O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano V | Volume 14 | Nº 40 | Boa Vista | 2023

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.7807260

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NOS CAMPI DA UFSM: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES E SUGESTÕES DE MELHORIAS

Graziela dos Santos Salvi[1]

David Lorenzi Jr.[2]

Sirlei Glasenapp[3]

Mariane Beatriz Wittmann[4]

Resumo

O presente estudo objetivou analisar a percepção dos servidores ingressantes nos campi da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) no tocante ao processo de socialização organizacional e a partir dos resultados, propor melhorias. O procedimento de coleta de dados foi desenvolvido em duas etapas: a primeira parte, qualitativa, foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com os gestores dos campi de Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões. Na segunda parte, a quantitativa, aplicou-se um survey estruturado com 23 questões fechadas, aplicado aos servidores ingressantes na instituição no período de 2016 a 2018, com lotação fora da sede da UFSM. O procedimento de análise de dados envolveu duas etapas: na primeira parte, a qualitativa, foi realizada a análise de conteúdo. Já na segunda parte, a quantitativa, foi aplicada a análise descritiva. Os resultados indicam, que a socialização dos ingressantes nos campi da instituição é informal, individual, não-sequencial, com estratégias variáveis e isoladas, valendo-se de ações promovidas pela iniciativa dos colegas ou da chefia/imediata. Dentre as necessidades de melhoria necessárias no processo de socialização destacam-se: apresentar ao novo servidor elementos da cultura da UFSM, juntamente com informações relacionadas à vida funcional e ao serviço público, melhorar o acolhimento no primeiro dia de trabalho fora da sede, capacitar melhor os ingressantes a respeito das funções que ele irá exercer, além de acompanhar o servidor durante seu estágio probatório.

Palavras Chave: Acolhimento; Multicampi; Socialização; Universidade.

Abstract

This study aimed to analyze the perception of employees entering the campuses of the Federal University of Santa Maria (UFSM) regarding the organizational socialization process and, based on the results, propose improvements. The data collection procedure was developed in two stages: the first part, qualitative, was carried out through semi-structured interviews with the managers of the campuses of Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen and Palmeira das Missões. In the second part, the quantitative one, a structured survey with 23 closed questions was applied, applied to employees entering the institution in the period from 2016 to 2018, with capacity outside the headquarters of the UFSM. The data analysis procedure involved two steps: in the first part, the qualitative, the content analysis was performed. In the second part, the quantitative one descriptive analysis. The results indicate that the socialization of newcomers on the institution's campuses is informal, individual, non-sequential, with variable and isolated strategies, making use of actions promoted by the initiative of colleagues or of the immediate supervisor. Among the necessary improvement needs in the socialization process, the following stand out: present elements of the UFSM culture to the new server, together with information related to functional life and public service, improve reception on the first day of work away from headquarters, better train newcomers about the functions he will perform, in addition to accompanying the civil servant during his probationary internship.

Keywords: Multicampi; People Management; Reception; University.

[1] Auditora. Mestra em Gestão de Organizações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: grazielasantossalvi@gmail.com

[2] Professor da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). E-mail: davilorenzi@yahoo.com.br

[3] Professora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutora em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: sirlei.glasenapp@ufsm.br

[4] Graduada em Administração e Engenharia Civil. Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: marianewittmann@gmail.com

INTRODUÇÃO

No contexto das mudanças políticas e econômicas do mundo atual, existe um ambiente turbulento que assola as organizações, advindos da globalização, da concorrência, das inovações tecnológicas, que coloca em risco as estruturas organizacionais (CHAVES; ALBUQUERQUE, 2019). Nesse cenário, a administração pública é impulsionada a buscar estratégias e elaborar processos inovadores visando envolver os colaboradores, ou seja, cativar continuamente os profissionais qualificados, objetivando a sua permanência na organização (SANCHO *et al*., 2022).

Visando melhorar a atuação dos servidores públicos e desenvolver um novo perfil institucional o governo lançou um novo modelo de gestão por competências (Decreto federal 5.707/2006), o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Segundo Camões, Fonseca e Porto (2014), trata-se de uma política estruturada de Gestão de Pessoas para o Governo Federal. Os autores afirmam que o esforço para criar práticas de gestão de pessoas, nos órgãos do Poder Executivo Federal, é uma das consequências das reformas introduzidas no Brasil durante a década de 1990.

Dentro dessa acepção, a área de gestão de pessoas (GP), na administração pública começa a ter um enfoque estratégico, uma vez que são responsáveis por um desempenho proativo dos funcionários, dinâmico e eficaz, bem como proporcionar uma maior satisfação com o trabalho (MARIA; MARTINHO, 2015). Para Cardozo *et al.* (2019) é importante que as ações da área de Gestão de Pessoas, crie um espaço de acolhimento no momento em que o funcionário se insere em um novo contexto organizacional, contribuindo para os ajustes desse à organização e às atividades que desenvolverá.

Este processo pode ser chamado de acolhimento ou socialização (SCHVEIGER; BINOTTO, 2019). Para Schein (1988), a socialização consiste no ensinamento de princípios, práticas e normas de comportamento que, do ponto de vista institucional ou do grupo, devem ser aprendidos pelos novos integrantes. Geralmente, esse processo implica no entendimento dos objetivos básicos da organização, nas técnicas para seu alcance e nos deveres básicos do papel desempenhado pelos novos integrantes da organização.

Nesse contexto, estão as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), as quais apresentam particularidades em relação às demais instituições, o que exige um quadro de pessoal com competências diferenciadas. Elas devem desenvolver estratégias voltadas para o contínuo planejamento e desenvolvimento das funções que envolvem seus servidores, a fim de que eles sejam capazes desempenhar suas funções com competência, ânimo, confiança, compromisso e ética e, com isso, apresentar serviços de alta eficiência à sociedade.

Dentro dessa perspectiva, da exigência cada vez maior de servidores preparados e qualificados para atenderem as demandas da sociedade e diante da possibilidade de encontrar subsídios para melhorar a socialização organizacional dos servidores lotados nos campi de uma Instituição Federal de Ensino Superior, a questão maior, que se apresenta como problemapara esta pesquisa, é: Como ocorre o processo de socialização organizacional dos servidores ingressantes nos *campi* da Universidade Federal de Santa Maria?

Diante dessa problemática, o objetivo geral do trabalho consistiu em realizar a análise do processo de socialização organizacional dos servidores ingressantes fora de sede da UFSM. Tendo como meta a possível identificação de problemas e oportunidades ainda não revelados no acolhimento e socialização desses servidores. E com base nos resultados, propor as melhorias necessárias para que o processo atenda as expectativas dos servidores.

Para isso, o procedimento da coleta de dados foi desenvolvido em duas etapas: a parte qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores dos campi de Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões e a parte quantitativa, onde aplicou-se uma survey estruturada com 23 questões fechadas, disponibilizada aos servidores ingressantes na instituição no período de 2016 a 2018, com lotação fora da sede da UFSM.

O estudo é relevante, pois, ao colaborar com a implementação de novas estratégias de socialização organizacional para os campi de uma IES, o estudo busca possibilitar o desenvolvimento do seu quadro de pessoal, visando torná-lo competente a prestar as atividades de excelência que a sociedade exige. Aliás, investir no recém-ingressante da instituição, como um agente de transformação social, é conjecturar uma universidade de excelência, construída e desenvolvida por todos que nela se inserem.

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Com a abertura dos mercados e a intensificação do processo de globalização nos anos 1980 iniciou-se um esforço estratégico das organizações para a identificação do perfil necessário aos diferentes postos de trabalho e também do comportamento desejado dos seus ocupantes. Assim, a designação Recursos Humanos (RH) revestiu-se de condição para a competitividade das organizações, possibilitando o início da criação de métodos para conhecer e mediar as pessoas – seus conhecimentos e comportamentos – e organizações, cabendo à gestão de pessoas o papel torná-las mais eficientes (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019).

As organizações públicas e privadas exigem modelos de gestão diferentes, pois seus objetivos são diferentes e, portanto, os parâmetros de aferição desses resultados devem ter diferentes hipóteses. Lucena Ferreira *et al.* (2010) considera uma das diferenças entre uma organização privada e uma pública é a finalidade destas. Ele prossegue dizendo:

> Quando uma empresa do setor privado contrata um funcionário para fazer parte do seu quadro, ela espera que ele consiga contribuir para aumentar os lucros da empresa. Por sua vez, quando uma organização do setor público contrata uma pessoa ela espera que ele consiga aumentar os índices de eficiência e eficácia que não necessariamente corresponde a lucro, e sim a uma melhor prestação de serviços a sociedade. Isso por si só já representa um distanciamento enorme da abordagem de recursos humanos para esses dois setores (LUCENA FERREIRA *et al.,* 2010, p. 512).

Corroborando a isso temos Carvalho *et al.* (2015) que diz que na área privada o interesse é o da organização. Já na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos. Dessa maneira, faz-se necessário servidores públicos preparados e motivados, que possam atender as expectativas da população que usufrui dos serviços da esfera pública.

De acordo com Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 12) "os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas." Para o autor, exigências cada vez maiores, como a busca pela transparência e a maior necessidade de aproximação do usuário, exigem do poder público a busca pela modernização das estruturas da gestão pública de pessoas.

Atualmente, as práticas de Gestão de Pessoas (GP) passam a refletir sobre o capital humano e seu papel protagonista na definição do planejamento estratégico das organizações. Tais práticas não buscam somente a aproximação com a estratégia organizacional, mas também a integração das técnicas de GP entre si (DUTRA, 2017). Dessa maneira, frente à história de evolução da gestão de pessoas, é o desenvolvimento contínuo da organização e das pessoas que fazem parte das organizações.

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com Borges e Albuquerque (2004), o primeiro ano de trabalho é um período que o indivíduo enfrenta obstáculos na organização, lidando com a diversidade cultural. Sendo assim a reestruturação das organizações necessita compreender alguns fatores intrínsecos, como a redefinição de cargos, unidades administrativas, relação do indivíduo com a empresa, tornando-se relevante a participação do funcionário em assumir os objetivos, metas e cultura da organização (BORGES, ALBUQUERQUE, 2004; BORGES *et. al*., 2010). A constituição dos diversos estudos demonstra a necessidade de se caracterizar o ambiente de trabalho, a fim de se estabelecer relações de identificação

dos fatores que ocasionam a perda da qualidade de vida dos servidores e quais os prejuízos destas perdas para a vida pessoal , bem como para a sociedade (CANCIAN *et al.*, 2023).

Para Van Maanen (1996) o processo de socialização consiste em repassar aos indivíduos que estão entrando em uma organização os valores e as normas de comportamento da cultura organizacional. De acordo com Silva e Fossá (2013) a forma como as pessoas são apresentados a sua função e aos seus colegas de trabalho tem um peso muito grande, pois quando ocorre uma socialização planejada e um acolhimento efetivo a instituição está investindo no seu crescimento e no seu sucesso futuro, favorecendo o comprometimento organizacional desse indivíduo. É nesse prisma que o processo de socialização, existente dentro de uma esfera pública, vem a contribuir para o desenvolvimento de gestão de pessoas em órgãos públicos descentralizados da sede, buscando propiciar ambientes mais saudáveis de trabalho aos servidores.

CORRENTES DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Schein (1988), os primeiros estudos e publicações sobre socialização organizacional datam da décadade 1960. A partir dessa data, as pesquisas e publicações relacionadas a essa temática são numerosas, contendo diferentes visões, conceitos e classificações de autores (BAUER *et al*., 2007; SAKS; UGGERSLEV; FASSINA, 2007; CHAO *et al*., 1994; FELDMAN, 1976; VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; JONES, 1986)

Na abordagem das táticas organizacionais, utilizada para balizar esse estudo, sãopropostas ações para a promoção da socialização do indivíduo (BORGES *et. al*., 2010). Como a própria designação – enfoque nas táticas organizacionais – sugere, há um grupo de estudos que adota como foco de atenção as ações da organização que visam facilitar o processo de socialização dos indivíduos (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; JONES, 1986; ALLEN, 1990; VAN MAANEN, 1996).

Nesta perspectiva, o estudo de Van Maanen (1996), originalmente publicado em 1978 e posteriormente traduzido para o português, descreve as ações por meio das quais as organizações socializam (ou processam) as pessoas, analisando os efeitos de tais estratégias sobre a conduta dos indivíduos. Para o autor, a socialização organizacional objetiva transmitir ao indivíduo elementos que o tornem um membro participativo na organização e este processoé mais evidente no momento em que os novatos ingressam no novo trabalho. Assim, o autor apresenta sete estratégias de socialização: Formais e Informais; Coletivas e Individuais; Sequenciais e não sequenciais; Fixas e Variáveis; Competição e Concurso; Seriais e Isoladas Investidura e Despojamento.

METODOLOGIA

O presente estudo é classificado como uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo,em que se objetivou ampliar os conhecimentos relacionados a uma situação específica e também descrever como se dá o processo de socialização de novos servidores em uma instituição de ensino superior descentralizada da sua sede.

Em relação a abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa e quantitativa. As duas fases correspondem à identificação dos principais problemas ou causas que requerem mudança nessas unidades de ensino. A investigação teve o delineamento apresentado no quadro 1.

Quadro 1 - Delineamento da pesquisa

Questão de Investigação Como ocorre o processo de socialização dos servidores ingressantes nos *campi* da Universidade Federal de Santa Maria?			
Objetivo Geral Realizar a análise do processo de socialização organizacional dos servidores ingressantes fora de sede da UFSM, e a partir dos resultados propor melhorias.			
Objetivos Específicos	**Técnica de Investigação**	**Instrumentos de Coleta de Dados**	**Técnica de Análise de Dados**
a) Analisar as práticas de socialização de novos servidores adotadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM ao longo dos últimos anos.	-Pesquisa documental.	-Documentos da UFSM.	-Análise documental e interpretação de dados.
b) Identificar junto aos gestores dos *campi* descentralizados como se dá o processo de socialização de novos servidores e quais informações lhes são repassadas.	-Entrevista com gestores.	-Roteiro de perguntas abertas.	-Análise de conteúdo.
c) Identificar junto aos servidores dos campi fora de sede da UFSM quais informações são consideradas importantes para seu acolhimento/ socialização, quais lhes foram repassadas e quais não foram fornecidas.	-Aplicação de questionário.	-Roteiro de perguntas fechadas.	-Análise descritiva estatística.
d) Descrever como ocorre o processo de socialização noscampi da UFSM.	-Análise dos questionários e entrevistas;	-Interpretação de dados;	-Análise de conteúdo.
e) Identificar os principais problemas e oportunidades, ainda não revelados no acolhimento e socialização dessesservidores.	-Análise dos questionário de entrevistas; -Investigação bibliográfica.	-Interpretação de dados; -Investigação bibliográfica.	-Análise documental; -Interpretação de dados.
f) Sugestões de melhorias e adequações ao processo de socialização organizacional dos servidores ingressantes nos campi / Universidade Federal de Santa Maria.	-Análise dos questionários e entrevistas; -Investigação bibliográfica.	-Interpretação de dados; -Investigação bibliográfica.	-Análise documental; -Interpretação de dados.

Fonte: Elaboração própria.

Participantes da pesquisa – Parte Quantitativa

O universo da pesquisa de campo compreendeu os servidores públicos federais ativos, com vínculo efetivo da Universidade Federal de Santa Maria, que ingressaram nos últimos 3 (três) anos completos, ou seja, entre 2016 e 2018, os quais totalizaram 86 participantes aptos. Destaca-se que não foram considerados na população desse estudo os servidores com vínculo temporário, tais como os professores substitutos e visitantes, bem como servidores oriundos de outras instituições, mas que se encontram em exercício provisório na UFSM.

Participantes da pesquisa – Parte Qualitativa

Com o objetivo de complementar o entendimento da percepção dos servidores acerca do processo de socialização organizacional, foram elaboradas 5 questões abertas, para comporem uma entrevista semiestruturada junto aos gestores responsáveis por cada *campi* fora de sede, a fim de entender como são realizados o acolhimento e a socialização dos servidores quando entram em exercício.

Instrumentos da coleta de dados

Em relação à elaboração dos instrumentos de pesquisa, seus conteúdos foram estruturados em três blocos. O primeiro bloco buscou investigar, através de análise documental, às práticas de socialização destinadas aos novos servidores, adotadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas PROGEP/UFSM. Para isso, foram realizadas buscas em documentos e relatórios disponíveis no site institucional, plano de gestão e relatórios do Sistema de Informações para o Ensino - SIE.

O segundo bloco buscou traçar o perfil dos servidores dos campi fora de sede, com um conjunto de questões de informações gerais sobre os respondentes (como vínculo com a instituição, gênero, idade, grau de instrução, lotação e tempo de trabalho na instituição). Além disso, também foi estruturado 24 questões originadas e adaptadas do Questionário aplicado por Delvas (2017). Cabe destacar que, na presente pesquisa, optou-se pela utilização do Inquérito proposto por Delvas (2017), considerando que foi a única escala encontrada pelos pesquisadores, direcionada a Universidades *multicampi*, que na visão dos autores, obteve validade e consistência satisfatória.

Nesse sentido, segundo Delvas (2017), o inquérito buscou avaliar a percepção dos participantes quanto a importância de algumas estratégias de socialização, tema proposto nessa pesquisa. Assim,

o questionário adaptado de Delvas (2017) é dividido em cinco partes, com as finalidades apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Finalidade do questionário.

1º parte	Caracterizar o perfil dos participantes
2º parte	Conhecer os procedimentos de acolhimento pelo qual os participantes passaram
3º parte	Conhecer as informações que os participantes consideram importantes para sua integração e quenão lhe foram repassadas ao ingressar no Campus fora de sede.
4º parte	Conhecer a opinião dos participantes em relação a três opções de estratégias de socialização
5º parte	Identificar quais elementos culturais da UFSM os participantes consideram capazes de identificar

Fonte: Elaboração própria.

No terceiro bloco, a fim de entender como ocorre o processo de socialização organizacional, nos *campi* fora de sede, foram elaboradas cinco questões abertas, seguindo as mesmas finalidades apresentadas no Quadro 2, para compor uma entrevista semiestruturada, que foi realizada com os gestores dos *campi* fora de sede, responsáveis pelo processo de acolhimento nos centros de Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões. Triviños (1987) enfatiza que a entrevista semiestruturada é um dos principais meios disponíveis para que o pesquisador realize a coleta de dados em estudos qualitativos.

Quadro 3 - Entrevista com os gestores.

Entrevista com Gestores *campi* fora de sede
1. Nome, formação profissional e ano; grau de escolaridade; o tempo de atuação na Instituição, tempo de exercício no cargo.
2. Como se dá o processo de acolhimento/socialização de novos servidores na UFSM (Cachoeira, Frederico ou Palmeira)? Como é realizado a socialização?
3. Como você avalia o processo compartilhamento de informações nos *campi* fora de sede da UFSM acerca da história, da tradição e da linguagem institucional? Destaque os pontos fortes e/ou fracos com relação a esteaspecto.
4. É fornecido ao servidor ingressante uma cartilha ou um manual de acolhimento ou outro tipo de material impresso que tenha como objetivo facilitar o processo de socialização? Se sim, quais informações estãocontidas no(s) documento(s)?
5. [Caso não possua um programa estruturado de socialização no *campi* fora de sede] Quais informações eatividades vocês consideram que seriam essenciais em um programa de socialização voltado para os *campi* fora de sede?

Fonte: Elaboração própria.

Após a coleta de dados, do questionário e da entrevista, realizou-se a análise dos resultados, através da aplicação de técnicas relacionadas à análise de conteúdo e estatística descritiva.

Análise dos dados – Quantitativos e Qualitativos

Os dados quantitativos coletados por meio dos questionários, referentes ao Questionário adaptado de Delvas (2018), bem como os dados do perfil dos respondentes, fornecidos pelo Sistema de Questionários, foram disponibilizados pelo Centro de Processamento de Dados da UFSM (CPD), em um arquivo de dados. Para a execução das análises estatísticas será utilizado o Programa Estatístico SPSS 23.0 (*Statistical Package for Social Sciences*), a fim de realizar os testes estatísticos.

A amostra selecionada era composta por 86 servidores. Entretanto, o volume de participações obtidas foi de 32 respostas, o que corresponde à 37,2% da amostra, representando um percentual acima da média de retorno, que é de 25% (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Os dados coletados das questões fechadas foram tabulados e convertidos em gráficos, cuja apresentação será feita em conjunto com a discussão dos resultados obtidos, com o objetivo de facilitar a compreensão destes e, também, como forma de melhor fundamentar as conexões entre o aporte teórico apresentado e o contexto organizacional de cada *campi* forade sede.

Os dados qualitativos, obtidos por meio de entrevista semiestruturada realizada com os gestores dos *campi*, foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo e posteriormente serão relacionadas com os gráficos decorrentes da tabulação das questões fechadas e com o referencial teórico utilizado neste trabalho. De acordo com Bardin (2011, p.42), a análise de conteúdo consiste em:

> Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 42).

O objetivo da análise de conteúdo foi verificar sobre a prá socialização nos *campi*, trabalhando com sinais e índices postos em evidência pelos entrevistados. Nessa pesquisa, a análise de conteúdo foi examinada através de três etapas: a) a Pré-análise; b) a exploração do material e c) tratamento dos resultados, a interpretação e a inferência.

As entrevistas ocorreram no período de 05 de novembro de 2020 a 31 de novembro de 2020, de forma individual com cada Gestor das Unidades fora da sede (Cachoeira do Sul, Palmeira das Missões e Frederico Westphalen), através de videoconferência (*Google Meet*). Todas as entrevistas foram agendadas por e-mail, gravadas em áudio e transcritas na íntegra, com a autorização de cada respondente. Antes de iniciar as entrevistas, foi apresentado o tema, o objetivo e a relevância do estudo para cada participante.

CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

A coleta dos dados foi precedida do registro do projeto junto à Plataforma Brasil, sobo número 34607220.4.0000.5346 do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE), e submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM (CEP), sendo aprovado em Julho de 2020. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE e o instrumento de coleta de dados seguem todos os preceitos éticos estabelecidos pela resolução 196/96, do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta a ética em pesquisa com seres humanos. A pesquisa obteve, também, autorização Institucional para sua realização.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Práticas de socialização organizacional na UFSM

O dia da posse do servidor ingressante na UFSM transcorre da seguinte maneira: o servidor – técnico administrativo, TAE, e docente, são guiados por alguns setores da PROGEP, que os orientam sobre o estágio probatório, avaliação de desempenho e aspectos da carreira. Posteriormente, o servidor é recebido pela Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, ou pelo Reitor, conforme disponibilidade de agenda, para assinatura do termo de posse. Nessa ocasião, os servidores são informados também, que a instituição realiza um "Seminário de Recepção e Integração Institucional", cujo objetivo é acolher, ambientar e integrar os servidores TAEs e docentes ingressantes no quadro de pessoal da UFSM, o seminário ocorre semestralmente e é promovido pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), que faz parte a CIMDE/PROGEP - Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento. De acordo com Sório (2018), o tempo médio entre a realização de Seminários de Recepção e Integração Institucional é de 4,3 meses, mas em alguns casos, ocorre de alguns servidores esperarem até 1 ano após o seu ingresso para realização dessa capacitação, o que pode ocasionar prejuízos em seu processo de socialização organizacional.

Assim, ocorrem as seguintes ações de socialização realizadas pela PROGEP: entrevista admissional, ações no dia da posse, afim de fornecer orientações básicas aos novos servidores e posteriormente, podendo levar até 1 ano, o Seminário deRecepção e Interação institucional.

Análise dos dados qualitativos

Tabela - Perfil dos entrevistados

Denominação	*Campi*/UFSM	Tempo de atuação na Instituição (anos)
Entrevistado 1 – E1	Cachoeira do Sul	5
Entrevistado 2 – E2	Frederico Westphalen	10
Entrevistado 3 – E3	Palmeira das Missões	17

Fonte: Elaboração própria.

Categoria: Procedimentos de acolhimento aplicados aos servidores ingressantes nos *campi*

Pela análise dos dados constatou-se que os três *campi* apresentam característicassimilares quanto às ações de socialização, sendo que não foi identificado nenhuma conduta diferenciada entre eles, justificando-se que o acolhimento oficial é realizado pela PROGEP. Pela fala do entrevistado E2, é possível observar que a socialização ocorre muitas vezes pela boa vontade dos próprios colegas de trabalho, que fornecem informações acerca do trabalho realizado.

Essa ausência de informações sistematizadas sobre o trabalho, sobre as atividades que serão desenvolvidas, sobre as perspectivas futuras na instituição, pode dificultar os servidores ingressantes no discernimento quanto ao melhor caminho a tomar para favorecer o seu próprio crescimento dentro da organização, além da possibilidade de criar problemas relacionados sua satisfação e comprometimento, conforme já indicado em outras pesquisas sobre socialização (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Categoria: Dificuldades encontradas pelos *campi* fora de sede

As respostas foram relacionadas à falta de um programa de socialização organizacional direcionado aos *campi*, destacando-se nesse contexto as falhas de comunicação existentes. Através destes resultados, constata-se a necessidade de ampliar e aprofundar as ações de comunicação, a fim de conhecer a realidade de cada campus descentralizado e com isso desenvolver um programa de socialização corresponde à realidade.

Outra dificuldade apontada, foi a falta de conhecimento sobre o próprio campus sede, que os novos servidores apresentam ao chegar nos *campi*. A partir deste resultado, é possível apontar a oportunidade de abordar de maneira mais efetiva a divulgação, para os servidores ingressantes, dos principais termos específicos que sejam adotados pela instituição, bem como destacar os principais

fatores históricos e culturais da organização. Além disso, percebe-se a necessidade de esclarecer a estrutura do processo de tomada de decisões organizacionais e as respectivas pessoas envolvidas.

Categoria: Informações que os gestores consideram importantes para a socialização dos novos servidores

Ainda que ocorram ações de socialização na UFSM, os entrevistados foram unânimes ao dizer que essas ações de socialização nos *campi* podem ser melhoradas, mas que para isso é necessário pessoas designadas para essa função. Nessa acepção, a PROGEP, como órgão assessor da Reitoria, pode e deve ser agente propositivo de mudanças. Com isso, sugere-seque a referida Pró-Reitoria dê mais liberdade aos *campi* para trabalharem com uma socialização voltada a realidade de cada *campi*, visto a importância do tema e a fim de aumentar o comprometimento desses profissionais. Salienta-se aqui a importância de junto a isso, dar o suporte de pessoal necessário.

Também é necessário dispender esforços no sentido de reformular o seu Seminário de Recepção e Integração Institucional, incluindo informações especificas de cada *campi*, e excluindo informações pertinentes somente aos servidores lotados na sede.

Categoria: Elementos culturais da UFSM que os gestores consideram capazes de identificar

No que se refere à aspectos da cultura organizacional da UFSM que os gestores são capazes de identificar, na percepção dos entrevistados, é possível perceber a presença de algumas características permeando as relações de trabalho dentro da instituição, como a falta de canais oficias de comunicação entre sede e *campi* e a não padronização de algumas atividades nos *campi*, como é o caso da própria socialização organizacional.

É necessário um avanço quanto à implementação de ações que intensifiquem uma comunicação melhor entre a sede e os *campi*. De acordo com Marchiori (2008), a cultura e a comunicação são elementos inseparáveis de uma realidade organizacional, pois a cultura organizacional se forma a partir do momento em que os indivíduos se relacionam, e se elas se relacionam, estão se comunicando.

Análise dos dados quantitativos

O primeiro bloco que questões teve por finalidade conhecer o procedimento de acolhimento pelo qual os participantes passaram. A maioria dos respondentes (80,7%) passou por um programa de

acolhimento, com apresentação de informações sobre a instituição. Isso demonstra que na solenidade de posse, a PROGEP tem seguido as formalidades da instituição.

Ao serem questionados se na solenidade de posse, os ingressantes receberam informações relacionadas a aspectos culturais da UFSM, os dados indicaram que no momento da posse nem sempre é repassado aos iniciantes informações sobre os aspectos culturais da UFSM, esta situação de incerteza e indefinição pode gerar no sujeito uma sensação deinsegurança.

Em suma, os dados do primeiro bloco, confirmam as informações das entrevistas com os gestores, de que não existe nenhum acolhimento formal nas instituições descentralizadas da sede. E como resultado mostra a percepção dos servidores quanto a falta de informações sobre seu novo ambiente de trabalho, no momento da sua recepção na instituição.

O segundo bloco apresentou duas questões: 1) quais informações foram apresentadas aos participantes quando eles ingressaram na UFSM e 2) quais informações deixaram de ser apresentadas e são consideradas importantes pelos ingressantes.

No item, informações que mais foram transmitidas aos servidores, durante o ingresso na UFSM, jornada de trabalho (64,52%), controle de frequência (61,29%) e composição da remuneração (41,94%) aparecem como as informações mais lembradas pelos participantes da pesquisa. Em contrapartida, a grande maioria dos respondentes espera receber informações sobre a missão, visão e valores da UFSM (90,32%), mas só uma minoria (9,68%) recebeu essas informações. E essa tendência segue para os demais itens. Informações sobre a equipe de trabalho (80,65%) e a estrutura dos campi fora de sede (77,42%) representam um grande percentual, no gráfico das informações que os servidores ingressantes gostariam de ter recebido.

Os resultados deste bloco de questões demonstram que não há uma correspondência próxima entre as informações que a organização repassa aos servidores ingressantes e as informações que eles gostariam de ter recebido. Como a amostra é composta por servidores que ingressaram nos diferentes campi, fica claro que o processo de acolhimento dos novos servidores não é padronizado, a análise dos resultados dos dois gráficos sugere que algumas pessoas receberam determinadas informações e outras não.

No terceiro bloco que questões, o objetivo foi colher a opinião dos participantes acerca de três estratégias de socialização, sendo elas: entrega do Manual de Acolhimento, Encontro Presencial e Curso de capacitação sobre os *campi*. Todas as estratégias foram citadas como extremamente importantes. Os dados reforçam a iminente necessidade do estabelecimento de novas ações de socialização para os servidores recém-ingressantes nos *campi* da UFSM, que venham a contemplar as suas reais necessidades

de qualificação e ampare-os para uma melhor ambientação ao trabalho, contribuindo para o seu bom desempenho profissional.

O objetivo do quarto bloco que perguntas foi levantar quais elementos da cultura da UFSM os participantes consideram que já são capazes de identificar. A avaliação do item do quarto bloco, permitiu identificar que a maioria dos servidores (54,84%) afirma ter conhecimento de elementos culturais da UFSM. Na análise realizada anteriormente, a grande maioria dos respondentes enfatizou que esperam receber informações sobre a missão, visão e valores da UFSM (90,32%), e que só uma minoria (9,68%) recebeu essas informações. Os dados ratificam o que diz Bohlander e Snell (2015) que essas informações, muitas vezes, são disponibilizadas pelo computador, de forma a complementar a orientação ministrada pessoalmente. Entende-se que esses servidores, buscaram informações acerca da missão,valores e visão da UFSM, no seu ambiente de trabalho profissional.

Outra questão era se o servidor consegue identificar os trâmites burocráticos para o desempenho de suas atividades, (38,71%) dos respondentes concordou com afirmativa, um valor aproximado dos entrevistados que discordaram (29,03%) de tal afirmativa. Uma parcela significativa (32,26%), não discordou e nem concordou com a afirmativa. Nesse sentido, pela técnica de observação, notou-se que, mais uma vez um dos grandes problemas da UFSM é a falta de informações clara sobre as atividades desenvolvidas por cada setor na instituição, impactando o trabalho desenvolvido por cada servidor, de maneira individual.

Os resultados do quinto bloco mostram que os respondentes são em sua maioria do sexo masculino. Observa-se que a maioria dos respondentes tem entre 29 e 38 anos (64,52%), grande parte com doutorado (48,39%), seguido de mestrado (19,35%). O maior percentual de participação foi dos servidores do campus de Cachoeira do Sul (67,74%) e uma participação maior dos técnicos-administrativos (51,61%) na pesquisa.

Através do contato com o programa de socialização organizacional da UFSM, por meio das entrevistas e dos questionários, ficou constatado que os *campi* pesquisados adotam as seguintes estratégias de socialização de acordo com Van Maanen e Schein (1979): estratégia de socialização informal, pois não existe um procedimento estruturado com cronograma previamente estabelecido e agendado; ficando os novos servidores a espera do Seminário de Integração, que pode ocorrer até um ano depois do seu início de exercício. Estratégia de socialização individualizada, em função de, num primeiro momento, em que é abordada, a filosofia da organização abrange somente o servidor que está entrando na organização; e estratégia de socialização aleatória, pois não envolve uma sequência determinada, conforme a função que o indivíduo exercerá.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa, foi possível verificar a importância do planejamento antecipado para a recepção de novos funcionários, propiciando a interação com novos colegas, adaptação de normas e valores, atribuição de significado aos procedimentos organizacionais, além de reduzir o grau de incerteza e ansiedade que este período causa (CHAO *et al.*, 1994). O setor de gestão de pessoas de uma instituição, ao estudar e planejar um programa formal e direcionado a socialização dos seus servidores, estará fazendo um investimento no crescimento, desenvolvimento e desempenho desses indivíduos.

Nesse sentido, esse estudo, a partir do objetivo proposto, foi possível verificar que a instituição sede possui um programa de socialização organizacional estruturado, voltado a todos os campus de maneira geral. Porém, quando se trata da realidade específica de cada *campi*, os resultados proximais são de socialização insatisfatórios, aqui representados pelos resultados das análises qualitativa e quantitativa.

A iniciação na cultura dos *campi*, não segue um padrão, sendo assim, de natureza informal, não-sequencial, com estratégias variáveis e isoladas, sem duração fixa, em que os ingressantes são socializados de forma individual e por meio de estratégias de despojamento. A única socialização formal que ocorre, é o seminário de recepção e integração, que ocorre 1 ou 2 vezes ao ano, e às vezes exige o deslocamento do servidor até a sede.

Na parte qualitativa os resultados demonstram a falta de um repasse da culturaorganizacional da instituição, verificando-se algumas fragilidades e fragmentos a serem supridos. Na parte quantitativa, os resultados indicaram que no momento da posse nem sempre é repassado aos iniciantes informações sobre os aspectos culturais da UFSM, e, também, após entrar em exercício a maioria dos servidores não receberam informações que supriram suas necessidades e expectativas em relação ao trabalho.

Assim, percebe-se que, no geral, os itens com maiores falhas destacados pelos participantes são: o procedimento de acolhimento pelo qual os participantes passaram não foram eficientes no repasse de informações sobre os aspectos culturais da UFSM e sobre a instituição como um todo. As estratégias de socialização utilizadas pela instituição poderiam incluir encontros presenciais mais seguidos, além da entrega de manuais/cartilhas e cursos de capacitação sobre os *campi* e o serviço público. Falta na instituição, uma clareza quanto aos trâmites burocráticos relativos ao desempenho das atividades, além de maiores informações sobre as funções que serão desempenhadas pelo novo servidor. Logo, cabe a instituição buscar melhorar o sistema para torná-lo mais eficiente nestes quesitos e desenvolver atividades que capacitem os servidores a fim de buscar minimizar essas deficiências.

Diante dos resultados obtidos foi proposto um plano de ação para a gestão da universidade com o intuito de demonstrar quais as principais necessidades de melhoria no processo de socialização dos servidores lotados fora de sede. Dentre as necessidades de melhoria necessárias no processo de socialização destacam-se: apresentar ao novo servidor elementos da cultura da UFSM, juntamente com informações relacionadas à vida funcional e ao serviço público, promover a harmonização do processo de acolhimento dos servidores lotados nos *campi*, afim de melhorar o acolhimento no primeiro dia de trabalho fora da sede, desenvolver ações que facilitem o acesso às informações importantes, possibilitando que o funcionário desenvolva competências e eficiência no seu trabalho.

Este documento é uma proposta que, como ficou demonstrado através dos resultados obtidos, poderá suprir necessidades detectadas e não satisfeitas no processo de socialização dos servidores lotados nos *campi* da UFSM. Porém, não pretende de modo nenhum constituir uma "obra acabada", é antes um processo em aberto ou um trabalho em progresso, que por definição pressupõe abertura a atualizações e revisões periódicas.

Com as considerações do trabalho, acreditamos ter respondido à questão de investigação: "Como ocorre o processo de socialização dos servidores ingressantes nos *campi* da Universidade Federal de Santa Maria?". A exploração realizada nos *campi* da UFSM, demonstrou que a instituição não possui um procedimento formal para a socialização dos servidores lotados fora de sede.

As principais contribuições para a academia dizem respeito à identificação das dificuldades de socialização em uma Universidade *multicampi*. Além disso, a necessidade de se realizar um processo de socialização formal para engajar os servidores no seu trabalho, bem como garantir a participação desses servidores no processo de propor melhorias para sua socialização nos *campi*. Dessa forma, as dificuldades enfrentadas pela UFSM não serão barreiras para outras instituições.

Como limitações do estudo, destaca-se as dificuldades permanentes em angariar respondentes devido à pouca disponibilidade e motivação para este objetivo, visto que muitas pesquisas estão sendo desenvolvidas na instituição pesquisada. Paralelamente, outra limitação é o fato de ter sido aplicada a pesquisa em apenas uma instituição de ensino.

Trabalhos futuros poderão utilizar as estratégias de socialização aqui sugeridas para propostas de melhorias no acolhimento de servidores lotados nos *campi* das Instituições de Ensino Superior, além do desenvolvimento de pesquisas migrando o olhar para o período pós-seletivo do novo funcionário.

REFERÊNCIAS

ALLEN, N. "Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation". **Academy of Management Journal**, vol. 33, n. 4, 1990.

AMORIM, W. A. C.; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. "Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: Convergência ou divergência". **Revista de Administração de Empresas**, vol. 59, n. 3, 2019.

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

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

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Cengage, 2015.

BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. B. "Socialização Organizacional". *In*: ZANELLI, J. C.*et al.* (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2004.

BORGES, L. O. *et al.* "Re-construção e validação de um inventário de socialização organizacional". **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 11, n. 4, 2010.

CAMÕES, M. R. S. O.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. "Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público". **Cadernos ENAP**, vol. 37, 2014.

CAMÕES, M. R. S. O.; PANTOJA, M. J. O.; BERGUE, S. T. O. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010.

CANCIAN, Q. G. *et al*. "Qualidade de vida no desenvolvimento do trabalho nas percepções dos professores universitários". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 13, n. 39, 2023.

CARDOZO, B. D. A. *et al.* "A Cultura Organizacional nos Processos de Recrutamento, Seleção e Socialização em Redes Hoteleiras em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil". **Desafio *Online***, vol. 7, n. 1, 2019.

CARVALHO, P. A. S. *et al.* "Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudode caso". **Anais do XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2015.

CHAO, G. T. *et al.* "Organizational socialization: its content and consequences". **Journal of Applied Psychology**, vol. 79, n. 5, 1994.

CHAVES, F. D. P.; ALBUQUERQUE, I. P. P. R. "Conceitos sobre a administração pública e suas contribuições para a sociedade". **Caderno de Administração: Revista do Departamento de Administração da FEA**, vol. 13, n. 1, 2019.

DE LUCENA FERREIRA, M. R. *et al.* "Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista". **Revista Ciências Administrativas**, vol. 16, n.2, 2010.

DELVAS, R. L. **A Importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional**: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro-uma proposta (Dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração). Porto: ISCAP, 2017.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

FELDMAN, D. C. "A contingency theory of socialization". **Administrative Science Quarterly**, vol. 21, 1976.

JONES, G. R. "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers adjustments to organizations". **Academy of Management Journal**, vol. 29, n. 2, 1986.

MARCHIORI, M. "Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional". *In*: MARCHIORI, M (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

MARTINHO, D. M. M. **Acolhimento, Integração e Socialização**: Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Algarve: Universidade do Algarve, 2015.

SAKS, A. M.; UGGERSLEV, K. L.; FASSINA, N. E. "Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model". **Journal of Vocational Behavior**, vol. 70, n. 3, 2007.

SANCHO, B. C. *et al*. "Títulos de impacto social como política pública: panorama internacional e contribuições para a implementação no Brasil". **Revista de Administração Pública**, vol. 56, n. 2, 2022.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. "Organizational socialization and the Profession of Management". **Industrial Management Review**, vol. 9, n. 2, 1988.

SCHVEIGER, A. P.; BINOTTO, E. "Acolhimento de servidores e iniciação ao serviço público: análise do processo na Universidade Federal da Grande Dourados". **Anais do I Congresso Nacional De Mestrados Profissionais Em Administração Pública**. Curitiba: UTFPR, 2016.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. "O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização". **Revista Reuna**, vol. 18, n. 4, 2013.

SÓRIO, G. L. **Socialização Organizacional na UFSM**: Proposta de um Programa de Integração para Novos Servidores (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Universitária). Santa Maria: UFSM, 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

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

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. "Toward a Theory of Organizational Socialization". *In*: STAW, B. M. (ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 1979.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano V | Volume 14 | Nº 40| Boa Vista |2023

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima