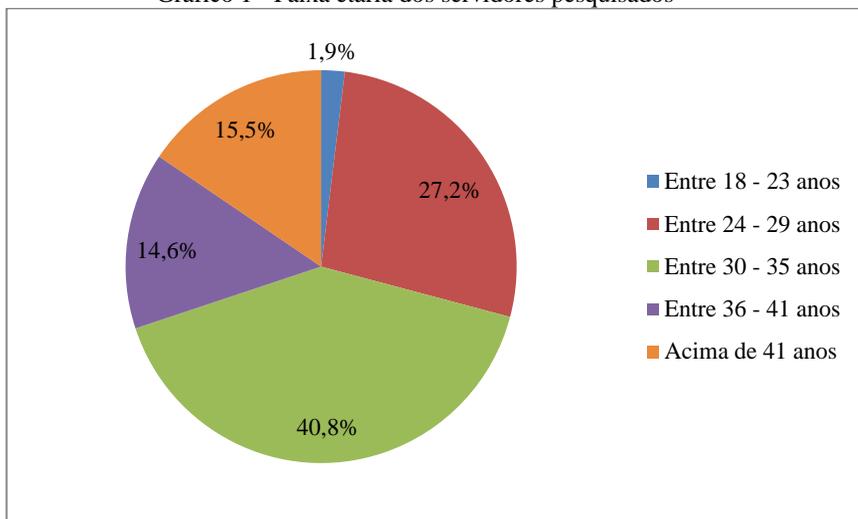
### **4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS SERVIDORES INGRESSANTES NA UFSC EM 2012**

O primeiro aspecto abordado pela pesquisa foi o levantamento do perfil sociodemográfico dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, que ingressaram na instituição no ano de 2012, propósito proveniente do objetivo “a”. Os dados foram colhidos a partir das respostas do questionário enviado aos 166 servidores que formam a população estudada, compreendendo as perguntas de n°. 01 a n°. 08 do referido instrumento.

A pesquisa do perfil sociodemográfico do citado grupo abrangeu os seguintes fatores de análises: Faixa Etária; Sexo; Estado Civil; Escolaridade; Formação; Cargo; Função de Chefia, Local de lotação na UFSC, e, conforme relato subsequente, apresentou os resultados seguir.

A primeira pergunta registrou que, na faixa etária compreendida entre 18 e 23, anos há apenas dois servidores. A maioria dos servidores pesquisados encontra-se na faixa etária abrangida entre 24 e 35 anos (70 servidores), enquanto que os demais ficaram distribuídos entre as faixas de 36 a 41 anos (15 servidores) e acima de 41 anos (16 servidores), conforme demonstrado no gráfico 1 a seguir.

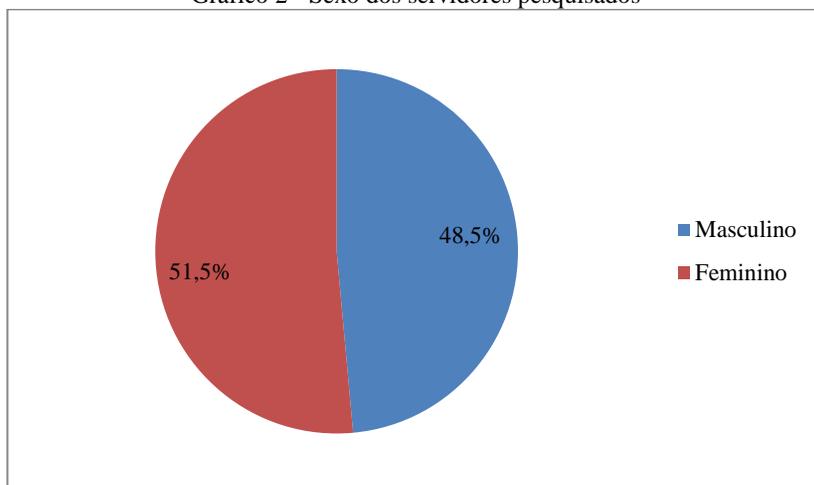
Gráfico 1 - Faixa etária dos servidores pesquisados



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

De acordo com o levantamento da pesquisa, em se tratando do sexo dos participantes, verificou-se a ocorrência de equilíbrio quantitativo entre os dois gêneros, uma vez que, do total dos respondentes 50 servidores são masculinos e 53 femininos, conforme demonstrado no gráfico 2, a seguir.

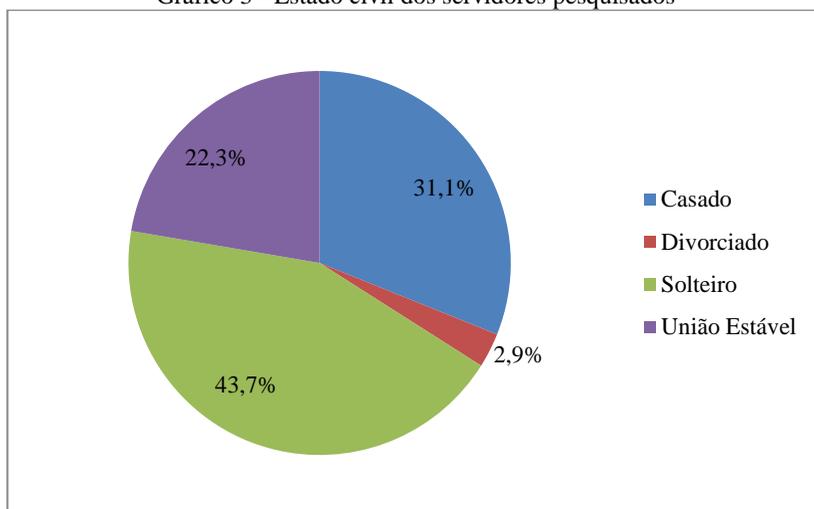
Gráfico 2 - Sexo dos servidores pesquisados



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Quanto ao fator estado civil, identificou-se que, do total de servidores respondentes, 32 são casados, 03 são divorciados, 45 são solteiros e 23 se mantêm em união estável, conforme demonstrado no gráfico 3, a seguir.

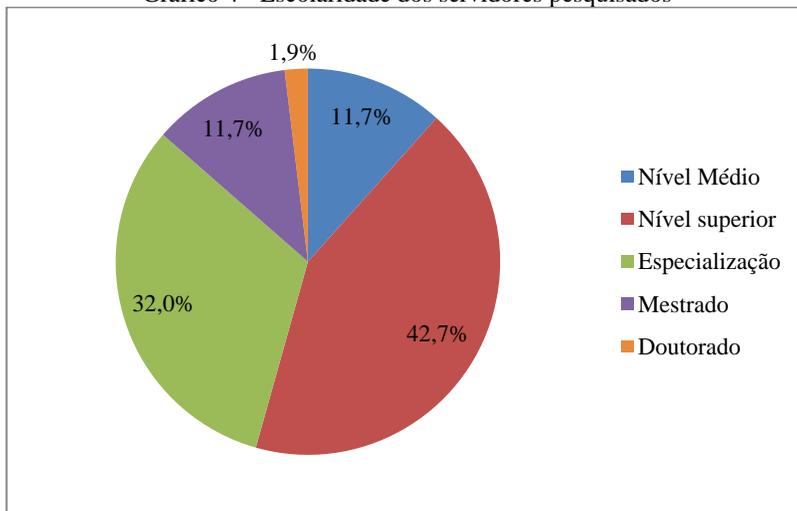
Gráfico 3 - Estado civil dos servidores pesquisados



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

O grau de escolaridade dos servidores respondentes revelou-se da seguinte forma: 12 deles possuem ensino médio, 44 tem ensino superior (graduação), 33 possuem especialização, 12 tem mestrado e 02 concluíram o doutorado, conforme demonstrado no gráfico 4, a seguir.

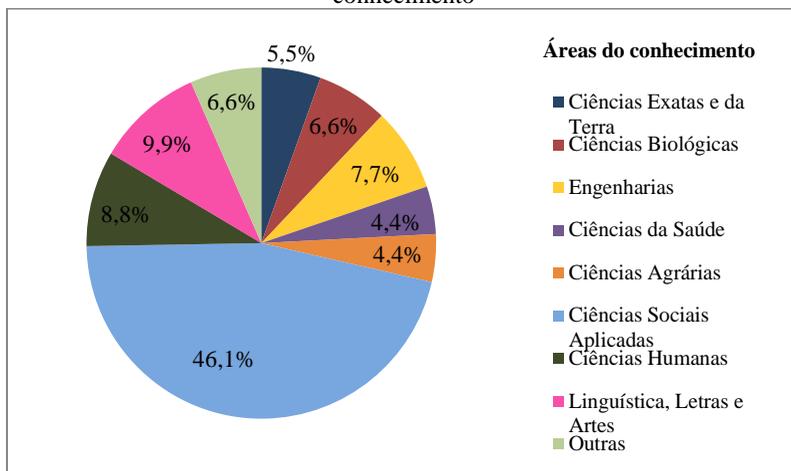
Gráfico 4 - Escolaridade dos servidores pesquisados



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Verificou-se que, entre os 103 servidores que responderam a pesquisa, 91 concluíram nível superior ou acima, sendo que suas respectivas formações na graduação ficaram distribuídas entre diversas áreas do conhecimento (adotou-se a classificação do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ como referência) que se encontram especificadas no gráfico 5, a seguir.

Gráfico 5 - Formação dos servidores pesquisados de acordo com a área do conhecimento



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Os servidores respondentes da pesquisa encontram-se investidos nos diversos cargos integrantes do PCCTAE, sendo que o cargo de Assistente em Administração (44,6 %) é o que, numericamente, predominou em relação aos demais, conforme demonstrado no quadro 3, a seguir.

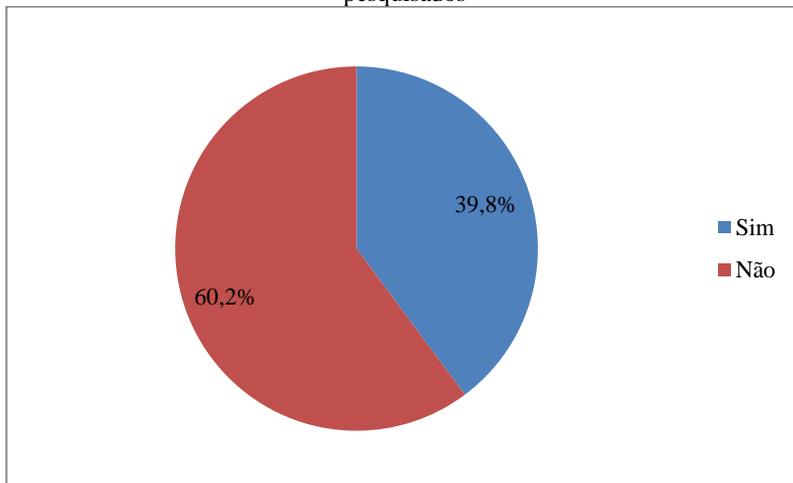
Quadro 3 - Relação dos cargos dos servidores pesquisados

<b>CARGOS</b>	<b>N.º DE SERVIDORES</b>
Administrador	02
Administrador de Edifício	03
Analista de Tecnologia da Informação	03
Arquiteto	02
Assistente em Administração	46
Auxiliar de Biblioteca	01
Auxiliar em Administração	09
Bibliotecário/Documentalista	06
Biólogo	02
Contador	03
Diagramador	01
Engenheiro	07
Médico	02
Programador Visual	01
Revisor de Texto	01
Secretário Executivo	02
Técnico em Laboratório	04
Técnico em Administração	01
Técnico em Assuntos Educacionais	01
Técnico em Audiovisual	01
Técnico em Eletrotécnica	01
Técnico em Nutrição	01
Técnico em Assuntos Educacionais	01
Técnico em Tecnologia da Informação	01
Técnico em Eletrônica	01
Tradutor/Intérprete	01
<b>Total</b>	<b>103</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Constatou-se, também, que, dentre os servidores que responderam a pesquisa, 41 exercem função de chefia, ao passo que 62 servidores não possuem Cargo de Direção (CD) ou mesmo Função Gratificada (FG) na UFSC, conforme demonstrado no gráfico 6, a seguir.

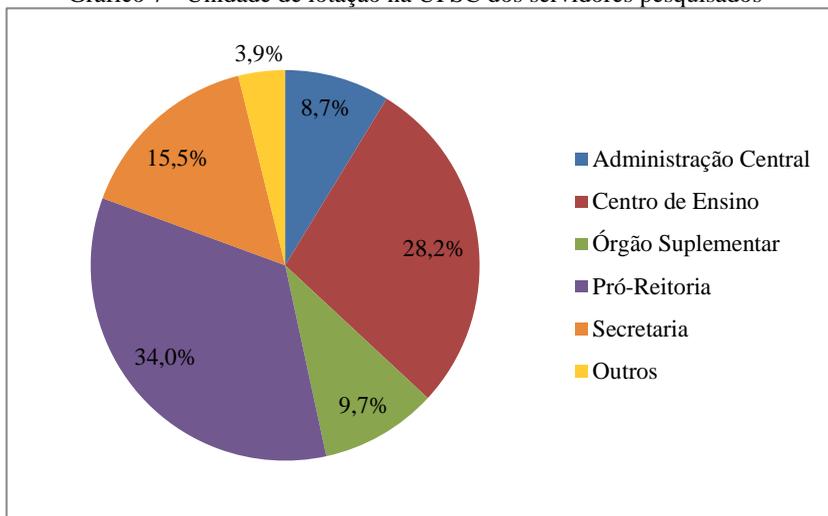
Gráfico 6 - Ocupação de função de chefia na UFSC pelos servidores pesquisados



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Por último, no que se refere à lotação dos respondentes, observou-se que a maioria deles, ou seja, 51 servidores estão lotados nas Pró-Reitorias e Secretarias; 29 nos Centros de Ensino; 10 nos Órgãos Suplementares (Biblioteca Universitária, Biotério Central, Editora Universitária, Imprensa Universitária, Museu de Arqueologia e Etnologia e Restaurante Universitário); 09 na Administração Central (Reitoria, Agência de Comunicação, Auditoria Interna, Ouvidoria, Procuradoria Geral e TV UFSC) e 04 em outras unidades, conforme demonstrado no gráfico 7, a seguir.

Gráfico 7 - Unidade de lotação na UFSC dos servidores pesquisados



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Em síntese, após pesquisar o perfil sociodemográfico dos servidores que integram o público alvo deste estudo (103 servidores), conforme estava prescrito no objetivo “a”, concluiu-se que o grupo é caracterizado por profissionais, cuja maior parte (68%) se encontra inserido na faixa etária compreendida entre 24 e 35 anos, havendo quantitativamente uma leve preponderância do sexo feminino (51,5%). A grande maioria deles (88,3%) possui graduação ou pós-graduação, sendo que a maior parte (47,7%) é composta por pessoas solteiras. A maioria tem formação na área de Ciências Sociais Aplicadas. Os cargos de assistente e auxiliar em administração (níveis D e C da carreira técnico-administrativa em educação) se mostraram predominantes entre os respondentes em relação aos demais cargos. Os dados revelaram ainda que, aproximadamente 40% deles exercem função de chefia na UFSC, sendo que as Pró-Reitorias e os Centros de Ensinos são as unidades que concentram o maior número destes servidores.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE SOCIALIZAÇÃO QUE A UFSC ADOTA PARA ADAPTAR E INTEGRAR SEUS NOVOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO AO AMBIENTE LABORAL, DURANTE O PERÍODO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO

Com a finalidade de atender ao que foi proposto no objetivo b deste estudo: “Caracterizar as estratégias de socialização que a UFSC adota para adaptar e integrar seus novos servidores técnico-administrativos em educação ao ambiente laboral, durante o período do estágio probatório”, nesta seção, apresenta-se o retrato atual do processo de socialização da UFSC. São relatadas as estratégias que a Instituição vem empregando para integrar e adaptar os novos servidores às suas diversas unidades de trabalho, além de expor outros fatores relacionados a esta atividade na UFSC.

Elegeu-se a “caracterização das estratégias de socialização” como categoria de análise a ser trabalhada nas entrevistas realizadas com os gestores da SEGESP, sendo que no caso do gestor do DDP o fator de análise considerado foram as “ações de iniciativa organizacional”, enquanto que, no caso do gestor da CCP, o fator de análise levado em conta foi o “Programa de Integração”.

Os meios utilizados para caracterizar as estratégias de socialização foram pesquisas documentais, conjuntamente com as duas entrevistas semiestruturadas feitas com os mencionados dirigentes, no mês de dezembro de 2015, sobre as quais passa-se a discorrer.

### 4.2.1 Entrevista com o Gestor do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP)

A entrevista realizada com o gestor do DDP buscou conhecer a dinâmica que se processa na execução das atividades de socialização que vem sendo realizadas atualmente pela SEGESP com os servidores recém-ingressados na UFSC.

Ao analisar o conteúdo resultante dessa entrevista, percebe-se, já na primeira abordagem (pergunta n.º 01), que o entrevistado “A” demonstrou ter uma noção aproximada do significado da socialização organizacional, visto que, ao ser indagado sobre a questão, declarou que entendia o tema socialização organizacional de novos funcionários com sendo “a inserção, adaptação do novo servidor a cultura da organização, ao ambiente organizacional, visando a uma maior dedicação e

contribuição deste ao trabalho com suas habilidades e competências”. Não obstante estar correta sua afirmação, vale complementar que a socialização, conforme Oliveira, A. et al. (2008), é considerada um processo bidirecional, ou seja, uma via de mão dupla. Isso quer dizer que o interesse para que ocorra uma adequada adaptação no relacionamento entre o novo funcionário e a organização é recíproco, e não somente por parte do novo ingressante.

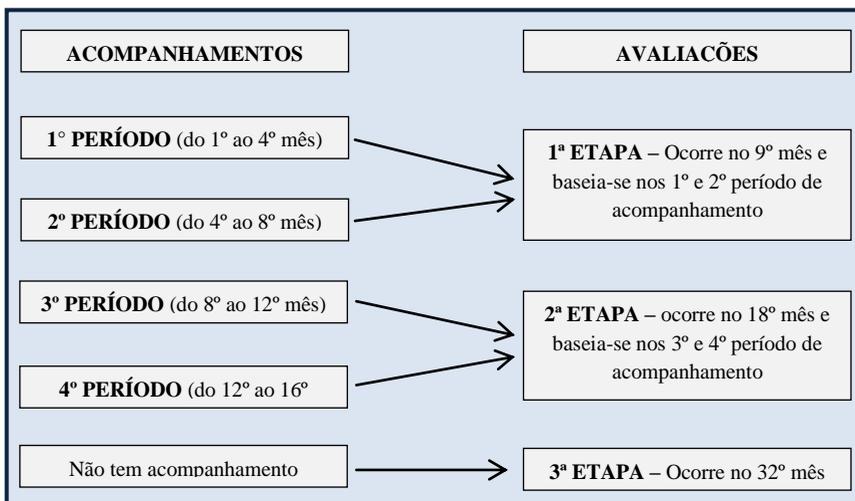
A pergunta n°. 02 visou saber se a UFSC possuía um programa, ou ações, destinadas a socializar os novos servidores a partir da entrada deles na instituição. Quanto a esse aspecto, o entrevistado “A” informou que, após a posse, são passadas aos novos servidores “algumas informações e mensagens. Na posse são convidadas as chefias imediatas para que venham receber estes novos servidores”. Informou também que a UFSC possui o curso de Integração ao Ambiente Institucional oferecido na modalidade a distância, que ainda não é o ideal, pois não tem sido realizado logo após a entrada do servidor na Instituição, mas que está havendo um esforço para corrigir esse problema. Há, também, segundo o entrevistado “A”, a intenção de realizar o acompanhamento dos novos servidores no ambiente de trabalho, com o auxílio de tutores. E, complementando a resposta, ressaltou que considera o estágio probatório como uma forma de socialização, uma vez que existe integração com as chefias e os colegas de trabalho durante o processo de avaliação e desenvolvimento do novo servidor nos três primeiros anos de trabalho.

Indagada por meio da pergunta n°. 03 se existe um calendário pré-estabelecido contendo as etapas a serem desenvolvidas no processo de socialização dos novos servidores, o entrevistado “A” informou que há um roteiro que é seguido pelo DDP a partir da admissão dos servidores, conforme já mencionado na pergunta anterior, o qual inclui apenas a posse, o curso de Integração ao Ambiente Institucional e o estágio probatório. O procedimento adotado, neste caso, indica que a UFSC opta pela estratégia de socialização classificada por Van Maanen (2012) como variável, ou seja, aquela desprovida de um cronograma prévio e completo das etapas da socialização, neste caso, o novo funcionário acaba não tomando conhecimento antecipado do tempo que será necessário para transitar por cada uma dessas etapas. Segundo esse autor, as estratégias variáveis podem gerar ansiedade e frustração, visto que o ingressante não consegue enxergar com antecedência, de forma clara e objetiva, o caminho a ser trilhado ao longo do tempo em que permanecerá na organização.

Por intermédio da pergunta de nº. 04, desejou-se saber o seguinte: Considerando o período compreendido entre o ingresso e o fim do estágio probatório, cronologicamente, quais são os passos seguidos pela SEGESP, no decorrer do processo de socialização dos novos servidores? Obteve-se como resposta do entrevistado “A” que a programação realizada com os novos ingressantes, segue os seguintes passos:

- a) A cerimônia de posse se constitui no primeiro passo. Ela é marcada assim que os novos servidores entregam a documentação exigida no edital do concurso do qual participaram;
- b) O passo seguinte é o início do estágio probatório, cuja avaliação se divide em três etapas (conforme figura 5), começando no primeiro dia de trabalho e terminando após três anos, quando então, se aprovado, o servidor adquirirá a estabilidade no serviço público;
- c) O terceiro passo é a realização do curso de Integração ao Ambiente Institucional. Sua programação já está pré-estabelecida, sendo assim, de tempo em tempo e no momento apropriado, é divulgada a abertura das inscrições na página da CCP e, em seguida, encaminhado *e-mail* aos novos ingressantes com o convite para participar do referido curso.

Figura 5 - Etapas do estágio probatório dos servidores da UFSC



Fonte: UFSC (2016).

Conforme o entrevistado “A”, o curso de Integração ao Ambiente Institucional se constitui numa das estratégias que a UFSC utiliza para socializar seus novos servidores e, a CCP, é a responsável por realizar o mencionado curso. Essa Coordenadoria tem como missão, “promover capacitação contínua e de qualidade para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores da UFSC” (UFSC, 2015d).

A pergunta n.º 05 objetivava saber se os novos servidores são informados sobre a trajetória de sua socialização na UFSC, ou seja, logo após o ingresso, passam a ter conhecimento prévio de todas as estratégias de socialização que serão utilizadas pela UFSC para integrá-los à instituição.

Conforme informações do entrevistado “A”, os novos servidores têm conhecimento da posse visto que ela é agendada antecipadamente. No que tange ao curso de Integração ao Ambiente Institucional, a comunicação do convite é, como visto anteriormente, realizada por *e-mail* no momento em que o citado curso encontra-se disponível para inscrição. E, quanto ao estágio probatório, que se desenvolve em período específico e, em três etapas distintas de avaliação, o servidor sempre toma ciência do resultado de sua avaliação, por meio da chefia imediata, após o término de cada uma das etapas.

Solicitou-se, por meio da pergunta n.º 06, que o entrevistado “A” informasse qual o critério de lotação dos novos servidores nos diversos setores da UFSC. Quanto ao assunto lotação, ele relatou que a Divisão de Movimentação (DIM) vinculada ao DDP, recebe rotineiramente das unidades acadêmicas e administrativas da UFSC as demandas contendo as necessidades de servidores, acompanhadas das justificativas da solicitação e da relação das atividades que cada servidor terá que desenvolver. O entrevistado “A” informou que, no que se refere à distribuição interna dos novos servidores, “os critérios levados em consideração são as prioridades de cada setor e o número de servidores já lotados em cada um deles”. No caso dos centros de ensino, são levados em consideração também o n.º de alunos atendidos e o n.º de professores lotados na respectiva unidade. Comentou ainda que, existe a pretensão de realizar entrevistas com os novos servidores antes de distribuí-los nos setores, com o intuito de definir a lotação de acordo com o perfil profissional de cada um deles.

Esse procedimento (entrevistas) é importante, necessário, pois, além de permitir que a Instituição conheça antecipadamente as potencialidades e experiências dos novos ingressantes, evita que eles possam ficar insatisfeitos ao ser lotados num setor quando desejariam

trabalhar em outro, conforme se percebe em algumas manifestações expressas pelos respondentes do questionário aplicado na pesquisa.

Eu tinha uma vasta experiência em processos seletivos, orientação profissional, enfim em gestão de pessoas em instituição financeira e, na ocasião da posse, não solicitaram meu currículo, não perguntaram da onde eu vinha, pra onde eu gostaria de ir, quais os meus interesses e potencialidades [...] (Respondente n°. 59).

[...] como não houve nenhum questionamento imediato sobre as minhas experiências prévias com a atividade que eu iria realizar na UFSC, ficou difícil demonstrar que estas experiências poderiam ser úteis, pois poderia parecer inconveniente, sendo recém-chegada intervir num modo de fazer já consagrado. Com o tempo o espaço vai se abrindo, mas percebo que ele vai sendo conquistado sem muitas facilidades (Respondente n°. 29).

Outro exemplo foi o que afirmou R30, “no momento da minha lotação não foram considerados os meus 4 anos de experiência com pregões e licitações na esfera estadual. Esse tipo de atitude da SEGESP compromete o bom andamento de toda a instituição”.

Segundo o entrevistado “A”, a demanda de trabalho muito elevada e poucos servidores disponíveis para ser distribuídos entre os setores e, ainda, a alta rotatividade de servidores dificultam a implementação de ações relacionadas à lotação dos novos integrantes da UFSC.

A pergunta n°. 07 questionava se, na operacionalização do processo de socialização dos novos servidores da UFSC, existe uma articulação entre a SEGESP e as chefias dos setores onde os novos servidores irão atuar, no sentido de discutir e definir aspectos relacionados à lotação do servidor e sua recepção no local de trabalho. O entrevistado “A” manifestou-se afirmando que atualmente não existe esse procedimento na Instituição. Diante desse fato, seria importante e necessário que a SEGESP procurasse resolver tal problema, promovendo a aproximação entre as duas partes, visando melhorar a articulação que não vem sendo praticada.

A pergunta de n°. 08 requeria ao entrevistado “A” o seguinte: Em caso positivo, as chefias são orientadas sobre como proceder quanto à adaptação e integração dos novos servidores, a partir do início das atividades deles no setor de trabalho? Essa pergunta estava atrelada a pergunta anterior, ou seja, somente seria respondida, caso a pergunta de n°. 07 obtivesse resposta afirmativa. Como isso não aconteceu, passa-se a abordar a próxima pergunta.

Por meio da pergunta n°. 09, foi questionado se, por parte da SEGESP, é realizado o acompanhamento dos novos servidores após seu ingresso na Instituição, visando verificar se eles estão se adaptando às atividades e à equipe de trabalho. Em caso positivo, de que forma ocorre esse acompanhamento.

O entrevistado “A” respondeu que esse procedimento não é adotado pela SEGESP, apenas no momento da posse é informado aos novos servidores que, se houver problemas de adaptação e integração ao ambiente de trabalho, a recomendação é procurar o DDP. Declarou, ainda, complementando a resposta que,

a UFSC é uma instituição muito grande e a SEGESP, infelizmente, não possui estrutura para acompanhar a todos os servidores que iniciam seu exercício na instituição. O único acompanhamento é por meio do estágio probatório a partir das avaliações realizadas com os novos servidores.

Dutra (2011), ao relacionar os aspectos mais relevantes a serem considerados na recepção de novos funcionários, recomenda que seja estabelecido um processo de acompanhamento da pessoa que ingressa na organização, inclusive verificando seu nível de satisfação.

Levando em conta a dificuldade apresentada pelo gestor do DDP, quanto ao não acompanhamento sistemático e completo do processo de socialização dos novos ingressante e, considerando a relevância imputada por Dutra (2011) para a necessidade de realização dessa atividade nas instituições, torna-se imprescindível que a SEGESP busque encontrar alternativas viáveis de execução, como, por exemplo, realizar (no mínimo) o acompanhamento por amostragem, visando servir de “termômetro” para saber, em termos gerais, como vem ocorrendo à adaptação e integração novos servidores e, também, com o intuito de resolver os possíveis problemas de forma mais imediata.

A avaliação do estágio probatório citada pelo gestor do DDP é, de fato, uma ferramenta de acompanhamento, porém ela tem a finalidade

voltada para o alcance de outro objetivo, que é avaliar a aprovação da permanência ou não do servidor no serviço público (aquisição da estabilidade), levando em conta sua aptidão e capacidade para o trabalho, de acordo com rege a Lei n.º 8.112/1990, (BRASIL, 1990).

No que concerne à última pergunta dirigida ao gestor do DDP (n.º 10), desejou-se saber se existe na UFSC algum canal de comunicação para que os novos servidores possam manifestar-se sobre sua adequação ao ambiente institucional, bem como, dirimir dúvidas e registrar possíveis dificuldades que estejam enfrentando ao realizar suas rotinas de trabalho.

O entrevistado “A” afirmou não existir no âmbito da UFSC um canal específico para esse fim, apenas reafirmou que, por ocasião da posse, é orientado aos ingressantes que procurem o DDP, no caso de ocorrência de problemas após o início de suas atividades profissionais. Comentou também que é entregue, durante a posse, um informativo contendo os telefones para contato com aquele Departamento.

Analisando o quesito comunicação entre a organização e seus novos membros, resgata-se, nas palavras de Dutra (2011, p. 88), que é recomendável “criar canais de comunicação para que a pessoa possa manifestar-se sobre a adequação de sua relação com a organização”. Essa iniciativa, segundo o autor, traduz-se num relevante aspecto a ser considerado pelas organizações quando da recepção e adaptação de seus novos membros ao ambiente organizacional. Portanto, torna-se imprescindível que seja aberto no âmbito da UFSC, canais de comunicação a fim de que os novos servidores possam se manifestar democraticamente sobre sua adequação a Instituição. Ações dessa natureza, encontram sustentação na literatura que trata do assunto, além do que, ampliam a transparência do processo de socialização, promovendo, conseqüentemente, uma melhor sintonia entre a gestão e seus colaboradores.

#### **4.2.2 Entrevista com o Gestor da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP)**

A entrevista realizada com o gestor da CCP (entrevistado “B”) buscou conhecer de maneira mais detalhada a programação, execução, acompanhamento e avaliação do curso de Integração ao Ambiente Institucional, oferecido aos novos servidores após o ingresso na UFSC. Iniciativas visando promover a integração entre os ingressantes e a organização, representam, de acordo com a literatura pesquisada, uma importante estratégia de socialização. Nesse sentido, Oliveira, A. et al. (2008) destacam que os programas de integração e socialização contribuem para estreitar o relacionamento entre os novos colaboradores e a organização, reduzindo impactos na adaptação de seus novos membros e, ainda, proporcionando um ambiente de trabalho favorável ao desempenho de suas funções.

A primeira pergunta dirigida ao entrevistado “B” (gestor do CCP), buscou saber se a CCP oferece capacitação aos novos servidores, antes deles assumirem suas atividades junto aos respectivos setores para os quais foram designados a trabalhar. O entrevistado “B” respondeu que a referida Coordenadoria ainda não desenvolve nenhuma ação neste sentido. Logo, é possível inferir que a UFSC, neste caso, utiliza a estratégia classificada por Van Maanen (2012) como informal. Conforme esse autor, tal estratégia é aquela em que os novatos são inseridos diretamente em seus postos de trabalho, sendo que grande parte de suas aprendizagens ocorrem a partir de suas próprias experiências, por meio da execução das tarefas do seu cargo, e, também, nos contatos decorrentes de sua relação com as redes sociais. Cunha, M. et al. (2007) observa que as estratégias informais favorecem o acolhimento do novato em sua inserção ao novo espaço de atuação, porém, se não forem bem estruturadas, podem gerar problemas de adaptação aos novos funcionários.

A pergunta n.º 02 indagou se há alguma iniciativa por parte da CCP, no sentido de promover capacitação individualizada ou coletiva aos novos servidores, visando prepará-los para o exercício das atividades específicas do cargo.

Quanto à capacitação individualizada o entrevistado “B” respondeu afirmando que,

esse tipo de capacitação, específica aos cargos, acontece a partir do ingresso do servidor, ou seja, no decorrer do tempo de sua atuação na UFSC,

sob demandas dos setores e ou levantamento de necessidades mapeadas antes da elaboração do Plano Anual de Capacitação – PAC.

Já, no que se refere à capacitação coletiva, segundo o entrevistado “B”, a CCP oferece essa modalidade e um exemplo é o curso de Integração ao Ambiente Institucional, direcionado aos novos servidores após o ingresso na Instituição.

Recordando o que retratam os estudos de Van Maanen (2012), as estratégias individuais promovem mudanças pessoais, no entanto, geram, nos indivíduos socializados, visões menos homogêneas em relação aos que foram socializados de forma coletiva. Enquanto que nas estratégias coletivas, os indivíduos passam por um processo de aprendizagem semelhante, objetivando buscar homogeneidade de comportamento entre eles. Os resultados da socialização, sob essa última perspectiva, são relativamente similares. Ao longo do processo de socialização, ambas as estratégias podem ser submetidas ao mesmo indivíduo em momentos diferentes (CUNHA, M. et al., 2007). Identifica-se na UFSC, portanto, a prática das duas modalidades de estratégias de socialização (individual e coletiva).

Por intermédio da pergunta n.º 03, desejou-se saber como ocorre o curso de Integração ao Ambiente Institucional, oferecido aos novos servidores da UFSC e pediu-se para descrever sua realização, considerando o período compreendido desde a etapa inicial de preparação, até a conclusão da etapa final do curso.

Inicialmente, o entrevistado “B” informou que o curso de Integração ao Ambiente Institucional tem por objetivo,

integrar os servidores recém-admitidos à Universidade, dando subsídios para que possam representar em suas ações as funções do Estado e a missão da UFSC, bem como apresentar os diversos setores que desenvolvem atividades diretamente relacionadas à vida funcional dos servidores.

O curso, segundo o entrevistado “B”, é uma ação de capacitação prevista no Decreto n.º 5.825, de 29 de junho de 2006, o qual estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE, instituído pela Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e define linhas de desenvolvimento para a implementação dos

programas de capacitação. Além do que determina o referido Decreto, a CCP vem estruturando, desde 2013, as ações de capacitação dentro de Programas Temáticos. Esses programas têm como proposta trabalhar o caráter sistêmico do conhecimento, assim como, se apoiar nas perspectivas dos cargos e funções exercidas pelos servidores.

Assim, o curso de Integração ao Ambiente Institucional encontra-se inserido na linha de desenvolvimento denominada pelo Decreto n.º 5.825/2006 de Iniciação ao Serviço Público e, no âmbito da UFSC, está incorporado ao programa temático intitulado de Integração ao Serviço Público e à Universidade, que, segundo o entrevistado “B”, tem por objetivo geral “proporcionar ao servidor público recém-admitido na UFSC o conhecimento das especificidades do serviço público, da missão da Instituição, da postura do servidor público, visando a sua integração ao ambiente institucional”.

O entrevistado “B” acrescentou ainda, que o programa temático Integração ao Serviço Público e à Universidade, desenvolvido localmente, prevê, entre seus objetivos estratégicos, várias ações de capacitação, no entanto, somente o curso de Integração ao Ambiente Institucional vem sendo efetivamente executado. Isso ocorre, de acordo com o entrevistado, porque as outras ações desse programa deveriam ser realizadas articuladamente com os demais setores do DDP/SEGESP, quais sejam: a Coordenadoria de Admissões, Concursos Públicos e Contratação Temporária (CAC); a Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento de Carreira (DAFDC) e a Divisão de Movimentação (DiM), mas, infelizmente, essa articulação não acontece atualmente. Na opinião do entrevistado “B”, “[...] deve ser implementada no âmbito da SEGESP uma política institucional, na qual o DDP cumpra com o verdadeiro papel do programa, pois a CCP sozinha não tem condições de abarcar todas as ações de capacitação que este demanda”.

O entrevistado “B” complementou a resposta n.º 03 esclarecendo que o curso Integração ao Ambiente Institucional da UFSC é elaborado pela equipe técnico-pedagógica da CCP e oferecido aos novos servidores na modalidade a distância. Destacou, ainda, que o referido curso é composto pelas seguintes etapas:

**Preparação** – Nesta etapa é feito o design instrucional do curso que é composto por (5) cinco módulos, com carga horária de 52 horas, na modalidade a distância. Os conteúdos são desenvolvidos pelos instrutores/conteudistas e adaptados pedagogicamente pela equipe técnico-

pedagógica da CCP para o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) na plataforma Moodle. Os instrutores/conteudistas são servidores da SEGESP e do Gabinete do Reitor(a).

**Execução** – A execução é realizada pelos tutores que cuidam da interação dos alunos no AVA, do acompanhamento das atividades e da avaliação da aprendizagem, e pelos instrutores que dão o suporte aos tutores e/ou interagem diretamente com os alunos.

**Conclusão** – Nesta etapa, acontece a avaliação do curso que é feita pelos alunos, por meio da avaliação de reação e pelos tutores/instrutores que avaliam diversos aspectos relacionados a parte técnica, pedagógica e funcional do curso.

A pergunta n.º 04 objetivava saber qual a razão do curso de Integração ao Ambiente Institucional ser somente ministrado à distância. O entrevistado “B”, afirmou haver várias motivações e, elencou sete delas justificando essa opção, as quais são apresentadas a seguir:

- a) A educação a distância hoje é uma modalidade de educação que é capaz de atender com grande eficiência, eficácia e qualidade de ensino tanto quanto a educação presencial;
- b) A proposta do curso é basicamente teórica;
- c) O curso cria oportunidades de aprendizagem, diminuindo custos para a Instituição;
- d) Elimina problemas de tempo e distância;
- e) Oportuniza flexibilidade de horários;
- f) Gera autonomia para o aluno;
- g) Reduz barreiras de acesso aos servidores dos campi localizados fora de Florianópolis.

Não obstante as argumentações do entrevistado “B” serem procedentes e, a consulta aos novos servidores apontar que 59% dos respondentes da pesquisa consideram bom ou excelente os resultados do curso de Integração ao Ambiente Institucional, alguns servidores sugeriram que o referido curso seja oferecido de forma presencial ou semipresencial, conforme os depoimentos exemplificados a seguir: “Que o curso de ‘entrada’ seja PRESENCIAL, pois esta modalidade favorece as relações interpessoais e a integração entre os novos

servidores” (R59); “Hoje, com o curso de Integração totalmente a distância, não há muito espaço para os colegas se conhecerem” (R76); “Que o curso de integração tenha também encontros presenciais” (R63).

Quanto à pergunta n.º 05, foi solicitado informar se a participação dos novos servidores no curso de Integração ao Ambiente Institucional era obrigatória ou eles só participariam se julgarem necessário. O entrevistado “B” respondeu que, “o Decreto n.º 5.825/2006 destaca a obrigatoriedade para a Instituição oferecer o curso anualmente, não fala da obrigatoriedade do servidor”, porém, na UFSC, segundo o entrevistado “B”, a CCP faz o chamamento aos novos servidores imprimindo caráter compulsório, quando comunica a eles a necessidade obrigatória de participar do curso.

No que se refere à pergunta n.º 06, procurou-se saber, do entrevistado “B”, como os novos servidores tomam conhecimentos sobre a necessidade de participar do curso de Integração ao Ambiente Institucional. Ele respondeu que anualmente é feito um levantamento dos novos servidores admitidos na UFSC e, posteriormente, encaminhado *e-mail* contendo a convocação para que todos participem do mencionado evento de capacitação.

A pergunta n.º 07 teve o intuito de averiguar quanto tempo, após a entrada dos novos servidores na UFSC, o curso de Integração ao Ambiente Institucional estava disponível para eles participarem. Como resposta, recebeu-se a informação do entrevistado “B” que, devido às últimas greves dos STAE, a CCP não tem conseguido disponibilizar o curso no momento subsequente à entrada em exercício dos novos servidores na UFSC. Por conseguinte, muitos servidores só participam do curso após um ano de permanência na Instituição. O aspecto contraproducente desse retardamento é que, após um ano já trabalhando na UFSC, muitas informações e conteúdos abordados no curso de integração promovido pela CCP tornam-se inúteis ou, não fazem mais sentido por estarem defasados, fato esse que pode refletir negativamente no interesse dos servidores ingressantes em participar do curso.

O anacronismo identificado no descompasso entre o ingresso do servidor na UFSC e o início de sua participação no curso de Integração ao Ambiente Institucional, foi um aspecto discutido na análise dos resultados decorrentes da consulta aos servidores ingressantes na Instituição em 2012, onde 47% dos servidores afirmaram ter participado do referido curso somente após seis meses de trabalho na UFSC. Alguns desses servidores classificaram como negativo o atraso do início do curso por parte da CCP, conforme pode ser observado, por exemplo, na declaração do R42: “Quanto ao curso de Integração do Ambiente

Institucional, existe a necessidade de que ele seja mais rápido em relação ao ingresso do servidor na Instituição, caso contrário torna-se dispensável”.

Indagado por meio da pergunta n.º 08, requisitou-se ao entrevistado “B” responder se é realizado, por parte da CCP, um controle quanto aos servidores que já participaram do curso de Integração ao Ambiente Institucional e aqueles que ainda não o fizeram. A resposta foi afirmativa. O entrevistado “B” esclareceu que é feito um controle a partir dos relatórios de admissão extraídos do Sistema de Administração de Recursos Humanos da UFSC e, posteriormente, mapeada a localização dos servidores que ainda não participaram, a fim de convocá-los a realizar o curso. Mesmo assim, constatou-se que 19,4% dos respondentes do questionário aplicado aos servidores ingressantes na UFSC em 2012 acabaram não participando do curso de Integração ao Ambiente Institucional em decorrência de diversos motivos que se encontram elencados nos resultados do objetivo “c” expostos na seção 4.3 deste capítulo. Com relação à ausência dos servidores no curso integração, é recomendável que a CCP, responsável por oferecer o curso, verifique o que poderá ser feito para evitar tal problema.

Buscou-se saber por meio das perguntas n.º 09 e n.º 10, quais eram, respectivamente, a carga horária e os conteúdos trabalhados do curso de Integração ao Ambiente Institucional. O entrevistado “B” reafirmou que o curso (a distância) possui uma carga horária total de 52 horas, e, acrescentou que durante o seu desenvolvimento são utilizadas estratégias de ensino tais como, apresentação dos conteúdos por meio de textos, fóruns de discussão, debates, aplicação de questionários, sendo usadas também, ferramentas *online* para a criação de linha do tempo, videoaulas, slides, entre outras. Objetivando ampliar a compreensão a respeito do curso de integração, o entrevistado “B” apresentou, ainda, informações complementares sobre a programação do referido curso, as quais foram sistematizadas no quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Programa do curso de Integração ao Ambiente Institucional

<b>MÓDULO</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>	<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</b>
<b>Módulo 01:</b> Ambientação	6 h	- Apresentação do curso; - Introdução ao Ambiente Virtual; - Dicas de estudo.
<b>Módulo 02:</b> Conhecendo a UFSC	8 h	- História e trajetórias da UFSC; - Estrutura e organização acadêmico-administrativa.
<b>Módulo 03:</b> Conhecendo o Serviço Público	8h	- Significados do trabalho; - Funções do Estado; - Direitos e deveres do servidor público federal.
<b>Módulo 04:</b> Conhecendo a Gestão de Pessoas na UFSC	20h	<u>Parte I:</u> - Estrutura e organização da SEGESP; - Estágio probatório; - Plano de carreira e política de desenvolvimento de pessoal; - Capacitação na UFSC.  <u>Parte II:</u> - Pagamento; - Benefícios e licenças; - Atenção à saúde do servidor; - Aspectos relacionados à aposentadoria, pensões e exonerações.
<b>Módulo 05:</b> Conhecendo os Serviços de Comunicação Interna da UFSC	10h	- Serviços de comunicação da UFSC; - Serviços da SeTIC.
<b>EMENTA:</b> História e trajetórias da UFSC; Legislação específica que rege o funcionamento da UFSC; Estrutura e organização acadêmico-administrativa; Significados do trabalho; Funções do Estado; Direitos e Deveres do servidor público federal; Estrutura e organização da SEGESP; Estágio probatório; Plano de carreira e política de desenvolvimento de pessoal; Capacitação na UFSC; Atenção à saúde do servidor; Pagamento; Benefícios e licenças; Aspectos relacionados à aposentadoria, pensões e exonerações; Comunicação na UFSC e Serviços da SeTIC.		

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

A pergunta n.º 11 solicitava ao entrevistado “B” informar como é realizada a avaliação do curso de Integração ao Ambiente Institucional. Em resposta, ele afirmou que a avaliação do mencionado curso é feita pelos participantes, aos quais é submetida a “avaliação de reação”. Os instrutores e tutores, por sua vez, avaliam os participantes com base nos conhecimentos, habilidade e atitudes desenvolvidas por eles no decorrer do curso, conforme critérios demonstrados no exemplo constante da figura 6, a seguir. O aproveitamento final de cada participante é calculado de acordo com o aproveitamento alcançado em cada um dos critérios especificados na referida figura. Ao término do curso, a equipe técnico-pedagógica da CCP analisa essas avaliações, com o propósito de conhecer o resultado do trabalho e, detectar necessidades de possíveis ajustes a serem aplicados nas próximas edições do curso.

Figura 6 - Critérios de avaliação do curso de Integração ao Ambiente Institucional da UFSC

(continua)

ATIVIDADES	CONHECIMENTOS		HABILIDADES			PESO
	Qualidade do Conteúdo	Clareza e Organização	Habilidade Específica	ATTITUDES		
				Contribuições ao grupo	Quantidade de Participações	
<b>MÓDULO 1</b>						<b>10</b>
Atividade 1 - Fórum: Apresentando-se aos colegas	✓	✓	✓			5
Atividade 2 - Fórum: Caminhando pela história			✓	✓		5
<b>MÓDULO 2</b>						<b>20</b>
Atividade 3 - Fórum: Caminhando pela história - Memórias da UFSC	✓	✓	✓	✓		20

Figura 6 - Critérios de avaliação do curso de Integração ao Ambiente Institucional da UFSC

(conclusão)

ATIVIDADES	CONHECIMENTOS		HABILIDADES			ATITUDES		PESO
	Qualidade do Conteúdo	Clareza e Organização	Habilidade Específica	Contribuições ao grupo	Quantidade de Participações	Pontualidade		
<b>MÓDULO 3</b>							<b>20</b>	
Atividade 4 - Fórum: O trabalho na UFSC – forças restritivas e forças impulsionadoras	✓	✓		✓		✓	20	
<b>MÓDULO 4</b>							<b>30</b>	
Atividade 5 - Fórum: Solução de Problemas – Caso Maria Antônia e Geraldo	✓	✓				✓	20	
Atividade 6 - Questionário		✓	✓			✓	10	
<b>MÓDULO 5</b>							<b>20</b>	
Atividade 7 - Fórum: Comunicação institucional na UFSC	✓	✓				✓	10	
Atividade 8 - Tarefa: Abertura de chamado junto à SeTIC			✓			✓	5	
Atividade 9 - Questionário: Introdução aos serviços de TIC da UFSC		✓	✓			✓	5	
<b>TOTAL</b>							<b>100</b>	

Fonte: UFSC (2015c).

No que se refere à pergunta n.º 12, foi indagado ao entrevistado “B” se entre os ministrantes do curso, havia o envolvimento dos dirigentes da UFSC. Em caso positivo, quais as autoridades do escalão superior (Reitor, Pró-Reitor ou Secretários) participam do curso. O entrevistado “B” respondeu que no curso há a participação de dirigentes sim, a exemplo da Reitora e da Secretária Adjunta da SEGESP, que atuam no curso como conteudistas e/ou instrutores. A presença das referidas gestoras prestigiando o curso de integração dos novos ingressantes da UFSC é positiva, visto que tal iniciativa encontra-se em consonância com o posicionamento de Grillo (2001), para o qual a participação de autoridades representadas pelos dirigentes da instituição acaba fortalecendo e valorizando a importância de eventos dessa natureza.

A pergunta n.º 13 (última) ficou aberta ao entrevistado “B”, para que o mesmo pudesse registrar comentários que julgasse relevantes explicitar sobre o curso de Integração ao Ambiente Institucional. O entrevistado “B” complementou que, para 2016, está previsto uma reformulação do referido curso, que irá dispor de um novo design instrucional e gráfico. Essa implementação contará com a parceria do Núcleo Multiprojetos de Tecnologia Educacional (NUTE) da UFSC que já está trabalhando no Material Educacional Digital (MEDs). A nova proposta pedagógica que vem sendo desenvolvida pela CCP, segundo o entrevistado “B”,

está embasada na teoria do design instrucional proposta por Gagné, que norteia a elaboração do storyboard (roteiro para cursos online) por meio de uma solução instrucional que adota sequências guiadas por etapas necessárias à realização de descobertas, da ativação da experiência prévia, da demonstração de habilidades, da aplicação de habilidades e da integração de habilidades ao mundo real do aprendiz.

Portanto, há a perspectiva de incremento do curso de integração a partir de 2016, representando, assim, uma excelente iniciativa que poderá promover melhorias ao processo de socialização dos novos servidores da UFSC.

Em suma, ao concluir a análise dos resultados decorrentes das duas entrevistas realizadas com os gestores da SEGESP, é possível

descrever, resumidamente, as estratégias que a UFSC adota para socializar seus novos servidores, conforme a seguir.

Ficou caracterizado, a partir da entrevista realizada com o gestor do DDP (entrevistado “A”), que a UFSC possui três atividades básicas que envolvem direta ou indiretamente a socialização de seus novos servidores, das quais apenas o curso de Integração ao Ambiente Institucional pode ser considerado como estratégia de socialização, visto que a posse é um ato oficial, cuja cerimônia é marcada pela formalidade de assinatura de documentos e, o estágio probatório, possui originalmente outra finalidade, ou seja, avaliar os fatores relacionados assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade no ambiente de trabalho, conforme determina o Art. 20 da Lei n.º 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Além disso, constatou-se que essas atividades não se encontram expressas num calendário pré-estabelecido contendo as ações de socialização a serem desenvolvidas durante o período de adaptação dos servidores ao trabalho na Instituição, demonstrando que UFSC se utiliza da estratégia considerada por Van Maanen (2012) como variável, pois não estão previstas num cronograma divulgado aos novos funcionários assim que eles são admitidos. Apurou-se, também, que não há uma ampla divulgação das atividades a serem realizadas pelos novos servidores durante o processo de socialização, antes deles iniciarem suas atribuições profissionais. Quanto aos critérios utilizados para lotação dos servidores nos setores de trabalho, verificou-se que eles são definidos com base nas prioridades eleitas por cada setor, no número de servidores que já atuam no setor solicitante e, nos centros de ensino, e, ainda, levam em consideração, o número de alunos atendidos e o número de professores lotados nas respectivas unidades. Há perspectivas futuras de realizar entrevistas com os novos servidores para identificar o perfil profissional de cada um deles, antes de iniciarem suas atividades na Instituição. Detectou-se também que, em se tratando do processo de socialização dos novos servidores da UFSC, inexistente a articulação entre a SEGESP e as chefias dos setores, visando definir aspectos relacionados à lotação do servidor e sua recepção no local de trabalho. Foi observado, ainda, que não é realizado, por parte da SEGESP, o acompanhamento desses servidores após o ingresso na Instituição, a não ser por meio do estágio probatório que não tem exatamente essa finalidade, conforme foi exposto anteriormente. A falta do acompanhamento ocorre, segundo o entrevistado “A”, em virtude da UFSC não dispor de estrutura suficiente para realizar tal procedimento

com todos os servidores que ingressam na Instituição. Por último, verificou-se que a UFSC não dispõe de um canal de comunicação para que os novos servidores possam manifestar-se sobre sua adequação ao ambiente institucional, apenas o DDP coloca-se à disposição dos servidores ingressantes para quaisquer problemas que venham surgir.

Ficou caracterizado, a partir da entrevista realizada com o gestor da CCP (entrevistado “B”), que a UFSC promove capacitação utilizando estratégias de socialização individuais e coletivas, no entanto, não capacita seus novos servidores antes de eles iniciarem as atividades relativas ao cargo para o qual foram aprovados. Dentre as estratégias coletivas, encontra-se o curso de Integração ao Ambiente Institucional que possui 52 horas aula de duração e, é elaborado e gerenciado pela equipe técnico-pedagógica da CCP, sendo ofertado aos novos servidores somente na modalidade a distância, após o início de suas atividades na Instituição. O curso se traduz numa ação de capacitação prevista na linha de desenvolvimento Iniciação ao Serviço Público do Decreto n.º 5.825, de 29 de junho de 2006, e, considerando o planejamento da CCP no âmbito da UFSC, está vinculado ao programa temático intitulado de Integração ao Serviço Público e à Universidade. O referido Decreto não obriga os novos servidores participarem do curso, no entanto, na UFSC, a obrigatoriedade passou a ser exigida, a partir do entendimento que tal capacitação é de suma importância para a adaptação e integração dos novos servidores à instituição. Segundo o entrevistado “A”, em decorrência das greves dos servidores técnico-administrativos do serviço público federal, “a CCP não tem conseguido chamar os novos servidores logo após o ingresso na UFSC, fazendo com que, nos últimos anos, muitos servidores só tenham realizado o curso de integração já com um ano de casa”. Esse problema foi constatado também na consulta aos servidores, os quais classificaram o atraso do início do curso por parte da CCP como um fator negativo que dificultou a ambientação deles a UFSC. O curso conta com a participação de dirigentes da Instituição e sua avaliação é realizada pelos novos servidores, instrutores e tutores a partir dos critérios exposto na figura 6 - Critérios de avaliação do curso de Integração ao Ambiente Institucional da UFSC. O curso será reformulado em 2016, sendo que a implementação da nova proposta contará com a parceria do Núcleo Multiprojetos de Tecnologia Educacional (NUTE) da UFSC.

Portanto, considerando o resultado obtido a partir da pesquisa aos documentos oficiais da UFSC, assim como da análise dos relatos decorrentes da manifestação dos dois gestores da SEGESP, por meio das

entrevistas concedidas ao pesquisador, conclui-se que o curso de Integração ao Ambiente Institucional é, efetivamente, a principal estratégia de socialização, dentre aquelas apontadas pelos entrevistados “A” e “B”, que a UFSC utiliza atualmente para integrar e adaptar seus novos servidores, durante os três primeiros anos de trabalho na Instituição. Trata-se de uma estratégia muito significativa no ato de socializar os novos servidores. Grillo (2001), ao discorrer sobre esse assunto no âmbito das universidades ressalta que no processo de aperfeiçoamento para a iniciação, o curso introdutório torna-se uma peça chave para a ambientação dos novos servidores nas instituições universitárias.

Diante do que foi exposto, e, sobretudo levando-se em conta os resultados apresentados ao longo da seção 4.2, pode-se considerar que o objetivo b: “Caracterizar as estratégias de socialização que a UFSC adota para adaptar e integrar seus novos servidores técnico-administrativos em educação ao ambiente laboral, durante o período do estágio probatório”, previsto no capítulo dois desta dissertação, foi integralmente atingido.

#### 4.3 A PERCEPÇÃO DOS NOVOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC, QUANTO ÀS ESTRATÉGIAS DE SOCIALIZAÇÃO ADOTADAS PELA INSTITUIÇÃO PARA ADAPTÁ-LOS E INTEGRÁ-LOS AO AMBIENTE LABORAL

A maneira como os novos servidores perceberam a aplicação das estratégias de socialização, visando integrá-los à UFSC, pode ser captada a partir das respostas às perguntas fechadas e abertas do questionário aplicado a população alvo da pesquisa.

A fim de atingir o objetivo “c”, que previa conhecer a percepção dos novos servidores técnico-administrativos em educação quanto à maneira adotada pela UFSC para adaptá-los e integrá-los à Instituição, elegeu-se a “avaliação das estratégias de socialização”, como categoria de análise a ser trabalhada junto aos integrantes do público pesquisado por meio deste estudo.

Visando delinear e detalhar melhor as estratégias de socialização, tal categoria foi desdobrada em seis fatores de análise: Programação das estratégias de socialização; Estratégias coletivas de socialização; Aprendizagem das atividades do cargo; Aproveitamento das experiências anteriores do servidor; Estágio probatório e Relacionamento com a equipe de trabalho. Esses fatores foram

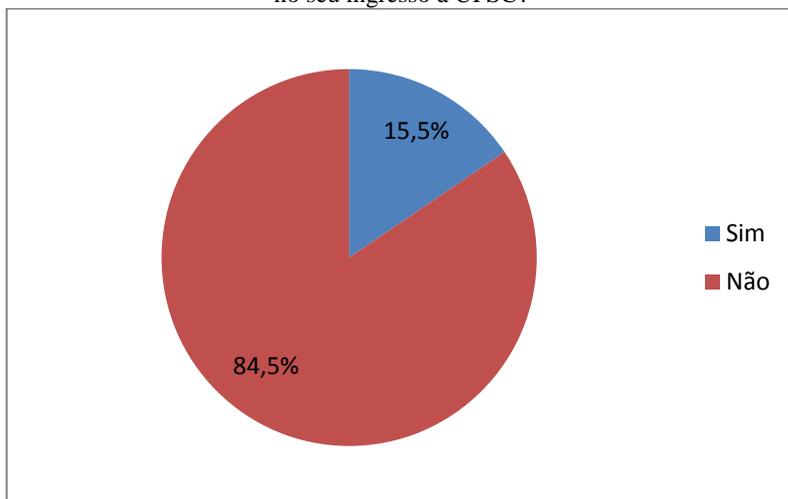
escolhidos, levando-se em conta a literatura consultada sobre socialização organizacional, exposta na do capítulo quatro (fundamentação teórica) desta dissertação.

Após proceder ao tratamento dos dados primários coletados por meio do instrumento de pesquisa (questionário), obtiveram-se os seguintes resultados quanto aos seis fatores de análise apontados anteriormente.

#### 4.3.1 Programação das estratégias de socialização

Com relação ao planejamento e programação das estratégias de socialização utilizadas pela UFSC, foi indagado aos respondentes do questionário, por meio da P09, se, quando eles entraram em exercício na UFSC, lhes foi apresentado um cronograma contendo todas as etapas do processo de socialização que seriam realizadas durante o estágio probatório. Como resposta, a grande maioria dos servidores (equivalente a 87 respondentes) informou que não foi apresentado a eles o mencionado cronograma, conforme mostra o gráfico 8, a seguir.

Gráfico 8 - Foi apresentado cronograma contendo as atividades de socialização no seu ingresso à UFSC?



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Observa-se, a partir deste resultado, que, na UFSC, essa ação se encontra prejudicada, segundo a confirmação da maioria dos

respondentes (84,5%), bem como, a informação do gestor do DDP (entrevistado A) que, ao ser questionado sobre o assunto, comentou que, neste caso, é seguido um roteiro, o qual inclui tão somente a posse, o curso de Integração ao Ambiente Institucional e o estágio probatório. Esse procedimento, por si só, não caracteriza a existência de uma programação composta por um cronograma das atividades de socialização.

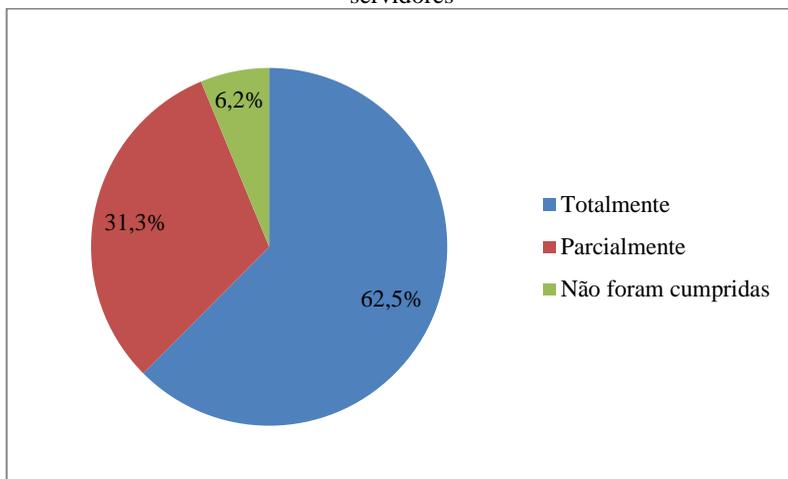
Sendo assim, os dados expostos indicam que a UFSC utiliza a modalidade de estratégia de socialização classificada por Van Maanen (2012) como variável, ou seja, aquela que se define pela inexistência de uma agenda prévia (cronograma) a ser seguida na realização das estratégias do processo de socialização. Segundo o referido autor, as estratégias variáveis podem causar ansiedade e frustração entre os novatos, haja vista que eles não veem claramente a trajetória que irão percorrer durante o processo de socialização junto à organização onde irão trabalhar.

Quanto ao percentual de 15,5%, equivalente a 16 dos servidores respondentes que afirmaram ter sido apresentado pela Instituição o citado cronograma, é possível admitir a suposição de que eles tenham considerado as informações repassadas na posse como sendo o cronograma e, assim, interpretado equivocadamente o teor da P09.

Na pergunta subsequente (P10) foi solicitado que se, caso tenha sido apresentado o cronograma, as etapas de tal instrumento foram cumpridas conforme o proposto.

Considerando-se somente os 16 participantes que afirmaram ter sido apresentado o cronograma com as atividades de socialização que seriam realizadas durante o estágio probatório, obteve-se o seguinte resultado, conforme demonstrado no gráfico 9 a seguir.

Gráfico 9 - Cumprimento das etapas do cronograma apresentado aos novos servidores



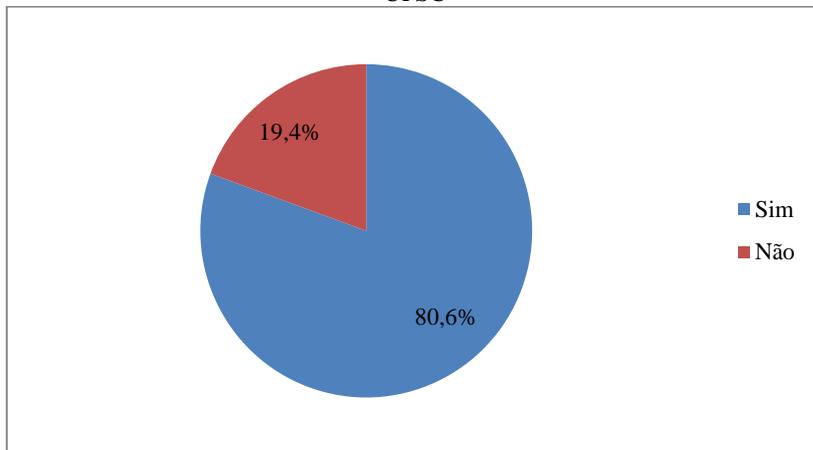
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Entre os 16 servidores que admitiram a existência de um cronograma das atividades de socialização, 06 servidores informaram que as etapas previstas em tal instrumento foram cumpridas parcialmente ou não foram cumpridas, e 10 servidores afirmaram que as etapas foram totalmente cumpridas.

#### 4.3.2 Estratégias coletivas de socialização

Por intermédio da P11, almejou-se saber se os servidores pesquisados haviam participado do curso de Integração ao Ambiente Institucional oferecido pela UFSC, que é realizado pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP). A resposta demonstrou que dos 103 respondentes, 83 participaram e 20 ficaram sem realizar o curso, conforme demonstrado no gráfico 10, a seguir.

Gráfico 10 - Participação no curso de Integração ao Ambiente Institucional da UFSC

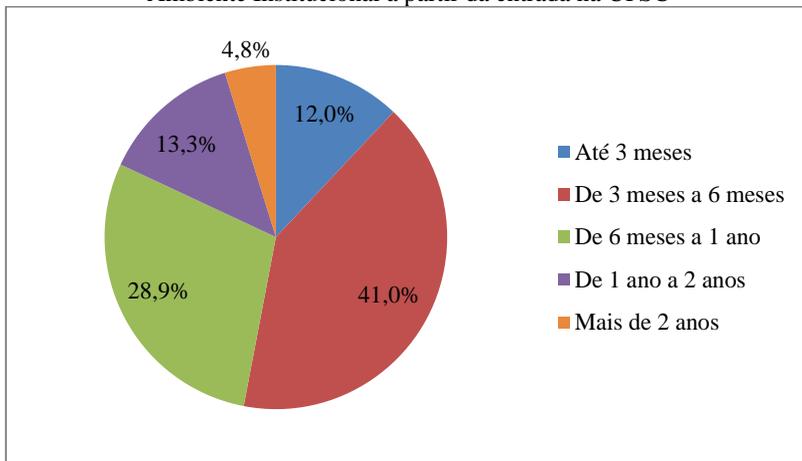


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Verifica-se que, mesmo alcançando um alto índice de participação (80,6%), os resultados demonstraram que aproximadamente 20% dos servidores respondentes acabaram não participando do curso, o que parece ser um percentual significativo, considerando-se que, por exigência da CCP, o referido curso é obrigatório, conforme assinalou o entrevistado “B”. No entanto, fica difícil resgatar este atendimento, tendo em vista o fato já mencionado anteriormente que não faz mais sentido esses servidores realizarem o curso de integração após três anos de permanência na UFSC. Para amenizar o problema, o mais adequado seria a CCP, logo após o término do curso, identificar imediatamente os servidores que não participaram e, convocá-los novamente com o objetivo de tentar reduzir ao máximo o percentual de ausência no referido curso.

Levando-se em conta somente o grupo que realizou o curso (83 servidores), a P12 solicitava informar o tempo que o servidor levou após entrar na UFSC para participar do curso de integração. Os resultados obtidos para esta questão estão expressos no gráfico 11, a seguir.

Gráfico 11 - Tempo de espera para participar do curso de Integração ao Ambiente Institucional a partir da entrada na UFSC



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Constatou-se que o curso de integração vem sendo oferecido aos novos servidores com considerável atraso, conforme admitiu o entrevistado “B”, informação essa que foi ratificada pelos respondentes da pesquisa. Nos intervalos compreendido entre “1 ano a 2 anos” e “mais que 2 anos” de espera pelo curso, foi registrado o percentual de 18,1%. Isto quer dizer que 15 servidores respondentes só foram realizá-lo após já estar trabalhando um ano ou mais na UFSC.

Considerando-se as palavras de Weiss (2006, p. 117), o programa de integração,

tem o objetivo de adaptar o novo funcionário à empresa contratante, facilitando seu processo de socialização no novo cenário de aprendizagem no qual ele inicia suas atividades profissionais. Um processo de integração aborda o histórico da instituição, sua memória e legado, missão, visão e valores fundamentais, características que compõem a cultura de uma instituição.

A eficácia do resultado do curso para esses servidores, cuja participação se deu após estarem um ano ou mais na UFSC, tornou-se questionável, uma vez que boa parte dos conteúdos abordados no curso de integração, os quais foram enfatizados na citação de Weiss (2006),

possivelmente já eram de domínio dos servidores quando eles vieram a participar do mencionado evento de capacitação.

Neste caso, para que o curso de integração torne-se mais efetivo, o desafio imposto à CCP requer a mobilização de esforços no planejamento desta importante estratégia de socialização, a fim de encontrar alternativas que permitam ao novos servidores participar do curso o mais brevemente possível após ingressarem na Instituição.

Quanto a P13 (aberta), considerando-se a resposta somente do grupo de servidores que informou não ter realizado o curso de integração (20 servidores), almejou-se saber qual a razão da não participação no referido curso.

Como resposta, obtiveram-se alegações, que são apresentadas, a seguir:

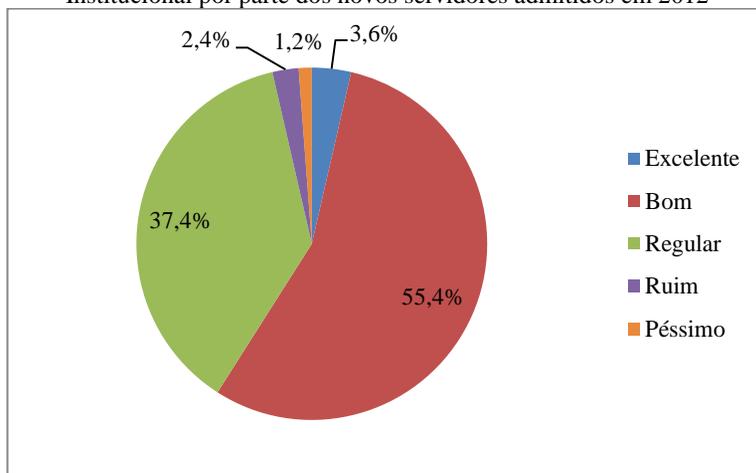
- a) Não ter sido informado e/ou convocado a participar do curso (11 incidências);
- b) Dificuldades de conciliar as datas do curso com as demandas existentes no setor de trabalho (3 incidências);
- c) O curso não estava disponível num primeiro momento e, posteriormente, o servidor acabou desistindo de participar (2 incidência);
- d) Tentou uma única vez fazer o curso, porém, não havia vaga na turma (1 incidência);
- e) Falta de tempo e não liberação por parte da chefia para participar do curso (1 incidência);
- f) A data marcada do curso coincidia com o primeiro período de férias (1 incidência);
- g) Não lembra se fez o curso (1 incidência).

É perceptível, a partir do rol de justificativas expostas pelos servidores respondentes, que há uma incidência maior no que tange à falta de informação sobre a oferta do curso, fato considerado preocupante, e que requer da equipe técnico-pedagógica da CCP, maior atenção no que diz respeito ao processo de divulgação desta atividade de capacitação no âmbito da UFSC.

Por meio da P14, desejou-se saber dos participantes do curso de integração (83 servidores) qual a avaliação que eles fazem dos resultados do mencionado curso.

As respostas demonstraram que, entre os servidores respondentes, 03 atribuíram ao curso o conceito “excelente”; 46 “bom”; 31 “regular”; 02 “ruim”, enquanto que somente 01 classificou o curso como “péssimo”, conforme se pode verificar no gráfico 12, a seguir:

Gráfico 12 - Avaliação dos resultados do curso de Integração ao Ambiente Institucional por parte dos novos servidores admitidos em 2012



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

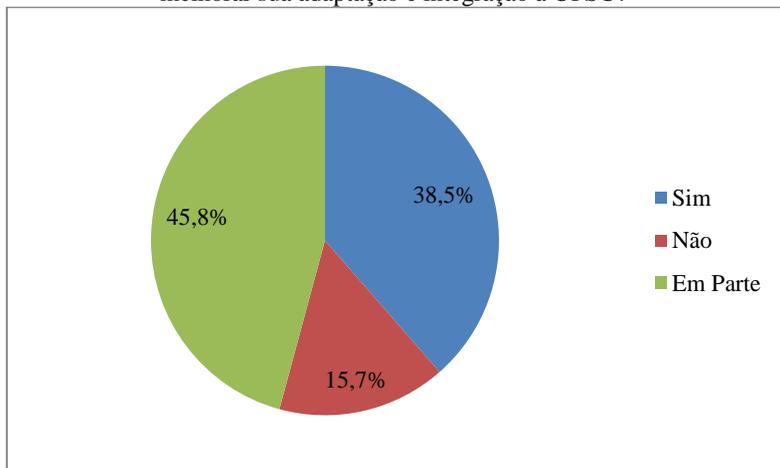
Analisando a avaliação feita pelos servidores sobre o curso de integração, constatou-se que a maioria dos respondentes (59%) acredita que os resultados do aludido curso podem ser considerados como bom ou excelente. Aqueles que julgaram os resultados do curso como “regular” somam 37,4%. Já, os que atribuíram os conceitos “ruim” ou “péssimo” representam somente 3,6% dos respondentes. Isso significa que a equipe técnica responsável pela programação do curso de integração na UFSC, vem conseguindo atingir uma boa performance no ato de preparar, executar, avaliar e concluir esta atividade de capacitação. Isto posto, com base nos resultados apresentados, supõe-se que ao ajustar algumas incongruências detectadas por meio do presente estudo, o curso de Integração ao Ambiente Institucional poderá ser aprimorado com vistas a melhorar ainda mais seu conceito perante os novos ingressantes da UFSC e, por conseguinte, proporcionar avanços no processo de socialização junto à área de gestão de pessoas da referida Instituição.

A P15 objetivava saber dos participantes do curso de Integração ao Ambiente Institucional, se eles acreditavam que aquele evento de capacitação havia contribuído para melhorar a adaptação e a integração à UFSC.

A grande maioria dos respondentes (84,3%) afirmou que o curso contribuiu totalmente ou parcialmente para o processo de adaptação e

integração à UFSC, enquanto que 15,7% admitiram que o curso acabou não contribuindo para o referido processo, conforme se pode perceber no gráfico 13, a seguir.

Gráfico 13 - O curso de Integração ao Ambiente Institucional contribuiu para melhorar sua adaptação e integração à UFSC?



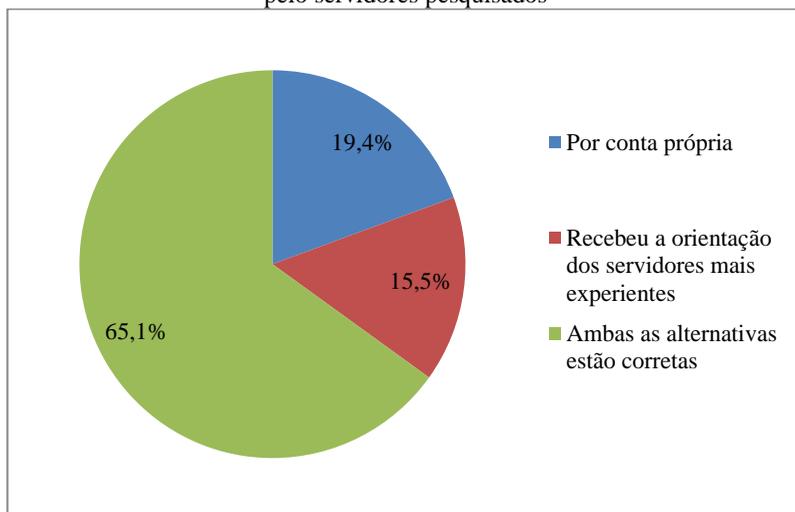
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Considerando-se as respostas dos servidores quanto a P15, é possível concluir que o curso de Integração ao Ambiente Institucional influenciou positivamente o comportamento dos servidores ingressantes no que tange à ambientação deles à UFSC. Este resultado vai ao encontro do que diz Van Maanen (2012) sobre estratégia de socialização, ou seja, que boa parte do controle do comportamento do indivíduo resulta da maneira como ele é socializado no âmbito organizacional. Portanto, baseado-se nessa conclusão, consegue-se deduzir que o curso de Integração ao Ambiente Institucional é uma alternativa que favorece o processo de socialização na UFSC.

### 4.3.3 Aprendizagem das atividades do cargo

A P16 teve a finalidade de averiguar sobre a aprendizagem das atividades relativas ao cargo exercido pelo servidor na UFSC. Perguntou-se aos servidores se o processo de aprendizagem se deu a partir da orientação dos servidores mais experientes, por conta própria ou ambas as alternativas. Como resposta, obtiveram-se os resultados constantes no gráfico 14, a seguir.

Gráfico 14 - Forma de aprendizagem das atividades relativas ao cargo exercido pelo servidores pesquisados



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Na análise das respostas referentes à P16, verificou-se que, dentre os 103 servidores respondentes da pesquisa, 20 aprenderam as atividades do cargo por conta própria, 16 receberam auxílio dos servidores mais experientes, no entanto, a maioria deles (67) passaram a dominar as atividades do cargo por meio de ambas as alternativas expostas anteriormente.

Os referidos dados indicam que a gestão da UFSC utiliza as estratégias de socialização em série e também isolada, conforme a classificação definida por Van Maanen (2012). Na modalidade de estratégia em série, segundo o autor, os funcionários já vinculados à organização transmitem suas experiências preparando os novatos para assumirem papéis similares aos seus. Os veteranos que atuam como

agentes de socialização se tornam referência e servem de modelo aos funcionários mais novos. Já, no caso da estratégia isolada, os funcionários ingressantes se desenvolvem por conta própria, ou seja, a aprendizagem se dá por sua própria iniciativa. Considerando-se que a maior parte dos servidores (65,1%) utilizou as duas alternativas, vale recordar que Van Maanen (2012), ao definir o conjunto dos sete pares de estratégias de socialização, ressaltou que elas não são mutuamente excludentes e, que na prática, podem receber combinações variadas de diversas formas.

Cunha, M. et al. (2007) acrescentam que as estratégias isoladas aumentam a possibilidade dos novatos desenvolverem a criatividade e serem mais originais, visto que a pressão e submissão próprias das estratégias em série são inexistentes nesse caso. Contudo, elas podem provocar riscos, complicações ou confusões caso o novato tome iniciativa inadequada na execução de suas tarefas. Nas estratégias em série, é crucial que o agente socializador conheça profundamente as atribuições do cargo que o novo membro irá assumir.

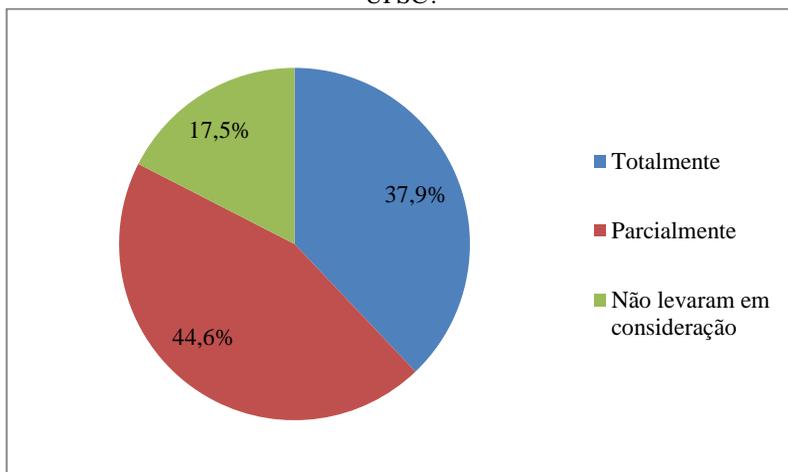
Ainda, vale lembrar os ensinamentos de Dutra (2011), no que concerne aos aspectos mais relevantes a serem considerados pelas organizações na internalização de seus novos ingressantes. O autor resalta que a criação de vínculos com outras pessoas na organização se constitui numa ótima referência aos seus novos membros.

#### **4.3.4 Aproveitamento das experiências anteriores do servidor**

Quanto à P17, foi solicitado aos respondentes informar se no desenvolvimento das atividades relacionadas ao cargo na UFSC, a chefia imediata e os demais colegas de trabalho levaram em consideração os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que eles possuíam antes de entrar na UFSC.

No o universo dos 103 servidores respondentes da pesquisa, constatou-se que 39 afirmaram que a chefia imediata, bem como, os colegas de trabalho, levaram totalmente em conta a experiência vivenciada (conhecimentos, habilidades e atitudes) por eles no período anterior ao ingresso na UFSC, 46 deles manifestaram que tal experiência foi considerada, mas, parcialmente, e, 18 disseram que a experiência prévia que antecedeu o ingresso na UFSC não foi levada em consideração, conforme é possível verificar no gráfico 15, a seguir.

Gráfico 15 - A Chefia imediata e colegas de trabalho consideraram os conhecimentos, habilidades e atitudes que você possuía antes de entrar na UFSC?



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Segundo Van Maanen (2012), quando a organização apoia e reforça os conhecimentos, habilidades, experiências e comportamentos que os novos funcionários trazem consigo ao serem admitidos, ela está se utilizando da estratégia de investidura. Neste caso, a organização aprova a identidade anterior de seus novos contratados e tende a confirmar o perfil dos novatos se esse for favorável aos seus interesses. Quando tal reconhecimento não ocorre, a estratégia é considerada, por Van Maanen (2012), de despojamento.

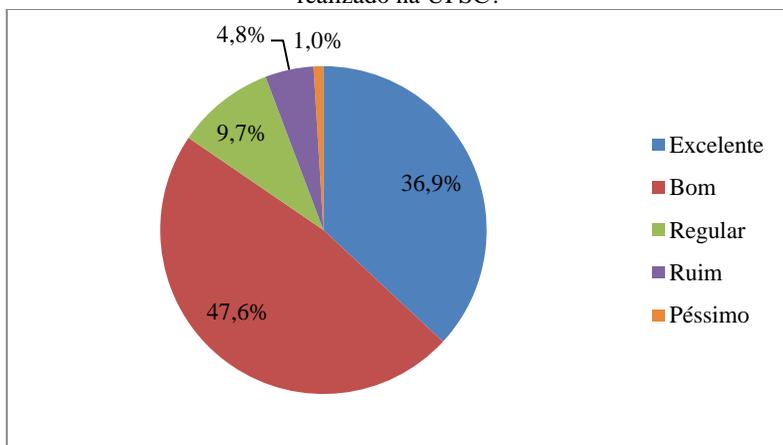
Na UFSC, percebe-se que a estratégia de investidura mostra-se predominante, visto que a imensa maioria dos sujeitos da pesquisa (82,5%) ratificou que a chefia imediata e os colegas de trabalho valorizaram (parcialmente ou totalmente) seus conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme exemplifica-se por intermédio do depoimento do R22: “as chefias foram compreensivas e reconheceram minhas experiências e competências, tornando meu trabalho mais agradável e prazeroso”. Por outro lado, em contraste a essa maioria, tem-se uma menor parcela de respondentes (17,5%) que alegaram não ter tido esses atributos reconhecidos pela chefia imediata e demais colegas de trabalho, a exemplo do que afirmou o R63, “os conhecimentos que já possuía pela minha experiência profissional

anterior, não foram levados em conta pelas pessoas no meu setor de trabalho”.

### 4.3.5 Estágio probatório

Haja vista que o propósito do estágio probatório, conforme estabelece a Lei n.º 8.112/90, é avaliar o novo servidor quanto à aptidão e capacidade para o trabalho, buscou-se saber, por meio da P18, como os servidores ingressantes na UFSC, em 2012, classificam o resultado desse instrumento de avaliação. As respostas a esse questionamento encontram-se expostas em percentuais no gráfico 16, a seguir.

Gráfico 16 - Como você classifica o resultado do seu estágio probatório realizado na UFSC?



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

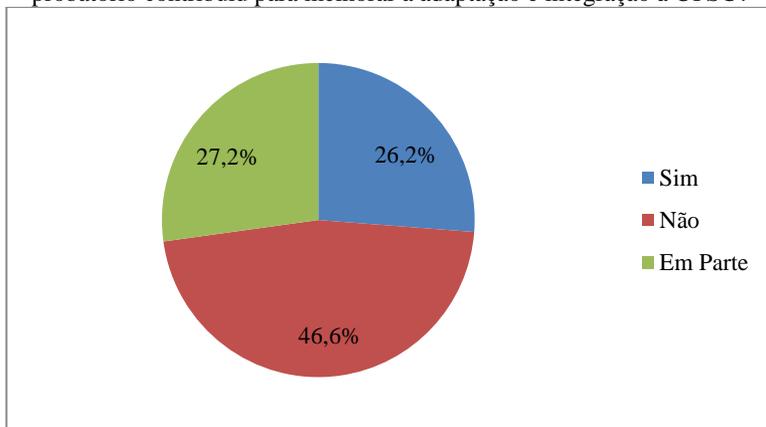
Dentre os servidores que responderam a pesquisa, 79 servidores (84,5%) classificaram o resultado do estágio probatório gerenciado pela UFSC como bom ou excelente, 10 servidores (9,7%) entenderam que o resultado foi regular e, somente uma minoria de 06 servidores (5,8%), consideraram o resultado do estágio probatório como ruim ou péssimo. Com base nesses dados, é perceptível que a UFSC vem trilhando o caminho certo no que diz respeito ao cumprimento legal do estágio probatório de seus novos funcionários. Diante da avaliação positiva realizada pelos servidores consultados por esta pesquisa, a postura institucional adotada pela UFSC quanto ao estágio probatório vem refletindo favoravelmente na atuação profissional dos ingressantes,

entretanto, não tem contribuído de maneira expressiva para o processo de socialização propriamente dito desses servidores, conforme demonstra o resultado da pergunta seguinte.

A P19 teve como finalidade saber se os servidores ingressantes na UFSC acreditavam que o acompanhamento e a avaliação, realizados respectivamente pela chefia imediata e pela comissão avaliadora, durante o estágio probatório, contribuiu para melhorar a adaptação e integração à UFSC.

O resultado demonstrou certo equilíbrio de opinião entre os respondentes, uma vez que 53,4% deles, afirmaram que o acompanhamento e a avaliação do estágio probatório contribuiu parcialmente ou totalmente para melhorar a adaptação e integração à UFSC. No entanto, verificou-se, também, que 46,6% dos servidores manifestaram não ter havido influência do acompanhamento e da avaliação do estágio probatório na ambientação deles à UFSC, conforme gráfico 17, a seguir.

Gráfico 17 - O acompanhamento e a avaliação realizados durante o estágio probatório contribuiu para melhorar a adaptação e integração à UFSC?



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Os dados resultantes dessa pergunta vêm ao encontro do que foi comentado pelo pesquisador no decorrer das respostas do gestor do DDP (entrevistado “A”) na seção 4.2 deste capítulo, isto é, que o acompanhamento e a avaliação realizados por meio do estágio probatório, apesar de contribuir em parte para o processo de adaptação e integração dos novos servidores à UFSC, conforme manifestaram os

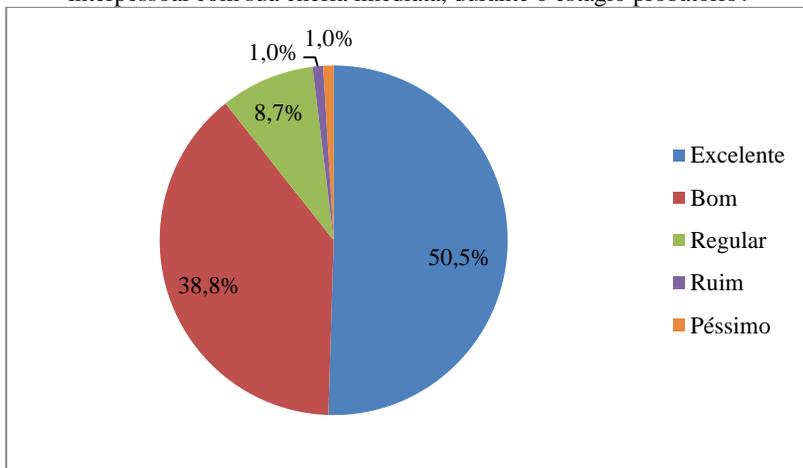
respondentes da P19, não se constituem efetivamente em uma estratégia específica de socialização, uma vez que estas ações voltadas ao estágio probatório possuem outra finalidade, conforme já mencionado anteriormente.

#### 4.3.6 Relacionamento com a equipe de trabalho

Por intermédio da P20, desejou-se saber como os servidores pesquisados avaliavam o relacionamento interpessoal com a chefia imediata, no decorrer do estágio probatório.

As respostas indicaram que a maioria absoluta dos respondentes (89,3%) equivalente a 92 servidores, considerou como excelente ou bom o convívio com a chefia imediata, enquanto que 9 servidores classificaram como regular esse relacionamento e, apenas, 2 servidores atribuíram o conceito ruim ou péssimo, de acordo com os dados expostos no gráfico 18, a seguir.

Gráfico 18 - No contexto de trabalho, como você avalia o relacionamento interpessoal com sua chefia imediata, durante o estágio probatório?



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

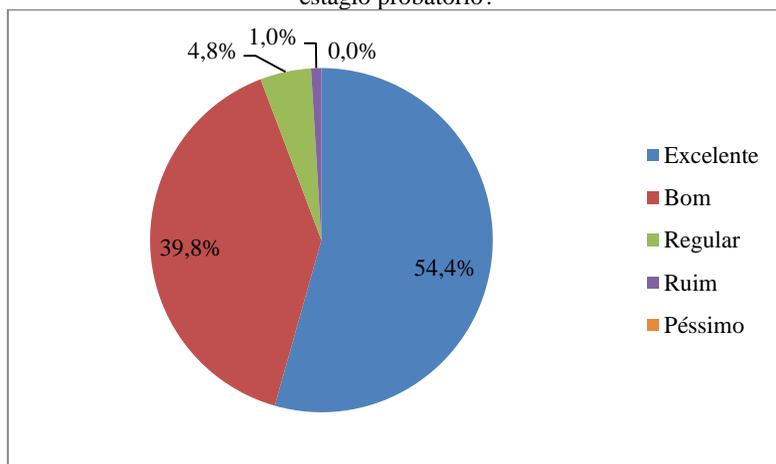
A partir da constatação do adequado convívio entre os novos ingressantes da UFSC e suas respectivas chefias imediatas, em termos de relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, conforme afirmou, por exemplo, o R54: “Eu tive a sorte de ter uma chefia bem experiente, que me ajudou bastante”, é possível concluir que a

convivência harmoniosa, manifestada pela maioria dos respondentes desta pesquisa, tende a contribuir para a melhoria do desenvolvimento do processo de socialização institucional na UFSC.

Quanto à P21, foi indagado aos servidores integrantes da pesquisa como eles avaliavam o relacionamento interpessoal com os colegas que atuam no setor de trabalho, durante o estágio probatório.

A exemplo do que ocorreu com a chefia imediata na pergunta anterior, o resultado demonstrou uma concentração expressiva de 94,2% entre os conceitos excelente ou bom, 4,8% dos servidores classificaram como regular tal relacionamento, somente 1% atribuiu como ruim e, nenhum deles considerou péssimo o relacionamento com os colegas de trabalho, conforme exposto no gráfico seguir.

Gráfico 19 - No contexto de trabalho, como você avalia o relacionamento interpessoal com os colegas que atuam no seu setor de trabalho, durante o estágio probatório?



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

É possível observar que o proeminente índice obtido quanto ao relacionamento interpessoal entre os colegas de trabalho mostrou-se ainda mais elevado do que aquele registrado em relação à chefia imediata, que já havia obtido resultados expressivos. Essa indicação mostra que, assim como no caso das chefias imediatas, o relacionamento harmonioso e a excelente integração social verificada entre os novos servidores e os mais antigos, favorece o processo de adaptação e integração dos ingressantes ao ambiente institucional.

Com relação a esse aspecto, Shinyashiki (2002) assinala que, dentre as atividades básicas que integram o processo de socialização, as quais estão associadas às iniciativas organizacionais e, também, à atuação individual do novato na organização, encontra-se a integração social, cuja finalidade principal é desenvolver bons relacionamentos com os colegas. Corroborando nesse sentido, Dutra (2011), ao se referir às boas práticas de internalização dos novos funcionários, destaca a importância do estabelecimento de ligações interativas entre as pessoas na organização.

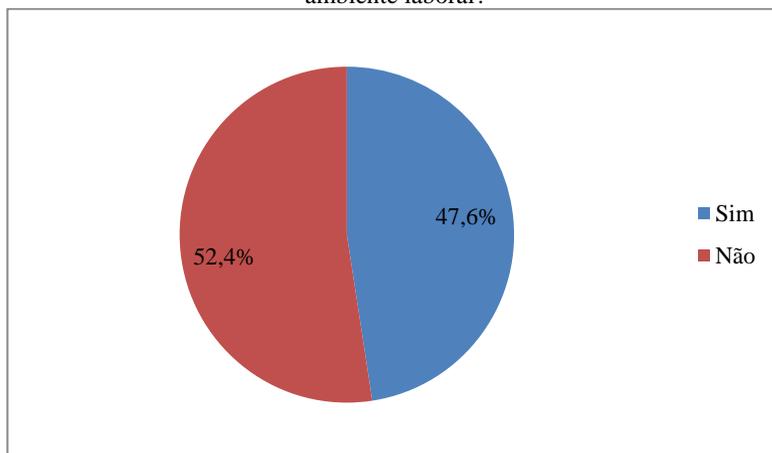
O ótimo relacionamento entre a equipe de trabalho e os novos servidores pode ser percebido a partir dos depoimentos, exemplificados a seguir. R16: “Os colegas sempre foram atenciosos e pacientes, me ensinando e incentivando, no sentido de aperfeiçoar meu trabalho”; R49: “Não houve dificuldades de integração com a minha equipe de trabalho, todos foram extremamente educados e as atividades do dia-a-dia sempre resolvidas com participação coletiva” e, o R78: “Todos os colegas ajudaram bastante com as novas tarefas do setor, foram prestativos e amigáveis”.

Não obstante, registrou-se, também, certa insatisfação e questionamento por parte dos novatos, em relação ao trabalho daqueles que já estão há mais tempo na Instituição, conforme demonstra a observação feita pelo R91: “Muita experiência acumulada foi repassada pelos servidores mais antigos. Ainda assim, é necessário um bom filtro, para que não fosse contaminado por ideias retrógradas”.

A P22 teve o intuito de averiguar se houve no setor de trabalho, onde o novo servidor passou a desenvolver suas atividades, alguma iniciativa dos colegas e/ou da chefia imediata para socializá-lo ao ambiente laboral.

Com base nas respostas da P22, constatou-se que, dentre o grupo de respondentes, 49 servidores (47,6%) manifestaram-se positivamente a esse respeito, ou seja, indicando que por iniciativa das pessoas integrantes de suas equipes de trabalho, foram realizadas ações para socializá-los à Instituição e, 54 deles (52,4%) afirmaram não ter havido deliberação nesse sentido, conforme demonstra o gráfico 20, a seguir.

Gráfico 20 - No seu setor de trabalho ocorreu alguma ação formal ou informal, por iniciativa dos colegas e/ou da chefia imediata, visando socializá-lo ao ambiente laboral?



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Pode-se atribuir como positiva e proveitosa à atitude dos colegas e/ou da chefia imediata em desenvolver ações nos setores com vistas a adaptar e integrar os servidores ingressantes ao ambiente de trabalho, sobretudo, porque tal medida auxilia o processo de socialização dos novos servidores da UFSC, colaborando de forma complementar com o trabalho desenvolvido pela equipe da SEGESP.

As últimas quatro perguntas do questionário (P23, P24, P25 e P26) submetido aos servidores que compõem a população alvo desta pesquisa são abertas e objetivaram dar a eles a oportunidade de se expressar livremente a respeito de questões específicas voltadas ao fenômeno estudado, qual seja, o processo de socialização de novos servidores da UFSC. Portanto, os quadros 5, 6, 7 e 8, que serão expostos logo adiante, foram construídos a partir das quatro perguntas abertas.

As respostas a essas perguntas foram avaliadas, com base na análise de conteúdo, sendo que as respectivas unidades de contextos foram definidas a *posteriori*, isto é, após a avaliação dos dados primários fornecidos pelos respondentes do estudo, cujos resultados são exibidos a seguir.

No caso da P23, solicitou-se aos servidores que indicassem quais foram às ações formais e informais ocorridas no setor de trabalho, visando socializá-lo ao ambiente laboral, visto que 49 servidores

ouvidos pela pesquisa afirmaram, ao responder a P22, que essas ações haviam ocorrido.

Quadro 5 - Ações formais e informais de iniciativa dos colegas e/ou da chefia imediata, objetivando socializar os novos servidores ao ambiente laboral

<b>AÇÕES VOLTADAS À SOCIALIZAÇÃO INSTITUCIONAL ORIGINADAS NOS SETORES DE TRABALHO</b>	<b>INCIDÊNCIA</b>
Participação nos momentos informais de comemoração e confraternização dos integrantes do setor, tais como: homenagens internas, aniversários (individual ou coletivo), café do setor, almoço em grupo, <i>happy hours</i> , festa de final de ano.	20
Apresentação do ambiente de trabalho e dos colegas de setor e/ou aqueles vinculados aos demais setores da unidade.	15
Colaboração dos colegas do setor, no aprendizado da execução das atividades laborais, ensejando trabalhos em conjunto.	14
Participação em reuniões e encontros de trabalho, visando familiarizar e inteirar os novos servidores sobre assuntos pertinentes as suas respectivas áreas de atuação.	12
Convite para participar de encontros informais fora do ambiente do trabalho.	03
Indicação de fontes de informações e/ou serviços disponíveis na UFSC.	03
Possibilidade de participação nas decisões tomadas no âmbito do setor.	01
Estimulação por parte da chefia imediata, para participar em cursos de capacitação específicos para as atividades desenvolvidas no setor.	01
Participação em Grêmio Recreativo	01

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

É possível perceber que o número total de incidências (70), registradas no quadro 5, não coincide com o número de servidores (49) que relataram as ações de socialização ocorridas no setor. A razão dessa disparidade é que boa parte desses servidores citou mais de uma ação. Esse mesmo caso ocorreu também nas respostas referentes às P24, P25 e P26.

Ao mencionar as ações voltadas ao processo de socialização que foram propostas nos setores de trabalho, os novos servidores, por meio das respostas a P23, fizeram várias ponderações que joga-se importante manter registradas na redação final deste estudo. Assim, a seguir, são transcritos exemplos de falas que retratam as opiniões emitidas pelos respondentes da pesquisa sobre as ações mencionadas no quadro 5, demonstrado anteriormente.

- a) R26: “[...] eventos fora do trabalho, são boas oportunidades para conhecer melhor os colegas e o que cada um faz no departamento”.
- b) R49: “Ocorriam reuniões frequentes (todas as sextas-feiras) para discutir as atividades do laboratório e, isso, criava um ambiente saudável num clima de companheirismo”.
- c) R54: “Sempre que possível, a chefia imediata me apresentava aos servidores docentes e técnico-administrativos da unidade de ensino. Além disso, logo no início fui instruída a enviar um e-mail me apresentando aos colegas”.
- d) R61: “Nos primeiros dias o STA responsável pelo setor onde ingressei fez um *tour* por todos os departamentos, pelo Centro e pelo DAE, para me apresentar aos colegas e para que eu conhecesse cada um dos departamentos que possuíam vínculo com nosso setor”.
- e) R89: “[...] chefia ótima, sempre me apresentado aos demais, me fazendo sentir bem vinda ao setor e valorizando as minhas opiniões e experiências anteriores”.
- f) Durante o período de adaptação no setor participei de uma espécie de laboratório por meio de visitas a cada departamento e suas respectivas coordenadorias/divisões, com o objetivo de conhecer as atribuições/atividades de cada um. Esse período foi muito importante para o bom desempenho das minhas atividades (R103).

Torna-se importante reafirmar que iniciativas originadas nos setores de trabalho, como aquelas constantes do quadro 5 – Ações formais e informais de iniciativa dos colegas e/ou da chefia imediata, objetivando socializar os novos servidores ao ambiente laboral, muito têm a contribuir para a socialização organizacional, uma vez que

reforçam e estreitam os elos de relacionamento dos servidores mais novos com os veteranos e, conseqüentemente, com a instituição. Essa perspectiva apresenta concordância com o pensamento de Cunha M. et al. (2007). Na visão desse autor, iniciativas voltadas ao processo de socialização se tornam elementos essenciais para a formação de laços, vínculos e relacionamentos entre as pessoas e a organização. Além fortalecer a integração e adaptação dos servidores recém-admitidos, tais ações colaboram com a área de gestão de pessoas, auxiliando de forma complementar na operacionalização do processo de socialização dos ingressantes.

No caso da pergunta de n.º 24, a solicitação era no sentido de que os servidores expusessem as dificuldades que encontraram para se adaptar as atividades do seu cargo e se integrar à equipe trabalho na UFSC.

As respostas apontaram a existência de uma gama significativa de dificuldades que os novos servidores tiveram para se ambientar ao trabalho na UFSC, conforme demonstra a sintetização contida no quadro 6 a seguir.

Quadro 6 - Resumo das dificuldades apresentadas pelos servidores para se adaptar as atividades do cargo e se integrar a equipe de trabalho na UFSC

(continua)

DIFICULDADES	INCIDÊNCIA
Falta de memória organizacional, ou seja, ausência de registros dos procedimentos e rotinas referentes às atividades realizadas no setor de trabalho, levando o novo servidor a ter que pedir auxílio em outros setores, ou mesmo, aprender sozinho suas atribuições diante da inexistência de um referencial ou modelo para seguir.	17
Carência de capacitação/treinamentos para executar as atividades a serem desenvolvidas no setor, principalmente no início da atuação profissional e, para o uso dos diversos sistemas administrativos da UFSC (ADRH, Notes, CAGR, SPA, SCDP, MONI, Plataforma Sucupira, etc).	15
Falta de um local centralizado para buscar/conseguir determinadas informações (de ordem geral) relativas ao trabalho na UFSC.	07
Falta de uniformidade e padronização nos procedimentos, processos, atividades e trâmites técnico-administrativos de mesma natureza, no âmbito interno da UFSC (cada setor procede de forma diferente para desenvolver as mesmas atribuições).	06

Quadro 6 - Resumo das dificuldades apresentadas pelos servidores para se adaptar as atividades do cargo e se integrar a equipe de trabalho na UFSC

(continuação)

DIFICULDADES	INCIDÊNCIA
Inexistência de acompanhamento do novo servidor, por parte de um TAE mais experiente, que conheça e oriente sobre a rotina de trabalho do setor.	05
Dificuldades de adaptação às rotinas pré-estabelecida pelos servidores mais antigos. A renovação de servidores em função da aposentadoria dos funcionários mais antigos, contribuiu para melhorar o nível de integração da equipe, deixando o ambiente de trabalho mais agradável e receptivo.	03
Tensão quanto ao relacionamento das pessoas no setor de trabalho, tendo em vista o momento de mudança de gestão da UFSC. A "guerra interna" por cargos e indefinição quanto à permanência da chefia e da própria equipe de trabalho, geram problemas que afetaram a adaptação e integração dos novos servidores.	03
Falta de estrutura física adequada para o desenvolvimento do trabalho na Instituição (mesa, cadeira, computador, telefone...).	03
Desconsideração da experiência profissional trazida pelo novo servidor	03
Falta de formalização e clareza das atribuições que compete ao servidor.	03
A UFSC não propicia oportunidades de integração com os servidores de outras unidades da instituição.	02
Sentimento de decepção por ter certas habilidades pessoais subaproveitadas.	02
Não realização, por parte do DDP, de entrevistas com os novos servidores, antes de eles serem lotados no setor de trabalho, visando avaliar suas experiências anteriores e dar oportunidade aos mesmos para manifestarem o desejo de trabalhar em determinado setor.	02
Excesso de burocracia em todos os sentidos e, falta de esclarecimentos práticos de como lidar com ela. "A impressão inicial é que nada foi feito para funcionar" (R52).	02
Falta de comprometimento por parte dos colegas de trabalho, em relação às tarefas, aos horários e as demais pessoas envolvidas no setor.	02
Greve dos TAEs, deixando os novos servidores com maiores dificuldades ainda, para obterem suporte dos colegas de trabalho e informações em outros setores da UFSC.	02

Quadro 6 - Resumo das dificuldades apresentadas pelos servidores para se adaptar as atividades do cargo e se integrar a equipe de trabalho na UFSC (continuação)

DIFICULDADES	INCIDÊNCIA
Problemas de entrosamento com os docentes, que enxergam os servidores técnico-administrativos como “fazedores de tarefas”.	02
Falta de contato com o restante da equipe de profissionais que trabalha em outro espaço físico do campus da UFSC.	02
Não exercer as atividades do cargo para o qual foi contratado (desvio de função), sendo aproveitado para realizar outras atividades, por ter formação superior à exigida pelo cargo original.	02
Interferências de cunho político ou atitudes desrespeitosas por parte de alguns TAEs e professores.	02
Falta de informação sobre quem seria a chefia e, depois após a definição, falta de orientação por parte da chefia imediata.	02
Problemas de comunicação na UFSC que é ineficaz, contendo muito ruído em seu processo operacional.	02
Desentrosamento com a chefia imediata que possuía uma expectativa diferente do trabalho que seria realizado pelo novo servidor, enquanto que o novo ingressante enxergava como necessário realizá-lo conforme sua formação acadêmica.	01
Inexistência de perspectivas para o desenvolvimento de bons trabalhos ou iniciativas que pudessem melhorar as atividades no setor.	01
Falta ouvir mais o servidor, no que tange as sugestões/opiniões que eles têm a oferecer em prol do bom funcionamento institucional.	01
Grande demanda de trabalho no setor, insuficiência de servidores com perfil adequado para a realização das atividades, resultando em alta rotatividade de funcionários no setor.	01
Trabalhar no período da noite e, por ser nova funcionária, não ter opção de trocar de turno com outro servidor.	01
Falta de integração ao ambiente da UFSC como um todo, para ajudar a compreender melhor como funcionam os processos e, inexistência de socialização das atividades das outras equipes de trabalho.	01
Inexistência de uma equipe de trabalho e total desestruturação do setor, onde o novo servidor tem que atuar sozinho e organizar as atividades, pois elas são realizadas de forma desestruturada e não concatenadas.	01
Posicionamento “machista” por parte dos funcionários mais antigos, ao ver uma mulher atuando como coordenadora da manutenção predial.	01

Quadro 6 - Resumo das dificuldades apresentadas pelos servidores para se adaptar as atividades do cargo e se integrar a equipe de trabalho na UFSC

(continuação)

DIFICULDADES	INCIDÊNCIA
Número insuficiente de servidores considerando a necessidade do setor	01
Falta de definição das atribuições do setor recém-criado para o qual o novo servidor foi designado a trabalhar.	01
Dificuldades de relacionamento interpessoal, por parte do novo servidor.	01
Imposição de tarefas/atividades sem capacitação prévia.	01
Demora na liberação do número do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), por parte do DDP, para utilização em procedimentos diversos, por exemplo, acesso aos sistemas da UFSC.	01
Informalidade do controle do ponto, e, conseqüente, tratamento desigual entre servidores de diversos cargos e setores.	01
Falta de iniciativas da chefia imediata, no sentido de promover ações de integração entre os servidores, frente à desmotivação da equipe de trabalho.	01
Dificuldades de implementar algumas mudanças, por resistência de alguns servidores mais antigos que tinham a cultura do "sempre foi feito assim".	01
Falta de autonomia em relação ao trabalho executado no setor.	01
Desvalorização do servidor da UFSC, pela remuneração e pelas condições de trabalho como um todo, "isso vai do assédio moral à ergonomia" (R68).	01
Falta de materiais diversos para realizar o trabalho.	01
Dificuldades para memorizar as dezenas de siglas dos nomes dos setores.	01
Muita influência e embates políticos em meio ao ambiente organizacional.	01
Chefias tendo dificuldades de lidar com pessoas e tornando o ambiente de trabalho tenso e um pouco perturbador.	01
O concurso da UFSC previa contratar profissionais generalistas, mas o trabalho no Departamento de Projetos exige profissionais especializados em análise e elaboração de projetos. As ferramentas de trabalho (softwares) não eram adequadas para o desenvolvimento de projetos.	01

Quadro 6 - Resumo das dificuldades apresentadas pelos servidores para se adaptar as atividades do cargo e se integrar a equipe de trabalho na UFSC (conclusão)

DIFICULDADES	INCIDÊNCIA
O estágio probatório é utilizado como instrumento de assédio moral e não de aprendizagem.	01
Falta de organização da instituição, há muitos setores confusos e inacessíveis.	01
Falta de afinidade na adaptação às atividades do cargo. As atividades do novo servidor não eram afins a sua história profissional anterior e, tampouco, eram atrativas. A equipe de trabalho foi a principal motivação da permanência do servidor na instituição.	01

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Além das dificuldades apontadas no quadro 6, exposto anteriormente, observou-se também que 10 servidores (9,7% dos 103 respondentes) relataram não ter encontrado dificuldades para se adaptar e integrar ao ambiente de trabalho na UFSC.

A falta de memória organizacional foi à dificuldade com maior número de incidências (17) entre os respondentes da pesquisa. Essa deficiência se constitui num fator negativo que, consequentemente, acaba atrapalhando a adaptação dos servidores que estão ingressando na Instituição, conforme se observa na declaração do R04, exposta a seguir.

Tive dificuldades devido à falta de uma memória organizacional nos setores, ou seja, aqueles que saem do setor por motivos diversos levam consigo o conhecimento adquirido sobre o dia a dia do setor, por não haver uma estratégia adequada de gestão do conhecimento por parte da Instituição.

Segundo Souza (2009), a memória organizacional é responsável por evitar a perda, principalmente do conhecimento tácito ainda não documentado, a partir da saída de servidores da instituição. O autor afirma que, nas IFES, não existe memória organizacional institucionalizada, o que ficou ratificado por meio desta pesquisa.

Como solução para o caso, Souza (2009) sugere que sejam criados mecanismos que registrem o conhecimento organizacional sobre processos, serviços e atividades oficiais e que, na transição entre a saída de servidores e a entrada de outros, tais informações sejam amplamente

disponibilizadas e socializadas, de forma a garantir a conservação e perpetuação do conhecimento na instituição.

A falta de capacitação para o desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo exercido na UFSC foi, numericamente, a segunda dificuldade mais destacada pelos respondentes (15 incidências).

Neste caso, percebeu-se que os novos servidores quando começam a trabalhar no setor, são carentes de capacitação e para realizar adequadamente suas tarefas, dependem da ajuda de colegas do setor, de outros setores ou mesmo as aprendem sozinhos. Diante da afirmação do entrevistado “B” (gestor da CCP) que não há capacitação aos novos servidores antes de eles assumirem suas atividades, e da constatação que 19% dos respondentes (P14) aprenderam as atribuições do cargo por conta própria, torna-se imperativo que a UFSC, por meio da CCP, busque alternativas de atendimento a esses servidores, promovendo também capacitação antes deles darem início às ocupações laborais na Instituição.

A falta de um local centralizado para buscar informações sobre o desenvolvimento do trabalho, a falta de uniformidade e padronização nos procedimentos técnico-administrativos de mesma natureza e, a inexistência de acompanhamento do novo servidor, por parte de um TAE mais experiente, também se destacaram entre as dificuldades relatadas com maior frequência pelos servidores pesquisados. As demais dificuldades com menor número de incidências são muitas e variadas, e, encontram-se relacionadas no quadro 6 apresentado anteriormente.

Em face desse quadro de dificuldades, faz-se necessária a implementação de medidas institucionais, com vistas a minimizar tais problemas, a fim de aperfeiçoar o processo de socialização dos novos servidores da UFSC, bem como, evitar que a adaptação à realidade organizacional possa gerar estresse, insegurança e ansiedade em seus ingressantes, conforme assinalam os argumentos de Silva e Fossá (2013) registrados na fundamentação teórica deste estudo.

Quanto à pergunta de n.º 25, foi solicitado aos servidores respondentes do questionário que indicassem quais os aspectos positivos a serem destacados, com relação à sua adaptação e integração à UFSC.

O retorno quantitativo e qualitativo das respostas demonstrou existir uma perspectiva otimista por parte dos respondente, visto que foram indicados 27 pontos positivos que favoreceram a socialização dos novos servidores na UFSC, conforme é possível verificar na sintetização exposta no quadro 7 a seguir.

Quadro 7 - Resumo dos aspectos positivos destacados pelos servidores quanto à adaptação e integração à UFSC

(continua)

ASPECTOS POSITIVOS	INCIDÊNCIA
Ótima relação interpessoal com a equipe de trabalho. A recepção, acolhimento e a orientação dos colegas que já atuavam no setor, e que se mostraram dispostos, pacientes e solícitos em colaborar com os novos servidores, favoreceram a adaptação e integração dos ingressantes a UFSC.	36
Acolhimento e o incentivo da chefia imediata como fator importante para a socialização do novo servidor ao setor de trabalho.	12
Possibilidades para desenvolver conhecimentos e habilidades, por meio dos cursos de capacitação, inclusive de idiomas, demonstrando que a UFSC incentiva os servidores a buscarem capacitação continuada.	06
Força de vontade, iniciativa, responsabilidade e dedicação por parte do novo servidor, em relação ao trabalho e iniciativas de questionamentos para melhorar as atividades desenvolvidas no setor.	05
Presença de outros servidores novos (mesma faixa etária) no setor ajudou na integração, uma vez que estavam todos começando a trabalhar na UFSC.	04
Boa receptividade por parte de professores e alunos que colaboram a partir da chegada dos novos servidores.	02
Ambiente amigável e as pessoas sempre prontas para ajudar.	02
Disponibilidade de boa infraestrutura foi essencial para que os novos servidores pudessem desempenhar suas funções com maior facilidade.	02
As atividades de greve proporcionaram ao servidor interação e integração com outros TAEs, bem como, possibilitaram a visita a vários setores da UFSC (CA, NDI, PU, Centros de Ensino, Reitoria, Pró-Reitorias) que não seriam conhecidos se o novo servidor tivesse ficado apenas restrito no "mundinho do departamento".	02
Troca de setor em função do novo servidor não se identificar com as atividades que realizava. O setor atual trouxe mais satisfação em relação ao trabalho, pois o servidor passou a exercer atividades com as quais possui experiência.	02
Realização do curso de Integração ao Ambiente Institucional.	02
A mudança da chefia imediata no último ano do estágio probatório melhorou bastante a adaptação do novo servidor, visto que a chefia anterior era omissa e não comprometida com a integração da equipe de trabalho.	01

Quadro 7 - Resumo dos aspectos positivos destacados pelos servidores quanto à adaptação e integração à UFSC

(conclusão)

ASPECTOS POSITIVOS	INCIDÊNCIA
A mudança da chefia imediata no último ano do estágio probatório melhorou bastante a adaptação do novo servidor, visto que a chefia anterior era omissa e não comprometida com a integração da equipe de trabalho.	01
Não se sentir pressionado a realizar o trabalho.	01
Ótimo ambiente institucional, boas chances para quem aproveita as oportunidades.	01
O servidor já estava adaptado, pois foi designado a trabalhar no Centro onde se formou na graduação e, logo, já estava familiarizado com o ambiente e as pessoas.	01
Pessoas comprometidas e bem intencionadas para promover mudanças nos setores, visando melhorar a eficiência dos trabalhos na UFSC.	01
Participação em atividades culturais e em eventos diversos (congressos, seminários, simpósios, etc).	01
O acesso aos órgãos suplementares da UFSC, tais como o RU e BU.	01
Relacionamentos rotineiros com vários seguimentos da universidade, servidores, pesquisadores, alunos, professores, oportunidade de contato que influenciou positivamente na integração dos ingressantes.	01
A experiência que o novo servidor possuía antes de ingressar na UFSC.	01
O ambiente da universidade é muito bom, e esse fator ajuda bastante na adaptação dos novos servidores.	01
A busca por informações quanto aos procedimentos e princípios de conduta em relação às atribuições do servidor, permitiu que ele conhecesse, por conta própria, os processos do seu setor e dos demais, gerando uma forma de auto-adaptação ou auto-integração.	01
Trabalho em equipe	01
O bom relacionamento com os usuários do setor.	01
Ter sido lotado para exercer função que se adequava com a formação acadêmica da graduação, foi um aspecto essencial para se adaptar a UFSC.	01
Excelente ambiente de trabalho.	01
Em geral, pouca resistência das pessoas em prestar informações e, muita receptividade nos setores que auxiliaram o servidor no aprendizado das atividades.	01

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Além dos registros identificados no quadro 7, detectou-se também que 03 servidores relataram não ter havido aspectos positivos durante o processo de adaptação e integração ao ambiente de trabalho na UFSC, enquanto que o R81 registrou que “os colegas que entraram na UFSC no mesmo período que eu entrei, estavam preocupados em tentar mudar os aspectos retrógrados e conservadores que encontravam, o que foi muito bom”.

A relação interpessoal com a equipe de trabalho atingiu o total de 36 incidências e foi a opção de maior destaque entre os pontos positivos assinalados pelos respondentes da pesquisa. Tal constatação encontra conformidade com as respostas decorrentes da P21, por meio da qual 94,2% dos servidores pesquisados avaliaram como bom ou excelente o relacionamento com os colegas de trabalho.

A atuação positiva da chefia imediata, quanto à recepção e orientação dos novos servidores no setor de trabalho foi o segundo ponto mais mencionado dentre os aspectos positivos (12 incidências) apontados pelos respondentes. Esse item, também vai ao encontro do resultado obtido, por meio das respostas à P20, em que a relação com a chefia imediata recebeu um ótimo índice de aprovação (89,3%) dos servidores pesquisados.

O incentivo à capacitação por parte da UFSC, o esforço para melhorar as atividades do setor por parte dos novos servidores e, ainda, a presença de servidores da mesma faixa etária trabalhando juntos no setor obtiveram, na sequência, respectivamente, 06, 05 e 04 incidências. Os demais 22 pontos positivos registraram 2 incidências ou mesmo 1 incidência cada um, os quais se encontram expressos no quadro 7, exposto anteriormente.

Essas indicações positivas, por terem favorecido a socialização dos novos membros da UFSC, devem ser mantidas e apoiadas pela equipe do DDPP/SEGESP.

Na P26, foi solicitado aos servidores integrantes do público alvo da pesquisa que apresentassem sugestões para melhorar o processo de socialização dos novos servidores da UFSC.

Considerando-se os resultados da P26, constatou-se que houve uma expressiva participação dos servidores respondentes da pesquisa, os quais sugeriram 48 ações alternativas viáveis de serem implementadas, visando ao aperfeiçoamento do processo de socialização dos ingressantes à UFSC. As sugestões foram sintetizadas e se encontram no quadro 8, a seguir.

Quadro 8 - Resumo das sugestões apresentadas pelos servidores para melhorar o processo de socialização dos novos servidores da UFSC

(continua)

SUGESTÕES	INCIDÊNCIA
Estimular à integração, promovendo visitas programadas e supervisionadas com grupos de novos servidores às unidades técnicas, acadêmica e administrativas da Instituição, visando promover o reconhecimento e apresentação da UFSC, inclusive, quando possível, em unidades fora do Campus da Trindade (Fazenda da Ressacada, laboratórios no Morro das Pedras, Lagoa, etc.).	18
Capacitar os novos servidores, não somente para conhecer a UFSC (história, estrutura organizacional...), mais também para as atividades específicas de sua área de atuação, de maneira que essa capacitação contenha, de preferência, atividades práticas.	11
Realizar o curso de Integração ao Ambiente Institucional, no máximo, até três meses após o início das atividades na UFSC e que ele ocorra com maior frequência.	08
Distribuir aos novos servidores folder ou cartilha com informações gerais sobre a instituição, oportunidades, ofertas, benefícios e orientações, por exemplo, onde fazer o crachá, o Idufsc, o SIAPE, etc, em síntese, um guia para servidores calouros. O folder poderá informar e estimular a participação dos novatos no curso de Integração ao Ambiente Institucional, oferecido pela Coordenadoria de Capacitação da UFSC.	06
Realizar entrevistas antes do ato de lotação dos novos servidores, para que se possa identificar e considerar o seu perfil profissional (experiências, competências, habilidades, conhecimentos) ao realizar o processo de distribuição entre as unidades de trabalho da UFSC, tornando, tal processo mais eficaz e menos problemático possível.	05
Capacitar os novos servidores especificamente para o uso dos sistemas e programas utilizados pela UFSC. (SPA, MATL, ADRH, COMPRASNET, SCDP, Notes, CAGR entre outros). Disponibilizar cursos sobre esses programas, logo após a posse, para que os servidores tenham segurança na execução das suas atividades, evitando, assim, erros simples e morosidade na execução dos processos de trabalho.	04
Criar um espaço de aprendizagem para que os servidores (novos e antigos) possam, por meio de encontros periódicos, se reunir, trocar experiências e relatar as dificuldades vivenciadas na UFSC, beneficiando, desta forma, ambas as partes e a própria Instituição.	04

Quadro 8 - Resumo das sugestões apresentadas pelos servidores para melhorar o processo de socialização dos novos servidores da UFSC

(continuação)

SUGESTÕES	INCIDÊNCIA
Dar uniformidade e padronização (quando possível) nos procedimentos, processos, atividades e trâmites técnico-administrativos de mesma natureza, visando facilitar a execução das atividades. Elaborar e disponibilizar manuais contendo orientações sobre execução das atividades realizadas no setor de trabalho.	03
Que o curso de integração seja obrigatório e, também, pré-requisito para o início das atividades dos novos servidores no setor de trabalho (curso preparatório).	03
Melhorar o estágio probatório, incluindo mais servidores para atender a demanda e, empregando mais qualidade no acompanhamento por parte do DDP. Que a avaliação do estágio probatório não consista, meramente, em um papel a ser preenchido por obrigatoriedade. Que seja analisado o que foi escrito nas avaliações e haja feedback a todos os envolvidos no processo.	03
Designar um tutor ou padrinho que se responsabilize pelo acompanhamento do novo servidor, auxiliando-o durante o período do estágio probatório.	03
Criar um portal de informações onde os novos servidores possam verificar as oportunidades, tirar dúvidas, dar sugestões, etc.	03
Passar a oferecer o curso de Integração ao Ambiente Institucional na modalidade presencial, pois, sendo assim, os laços que servem de base às relações interpessoais seriam fortalecidos e a integração entre os novos servidores poderia ser ampliada.	03
O curso de Integração ao Ambiente Institucional poderia ser semipresencial. Uma parte poderia ser oferecida a distância e, a outra, complementada com encontros presenciais.	02
Planejar e realizar estratégias voltadas à gestão do conhecimento, visando manter a continuidade dos trabalhos desenvolvidos nos setores, evitando, assim, que os novos servidores passem por situações difíceis, principalmente, no início da carreira.	02
Apresentar, em primeira mão, a equipe de trabalho e as atividades que são realizadas no setor, bem como, realizar capacitação logo após o novo servidor ter entrado em exercício.	02

Quadro 8 - Resumo das sugestões apresentadas pelos servidores para melhorar o processo de socialização dos novos servidores da UFSC

(continuação)

SUGESTÕES	INCIDÊNCIA
Promover atividades culturais, políticas e desportivas que congreguem os servidores em função das suas afinidades, num local interno da UFSC (Centro de Convivência, por exemplo), em horários facilitados (de manhã bem cedo, no horário do almoço ou à tardinha) ou, ainda, em horário de expediente de trabalho, evitando que o servidor permaneça, seguidamente, 10 horas diárias na Instituição.	02
Promover socialização de fato, pois não há um processo sistemático de socialização dos novos servidores na UFSC, sendo que, esse processo deverá ser iniciado logo após a entrada do servidor na Instituição.	02
Orientar às chefias imediatas e os docentes, sobre a necessidade de incentivar (e não cercar) a participação dos novos servidores em capacitações/treinamentos e outros eventos, que auxiliam a aperfeiçoar as atividades do setor e, conseqüentemente, aumentar o nível de qualidade dos serviços prestados aos usuários interessados.	02
Manter documentado o registro das orientações, procedimentos, normas e rotinas referentes às atividades realizadas no setor de trabalho, para que os servidores possam utilizar essa documentação como referência, quando forem executar suas tarefas laborais.	02
Realizar, com a participação dos servidores, reuniões periódicas nas unidades para planejar, acompanhar e avaliar o trabalho a ser realizado.	02
Melhorar a comunicação institucional na UFSC, pois, principalmente para quem está ingressando no órgão, esse problema é péssimo. Há muito ruído em seu processo operacional.	02
Participação do novo servidor, por um período (estágio), na execução de atividades nos setores que tem maior interação com o seu setor de origem, ou em unidades próximas ao seu setor, com o intuito de conhecer o trabalho como um todo.	02
Organizar pequeno evento de boas vindas na chegada dos novos servidores ao setor. É essencial fazer a apresentação a toda a equipe de trabalho.	02

Quadro 8 - Resumo das sugestões apresentadas pelos servidores para melhorar o processo de socialização dos novos servidores da UFSC

(continuação)

SUGESTÕES	INCIDÊNCIA
Que a SEGESP adote postura menos burocrática e se aproxime mais dos servidores, visto que essa Secretaria da ênfase aos trâmites legais, deixando de lado ou, não priorizando, o bem estar do ser humano, e, ainda, não atua como agente facilitador. “Parece uma secretaria de recursos humanos, pois não faz gestão de pessoas” (R05).	01
Instituir um programa mais completo de socialização, composto inicialmente de informações básica para todos os ingressantes e, posteriormente capacitação específicas direcionadas as atividades do setor onde cada um irá atuar.	01
Reunir servidores de vários setores próximos uns aos outros, para realizar ginástica laboral frequentemente.	01
Antes de lotar os novos servidores em seus locais de trabalho, a UFSC deveria realizar, no dia posse mesmo, uma atividade de socialização, obrigatória e presencial. Iniciar-se-ia assim, um trabalho de mudança na cultura organizacional e redução, ou, preferencialmente, extinção das distâncias existentes entre docentes e técnicos administrativos, que muitas vezes começam na própria posse. Nesse evento o servidor deveria receber um manual de instruções gerais sobre a UFSC, contendo informações sobre a carreira, processo de capacitação e orientações sobre os diferentes tipos de atividades que podem ser desenvolvidas por meio do seu cargo. Assim, se o novo servidor tiver noção mínima das unidades de trabalho existentes na Instituição, a lotação poderá obter maior possibilidade de êxito. Neste caso, um processo mais cuidadoso de pré-socialização poderia guiar a lotação, onde, posteriormente, o processo de socialização teria continuidade.	01
Incentivar os servidores a se capacitar e se qualificar constantemente.	01
Utilizar um servidor mais experiente para repassar orientações relativas às atividades a serem executadas no setor de trabalho.	01
Realizar com os novos servidores, logo após a posse, apenas atividades voltadas à socialização e adaptação dos mesmos a Instituição.	01
Contratar mais servidores para o SEGESP, a fim de que possam ser pensadas e implantadas políticas de socialização dos novos ingressantes	01

Quadro 8 - Resumo das sugestões apresentadas pelos servidores para melhorar o processo de socialização dos novos servidores da UFSC

(continuação)

SUGESTÕES	INCIDÊNCIA
Valorizar mais a área administrativa da instituição.	01
Nos setores onde há apenas um servidor TAE, ampliar a oportunidade de ele participar de cursos de capacitação, haja vista que, nesse caso, o servidor fica prejudicado por não ter alguém para ficar em seu lugar.	01
Treinamento inicial de, no mínimo 15 dias, a todos que ingressarem na UFSC, principalmente àqueles que utilizarão softwares específicos.	01
O curso de Integração ao Ambiente Institucional poderia ser melhor aproveitado. Por exemplo, a longa contextualização histórica da UFSC feita pela reitora, é um assunto interessante, mas, poderia ser acessado de muitas outras formas. O importante para o novo ingressante da UFSC de fato, é saber como se dará o seu desenvolvimento na carreira como servidor técnico, o que será preciso fazer, como e quando fazer.	01
O curso de Integração ao Ambiente Organizacional deveria ser oferecido diversas vezes ao ano e, que se criasse um módulo II, onde alguns servidores mais experientes da casa pudessem participar também.	01
Empreender mais informalidade ao curso de Integração ao ambiente Institucional	01
Capacitar as lideranças e promover ações para melhor o clima organizacional.	01
Realizar encontros informais dentro e fora da Instituição, tais como café da manhã com o Reitor, churrascada, lanche do setor, almoços coletivos, visando reforçar a integração entre os colegas servidores.	01
Isolar os novos servidores dos servidores antigos para evitar que os ingressantes sejam contaminados pela atual cultura organizacional. Essa isolação seria uma tentativa de dar uma chance para que inovações, mudanças e melhorias ocorressem na universidade, pois o atual sistema impossibilita categoricamente tudo isso.	01
Estabelecer um tempo de transição, entre a chegada do novo servidor e a saída do servidor que vai se aposentar, para que a aprendizagem se dê forma mais tranquila.	01

Quadro 8 - Resumo das sugestões apresentadas pelos servidores para melhorar o processo de socialização dos novos servidores da UFSC

(conclusão)

SUGESTÕES	INCIDÊNCIA
Que a avaliação de desempenho seja 360°, visto que a atual forma de avaliar os servidores não serve para praticamente nada, é somente proforma e para cumprir protocolo, além de estar ultrapassada.	01
Institucionalizar políticas de gestão de pessoas, que hoje não existem na UFSC.	01
Promover aulas de música/danças e organizar gincanas esportivas (campeonatos internos) para auxiliar na socialização de novos e antigos servidores. Iniciativas como essas, propiciam melhor qualidade de vida aos servidores, pois são atividades que estimulam o corpo e a alma e, conseqüentemente, promovem maior rendimento dos servidores no trabalho, trazendo benefícios para a própria UFSC.	01
Instalar ponto eletrônico na universidade, para que haja tratamento igualitário a todos.	01
Que os novos servidores sejam proativos e observadores, pois, por vezes os servidores veteranos não têm disponibilidade de tempo ou outra condição qualquer para explicar as atividades desenvolvidas no setor.	01
Divulgar aos novos servidores as atribuições dos setores para os quais eles foram designados a trabalhar, bem como, as suas próprias atribuições e atividades a serem realizadas. A partir desse ponto, estabelecer um plano de capacitação direcionado a atender as necessidades específicas de cada grupo de servidores.	01

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Apresentar a UFSC aos novos servidores visitando as unidades técnicas, administrativas e acadêmicas da Instituição, como forma de estimular à integração e adaptação dos novos ingressantes foi à sugestão que se sobressaiu (18 incidências) entre a grande quantidade de opções apresentadas pelos servidores participantes do estudo. A necessidade de intensificar a capacitação específica, voltada para a execução das atividades do cargo, também se encontra entre as opções mais sugeridas pelos respondentes (11 incidências).

O diagnóstico registrado por meio dessas duas sugestões está alinhado com os desdobramentos resultantes do estudo de Grillo (2001) sobre a gestão de pessoas nas universidades, ou seja, a integração

introdutória deve ter a finalidade de proporcionar aos recém-admitidos acesso as informações sobre a estrutura, o funcionamento e as finalidades institucionais, e também, de prestar as orientações necessárias ao desempenho das atribuições do cargo, levando em consideração as peculiaridades que são intrínsecas às universidades e suas influências no comportamento das pessoas no trabalho.

Observa-se que a capacitação foi um item que apareceu entre as principais dificuldades listadas no quadro 6 (Resumo das dificuldades apresentadas pelos servidores para se adaptar as atividades do cargo e se integrar a equipe de trabalho na UFSC), destacando-se entre os aspectos positivos relatados pelos respondentes no quadro 7 (Resumo dos aspectos positivos destacados pelos servidores quanto à adaptação e integração à UFSC) e, também, figurou entre as sugestões apresentadas pelos servidores pesquisados como alternativa para melhorar o processo de socialização na UFSC no quadro 8 (Resumo das sugestões apresentadas pelos servidores para melhorar o processo de socialização dos novos servidores da UFSC). Logo, diante da evidente importância manifestada pelos novos servidores, com relação à necessidade que eles têm de se capacitar, é altamente recomendável que a UFSC dedique atenção especial ao planejamento da capacitação oferecida aos novatos, sobretudo, aquela que antecede ao início das atividades dos novos servidores no setor.

Outro aspecto, ainda referente à capacitação, e que foi recomendado pelos respondentes da pesquisa, é oferecer o curso de Integração ao Ambiente Institucional com mais frequência e, antes dos três meses iniciais de trabalho do servidor na Instituição. Essa sugestão, que deve ser cuidadosamente avaliada pela CCP, reflete o que se identificou nas respostas a P12, por meio das quais foi constatado que 15 dos servidores respondentes (18,1%), só foram participar do curso de integração após um ano ou mais de atuação laboral na UFSC.

Outras sugestões importantes também foram lembradas pelos servidores, como a distribuição de um folder ou uma cartilha, que possa servir de guia para orientar os servidores novatos no período inicial de atuação na UFSC (6 incidências); a realização de entrevistas antes da lotação dos servidores nos respectivos setores de trabalho, visando identificar o perfil do servidor e facilitar o processo de lotação (5 incidências); a criação de um espaço de diálogo e aprendizagem a fim de que os servidores possam se reunir e discutir suas incertezas e expectativas (4 incidências); a uniformização dos procedimentos, atividades e trâmites técnico-administrativos de mesma natureza, para

facilitar a execução das atividades realizadas pelos diversos setores da UFSC e, também, subsidiar a elaboração de manuais de orientações que possam ser utilizados pelos servidores no desenvolvimento de suas tarefas (3 incidências). Enfim, múltiplas propostas foram sugeridas, as quais encontram-se registradas no quadro 8 (Resumo das sugestões apresentadas pelos servidores para melhorar o processo de socialização dos novos servidores da UFSC) exibido anteriormente.

Sendo assim, a equipe que compõe a área de gestão de pessoas da UFSC, inspirada nas inúmeras contribuições expostas anteriormente, poderá analisar e, caso considere procedente, colocar em prática essas possibilidades, bem como, discutir novas alternativas de soluções visando desencadear a implantação de outras ações de idêntica natureza, que venham melhorar substancialmente a adaptação e integração dos novos servidores da UFSC.

Em vista do que foi abordado sobre o questionário submetido aos novos servidores participantes deste estudo, é possível verificar que as perguntas abertas, trouxeram, indiscutivelmente, uma gama de informações e sugestões extremamente valiosas e, que, se bem aproveitadas pela equipe do DDP, poderão, certamente, contribuir para o aperfeiçoamento do processo de socialização dos novos servidores da UFSC.

Após a análise resultante da aplicação do questionário aos servidores, considera-se que o objetivo c: “Conhecer a percepção dos novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, quanto às estratégias de socialização adotadas pela Instituição para adaptá-los e integrá-los ao ambiente laboral” foi plenamente atingido.

#### 4.4 PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES QUE APONTAM CAMINHOS ALTERNATIVOS, VISANDO APOIAR E FORTALECER O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UFSC

Com a finalidade de concluir o capítulo quatro, e, visando atingir o último objetivo específico previsto nesta pesquisa: “Propor diretrizes que apontem caminhos alternativos, visando apoiar e fortalecer o processo de socialização organizacional na UFSC” passa-se a apresentar as propostas que poderão auxiliar a área de gestão de pessoas da UFSC no aperfeiçoamento do processo de integração e adaptação dos novos servidores à Instituição.

Tais propostas foram elaboradas com base na concepção dos autores utilizados na fundamentação teórica; nas informações subsidiadas pelos gestores da SEGESP entrevistados por meio desta pesquisa; nas contribuições dos servidores que integram o público alvo do estudo e, sobretudo, na experiência vivenciada pelo pesquisador durante os 17 anos de trabalho desenvolvido junto à Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC.

Na realidade, as sugestões elencadas a seguir, traduzem-se em um conjunto de ações práticas que poderão contribuir para o fortalecimento do processo de socialização dos novos servidores da UFSC.

- a) Elaborar políticas institucionais na área de gestão de pessoas que favoreçam a implementação de medidas de caráter estratégico, voltadas ao aprimoramento do processo de socialização dos novos ingressantes da UFSC, com vistas a contribuir para o crescimento e desenvolvimento dos servidores e da Instituição;
- b) Instituir formalmente e, em caráter temporário, no âmbito da UFSC, uma comissão ou grupo de trabalho, com a finalidade específica de 1) estudar o atual processo de socialização dos novos servidores da UFSC; 2) elaborar propostas voltadas à consolidação do referido processo na Instituição e, 3) Indicar alternativas para a implantação das medidas resultantes do trabalho da Comissão, com possibilidade de aproveitamento das proposições que estão sendo sugeridas em decorrência desta pesquisa;
- c) Investigar as causas da incidência de turnover, haja vista que se detectou que aproximadamente 25% dos servidores que ingressaram na UFSC, em 2012, acabaram pedindo

demissão durante o período do estágio probatório. Ao analisar o Edital n.º 035/DDP/UFSC/2012, referente ao concurso público destinado ao provimento de cargos técnico-administrativos em educação, é possível verificar que, em geral, os cargos a serem ocupados possuem um alto índice na relação candidato/vaga (C/V), como por exemplo, Pedagogo (275 C/V); Revisor de Texto (268 C/V); Assistente Social (164 C/V); Administrador (128 C/V); Auxiliar de Biblioteca (94 C/V); Assistente em Administração (90 C/V) (UFSC, 2012b). Considerando-se que as vagas nos concursos para ingresso na UFSC são por demais concorridas, o registro de praticamente 25% de rescisão entre os novos servidores, apenas no campus sede, durante o período de 2012 a 2015, pode ser considerado não somente expressivo como preocupante, visto que, conforme Pinheiro e Souza (2013), o turnover é um fenômeno prejudicial que gera custos e promove desgastes para as organizações. Neste caso, as referidas autoras recomendam detectar as causas que estão gerando a rotatividade de pessoal, a fim de evitar maiores problemas. Cunha, M. et al. (2007) alegam que podem ocorrer desapontamentos por parte dos ingressantes, quando a imagem e expectativa criadas por eles sobre a organização que pretendem trabalhar não se confirmam, no entanto, outros motivos podem estar influenciando a ocorrência de tal fenômeno. No caso da UFSC, por uma questão de economia de recursos públicos, é sugestivo que se empreendam esforços para investigar as razões do porque esse número de servidores optou por não continuar trabalhando na Instituição. A necessidade de se estudar o assunto é ratificada, ainda, com base no relato do entrevistado “A”, o qual mencionou que a rotatividade de servidores na UFSC prejudica a implementação de certas ações voltadas à socialização;

- d) Planejar e executar ações visando concretizar a articulação entre DDP e as chefias dos setores onde os novos servidores irão atuar, haja vista que tal articulação não existe atualmente, conforme afirmou o entrevistado “A” (Gestor do DDP). Esta iniciativa certamente proporcionaria maior estreitamento da relação entre o DDP e as chefias, cujo desdobramento poderia resultar em expressivos benefícios aos ingressantes, a gestão da SEGESP e, por consequência,

ao aperfeiçoamento do processo de socialização dos os novos servidores da UFSC;

- e) Implantar um programa institucional de tutorização aos novos servidores em estágio probatório na UFSC, objetivando fortalecer e intensificar a relação interpessoal entre tutor (servidor mais experiente) e tutorando (ingressante na instituição), e, por consequência, facilitar o processo de socialização. Algumas manifestações nesse sentido foram registradas pelos respondentes desta pesquisa, como por exemplo, a do R59 sugerindo “que para cada novo servidor a chefia imediata designe um tutor que acompanhará esse novo servidor [...] por determinado período [...]” e, a do R100, o qual acredita ser “[...] interessante que cada novo servidor tivesse um servidor efetivo como ‘padrinho’ ou ‘tutor’ para acompanhá-lo durante o estágio probatório”;
- f) Realizar entrevistas antes de lotar os novos ingressantes nos setores de trabalho, visto que a falta delas foi uma das dificuldades apontadas pelos servidores respondentes da pesquisa e, confirmada pelo entrevistado “A” (gestor do DDP) quando expôs que essa atividade não vem sendo feitas atualmente pelo DDP. Segundo o referido gestor, há apenas a intenção de vir a praticá-las futuramente. Essa medida poderá reduzir a insatisfação dos servidores e, conseqüentemente, colaborar para a melhoria do processo de socialização dos novos servidores da UFSC;
- g) Disponibilizar um espaço virtual na página da SEGESP ou no próprio portal da capacitação especialmente destinado a promover o compartilhamento das informações entre os novos servidores e os demais integrantes da Instituição, haja vista que o gestor do DDP afirmou inexistir na UFSC um canal de comunicação específico, onde os novatos pudessem buscar orientações durante o período inicial de suas atividades profissionais. Esse ambiente virtual teria como finalidade:
  - ✓ Divulgar vídeo institucional com mensagem de boas vindas proferida pelos dirigentes da UFSC aos novos servidores;

- ✓ Orientar os novos servidores na busca de informações relacionadas a suas atividades laborais e ao desenvolvimento na carreira do PCCTAE;
- ✓ Sanar dúvidas e/ou possíveis dificuldades que os novos ingressantes estejam enfrentando, principalmente durante o período inicial integração à UFSC;
- ✓ Publicar “dicas” que favoreçam o convívio dos novos servidores no ambiente coletivo institucional;
- ✓ Manter registradas as principais informações sobre o curso de Integração ao Ambiente Institucional, disponibilizando, se possível, um manual eletrônico que contenha as orientações necessárias para facilitar a adaptação e integração dos novos servidores à UFSC.

É recomendável que seja mantida a atualização constante das informações veiculadas no ambiente virtual destinado aos novos servidores, a fim de que elas não se tornem defasadas. É essencial também, que as respostas as possíveis dúvidas levantadas pelos interessados, sejam agilizadas com maior brevidade possível, pois, caso contrário, o canal de comunicação disponível aos novatos poderá perder credibilidade enquanto fonte informacional e, conseqüentemente, comprometer a eficácia que se deseja alcançar a partir de sua implantação;

- h) Reavaliar a forma como vem sendo oferecido o curso de Integração ao Ambiente Institucional e disponibilizá-lo logo após o ingresso dos novos servidores na UFSC. Na concepção do pesquisador, apesar da proposta do curso ser basicamente teórica, conforme alegou o entrevistado “B”, seria interessante a CCP passar a oferecê-lo na modalidade semipresencial, ao invés de mantê-lo somente a distância como vem ocorrendo atualmente. Neste caso, incorporar e intercalar encontros de cunho presencial com as atividades desenvolvidas a distância, via WEB, oportunizaria o contato direto entre os participantes, o que poderia estreitar os laços afetivos do grupo e, conseqüentemente fortalecer a integração social entre eles. Essa sugestão tem o intuito de promover um *upgrade* ao curso de Integração ao Ambiente Institucional, com vistas a buscar o aperfeiçoamento do processo de socialização organizacional na UFSC;

- i) Implementar medidas que venham potencializar os aspectos relacionados à memória organizacional da UFSC, tendo em vista que vários respondentes da pesquisa enfatizaram que a deficiência nos registros relativos a processos, serviços, trâmites e atividades oficiais, foi uma das principais dificuldades encontradas para que eles pudessem desenvolver suas atividades laborais, bem como, para se adaptar e se integrar a instituição;
- j) Realizar um plano de acompanhamento por amostragem, especialmente voltado às peculiaridades do processo de socialização dos novos servidores, a fim de detectar possíveis problemas e, em seguida, buscar soluções mais imediatas, já que, devido às limitações externadas pelo gestor do DDP, atualmente não vem sendo feito um acompanhamento completo durante todas as etapas do estágio probatório dos ingressantes da UFSC. A mencionada amostragem poderia ser divulgada posteriormente, nos canais de comunicação institucional, visando difundir seus resultados entre todos servidores que se encontrasse em estágio probatório;
- k) Estabelecer parcerias com outras IFES, envolvendo a participação de técnicos que atuam na área de gestão de pessoas, com o propósito de promover intercâmbio de informações sobre o processo de socialização dos novos servidores. Tal iniciativa além de aproximar as instituições, permitirá que haja troca de experiências entre os servidores participantes dessa atividade, enriquecendo, assim, os conhecimentos voltados à socialização organizacional. Sugere-se, ainda, que para viabilizar essa articulação com outras instituições sejam realizados eventos tais como: palestras, reuniões, grupo de estudos, visita técnica, oficina de trabalho, entre outros.

Essas foram, portanto, as proposições feitas pelo pesquisador com o intuito de apoiar e fortalecer o processo de socialização organizacional no âmbito da UFSC. Espera-se que as alternativas aqui sugeridas possam efetivamente ser úteis e, que, seu possível aproveitamento por parte da área de gestão de pessoas resulte em melhorias efetivas ao processo de adaptação e integração dos novos ingressantes da referida

Instituição. Sendo assim, dá-se por concluído o objetivo “d” desta pesquisa.

A seguir, objetivando concluir a dissertação, passam-se a tecer as considerações finais, bem como, sugerir trabalhos futuros que poderão ser desenvolvidos por outros pesquisadores interessados na continuidade deste estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Este último capítulo ficou destinado ao registro das reflexões finais acerca da pesquisa realizada e, também, para apresentar as recomendações de futuros trabalhos que poderão ser realizados a respeito do tema socialização organizacional.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caráter quali-quantitativo, propôs-se analisar o processo de socialização dos servidores ingressantes na UFSC, com a finalidade de avaliar o contexto que envolve a ambientação dos novos servidores à Instituição. Desta forma, procurou-se primeiramente levantar o perfil sociodemográfico dos respondentes da pesquisa, para em seguida caracterizar as estratégias que a UFSC utiliza a fim de socializar seus novos servidores durante o período do estágio probatório. Na sequência, buscou-se conhecer a percepção dos ingressantes no que se refere à forma da UFSC proceder para adaptá-los e integrá-los ao ambiente de trabalho na Instituição. Ao final, o resultado do estudo permitiu identificar as facilidades e limitações relacionadas ao processo de socialização organizacional no âmbito da UFSC, criando assim, a oportunidade e as condições necessárias ao pesquisador para propor diretrizes que poderão contribuir para o fortalecimento desse importante processo, o qual, conforme indicou a literatura especializada no assunto, integra a dimensão estratégica da área de gestão de pessoas nas organizações.

A revisão do alicerce teórico conceitual, visando embasar a elaboração do atual estudo, foi realizada a partir de pesquisa bibliográfica, documental e, ainda, da experiência prática do pesquisador que atua há 17 anos na área de gestão de pessoas da UFSC. A apresentação dos temas discutidos ao longo do segundo capítulo dessa dissertação trilhou um percurso, cujo fio condutor iniciou-se com a abordagem sobre administração pública brasileira, seguido da exposição sobre os principais aspectos relacionados à gestão universitária, passando pela apresentação do conteúdo sobre a área de gestão de pessoas e suas especificidades no serviço público para, finalmente, chegar à exposição do tema principal da pesquisa, ou seja, a socialização organizacional.

Os estudos sobre a fundamentação teórica revelaram que a administração pública no Brasil experimentou vários modelos de gestão, começando com o patrimonialismo que antecedeu a década de 1930, a burocracia que vigorou até a década de 1990, quando foi substituída pelo gerencialismo. Atualmente vem brotando uma jovem tendência de gestão denominada novo serviço público que ainda é considerada embrionária para a realidade atual. Constatou-se também que, a gestão universitária tem sido caracterizada por reunir dois componentes peculiares a sua natureza, quais sejam, a complexidade e a especificidade. Já a gestão de pessoas e sua longa trajetória histórica, atualmente desponta como sendo uma das áreas estratégicas das organizações contemporâneas, no entanto, no serviço público essa área ainda necessita ser aperfeiçoada, haja vista estar sujeita a legislação que a regulamenta, fazendo com que sua autonomia permaneça limitada. Quanto ao tema socialização organizacional, que se traduz no pilar fundamental desta pesquisa, observou-se que é um tema pouco explorado em nível nacional, porém, dada sua importância para as organizações públicas e privadas, seu estudo vem crescendo gradativamente no âmbito acadêmico.

A socialização possui relevância para as organizações por ter caráter sistêmico e processual; promover a integração dos indivíduos com a organização e, também por colaborar no ajustamento das relações sociais, facilitando a adaptação dos novos membros à realidade organizacional. Sua importância se eleva ainda, por ser um processo de aprendizagem contínua que permite aos novos funcionários se sentirem bem vindos e terem uma visão abrangente dos valores, das regras e das normas organizacionais (SILVA; FOSSÁ, 2013; DESSLER, 2003; BORGES; ALBUQUERQUE, 2014; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013).

É possível afirmar que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado, à medida que os quatro objetivos específicos previstos inicialmente foram integralmente cumpridos, conforme pode ser constatado ao longo do quarto capítulo da dissertação.

O objetivo “a”, que teve a finalidade de pesquisar o perfil sociodemográfico dos servidores técnico-administrativos em educação ingressantes na UFSC, em 2012, foi atingido a partir da caracterização do grupo de respondentes da pesquisa, o qual se constitui por profissionais, cuja maioria encontra-se na faixa etária compreendida entre 24 e 35 anos, havendo entre eles a prevalência do sexo feminino (51,5%). Grande parte dos pesquisados (88,3%) possuem graduação ou pós-graduação, sendo que a maior parte (43,7%) é composta por pessoas

solteiras. A maioria tem formação na área de Ciências Sociais Aplicadas. Os cargos de assistente e auxiliar em administração se mostraram predominantes entre os respondentes em relação aos demais cargos. Aproximadamente 40% deles exercem função de chefia na UFSC, sendo que as Pró-Reitorias e os Centros de Ensinos são as unidades o maior número destes servidores estão lotados.

No que tange ao fator de análise “escolaridade”, chama a atenção que, entre os respondentes, 91 servidores (83,3%) possuem graduação ou pós-graduação, demonstrando tratar-se de um grupo qualificado, com formação educacional especializada, conforme ratificou o resultado do levantamento do perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa.

Constatou-se, ainda, no âmbito do primeiro objetivo que aproximadamente 40% dos respondentes, equivalente a 41 servidores, assumiram funções de chefia na UFSC durante o período do estágio probatório. Tal resultado demonstra que, por um lado os ingressantes, mesmo possuindo pouco tempo de serviço na instituição, mostraram-se propensos a assumir responsabilidades frente à coordenação das atividades laborais, em contrapartida, a UFSC ao nomeá-los para assumir funções de chefia e cargos de direção na Instituição, demonstrou guardar considerável confiança em seus novos membros, acreditando em suas capacidades e valorizando suas potencialidades.

Quanto ao objetivo “b”, que se propôs caracterizar as estratégias de socialização que a UFSC adota para adaptar e integrar seus novos servidores técnico-administrativos em educação ao ambiente laboral, durante o período do estágio probatório, foi possível levantar, por meio da pesquisa documental e das entrevistas com gestores da SEGESP, um conjunto de informações que serviram para diagnosticar a real situação do processo de adaptação e integração dos servidores ingressantes na Instituição em 2012.

Diante dos resultados decorrentes da entrevista realizada com o entrevistado “A”, gestor do DDP, destacam-se como fatores positivos o fato de ele possuir um bom entendimento sobre a definição de socialização organizacional; ter a intenção de realizar entrevistas com os novos servidores antes de distribuí-los nos setores de trabalho e, futuramente, desejar promover o acompanhamento do processo de socialização desses servidores após o ingresso na UFSC.

Entretanto, considerando-se o tamanho e a importância que a UFSC exerce, em nível estadual, nacional ou mesmo, internacional, é possível concluir que as estratégias de socialização que a SEGESP vem adotando, visando ambientar os novos servidores, podem ser

consideradas iniciativas tímidas, se comparadas ao que preconiza a literatura consultada no decorrer da investigação deste estudo.

Nesse sentido, na opinião do pesquisador, as estratégias de socialização praticadas na UFSC atualmente necessitam ser incrementadas, visando alcançar maior nível de aperfeiçoamento, pois, ficou constatado na entrevista com o gestor do DDP que, em se tratando do processo de socialização dos servidores ingressantes, a referida Instituição não possui um calendário pré-estabelecido, contendo as etapas de socialização a serem desenvolvidas durante o estágio probatório; não existe articulação entre a SEGESP e as chefias dos setores, com o propósito de definir aspectos relacionados à lotação do servidor e sua recepção no local de trabalho; não é realizado acompanhamento específico dos servidores que se encontram em processo de socialização; não são realizadas entrevistas com os novos servidores antes de eles serem lotados no setor de trabalho e, ainda, a Instituição não dispõe de um canal de comunicação especialmente dedicado a dar suporte aos seus novos colaboradores.

Sendo assim, caso o desejo da UFSC seja realmente atingir um excelente nível de qualidade no processo de socialização dos novos servidores, parece ser insuficiente apenas, recepcionar os novatos durante a posse, prestando-lhes tão somente algumas informações na presença da chefia do setor onde eles irão trabalhar; oferecer um curso de integração na modalidade a distância e contar com a avaliação do estágio probatório para acompanhar e socializar os novos ingressantes.

As demais estratégias identificadas pela pesquisa (variáveis, informais, individual, coletivas, em série, isoladas, de investidura e de despojamento), que fazem parte dos estudos de Van Maanen, com exceção das individuais e coletivas, são iniciativas que ocorrem de forma espontânea na UFSC, sem que haja necessariamente uma intervenção direta e planejada por parte da gestão do DDP/SEGESP.

Então, para que o processo de socialização dos novos servidores da UFSC possa progredir efetivamente, há a necessidade de se implementar ações voltadas à melhoria da articulação entre a equipe do DDP e as chefias que recebem os novos servidores; elaborar um plano de ação para acompanhar a adaptação e integração dos novos servidores; instituir um calendário contendo as diversas etapas do processo de socialização e, divulgá-lo entre os novatos durante o ato de posse; utilizar a entrevista como instrumento facilitador da lotação dos novatos no setor de trabalho e abrir canais de comunicação a fim de promover a aproximação da equipe do DDP com os novos servidores. Essas são resumidamente algumas das medidas a serem tomadas pela SEGESP

com vista a melhorar o processo de socialização dos novos ingressantes na UFSC.

Diante do exposto, conclui-se que o processo de adaptação e integração dos novos servidores ao ambiente institucional da UFSC pode avançar um pouco mais em termos de aperfeiçoamento. Em vista disso, foi sugerido pelo pesquisador um conjunto de propostas alternativas para promover o fortalecimento da socialização dos novos servidores da UFSC que se encontram registradas com maior nível de detalhamento na seção 4.4 deste estudo.

Quanto às informações extraídas a partir da entrevista com o gestor da CCP (entrevistado “B”), constatou-se que o curso de Integração ao Ambiente Institucional é uma importante estratégia no processo de socialização dos novos ingressantes da UFSC, pois se constitui numa ação de capacitação bem estruturada que oferece aos novos servidores a oportunidade de conhecer aspectos relacionados à história, estrutura e funcionamento do órgão onde eles irão trabalhar; à carreira estabelecida pelo PCCTAE, bem como, à legislação correlata aos interesses dos servidores públicos.

No entanto, o programa temático Integração ao Serviço Público e à Universidade, no qual está inserido o curso de Integração e Ambientação Institucional, carece ser reavaliado pela SEGESP, visto que as demais ações do referido programa não vem sendo desenvolvidas, em razão da carência de engajamento dos demais setores que compõem o DDP (CAC, DAFDC e DIM), conforme relatou o gestor da CCP, durante a entrevista concedida para a realização deste estudo.

Conforme sugestão do pesquisador e de parte dos respondentes da pesquisa, vale destacar a necessidade do curso de Integração ao Ambiente Institucional ser oferecido na modalidade semipresencial, pois se acredita que desta maneira será possível ampliar e melhorar a interação e a integração entre os novos servidores da UFSC.

Além disso, é preciso que a CCP se mobilize, a fim de oferecer o curso de integração logo após os servidores entrarem em exercício, pois o gestor da CCP (entrevistado “B”) afirmou que muitos deles só participam dessa atividade de capacitação após um ano de permanência na Instituição. Deve haver também um esforço concentrado por parte da CCP para que 100% dos ingressantes participem do curso de integração, haja vista que 20 servidores, equivalente a 19,7% dos respondentes do questionário, afirmaram não ter realizado o mencionado curso.

Enfim, é possível concluir que o curso de Integração ao Ambiente Institucional se constitui na principal estratégia de socialização utilizada pela UFSC para adaptar e integrar seus novos servidores. Porém, apesar do curso ser um evento bem planejado e executado pela equipe técnico-pedagógica da CCP, e ter atingido bons resultados na avaliação dos seus participantes, somente ele é insuficiente para que o processo de socialização dos novos servidores alcance o pleno êxito no âmbito da Instituição.

No que tange ao objetivo “c”, que buscou conhecer a percepção dos novos servidores técnico-administrativos em educação, quanto às estratégias de socialização adotadas pela Instituição para adaptá-los e integrá-los ao ambiente laboral, colheu-se, por meio do questionário, uma série de informações para a concretização do citado objetivo, as quais foram detalhadamente expostas ao longo da seção 4.3 do capítulo quatro.

Após a análise e sistematização dessas informações foi possível detectar vários pontos que interferiram positiva ou negativamente no desenvolvimento do processo de socialização dos servidores ingressantes na UFSC.

Os principais aspectos dificultadores da socialização organizacional na UFSC identificados a partir da consulta ao público alvo da pesquisa foram a inexistência de um cronograma contendo o calendário das atividades de socialização; o atraso no oferecimento do curso de Integração ao Ambiente Institucional; o fato do estágio probatório não ter contribuído de forma significativa para processo de socialização; a constatação que 19,4% dos respondentes não participaram do curso de integração e, ainda, o fato que 20 dos servidores consultados tiveram que aprender as atribuições do cargo por conta própria, isto é, não receberam nenhuma orientação da chefia e/ou dos demais colegas ao iniciar suas atividades no setor de trabalho.

Por outro lado, vários aspectos favoreceram a adaptação e integração dos novos servidores à UFSC, como, por exemplo, a avaliação favorável do curso de integração, ou seja, 59% dos respondentes atribuíram ao curso o conceito excelente ou bom; a grande maioria dos servidores pesquisados (84,3%) concordaram totalmente ou parcialmente que o mencionado curso contribuiu para melhorar sua socialização na UFSC; a chefia e demais colegas de trabalho terem aproveitado as experiências anteriores trazidas pelos novos servidores; o alto índice de aprovação (84,5%) quanto ao resultado do estágio probatório; o ótimo nível de entrosamento entre os servidores ingressantes e os demais servidores da UFSC.

Especificamente, com relação a esse último quesito, a pesquisa ratificou que 89,3% dos servidores respondentes, avaliaram como excelente ou bom o relacionamento interpessoal com a chefia imediata durante o estágio probatório. Nestes mesmos termos, com relação aos colegas de trabalho, o índice alcançado foi ainda superior (94,2%), demonstrando haver uma excelente sintonia entre esses atores laborais.

Sendo assim, o diagnóstico preliminar previsto a partir do problema de pesquisa vislumbrava a possibilidade da existência de conflitos no relacionamento entre os novos servidores, suas respectivas chefias e os demais colegas de trabalho. No entanto, considerando que o presente estudo revelou haver um proeminente nível de aceitação, harmonia e cooperação, assim como, elevado grau de integração entre os servidores novatos e os demais integrantes da Instituição, é possível concluir que o pressuposto abordado nas considerações iniciais deste estudo (conflitos de relacionamentos) não se concretizou.

Outra constatação feita a partir da pesquisa é que 47,6%, dos respondentes, equivalente a 49 servidores, afirmaram ter participado de ações no seu setor de trabalho, visando socializá-los ao ambiente laboral. Isso significa que, para além das estratégias de socialização originadas e aplicadas pelo DDP, existem outras ações formais e informais de iniciativa dos integrantes dos setores onde os novos servidores trabalham. Essa atitude proativa por parte dos colegas mais experientes e/ou das chefias imediatas é louvável, visto que auxilia, de maneira complementar, a adaptação e integração dos novos funcionários ao ambiente institucional. No caso da UFSC, essas iniciativas provenientes dos setores, indubitavelmente, representam um fator positivo que contribui para auxiliar a área de gestão de pessoas no processo de socialização dos novos servidores.

Ficou também constatado nesta pesquisa, que os funcionários mais experientes quando deixam sua unidade de trabalho, carregam consigo o conhecimento acumulado ao longo do tempo, não ficando devidamente catalogadas as atividades desenvolvidas no setor. Conclui-se, portanto que, a falta de memória organizacional interfere de forma negativa no processo de adaptação daqueles que estão iniciando a carreira do PCCTAE na UFSC, fato esse que necessita receber atenção especial por parte da equipe da SEGESP que cuida da socialização dos servidores ingressantes.

Outra dificuldade apontada pelos respondentes e que também interferiu negativamente no processo de socialização dos novos servidores, foi à falta de capacitação profissional para o exercício da

cargo, especialmente antes de iniciarem suas atividades no setor de trabalho. Esse problema revela a necessidade e a enorme importância do oferecimento de programas que possam promover o aperfeiçoamento e a qualificação, tanto dos novatos quanto dos servidores mais experientes na instituição, a fim que eles possam prestar serviço de melhor nível de qualidade a comunidade interna e externa a UFSC.

Verificou-se, também, que, na UFSC, os setores que possuem atribuições semelhantes, procedem de maneira diferente ao desenvolver suas respectivas atividades, indicando a inexistência de uniformidade e padronização nos procedimentos e trâmites técnico-administrativos de mesma natureza. Essa constatação, obtida a partir da consulta aos novos servidores e elencada como uma das principais dificuldades enfrentadas por eles, também deve ser motivo de preocupação e atenção por parte do DDP/SEGESP.

Dentre os aspectos positivos relacionados à adaptação e integração dos novos servidores à UFSC, destacados com maior veemência pelos respondentes, podem ser citados, ainda, a relação interpessoal com a equipe de trabalho, o acolhimento promovido pela chefia imediata na recepção dos novatos e o incentivo a capacitação por parte da UFSC, visando melhorar as atividades do setor.

Percebe-se que o rol de aspectos positivos elencados pelos servidores respondentes da pesquisa indica que, apesar das dificuldades verificadas ao longo do estágio probatório, os fatores favoráveis à socialização contribuíram sobremaneira para a ambientação dos novos servidores à UFSC.

Ao solicitar aos respondentes da pesquisa que propusessem sugestões com vistas a melhorar o processo de socialização da UFSC, surgiram 48 propostas, sendo que as mais citadas foram estimular a integração, promovendo visitas programadas e supervisionadas com grupos de novos servidores as unidades técnicas, acadêmica e administrativas da Instituição; capacitar os novos servidores, não somente para conhecer a UFSC (história, estrutura organizacional...), mais também para as atividades específicas de sua área de atuação e, ainda, realizar o curso de Integração ao Ambiente Institucional, no máximo, até três meses após o início das atividades na UFSC oferecendo-o com maior frequência.

A expressiva quantidade de sugestões apresentadas pelos novos servidores, assim como, a qualidade incorporada a essas proposições, demonstram que o grupo de respondentes da pesquisa possui uma perspectiva bastante otimista quanto a possibilidade de aperfeiçoamento do processo de socialização institucional, indicando que eles estão

preocupados em tornar o ambiente universitário na UFSC mais produtivo, harmonioso e integrador.

E, finalmente, por intermédio do objetivo d, “Propor diretrizes que apontem caminhos alternativos, visando apoiar e fortalecer o processo de socialização organizacional na UFSC”, elencaram-se sugestões, especificadas na seção 4.4 desta dissertação, com a pretensão de tornar o processo de socialização dos novos servidores da UFSC mais eficaz.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No decorrer do desenvolvimento deste trabalho acadêmico, tornou-se perceptível que outros estudos complementares se fazem necessários para aprofundar o conhecimento sobre socialização organizacional. Acredita-se que o atual estudo possa servir para subsidiar novas pesquisas científicas, estimulando o avanço dos debates e reflexões sobre a socialização organizacional e, por conseguinte, a produção de novos conteúdos acadêmicos voltados ao tema em foco. Além disso, novas pesquisas sobre o assunto poderão contribuir ainda mais para o aperfeiçoamento do processo de adaptação e integração dos novos servidores à UFSC, ou mesmo, de outras instituições públicas brasileiras. Sendo assim, são apresentados a seguir sugestões de trabalhos futuros que podem ser desenvolvidos por pesquisadores interessados no mencionado tema:

- a) Realizar estudo comparativo da socialização entre os servidores técnico-administrativos e docentes, com o intuito de investigar se a adaptação e a integração institucional ocorrem de maneira diferenciada, conforme a categoria profissional dos ingressantes;
- b) Reaplicar a atual pesquisa, considerando algumas adaptações, para a mesma população alvo estudada neste caso, após três anos do término do estágio probatório de seus integrantes. Sendo assim, o estudo complementar, de caráter longitudinal, teria como objetivo avaliar a evolução e o desenvolvimento do processo de socialização do citado grupo de servidores no decorrer do período proposto. Autores como Cunha, M. et al. (2007) e Dutra (2011) comungam da ideia que a socialização é um processo de caráter contínuo, e que não cessa após o momento inicial de

adaptação à organização. Deste modo, seria interessante conhecer o comportamento da dinâmica do processo de socialização vivenciado pelo grupo de servidores ora estudado na UFSC, após os três anos subsequentes ao estágio probatório;

- c) Realizar pesquisa junto aos demais campi da UFSC, visando a verificar se a socialização dos novos servidores apresenta variações significativas conforme a localização e a realidade do contexto profissional de cada campus.

## REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Luiz Flaeschen. **Satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional de novos servidores públicos**: um estudo de caso na Receita Federal do Brasil. 2011. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese**: uma abordagem simples, prática e objetiva. São Paulo: Atlas, 2011.

ALMEIDA FILHO, Naomar de. Universidade nova no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Souza. **A universidade do século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. 2008. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/bss/documentos/auniversidadedosecXXI.pdf>> Acesso em: 04 jun. 2015.

AMARAL, Helena Kerr. Prefácio. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. 346 p.

ANDRADE, Diego César. **Socialização organizacional em uma IFES mineira em tempos de REUNI**. 2011. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

ANDRADE, Diego César Terra de et al. Táticas organizacionais; desenvolvimentista; conteúdos e informação; tendências integradoras: a socialização organizacional abordada sob quatro correntes distintas. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 10, n. 2, p. 239-250, ago./dez. 2012.

AZEVEDO, Inês Nava et al. O acesso à UFSC à luz da teoria da gestão social: uma perspectiva das cotas e da evasão. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA DO SUL, 11., 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: INPEAU, 2011. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/30818/7.12.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

BÄCHTOLD, Ciro. **Capacitação profissional e funcionalismo público no Brasil**: a educação à distância como instrumento de mudança. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão Urbana) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, Curitiba, 2013.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul. EducS: 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: EducS, 2011.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BORGES, Livia de Oliveira; ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de. Socialização organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

BORGES, Livia de Oliveira et al. Re-construção e validação de um inventário de socialização organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 4-37, jul./ago. 2010.

BORGES, Livia de Oliveira; CARVALHO, Virgínia B. In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (Orgs.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto alegre: Artmede, 2013.

BRASIL. Decreto n.º 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 09 maio 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm)>. Acesso em: 09 jul. 2015.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompila.do.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompila.do.htm)>. Acesso em: 25 nov. 2014.

BRASIL. Decreto-lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 25 jul. 2015.

BRASIL. Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1961. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L4024.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L4024.htm)>. Acesso em: 27 jul. 2015.

BRASIL. Lei n.º 5.540 de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 nov. 1968. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/Leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L5540.htm)>. Acesso em: 15/08/2015.

BRASIL. Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 22 set. 2015.

BRASIL. Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 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: 04 mar. 2015.

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 05 jun. 2015.

BRASIL. Decreto n.º 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 abr. 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)>. Acesso em: 18 jun. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação – MEC. 2015c. Disponível em: <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)>. Acesso em: 05 jul. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Reuni 2008 – Relatório de Primeiro Ano**. 2008. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12261&Itemid=1085&msg=1](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12261&Itemid=1085&msg=1)>. Acesso em: 18 jun. 2014.

BRASIL. Lei n.º 13.005 de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 jun. 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm)>. Acesso em: 30 out. 2015.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Legislação anotada: A Constituição e o Supremo**. 2015a. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/constituicao/artigoBd.asp?item=1898>>. Acesso em: 27 out. 2015.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, v. 120, n. 1, p. 7-29, jan./abr. 1996a. (ENAP).

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil**: para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo: Ed. 34, 1996b.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998. 368 p.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Coords.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 6. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CAPOBIANGO, Ronan Pereira et al. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013.

CARDOSO JÚNIOR, José Celso; NOGUEIRA, Roberto Passos. Ocupação no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília, v. 62, n. 3, p. 237-260, jul./set. 2011.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de et al. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 3, jul./set. 2010.

CHAMBEL, Maria José. Contrato psicológico e comportamentos de cidadania organizacional. In: **Psicologia organizacional**: conceitos e práticas. 1. ed. Porto: Lidel, 2014.

CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das universidades**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, Luiz Antônio. Ensino superior e a universidade no Brasil. In: LOPES, Eliane Marta Teixeira; FARIA FILHO, Luciano Mendes; VEIGA Cynthia Greive. (Orgs.). **500 anos de educação no Brasil**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. 606 p.

CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade temporã**: o ensino superior, da Colônia à Era Vargas. 3. ed. São Paulo: UNESP, 2007.

CUNHA, Miguel Pina et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 6. ed. Lisboa: Editora RH, 2007.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert, B. **The new public service**. ed. ampl. Armonk: M. E. Sharpe, 2007.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v.15. n. 1, p. 195-224, mar. 2010.

DINIZ, Talita da Gama Silva et al. Estabilidade no emprego e o comportamento do servidor público de municipal. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende-RJ. **Anais...** Resende-RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2012.php?pag=140>>. Acesso em: 19 ago. 2015.

DURHAM, Eunice Ribeiro. O ensino superior na América Latina: tradições e tendências. **Revista Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 51, jul. 1998.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. 9. Reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

E. EDUCACIONAL. **Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE**. 2007. Disponível em: <[http://www.educacional.com.br/legislacao/leg\\_i.asp](http://www.educacional.com.br/legislacao/leg_i.asp)>. Acesso em: 18 jun. 2014.

FÁVERO, Maria de Lourdes A. **Universidade no Brasil: da origem à construção**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ/Inep, 2000. 188 p. v. 1.

FÁVERO, Maria de Lourdes A. A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968. **Revista Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Disponível em:  
<<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/educar/article/view/7609>>.  
Acesso em: 16 jun. 2015.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena et al. Gestão de pessoas no setor público: análise do processo de socialização de novos concursados. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 10. 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2007. Disponível em:  
<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/24.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2015.

FINGER, Almeri Paulo. **Construindo uma universidade**. In: NUPEAU - Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (Org.). Florianópolis: Curso de pós-graduação em Administração universitária da universidade Federal de Santa Catarina, 1991.

FIUZA, Gisela Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 57-81, set./out. 2010. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n5/a04v11n5.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. 16. Reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

FLIPPO, Edwin B. **Princípio de administração de pessoal**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 1978.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoa à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.

GIRARDI, Dante. **Gestão do conhecimento e gestão de pessoas: consultoria interna de RH: conceitos e procedimentos**. Florianópolis: Pandion, 2009.

GONDIM, Sonia Maria Guedes; SOUZA, Janice Janissek de; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves. Gestão de pessoas. In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (Orgs.). **O trabalho e as organizações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmede, 2013.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 2001.

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELAL, Diogo Henrique; DIEGUES, Geraldo César. Do patrimonialismo ao paradigma gerencial: paradoxos na administração pública municipal de Caeté – MG. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 1, n.1, p. 23-45, jan./mar. 2009.

JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 29, n. 2, p. 262-279, 1986.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José Tonelli. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 157-174, maio/ago. 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade.

**Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LOBOS, Julio A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

LUZ, Rodolfo Pinto da. Apresentação na contra capa. In: GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: UFSC, 2001.

MAGALHÃES, Elenice Maria de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição.

**Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, jan./fev. 2010.

MALDONADO, Maria Tereza. **A geração Y no trabalho**: um desafio para gestores. 2005. Disponível em:

<<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html>>. Acesso em: 23 jun. 2013.

MANACORDA, Mario Alighiero. **História da educação**: da antiguidade aos nossos dias. Tradução de Gaetano Lo Monaco. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Carlos Benedito. A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 106, jan./abr. 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2009.

MELO, Pedro Antônio de. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. 2002. 332 p. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

MELO, Pedro Antônio. Gestão universitária: um desafio para profissionais. In: STALLIVIERI, Luciane (Org.). **Gestão e liderança universitária**. Sorocaba: EdUniso, 2013.

MEYER, Júnior Victor. **Planejamento estratégico**: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: NUPEAU - Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (Org.). Florianópolis: Curso de pós-graduação em Administração universitária da universidade Federal de Santa Catarina, 1991.

MEYER, Júnior Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 40-510, 2015.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MOBLEY, William H. **Turnover**: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MOITA, Filomena Maria Gonçalves da Silva Cordeiro; ANDRADE, Fernando César Bezerra de. Ensino-pesquisa-extensão: um exercício de indissociabilidade na pós-graduação. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, maio/ago. 2009.

MORHY, Lauro. Brasil: universidade e educação superior. In: MORHY, Lauro (Org.). **Universidade no mundo**: universidade em questão. v. 2. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**: gestão pública aplicada: tributação e orçamento; lei de responsabilidade fiscal; tópicos em contabilidade pública; gestão pública no Brasil, de JK a Lula; administração financeira e orçamentária; finanças públicas nos três níveis de governo. São Paulo: Saraiva, 2006.

NECKEL, Roselane; KÜCHLER, Alita Diana Corrêa (Orgs.). **UFSC 50 anos**: trajetórias e desafios. Florianópolis: UFSC, 2010.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. A estrutura e funcionamento do ensino superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: IESALC – UNESCO-Caracas, 2002.

NORBERTO, Pereira Aurilena; LIMA, Criselda Alves. Universidade: a gestão estratégica como instrumento de planejamento de ações no contexto de mudanças ambientais. In: FREIRE, Fátima de Souza et al. (Orgs.). **Gestão universitária**: integrando aprendizagem e conhecimentos na UFC. Fortaleza: Imprensa universitária, 2006.

OLIVEIRA, Alysso André Régis de et al. A prática da responsabilidade social através da socialização organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.

Disponível em:

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_079\\_551\\_11827.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_079_551_11827.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2015.

OLIVEIRA, Clarice Gomes de. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 58 (3), p. 269-302, jul./set. 2007.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer. São Paulo: Integrare, 2011.

OLIVEIRA, Samid Danielle Costa de et al. A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e

tempo de serviço. **Revista Psicologia**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 118-141, 2008.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; ECCEL, Cláudia Sirangelo. Socialização e cultura organizacional. In: PICCININI, Valmíria Carolina; ALMEIDA, Marilis Lemos de; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de. **Sociologia e administração: relações sociais nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 95-194.

OLIVEN, Arabela Campos. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (Org.). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre. 2002. (Relatório geral sobre o Ensino Superior na América Latina, organizado pelo IESAL – UNESCO – Caracas). Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139317por.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

PACHECO, Andressa Sasaki Vasques et al. Uma reflexão necessária para a universidade do século XXI. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA DO SUL, 11. 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: INPEAU, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97089?show=full>>. Acesso em: 17 ago. 2015.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teorias e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. 346 p.

PAULA, Maria Fátima de. Reforma da educação superior do Governo Lula: as políticas de democratização do acesso em foco. **Revista Argentina de Educación Superior**, Buenos Aires, Año 1, n. 1, nov. 2009.

PEREIRA, Maurício Fernandes; MELO, Pedro Antônio; CUNHA, Myriam Siqueira da. A história e a experiência da Universidade Federal de Santa Catarina como processo de planejamento estratégico. In: DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza; SILVEIRA, Amélia.

**Gestão de ensino superior:** temas contemporâneos. Blumenau: Edfurb, 2008.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes de. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. In: SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia, 10., Resende-RJ. **Anais...** Resende-RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>>. Acesso em: 08 dez. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicos. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2009.

SALM, Jose Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 97-114, set/dez. 2009.

SALOMÃO, Bluma. Origens históricas da Universidade Ocidental: das corporações à formação dos intelectuais (séculos XIII e XIV). **Revista Tessituras**, Nova Friburgo, n. 3, jul. 2011. Disponível em: <<http://revistatessituras.com.br/arquivo/Bluma%20A%20Origem%20da%20Universidade.pdf>> Acesso em: 08 jun. 2015.

SANTOS, Paloma Maria; SELIG, Paulo Maurício. Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 82-97, jul./set. 2014.

SAVIANI, Dermeval. A expansão do ensino superior no Brasil: mudanças e continuidades. **Revista Poiesis Pedagógica**, Catalão, v. 8, n. 2, p. 4-17, ago./dez. 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHLEMPER JUNIOR, Bruno Rodolfo. Universidade e sociedade. In: VAHL, Teodoro Rogério; MEYER JÚNIOR, Victor; FINGER, Almeri Paulo (Orgs.). **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989. p. 70-77.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. 346 p.

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, mar./abr. 2009. (Fundação Getúlio Varga).

SILVA, Flávia Pereira da. **Modelo de gestão de pessoas e a gestão socioambiental nas organizações do Rio Grande do Sul**. 2009. 161p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 5-20, out./dez. 2013.

SILVA, Luziane de Nazaré; NASCIMENTO, Rossicléa Ferreira do Mario; BOTELHO, Augusto da Silva. A importância do programa de integração: um estudo da perspectiva dos gestores da empresa Lopes & Cia. In: SEGeT - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE TECNOLOGIA, 10., 2013, Resende-RJ. **Anais...** Resende-RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2013.php?pag=163>>. Acesso em: 03 set. 2015.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter, MIRANDA, David Ledson Assis de. Estratégias de gestão de pessoas e as abordagens normativas:

uma análise conceitual no contexto da gestão estratégica de pessoas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2244.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

SOUZA, Antonio Ricardo de. Configurando dimensões organizacionais e modelos de gestão pública: em busca de um instrumento de análise de gestão para as agências reguladoras. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2006, p. 1-17. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg\\_2006/2006\\_ENAPG13.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2006/2006_ENAPG13.pdf)>. Acesso em: 26 maio 2015.

SOUZA, Antônio Ricardo de. **Agências reguladoras e seus modelos de gestão**: uma análise na Aneel e Anatel. 2007. Tese (Doutorado) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

SOUZA, Irineu Manoel de; KOBİYAMA, Adriana Regina Costa Espíndola. Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais. In: COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, 10., 2010, Mar Del Plata, Argentina. **Anais...** Mar Del Plata, Argentina: INPEAU UFSC, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96999/POL%20DTICAS%20DE%20GEST%C3O%20DE%20PESSOAS%20PARA%20AS%20UNIVERSIDADES%20FEDERAIS.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras**: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009. 399 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

SOUZA, Irineu Manoel. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. (Coords.). **Reflexões sobre administração**

**universitária e ensino superior.** Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010.

SOUZA, Teresa Cristina Padilha de. **Mérito, estabilidade e desempenho:** influência sobre o comportamento no servidor público. 2002. 123 p. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

TOMASSINI, Néelson L. dos Santos. **A influência da cultura organizacional na administração estratégica de uma empresa estatal:** um estudo de caso. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

TRINDADE, Héglio. Universidade, ciência e Estado. In: TRINDADE, Héglio (Org.). **Universidade em ruínas:** república dos professores. Petrópolis: Vozes. Rio Grande do Sul: Cipedes, 1999.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. Tradução de Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.

UFSC. **Missão da UFSC.** 1993. Disponível em: <<http://www.ufsc.br/paginas/missao.php>>. Acesso em: 05 set. 2015.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARIANA. HU – Hospital Universitário. **Plano 2012 - Planejamento Estratégico do HU:** Hospital Universitário da UFSC. 2012a. Disponível em: <<http://www.hu.ufsc.br/~plano2012/index.php?id=2>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARIANA. PROPLAN - Pró-Reitora de Planejamento. **UFSC em números.** 2014. Disponível em: <<http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2013/12/UFSC-em-n%C3%BAmoros-2014-Estilizado.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2015.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARIANA. SEGESP - Secretaria de Gestão de Pessoas. **Missão da SEGESP.** 2015b. Disponível em: <<http://segesp.ufsc.br/apresentacao/missao/>>. Acesso em: 05 set. 2015.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARIANA.  
SEGESP - Secretaria de Gestão de Pessoas. **Relação de Servidores da UFSC**: apresenta os servidores da UFSC que se aposentaram nos anos de 2012, 2013 e 2014 por ano, matrícula, nome, cpf, ocorrência, lotação e cargo. 2015c. 45 p.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARIANA.  
SEGESP - Secretaria de Gestão de Pessoas. **Missão da CCP**: Coordenadoria de Capacitação de Pessoas. Plano Anual de Capacitação (PAC). 2015d. Disponível em:  
<<http://capacitacao.ufsc.br/Pac2015.html>>. Acesso em: 15/02/2016.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARIANA.  
SEGESP - Secretaria de Gestão de Pessoas. **Relação Candidatos / Vaga**: informa a relação candidato/vaga do Edital n.º 035/DDP/2012. 2012b. Disponível em:  
<[http://antiga.coperve.ufsc.br/concursos/ddpp/2012/candidatoVaga/ufsc/can03\\_01.html](http://antiga.coperve.ufsc.br/concursos/ddpp/2012/candidatoVaga/ufsc/can03_01.html)>. Acesso em: 08 dez. 2015.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARIANA.  
SEGESP - Secretaria de Gestão de Pessoas. **Plano instrucional do curso de integração ao ambiente institucional da UFSC**: define os critérios de avaliação a ser utilizado no curso de integração ao ambiente institucional realizado pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC. 2015e.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARIANA.  
SEGESP - Secretaria de Gestão de Pessoas. **Estágio probatório de Servidores Técnico-Administrativos na UFSC**. 2016. Disponível em:  
<<http://segesp.ufsc.br/ddpp/dafdc/estagio-probatorio/>>. Acesso em: 11 fev. 2016.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARIANA.  
SINTER - Secretaria de Relações Internacionais. **Guia para estudantes**. 2015a. Disponível em:  
<<http://sinter.ufsc.br/files/2009/11/2013-Folder-UFSC-Portugu%C3%AAs.pdf>>. Acesso em: 05set. 2015.

VAN MAANEN, John. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme;

FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

VAN MAANEN, Jon; SHEIN, E. H. Toward a theory of organizational socialization. In STAW, M. B.; CUMMINGS, L. L. (Ed.). **Research in organizational behavior**, Greenwich, v. 1, p.209-264, 1979.

VIEIRA, Rejane Esther. Administração pública de caráter democrático e participativo no estado de direito no Brasil: o novo serviço público face a constituição de 1988. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, Curitiba, v. 4, n. 4, jul./dez, 2008.

VIEIRA. Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflitos em tempos de mudanças. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 2, abr./jun. 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000200010>>. Acesso em: 05 set. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WEISS, Cristina Aiach. Treinamento de integração: a primeira impressão de uma instituição. In: BOOG, Gustavo Grüneberg; BOOG, Magdalena T. (Coords.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson, 2006. p. 117-126.

WERTHER JUNIOR, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

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

## **APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido dos entrevistados da pesquisa**

Prezado (a) participante:

Sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do Prof. Irineu Manoel de Souza (CAD/PPGAU/UFSC), cujo objetivo é **Analisar o processo de socialização dos novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, admitidos no ano de 2012, quanto à adaptação ao ambiente de trabalho na instituição.**

Sua participação envolve responder a perguntas sobre o tema, cujas respostas serão gravadas, se assim você permitir, e que tem a duração aproximada de 30 minutos.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, no fone 3721-8240 ou pela entidade responsável – PPGAU, fone (48) 37216525.

Atenciosamente,

---

José Paulo da Cunha  
Mestrando

---

Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza  
Orientador

Florianópolis, \_\_de novembro de 2015.

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

---

Loca e data

---

Assinatura do participante



## **APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido dos servidores pesquisados**

Prezado(a) participante:

Sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Estou realizando uma pesquisa sob a supervisão do Prof. Irineu Manoel de Souza (CAD/PPGAU/UFSC), cujo objetivo geral é **Analisar o processo de socialização dos novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, admitidos no ano de 2012, quanto à adaptação ao ambiente de trabalho na instituição.**

Sua participação envolve responder as perguntas sobre a percepção que você tem, quanto às estratégias de socialização utilizadas pela UFSC para integrá-lo a Instituição, durante o estágio probatório.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. As informações provenientes deste instrumento de pesquisa são confidenciais e anônimas, e serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos, sendo que, em nenhuma hipótese suas respostas serão identificadas.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, no fone 3721-8240 ou pela entidade responsável – PPGAU/UFSC, fone (48) 37216525.

---

José Paulo da Cunha  
Mestrando

---

Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza  
Orientador

Florianópolis, \_\_ de novembro de 2015.

**Concordo em participar deste estudo e declaro ter lido este termo de consentimento.**



## **APÊNDICE C – Roteiros das entrevistas semiestruturadas com gestores da SEGESP**

### **Roteiro da entrevista realizada com o gestor do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP):**

- 1) Em termos gerais, qual o seu entendimento sobre o tema socialização organizacional de novos funcionários?
- 2) A UFSC possui um programa, ou ações, destinadas a socializar os novos servidores a partir da entrada deles na instituição? Por favor, explique!
- 3) Existe um calendário pré-estabelecido, contendo as etapas a serem desenvolvidas no processo de socialização dos novos servidores?
- 4) Considerando o período compreendido entre o ingresso e o fim do estágio probatório, cronologicamente, quais são os passos seguidos pela SEGESP, no decorrer do processo de socialização dos novos servidores?
- 5) Os novos servidores são informados sobre a trajetória de sua socialização na UFSC, ou seja, logo após o ingresso passam a ter conhecimento prévio de todas as estratégias de socialização que serão utilizadas pela SEGESP para integrá-los à instituição?
- 6) Qual o critério de lotação dos novos servidores nos diversos setores da UFSC? O que é efetivamente levado em consideração para definir se o servidor irá ser alocado no setor A ou no setor B, por exemplo.
- 7) Quanto ao processo de socialização, existe uma articulação entre a SEGESP e as chefias dos setores onde os novos servidores irão atuar, no sentido de definir aspectos relacionados à lotação do servidor e sua recepção no local de trabalho?
- 8) Em caso positivo, as chefias são orientadas sobre como proceder quanto à adaptação e integração dos novos servidores, a partir do início das atividades deles no setor de trabalho?

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

10) Existe na UFSC algum canal de comunicação para que os novos servidores possam manifestar-se sobre sua adequação ao ambiente institucional, bem como, dirimir dúvidas e registrar possíveis dificuldades que estejam enfrentando?

**Roteiro da entrevista realizada com o gestor da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP):**

1) A Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) oferece capacitação aos novos servidores, antes deles assumirem suas atividades junto aos respectivos setores para os quais foram designados a trabalhar?

2) Há alguma iniciativa por parte da CCP, no sentido de promover capacitação individualizada ou coletiva aos novos servidores, visando prepará-los exclusivamente para o exercício das atividades específicas do cargo?

3) Como ocorre o curso de Integração ao Ambiente Institucional, oferecido aos novos servidores da UFSC? Por favor, descreva sua realização, considerando o período compreendido desde a etapa inicial de preparação, até a conclusão da etapa final do curso.

4) Qual a razão do curso de Integração ao Ambiente Institucional ser somente ministrado à distância?

5) A participação dos novos servidores no curso de Integração ao Ambiente Institucional é obrigatória ou eles só participam se julgarem necessário?

6) Como os novos servidores tomam conhecimentos sobre a necessidade de participar do curso de Integração ao Ambiente Institucional?

7) Quanto tempo, após a entrada dos novos servidores na UFSC, o curso de Integração ao Ambiente Institucional está disponível para eles participarem?

8) É realizado, por parte da CCP, um controle quanto aos servidores que já participaram do curso de Integração ao Ambiente Institucional e aqueles que ainda não fizeram o curso?

9) Qual é a carga horária do curso de Integração ao Ambiente Institucional?

10) Quais os conteúdos trabalhados no curso de Integração ao Ambiente Institucional?

11) Como é realizada a avaliação do curso de Integração ao Ambiente Institucional?

12) Entre os ministrantes, há o envolvimento dos dirigentes da UFSC no curso de integração? Em caso positivo, quais as autoridades do escalão superior (Reitor, Pró-Reitor ou Secretários) que participam do curso?

13) Fique a vontade para tecer comentário(s) adicional(is), caso você julgue relevante explicitar mais algum aspecto sobre o curso de Integração ao Ambiente Institucional.



## **APÊNDICE D – Mensagem enviada aos servidores com o convite para participar da pesquisa**

Prezado colega Técnico-Administrativo,

Sou o Paulo da Capacitação/UFSC e curso o Mestrado Profissional em Administração Universitária (PPGAU/UFSC).

Estou realizando uma pesquisa acadêmica para analisar a socialização dos novos servidores da UFSC (ingressantes em 2012) quanto à adaptação ao ambiente de trabalho na Instituição.

Neste sentido, convido você a responder de forma voluntária, o questionário de pesquisa (*on line*), que levará menos de dez minutos para ser finalizado. Acesse o site: <http://goo.gl/forms/KUv13sw0vN> - Clique no link ou cole o endereço direto no navegador.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

O prazo para responder a pesquisa é **até 18/11/2015**.

Qualquer dúvida ou esclarecimento estou à sua disposição.

Obrigado.

**José Paulo da Cunha**

Mestrando em Administração Universitária – PPGAU/UFSC

Contatos: jose.paulo@ufsc.br

Telefone: (48) 3721 - 8240 – Celular: (48) 9149-0653

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC



## APÊNDICE E – Questionário aplicado aos servidores pesquisados

Este questionário faz parte da pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC, cujo título é: **ANÁLISE DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC.**

O objetivo é conhecer qual a percepção que os servidores ingressantes na UFSC em 2012 têm, quanto às estratégias de socialização utilizadas para integrá-los a Instituição, durante o estágio probatório.

Visando facilitar a compreensão do tema, para efeito desta pesquisa, entende-se por socialização o processo que promove a integração e adaptação do indivíduo à sua organização.

Ao responder todas as perguntas, favor clicar no botão “**Enviar**”, para que os dados sejam encaminhados ao pesquisador.

### QUESTIONÁRIO

1) Qual sua faixa etária?

( ) Entre 18 - 23 anos

( ) Entre 24 - 29 anos

( ) Entre 30 - 35 anos

( ) Entre 36 - 41 anos

( ) Acima de 41 anos

2) Você é do sexo:

( ) masculino ( ) feminino

3) Qual seu estado civil?

( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) União Estável

( ) Outros

4) Qual sua escolaridade completa?

( ) Nível médio ( ) Nível superior ( ) Especialização ( )

Mestrado ( ) Doutorado

5) Qual o curso de ensino superior que você concluiu?

---

6) Qual é o seu cargo na UFSC?

---

7) Você exerce função de chefia na UFSC (Cargo de Direção - CD ou Função Gratificada - FG)?

Sim     Não

8) Em qual unidade da UFSC você está lotado?

**Administração Central** (Agência de Comunicação; Auditoria Interna; Gabinete da Reitoria; Ouvidoria; Procuradoria Geral; TV UFSC).

**Órgãos Suplementares** (Biblioteca Universitária; Biotério Central; Editora Universitária; Imprensa Universitária; Museu de Arqueologia e Etnologia; Restaurante Universitário).

**Pró-Reitoria** (Pró-Reitoria de Administração; Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis; Pró-Reitoria de Extensão; Pró-Reitoria de Graduação; Pró-Reitoria de Pesquisa; Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento; Pró-Reitoria de Pós-Graduação).

**Secretaria** (Secretaria de Cultura; Secretaria de Gestão de Pessoas; Secretaria de Relações Internacionais; Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional).

**Centro de Ensino** (Centro de Ciências Agrárias; Centro de Ciências Biológicas; Centro de Ciências da Educação; Centro de Ciências da Saúde; Centro de Ciências Físicas e Matemáticas; Centro de Ciências Jurídicas; Centro de Comunicação e Expressão; Centro de Desportos; Centro de Filosofia e Ciências Humanas; Centro Socioeconômico; Centro Tecnológico).

**Outros**

9) Assim que você entrou em exercício na UFSC lhe foi apresentado um cronograma contendo todas as etapas do processo de socialização que seriam realizadas durante o estágio probatório?

Sim     Não

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

Totalmente     Parcialmente     Não foram cumpridas

11) Você participou do curso de Integração ao Ambiente Institucional oferecido pela UFSC e realizado pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP)?

Sim       Não

12) Em caso positivo, sua participação se deu quanto tempo após ter entrado em exercício na UFSC?

- até 3 meses  
 de 3 meses a 6 meses  
 de 6 meses a 1 ano  
 de 1 ano a 2 anos  
 mais de 2 anos

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

---

---

---

---

14) No caso de ter participado do curso de Integração ao Ambiente Institucional, qual sua avaliação quanto aos resultados do mencionado curso?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Péssimo

15) No caso de ter participado do curso de Integração ao Ambiente Institucional, você acredita que ele contribuiu para melhorar sua adaptação e integração à UFSC?

Sim     Não     Em parte

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

- No processo de aprendizagem, recebi a orientação dos servidores mais experientes  
 A aprendizagem se deu por conta própria  
 Ambas as alternativas estão corretas.

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

Totalmente       Parcialmente       Não levaram em consideração

18) Conforme estabelece o Art. 20 da Lei n.º 8.112/1990, você foi avaliado no estágio probatório (três primeiros anos) quanto à aptidão e capacidade para o trabalho na UFSC. Como você classifica o resultado do estágio probatório?

Excelente       Bom       Regular       Ruim       Péssimo

19) Você acredita que no estágio probatório o acompanhamento do seu desempenho no trabalho feito pela sua chefia imediata, e a avaliação realizada por uma comissão indicada especialmente para esse fim, contribuiu para melhorar sua adaptação e integração à UFSC?

Sim       Não       Em parte

20) Considerando o contexto de trabalho, como você avalia o relacionamento interpessoal com sua chefia imediata, durante o estágio probatório?

Excelente       Bom       Regular       Ruim       Péssimo

21) Considerando o contexto de trabalho, como você avalia o relacionamento interpessoal com os colegas que atuam no seu setor de trabalho, durante o estágio probatório?

Excelente       Bom       Regular       Ruim       Péssimo

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

Sim       Não

23) Em caso afirmativo, quais foram essas ações?

---

---

---

---

24) Quais foram suas dificuldades para se adaptar as atividades do seu cargo e se integrar a equipe trabalho na UFSC?

---

---

---

---

25) Quais aspectos positivos você destacaria, com relação a sua adaptação e integração à UFSC?

---

---

---

---

26) Que sugestões você daria para melhorar o processo de socialização dos novos servidores da UFSC?

---

---

---