

**RODRIGO MASCHIO**

**PROPOSTA DE PROGRAMA DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.  
Orientadora: Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos

**Florianópolis, SC  
2018**

M395p Maschio, Rodrigo

Proposta de programa de socialização organizacional: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina / Rodrigo Maschio. - 2018.  
141 p. il.; 29 cm

Orientadora: Dannyela da Cunha Lemos  
Bibliografia: p. 117-124

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

1. Administração pública. 2. Alocação de recursos. 3. Socialização profissional  
- Santa Catarina. I. Lemos, Dannyela da Cunha. II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD: 350 - 20. ed.

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Alice de A. B. Vazquez CRB14/865  
Biblioteca Central da UDESC

## **RODRIGO MASCHIO**

### **PROPOSTA DE PROGRAMA DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, da Universidade do Estado de Santa Catarina.

#### **Banca examinadora:**

Orientadora: \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Membro: \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Simone Ghisi Feuerschütte

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Membro: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Raphael Schlickmann

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Florianópolis, 05 de julho de 2018



## RESUMO

A pesquisa teve como objetivo elaborar uma proposta de programa de socialização organizacional na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Para tanto, foi descrito o atual processo de socialização organizacional, analisados os critérios de alocação de novos servidores na instituição e levantadas as práticas de alocação e de socialização organizacional utilizadas por órgãos públicos e instituições federais de ensino superior (IFES). Com uma abordagem qualitativa de finalidade aplicada, classifica-se esta pesquisa como um estudo de caso descritivo, bibliográfico e documental. Foram aplicados questionários aos servidores ingressantes por meio do edital 015/DDP/PRODEGESP/2016 no nível de classificação "D" para o cargo de assistente em administração no campus Florianópolis e realizadas entrevistas semiestruturadas aos gestores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP). Pode-se concluir que a PRODEGESP não utiliza critérios definidos para alocar os novos servidores e que o processo de socialização vem gerando insatisfação entre os recém-ingressos. A proposta sugere que o processo de alocação aconteça durante o período de socialização organizacional, tornando a escolha do local inicial de lotação dos servidores mais eficiente. O planejamento dos concursos, o mapeamento dos cargos e alterações no processo de remoção são iniciativas propostas que podem contribuir para aumentar a satisfação dos servidores e diminuir os índices de remoção.

**Palavras-chave:** Socialização organizacional. Alocação de servidores. Gestão pública. UFSC.



## **ABSTRACT**

The research aimed to elaborate a proposal of organizational socialization program in the Federal University of Santa Catarina - UFSC. For that, the current socialization process was described, the criteria for allocating new employees in the institution were analyzed, and the allocation and socialization practices used by public agencies and federal institutions of higher education (IFES) were lifted. With a qualitative approach of applied purpose, this research is classified as a descriptive, bibliographic and documentary case study. Questionnaires were applied to the incoming servers through the 015/DDP/PRODEGESP/2016 edict at the "D" classification level for the administrative assistant position at the Florianópolis campus and semi-structured interviews with the managers of the Prorectorate for personnel Management and Development (PRODEGESP). It can be concluded that PRODEGESP does not use defined criteria to allocate new servers and that the socialization process has been causing dissatisfaction among new entrants. The proposal suggests that the allocation process takes place during the organizational socialization, making the process of allocation more efficient. Planning public tenders, job mapping, and removal process changes are proposed initiatives that can help increase employee satisfaction and decrease removal rates.

**Keywords:** Organizational socialization. Allocation. Public management. UFSC.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Níveis de cultura .....	36
Figura 02: Fluxo do atual processo de socialização .....	64
Figura 03: Programa de socialização organizacional de novos servidores.....	98



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Dimensões estratégicas do processo de socialização organizacional .....	44
Quadro 02: Táticas proativas por objetivos .....	45
Quadro 03: Métodos de socialização organizacional .....	47
Quadro 04: Operacionalização dos objetivos específicos .....	55
Quadro 05: Resultados da revisão sistemática de literatura .....	56
Quadro 06: Conceitos dos termos e expressões utilizadas .....	58
Quadro 07: Sugestões de melhoria para o processo de socialização .....	72
Quadro 08: Sugestões de melhoria para o processo de alocação de novos servidores .....	84
Quadro 09: Práticas de socialização e alocação organizacional observadas .....	93
Quadro 10: Problemas identificados ao longo da pesquisa .....	96
Quadro 11: Sugestões de melhoria ao longo da pesquisa .....	96
Quadro 12: Etapas do curso de socialização organizacional .....	107



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Unidade de lotação .....	66
Gráfico 02: Participação no curso de integração .....	67
Gráfico 03: Motivo de não participação no curso.....	67
Gráfico 04: Período de início do curso de integração.....	68
Gráfico 05: Tempo de duração do curso de integração .....	69
Gráfico 06: Conteúdo do curso de integração .....	69
Gráfico 07: Contribuição do curso de integração .....	70
Gráfico 08: Iniciativa de socialização da chefia imediata .....	71
Gráfico 09: Solicitação do currículo pessoal .....	77
Gráfico 10: Entrevista com a PRODEGESP .....	78
Gráfico 11: Experiências anteriores.....	79
Gráfico 12: Satisfação com a alocação .....	80
Gráfico 13: Processos de remoção.....	80
Gráfico 14: Quando ocorreu o processo de remoção.....	81
Gráfico 15: Motivo do processo de remoção.....	81
Gráfico 16: Experiências anteriores do servidor .....	82



## LISTA DE ABREVIATURAS

ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
DAP	Departamento de Administração de Pessoal
DAS	Departamento de Atenção à Saúde
DASP	Departamento de Administração do Setor Público
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DiM	Divisão de Movimentação
FORGEPE/ANDIFES	Fórum Nacional dos Pró-Reitores da Gestão de Pessoas das IFES
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PNPD	Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal
PRODEGESP	Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
REUNI	Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SEGESP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SEPLAG/MG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
STAE	Servidores técnicos-administrativos em educação
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFAC	Universidade Federal do Acre
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFV	Universidade Federal de Viçosa



## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	19
1.1	Descrição da situação-problema/oportunidade .....	19
1.2	Objetivos .....	22
1.2.1	Objetivo geral.....	22
1.2.2	Objetivos específicos .....	22
1.3	Contribuição do trabalho .....	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	25
2.1	Evolução da administração pública brasileira .....	25
2.2	Gestão de pessoas na administração pública .....	29
2.3	Cultura organizacional com foco na socialização organizacional .....	33
2.4	Socialização organizacional.....	39
2.4.1	Estratégias de socialização organizacional .....	43
2.4.2	Fases da socialização organizacional.....	48
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	51
3.1	Tipo de pesquisa .....	51
3.2	Sujeitos de pesquisa .....	52
3.3	Instrumentos de pesquisa e análise dos dados .....	53
3.4	Revisão sistemática de literatura.....	56
4	CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA.....	59
4.1	Caracterização da organização.....	59
4.2	Descrição do atual processo de socialização organizacional.....	60
4.2.1	Percepção dos gestores da PRODEGESP .....	61
4.2.2	Percepção dos servidores recém-nomeados .....	65
4.3	Análise dos atuais critérios de alocação de novos servidores na instituição ..	74

4.3.1	Percepção dos gestores da PRODEGESP .....	74
4.3.2	Percepção dos servidores recém-nomeados .....	77
4.4	Práticas de socialização organizacional e de alocação de novos servidores em outras instituições.....	85
5	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO / RECOMENDAÇÃO .....	95
5.1	Fase de pré-ingresso .....	99
5.2	Fase de Acolhimento .....	102
5.3	Fase de consolidação .....	110
5.4	Avaliação, limitações e desafios da proposta.....	112
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	115
	REFERÊNCIAS .....	119

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Descrição da situação-problema/oportunidade

Dado o atual cenário de globalização e dinamismo nas organizações, a importância do capital humano tem aumentado de forma significativa. Como consequência, a gestão de pessoas precisou evoluir, inclusive com a adoção de práticas oriundas do setor privado pela administração pública (DENHARDT, 2011).

A melhora do desempenho individual do trabalhador e também da organização como um todo está diretamente relacionada a uma gestão eficaz dos recursos humanos. Fischer (2002) alerta para o novo papel assumido pela administração de recursos humanos como responsável por equilibrar interesses organizacionais e individuais. No mesmo sentido, Dutra (2011) chama a atenção para a necessidade de se integrar a política de pessoas à estratégia da organização, seja ela pública ou privada. Desta forma, os órgãos públicos passaram, nos últimos anos, a adotar estratégias de gestão de pessoas visando aperfeiçoar o desempenho dos servidores e, conseqüentemente, dos serviços públicos oferecidos. (BIULCHI; PAULI, 2012).

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) estão inseridas no contexto da administração pública brasileira, pois apesar de alguns cargos serem preenchidos por meio de eleição e indicação, a grande maioria é composto por servidores técnicos-administrativos em educação (STAE). Esta categoria de servidores está lotada nas IFES vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), aprovado pela Lei nº 11.091/2005.

Na última década foram ofertadas inúmeras vagas para cargos públicos através de concursos, aumentando significativamente o número de servidores. Segundo dados obtidos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2017), a educação superior brasileira conta com 2.391 instituições. Das 301 públicas, 63 são Universidades Federais. Levando-se em consideração apenas as IFES, chega-se ao número de 105.425 STAE. Destes, 28.632, ou seja, mais de 27%, entraram em exercício nos últimos cinco anos, o que comprova o aumento considerável de concursos públicos nos últimos anos (INEP, 2017).

Um dos fatores que contribuíram para este crescente número de STAE foi o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), publicado em 24 de abril de 2007, que visa democratizar o acesso ao ensino superior a partir

do aumento do número de vagas, ampliação dos cursos oferecidos, definição de políticas de permanência e abertura de cursos no período noturno.

As instituições de ensino superior, portanto, estão cada vez mais sendo cobradas quanto ao oferecimento do ensino de qualidade, ao desenvolvimento da pesquisa e às respostas aos desafios e problemas sociais, econômicos e políticos (MARRA; MELO, 2005). Para Borges e Araújo (2001), o fato de essas instituições serem voltadas para a transmissão e produção do conhecimento gera uma necessidade de encarar de forma diferenciada a estruturação de suas atividades.

De acordo com Grillo (2001), as universidades possuem algumas peculiaridades na natureza de sua atuação, demandando servidores preparados para conseguir desempenhar suas atribuições e, conseqüentemente, atingir seus objetivos institucionais. O autor ressalta ainda que nestas instituições deve-se priorizar o investimento nas pessoas, já que o capital humano assume um papel essencial no seu funcionamento.

Para se adaptar às novas necessidades na gestão de pessoas o governo federal implementou, nos últimos anos, diversas leis e decretos que asseguram o desenvolvimento contínuo de avaliação das necessidades atuais e futuras de recursos humanos. Dentre elas está o Decreto 5.825/2006, que em seu art. 5º explicita que as Instituições Federais de Ensino estão legalmente encarregadas de definir modelos de alocação aos seus servidores. Em consonância com o Decreto 5.707/2006, que define a adoção do modelo de gestão por competências como referência para a gestão de pessoas no setor público, os dois decretos citados são o ponto de partida para que as competências individuais de cada servidor sejam levadas em consideração no momento de se definir a alocação do mesmo.

Na opinião de Pires (2009), a alocação inadequada do servidor pode impactar em queda de produtividade, insatisfação no serviço, ou mesmo futuros pedidos de remoção ou exoneração do cargo, gerando custos para a administração pública e também a piora do serviço público oferecido à sociedade. Ainda segundo o autor, a alocação deve ser planejada na fase de socialização institucional do servidor, onde o perfil profissiográfico deste será traçado. Desta maneira, pode-se alocar de maneira mais apropriada este servidor de acordo com os perfis definidos pelos setores solicitantes dos recém ingressos.

Quando o servidor inicia suas atividades na organização para a qual prestou o concurso público, ainda não há um sentimento de pertencimento, ou seja, de vínculo com a instituição. Neste período inicial o servidor passa a conhecer a cultura organizacional predominante e também as características do serviço público. É neste contexto que a

socialização organizacional surge como facilitadora do período de adaptação do indivíduo ao ambiente de trabalho.

O processo de socialização organizacional visa, segundo Shinyashiki (2002), facilitar o domínio da tarefa, a compreensão do papel do indivíduo na organização, a aculturação e também a integração social. Durante este processo é possível verificar as competências, habilidades e atitudes do novo servidor e compará-las com os requisitos das vagas em aberto na instituição. Se a alocação acontecer antes deste período, aumenta-se risco de a pessoa não ser investida na vaga mais indicada para ela, prejudicando o trabalho e gerando custos à instituição.

No momento em que o servidor é empossado no cargo público, os gestores devem definir a lotação do mesmo, e isto não deve ser realizado de forma aleatória. Brandão (2012) ressalta que as técnicas de escolha dos candidatos devem ser elaboradas de tal maneira que se identifique as competências individuais requeridas pelas vagas em aberto. A fase de socialização organizacional mostra-se, portanto, uma oportunidade de se realizar a escolha dos locais de trabalho dos novos servidores de modo a levar em conta os perfis identificados e compará-los com as necessidades da vaga em aberto.

O crescente aumento no número de servidores impactou também a Universidade Federal de Santa Catarina, que é uma instituição pública de ensino superior, integrante do Sistema Federal de Ensino. A partir da entrada nos novos servidores na UFSC, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) atua no sentido de realizar a socialização organizacional dos ingressantes, trabalhando para garantir a satisfação pessoal e profissional destes servidores e, ao mesmo tempo, preservar os interesses da instituição.

Entretanto, o processo de alocação dos novos servidores não vem sendo feito de forma estratégica ou planejada. Os candidatos aprovados nos concursos públicos para a instituição são distribuídos nas vagas existentes sem que se leve em consideração o perfil e as experiências anteriores de cada um.

Como resultado deste processo de alocação sem um critério definido, pode-se observar casos de pedidos de remoção, redistribuição ou mesmo de exoneração por parte dos servidores insatisfeitos nos cargos que ocupam. As consequências destas movimentações frequentes são a ineficiência do serviço prestado pelo servidor descontente no cargo, a constante necessidade de treinamentos e ainda os gastos despendidos para a elaboração e a publicação de novos editais.

A socialização organizacional dos novos servidores da UFSC vem sendo tratada como um processo independente, realizado durante a jornada de trabalho do servidor quando este já

foi empossado e designado para atuar em alguma vaga pré-determinada. Como o processo de socialização organizacional é o momento em que a instituição efetivamente conhece o servidor, surge a oportunidade de tornar a alocação de novos servidores na UFSC um processo planejado, que vise alcançar os objetivos da instituição, mas não deixando de considerar as características individuais de cada servidor para a escolha do local de trabalho.

Diante da situação-problema apresentada, passa-se à exposição dos objetivos que se pretendem alcançar.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

Elaborar uma proposta de programa de socialização dos STAE na UFSC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o atual processo de socialização organizacional dos STAE na UFSC;
- b) Analisar os atuais critérios de alocação de novos servidores na instituição;
- c) Levantar as práticas de alocação e de socialização organizacional utilizadas por órgãos públicos e instituições federais de ensino superior.

## 1.3 Contribuição do trabalho

O processo de socialização organizacional tem como objetivo a preparação dos funcionários recém-contratados para exercerem seus cargos e executarem suas tarefas de maneira integrada com a cultura da instituição e em harmonia com os demais colaboradores. A proposta deste trabalho é tornar o processo de alocação uma etapa do programa de socialização organizacional, tornando a escolha do cargo em que o novo servidor atuará condizente com os seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

A importância do estudo pode ser justificada pelo fato de a socialização organizacional ser um processo onde a instituição e o servidor recém-nomeado são apresentados um ao outro, servindo de parâmetro para que os gestores definam qual o cargo cada servidor exercerá melhor de acordo com as suas características.

O processo de alocação de novos servidores, se realizado durante a socialização organizacional, pode proporcionar uma maior satisfação do servidor no cargo em que ocupa e, conseqüentemente, na qualidade do serviço prestado à sociedade. Para tanto, é essencial conhecer o servidor recém-nomeado e definir sua alocação somente após o processo de socialização organizacional, tornando mais eficiente a escolha do local onde exercerá suas atividades.

Como o processo de socialização organizacional já é realizado na instituição, a proposta não acarretará custos, pois se pretende alterar somente o momento da definição da alocação do novo servidor. Acrescenta-se ainda o fato de não haver qualquer impedimento na legislação que inviabilize a concretização da proposta.

O programa de socialização proposto nesta pesquisa contribuirá para alimentar a discussão sobre os padrões conservadores da área de recursos humanos no setor público, que normalmente restringe a atuação da gestão de pessoas a procedimentos burocráticos e que não objetivam o desenvolvimento de seus servidores.

A presente pesquisa contribuirá ainda para o pesquisador tanto nas esferas acadêmica quanto profissional. Por ser servidor lotado no campus Florianópolis da UFSC, os processos de socialização organizacional e alocação de novos servidores são assuntos que despertam o interesse por envolver as relações interpessoais dos servidores e a satisfação no trabalho. O estudo contribuirá ainda para o enriquecimento dos estudos relacionados à gestão de pessoas na esfera pública, pois pode ser aplicada também em outras instituições e a outras categorias de servidores públicos.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo expõe a fundamentação teórica sobre o tema em questão, estando dividido em quatro tópicos principais. Inicialmente, pelo fato de a UFSC ser uma autarquia federal de regime especial integrante da administração indireta, foi apresentada a evolução da administração pública brasileira. Em seguida, foram expostas algumas considerações sobre a gestão de pessoas no setor público para então chegar nos temas de cultura organizacional e de socialização organizacional.

Conforme apresentado nos procedimentos metodológicos, a realização da revisão sistemática de literatura sobre a socialização organizacional serviu como ponto de partida na observação dos principais autores sobre o tema, e também para verificar que os trabalhos mais relevantes foram publicados entre as décadas de 1970 e 1990. Os autores mais influentes e também os mais citados pelos demais trabalhos encontrados nas pesquisas são Schein (1984), Saks e Ashforth (1997) e Van Maanen (1978). Após este período, várias contribuições foram realizadas por outros autores, mas sempre tendo como referência inicial os autores citados anteriormente. Na literatura brasileira, destacam-se os trabalhos de Borges e Albuquerque (2014), Pires (2009), e Shinyashiki (2002), que também fazem referência aos autores citados da literatura internacional.

### 2.1 Evolução da administração pública brasileira

A administração pública deve representar os interesses da sociedade, conforme descrito pela Constituição Federal, em seu Art. 3º, que elenca os objetivos fundamentais da República:

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 (BRASIL, 1988).

Segundo Meirelles (2005), a administração pública é formada por um conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, que tem como principal objetivo proporcionar a satisfação das necessidades da sociedade. Já para Matias-Pereira (2008), administração pública é um conjunto de normas, processos e instituições que definem o exercício da

autoridade política, sempre tendo como objetivo final os interesses públicos. De maneira mais objetiva, Bergue (2010) indica que a finalidade da administração pública é o oferecimento de serviços à coletividade.

Di Pietro (2005) classifica a administração pública em direta e indireta. Em ambos os casos, conforme o art. 37 da Constituição Federal de 1988, deve-se atender aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BRASIL, 1988).

Salm e Menegasso (2009, p. 103) trazem um conceito mais moderno, argumentando que a administração pública é “um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente”.

A administração pública brasileira evoluiu ao longo dos anos, passando basicamente por três fases: administração patrimonialista, administração burocrática e administração gerencial. Alguns autores incluem ainda um quarto modelo, chamado novo serviço público.

Apesar de terem surgido sucessivamente, não significa que algum modelo tenha sucumbido com o aparecimento de outro. Dependendo da organização, pode-se perceber a predominância de um ou de outro, ou mesmo mais de um modelo simultaneamente. A seguir, explica-se mais detalhadamente cada uma das fases citadas.

A primeira fase é chamada de administração patrimonialista, que na visão de Weber (1991) é uma forma de dominação exercida em função do pleno direito pessoal. Confundem-se os bens públicos com os particulares, pois tudo pertence ao soberano, neste caso, o Estado.

Na mesma linha, Bergue (2010) ressalta a dificuldade neste modelo de gestão de definir precisamente os limites do que é público e do que é privado. O autor destaca ainda o fato de os servidores, neste modelo, serem tratados como empregados dos gestores, e o aparelho estatal sendo percebido como uma extensão dos seus domínios pessoais, criando espaços para o nepotismo.

De acordo com Souza (2009), até a década de 1930 no Brasil prevaleceu o modelo de administração patrimonialista, que possui como principais características o clientelismo, a corrupção, o nepotismo, a ausência de carreiras e critérios de promoção e ainda a fronteira nebulosa entre o público e o privado.

Pode-se perceber que nestes moldes, torna-se difícil chegar a uma gestão pública profissional, em que se consiga atender aos princípios da impessoalidade e moralidade. Para combater os efeitos do patrimonialismo, surge a administração pública burocrática, inspirada no modelo de Weber.

Com o crescimento das organizações e dos anseios da sociedade, foi preciso fazer a distinção entre o público e o privado, formular regras e procedimentos com previsão legal, estruturar as carreiras de forma hierarquizada e também a profissionalizar os servidores (MARQUES, 2008). Para Matias-Pereira (2008), na burocracia weberiana pode-se destacar algumas características principais, tais como decisões formalizadas, legitimidade do processo decisório, impessoalidade e a meritocracia.

O marco da administração burocrática foi a criação do Departamento de Administração do Setor Público (DASP), no ano de 1936, no governo de Getúlio Vargas. A criação deste órgão objetivou modernizar a administração brasileira, promovendo a racionalidade e a eficiência do Estado (Matias-Pereira, 2008). Bresser Pereira (1998) reforça que a criação do DASP não representou apenas a primeira reforma administrativa do país, mas sim a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica.

O autor explica ainda que a administração burocrática tentou substituir o modelo patrimonialista, onde eram constantes os casos de nepotismo, corrupção e clientelismo. Apesar disto, ainda segundo o autor, estas medidas não impediam que características do modelo patrimonialista fossem observadas.

A burocracia idealizada por Max Weber possui regras claras, definidas legalmente e que respeitam rigorosamente a hierarquia. Porém na prática, o apego demasiado às regras, o excesso de formalismo e a morosidade do sistema fizeram com que o termo fosse vinculado à lentidão, entraves e falta de objetividade (OLIVEIRA, 2007). Na mesma linha, Matias-Pereira (2008) elenca a centralização, a ausência de flexibilidade e a verticalização do processo decisório como os principais motivos para que o termo burocracia se tornasse pejorativo, desvirtuando aquilo que Max Weber idealizou.

Com as práticas burocráticas tornando-se obsoletas em meio às mudanças na administração pública brasileira, surge a reforma do Aparelho do Estado na década de 90, que defende a adoção de um modelo de administração gerencial focada nos resultados (BERGUE, 2010).

Bergue (2010) argumenta que as diversas transformações ocorridas nos últimos anos na administração pública exigiram a evolução das práticas gerenciais. Esta exigência, conforme explica o autor, partiu principalmente da pressão dos cidadãos, que anseiam pela melhora na prestação dos serviços públicos.

Iniciada na segunda metade do século XX, a administração gerencial buscou preservar, embora flexibilizando, alguns princípios da administração burocrática, tais como a hierarquia, a meritocracia, a admissão segundo critérios rígidos, entre outros. Porém, se no

modelo burocrático o foco do controle era nos processos, no gerencial este concentra-se nos resultados (BRASIL, 1995).

Para Secchi (2009, p. 354), “a administração gerencial é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade”. Seguindo a mesma ideia, Bresser Pereira (1998) enfatiza o fato de a administração gerencial objetivar a modernização do Estado e, conseqüentemente, tornar a administração pública mais eficiente e direcionada para o cidadão-usuário.

A adoção do modelo de administração gerencial não significou o rompimento com a administração burocrática ou mesmo com a administração patrimonialista. Bergue (2010) cita os novos paradigmas da administração pública como fatores que enfraquecem os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial. Neste sentido, Denhart e Denhart (2007) propõem o novo serviço público, que tenta aproximar Estado e cidadão por meio da ampliação do espaço democrático e participativo, com maiores aberturas a discussões, sempre objetivando o interesse público.

Segundo Salm e Menegasso (2009, p. 111), “o novo serviço público é uma proposta de administração pública emergente que tem seu foco principal voltado para o espaço democrático da sociedade”. Ainda segundo os autores, este modelo de administração ainda em formação contém princípios interessantes e chamam a atenção pelo seu cunho democrático.

Por meio do diálogo e principalmente do engajamento dos cidadãos, o novo serviço público busca encontrar interesses comuns, trazendo a ideia de servir cidadãos, e não consumidores (DENHART, 2011). O autor completa ainda afirmando que o novo serviço público está fortemente atrelado a conceitos como cidadania democrática, responsabilidade social, e envolvimento com o cidadão. O modelo traz à tona ainda a ideia de comunidade, inovando ao inspirar uma governança democrática em rede sempre a serviço do interesse público.

Ainda segundo o autor, como este modelo inovador é muito mais complexo e desafiador do que os anteriores, faz-se necessário avançar nas práticas de gestão de pessoas e de controle social. A transparência dos atos de gestão e a profissionalização dos servidores públicos surgem como pilares para que se atendam os anseios dos cidadãos.

Para Denhart e Denhart (2007) pode-se destacar sete princípios que caracterizam o novo serviço público. São eles: servir cidadãos e não consumidores; perseguir o interesse público; dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo; pensar

estrategicamente e agir democraticamente; reconhecer que a accountability não é simples; servir ao invés de dirigir; dar valor às pessoas e não somente à produtividade.

Os princípios trazidos pelos autores acima demonstram que o novo serviço público é apresentado como uma alternativa aos modelos explanados anteriormente. Este novo modelo ainda precisa se consolidar no âmbito da administração pública, mas já traz esperanças de que possa melhorar a prestação de serviços e incluir o cidadão no processo decisório.

Observando o caminho trilhado pela administração pública no Brasil até então pode-se perceber que, historicamente, a Administração no Brasil é dividida em quatro fases distintas. Antes de 1930 a administração pública era fortemente patrimonialista, com o favorecimento de poucos em detrimento dos interesses de toda sociedade. Em 1938 foi criado o DASP, que marcou o início da administração burocrática. Objetivando a eficiência dos recursos públicos, buscou-se o controle dos abusos através de regras e procedimentos bem definidos. A partir da década de 1950 o cidadão passa a ser o foco central. Surge então a administração pública gerencial, que tem seu evento marcante em 1995 com a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

Por fim, chega-se aos conceitos do novo serviço público, que reconhece o cidadão como participante ativo da construção democrática. Esta mudança de paradigma continua em construção, sendo possível observar os diferentes modelos de administração nas diversas instituições públicas atualmente.

## 2.2 Gestão de pessoas na administração pública

A administração pública vem sendo reformada em diversos países ao longo dos últimos anos, e inclusive no Brasil. O alcance das metas econômicas e sociais depende, sobretudo, da capacidade das instituições públicas de planejar e executar as políticas públicas com eficiência e eficácia. Neste contexto, a gestão de pessoas precisou evoluir, já que os servidores públicos são os encarregados pela capacidade técnica de colocar em prática aquilo que foi planejado. (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014).

Ainda segundo os autores, para que se alcance o desenvolvimento desejado da área de pessoas na administração pública, é necessário realizar uma mudança cultural e organizacional para que o referido setor não atue como mero executor de procedimentos administrativos, mas também como desenvolvedor de processos que auxiliem o alinhamento do perfil e das competências dos servidores aos objetivos institucionais.

Sobre a produção científica no campo da administração pública, Pacheco (2003) argumenta que se trata de um campo amplo, que vem cada vez mais se distanciando da visão ultrapassada de técnicas e procedimentos de administração.

Bergue (2010, p. 18) conceitua a gestão de pessoas no setor público como “o esforço orientado para o suprimento, manutenção e desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais”.

Na opinião de Pires et al. (2009), a trajetória histórica das políticas de gestão de pessoas na administração pública foi marcada por obstáculos que dificultaram a continuidade e a estruturação dos seus sistemas.

Ainda segundo os autores, a criação do DASP, na década de 1930, ficou marcado como o primeiro passo significativo para a implementação de um serviço público profissional. Pode-se citar a criação de sistemas de carreiras, o estabelecimento de um órgão central gestor de pessoas, e também a elaboração de normas e métodos como políticas inovadoras neste período.

Já em 1967 foi editado o Decreto-Lei nº 200 (BRASIL, 1967), que marcou a fase inicial de um novo período gerencial. Baseado principalmente nos princípios de descentralização, planejamento e delegação de autoridades, o modelo realizou a transferência de algumas atividades antes exclusivas do Estado para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Esta mudança objetivou dar mais dinamismo ao governo, deixando a administração central com menos preocupações.

No ano de 1988 foi estabelecido o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), que inicialmente foi projetado para ser um instrumento de controle e acompanhamento dos gastos com pessoal da administração pública. Três anos depois, o Decreto nº 347/1991 (BRASIL, 1991) ordenou que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o SIAPE constituíssem a base de dados oficial do poder Executivo no que tange às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal (PIRES et al., 2009).

Para estes autores, apesar dos avanços tecnológicos, os servidores não foram capacitados para aplicar métodos modernos de planejamento para a definição do perfil e do dimensionamento de pessoal utilizando as ferramentas que os sistemas proporcionavam. Desta forma, os avanços ficaram restritos ao pagamento da folha salarial.

A obrigatoriedade de se realizar concurso público em todas as esferas da administração pública e também a estabilidade no emprego surgiu apenas em 1988, com a Constituição Federal (BRASIL, 1988). Objetivando tornar as contratações de pessoal mais

transparentes e profissionais, foi possível diminuir as indicações pessoais ou políticas e também adotar critérios técnicos nos processos seletivos.

Dois anos após a publicação da Constituição Federal de 1988 foi promulgada a lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), que dispõe do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Segundo o Relatório “Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo”, elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010), o servidor público no exercício de suas funções deve priorizar a democracia e a legalidade, tendo o cidadão como consumidor final dos seus serviços. O recrutamento de candidatos interessados em exercer determinados cargos públicos realizados através de concurso de provas ou de provas e títulos é um desdobramento desta obrigação de se respeitar princípios como os da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Na opinião de Pires et al. (2009), a seleção de pessoas através dos concursos públicos demanda dos candidatos níveis de conhecimento elevados, mas desconsideram os perfis e atitudes dos mesmos. Para os autores, a consequência é que o serviço público está repleto de pessoas capazes intelectualmente, porém sem o perfil adequado para o desempenho da função. Problemas de adaptação no trabalho, altos índices de rotatividade e também a baixa produtividade são reflexos do atual sistema de recrutamento e seleção dos órgãos públicos. A solução, para Pires et al. (2009) é buscar outras formas de diminuir as diferenças entre as competências individuais e as necessidades organizacionais.

Conforme o Relatório da OCDE (2010), a seleção pública através de concurso visa selecionar os candidatos que possuem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho da função pública. Além disso, é essencial que o concurso seja realizado para que os servidores estejam à disposição da administração pública quando for conveniente.

Apesar das medidas adotadas para melhorar a gestão de pessoas no setor público, o Relatório da OCDE (2010) traz que um dos maiores desafios é adequar as necessidades da organização às competências das pessoas selecionadas. Segundo o relatório, atualmente os concursos públicos possuem um caráter legalista, que objetivam apenas resguardar os princípios da transparência e da legalidade, pouco se importando efetivamente em escolher o melhor indivíduo para determinada função.

Visando tornar a gestão de seus servidores mais profissional, foi publicado o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), que instituiu para os órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNPD). Para Camões, Fonseca e Porto (2014), os servidores públicos são os

principais responsáveis pela modernização das práticas de gestão de pessoas nos órgãos públicos, e que a publicação do Decreto 5.707/2006 estabelece um importante passo para a implementação de técnicas mais modernas.

Dentre outras características, este decreto trouxe orientações para que se realize o desenvolvimento permanente do servidor, melhorando a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. O Decreto traz ainda conceitos e propostas da gestão de pessoas já praticadas pelo setor privado, possibilitando desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos servidores.

Um dos instrumentos propostos pelo referido Decreto é o sistema de gestão por competências, que visa o desenvolvimento das qualidades e aptidões dos funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais. O termo competência é conceituado no Decreto 5.707/2006 como sendo um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho das funções dos servidores” (BRASIL, 2006).

Lima e Silva (2015) distinguem a lógica das competências nas empresas privadas e nas organizações públicas. Para os autores, nas empresas privadas busca-se o desempenho para aumentar a competitividade; já nas organizações públicas o desenvolvimento dos servidores visa a melhora na prestação de serviços e o interesse público. No entanto, Pires (2009) afirma que para se adequar ao funcionamento do serviço público, a capacitação dos servidores deve estar alinhada a outras práticas da gestão por competências, como a definição dos objetivos estratégicos dos órgãos e também o mapeamento das competências necessárias para o desempenho das atividades.

O processo de mapeamento identifica as competências individuais e organizacionais necessárias e as já existentes. Desta forma, é possível determinar as lacunas para o alcance dos objetivos e traçar um plano que supra estas necessidades. A organização pode investir na capacitação de seus servidores ou buscar tais competências mediante a contratação de novos indivíduos (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A contratação de servidores com as competências necessárias para o cargo passa pela realização das etapas de recrutamento e seleção mais eficientes, onde os padrões de desempenho esperados estejam bem definidos. Para isto, as descrições das competências devem ser redigidas de forma clara e específica no edital do concurso público (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Para Lima e Silva (2015), a gestão por competências é uma alternativa para que se possa oferecer uma gestão sistematizada, focando nas pessoas, nos grupos e na organização como um todo. Os autores citam ainda algumas barreiras que podem limitar a adoção do

sistema, tais como o clima e a cultura organizacional. Levando em conta as peculiaridades da gestão pública e mais especificamente das IFES, as características culturais de tais organizações precisam ser levadas em consideração pelos gestores públicos, principalmente sob os conceitos do novo serviço público. O alinhamento entre os objetivos individuais e os organizacionais tornará mais fácil a relação entre servidor e instituição.

Como o processo de construção da identidade do indivíduo dentro da organização tem início com a identificação da cultura organizacional, os conceitos sobre este tema serão tratados no tópico seguinte.

### 2.3 Cultura organizacional com foco na socialização organizacional

Ao ingressar em uma instituição, os novos funcionários devem ser apresentados aos valores, crenças, normas e práticas comuns da organização, que permitirá aos recém-chegados interagirem com os colegas de trabalho. Borges et al. (2010) afirmam que os indivíduos precisam estar familiarizados com a cultura da organização para desempenharem o papel que se espera deles. Uma vez conhecida a cultura organizacional, torna-se mais fácil lidar com necessidades de transformações, seja por uma ameaça ou uma oportunidade.

Silva (2001) explica que o termo cultura tem origem na antropologia social, pois caracteriza as qualidades de certo grupo de indivíduos, que as transmitem para gerações seguintes. O termo foi então incorporado pelas ciências administrativas, já que as organizações são ambientes sociais em menor escala.

De acordo com Freitas (2002), os estudos sobre cultura organizacional tornaram-se populares principalmente na década de 1980, ainda que na época alguns considerassem o tema como modismo. Silva, Zanelli e Tolfo (2014) comentam que apesar de ter sido na década de 50 que o tema foi transposto para o ambiente organizacional, o motivo da popularização dos estudos na década de 80 está ligado à ampliação e ao crescimento das empresas multinacionais, que perceberam não ser possível apenas copiar os modelos gerenciais adotados no país sede sem levar em consideração as condições locais.

Com relação à expressão cultura organizacional, Schein (2009) argumenta que diversas outras palavras ou expressões poderiam representar o que é a cultura no contexto das organizações. Todavia, termos como “valores”, “normas”, “rituais”, “padrões de comportamento”, “tradições”, entre outras, não seriam suficientes para englobar o sentido completo que a palavra “cultura” traz.

Uma das definições mais aceitas no meio acadêmico é a de Schein (1984, p.3), que define cultura organizacional como sendo:

Um modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se proceder, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Pires e Macêdo (2006) comentam que desta definição clássica pode-se dizer que a cultura de um grupo refletirá na resolução de problemas futuros deste e de outros grupos, pois a cultura assume um papel de legitimadora do sistema de valores, produzindo normas de comportamento aceitas por todos. Para Silva, Zanelli e Tolfo (2014), o conceito de cultura é utilizado para explicitar o fato de que diferentes grupos de pessoas têm formas distintas de perceber os eventos da realidade e reagir a ela. Desta forma, a cultura determina o modelo de adaptação aos ambientes interno e externo.

Ferreira et al. (2010) comentam que a elaboração de um planejamento estratégico bem pensado passa pela análise da cultura organizacional. Os autores acreditam que quando uma organização passa por uma mudança, seja esta uma alteração de processos ou implementação de uma nova estratégia, não é suficiente alterar metas e estrutura. A mudança deve partir dos sistemas em que as pessoas trabalham, e estes sistemas são definidos pela cultura. Neste sentido, Silva, Zanelli e Tolfo (2014, p. 411) explicam que “muitos programas de mudança não logram êxito porque provavelmente ignoram as forças culturais presentes nos agrupamentos sociais onde estão sendo implementados”.

Para Schein (2009), além de ser compartilhada entre os membros, a cultura organizacional é estável. O autor explica que quando um grupo atinge uma determinada identidade, esta sobrevive mesmo que alguns membros deixem a organização, pois a cultura é difícil de ser alterada. Ainda para o autor, a cultura permeia o universo invisível da organização, e é definida pelo inconsciente do grupo.

Freitas (2002) considera a cultura organizacional como um instrumento de poder, pois as relações objetivam um sentido de direção e unidade, tornando a organização uma fonte de identidade e reconhecimento para seus membros. Pires e Macêdo (2006) afirmam que a cultura de uma organização é um conjunto de características que as diferenciam de qualquer outra.

Na visão de Damuner (2003), os fundadores da organização definem a cultura inicial da empresa, pois precisam repassar aos primeiros funcionários a maneira de se realizar as tarefas, as quais são ligadas aos seus costumes e tradições. Desta forma, o líder influencia substancialmente como os novos indivíduos encaram o ambiente organizacional.

Na mesma linha de pensamento, Schein (1996, apud Silva, Zanelli e Tolfo 2014) expõe três maneiras de construção da cultura organizacional, e todas estão relacionadas à personalidade dos líderes. Segundo o autor, a cultura é consolidada quando os gestores: escolhem manter os subordinados que pensam como eles; socializam e ensinam os funcionários conforme seu modo de pensar e agir; ou comportam-se de tal forma que estimule a identificação dos subordinados com o seu perfil, internalizando seus valores e crenças.

Acerca do papel da cultura dentro do ambiente organizacional, Robbins (2002) aponta que ela atua de forma complexa, definindo fronteiras que dão um sentido de identidade aos indivíduos, contribuindo desta forma para o comprometimento organizacional. O autor ainda cita uma segunda função, que seria atuar como mecanismo de controle, orientando e dando forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

Para Freitas (2007), estudos que abordam a cultura organizacional tendem a estudá-la sob duas formas: primeiro, como uma metáfora, na qual a cultura é considerada como algo que a organização é; e segundo, como uma variável, onde a cultura é tratada como algo que a organização possui. Silva, Zanelli e Tolfo (2014) argumentam que não há uma abordagem considerada correta e outra errada. Para os autores, cada abordagem privilegia métodos e técnicas de pesquisa mais condizentes com os seus propósitos.

Silva, Zanelli e Tolfo (2013) complementam afirmando que ao entendermos a organização como uma metáfora, todos os participantes da organização possuem um papel ativo na construção da sua cultura. Já na perspectiva de que a cultura é uma variável, cabe somente aos gestores manipular e gerir a cultura organizacional.

Sobre os elementos que constituem a cultura de uma organização, Fleury e Fischer (1996) argumentam que para criá-la e mantê-la no ambiente organizacional é preciso que as concepções, normas e valores sejam legitimados pelos integrantes da organização. Neste sentido, os autores ressaltam que os rituais, ritos, mitos, artefatos, gestos e histórias podem servir como estímulo para que a cultura seja absorvida.

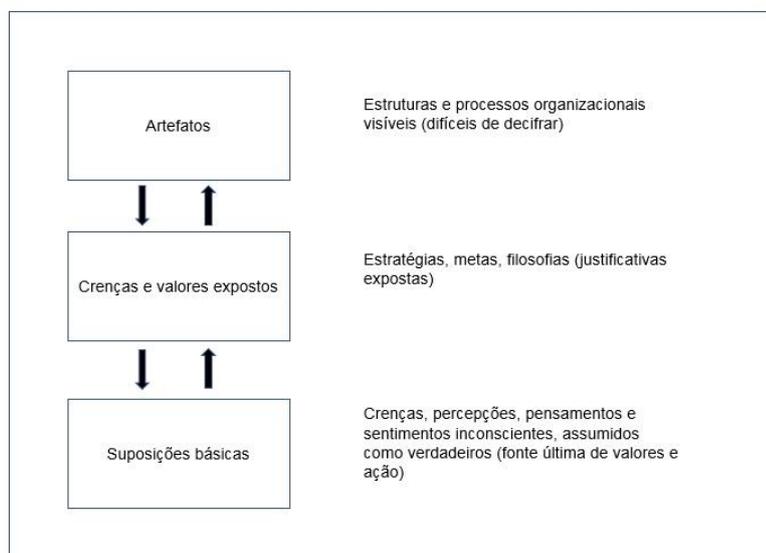
Silva, Zanelli e Tolfo (2014) comentam que os estudos acadêmicos sobre cultura no nível dos indivíduos normalmente são negligenciados. Apesar disto, os autores sustentam ser imprescindível para que se crie e se sustente uma cultura, que esta seja transmitida por pessoas. Neste sentido, na obra de Schein (2009) o autor se preocupa em decifrar a cultura de

uma organização a partir da visão de mundo, valores, crenças e estilos cognitivos dos fundadores e das principais lideranças da organização na criação, consolidação e mudança da cultura organizacional.

Com o objetivo de demonstrar como a cultura organizacional se manifesta dentro do ambiente de trabalho, Schein (2009) estabelece três níveis de análise: artefatos, crenças e valores expostos, e por último as suposições básicas.

As três dimensões estão representadas na figura 01:

Figura 01: Níveis de cultura



Fonte: Schein (2009, p. 24)

Silva, Zanelli e Tolfo (2013) argumentam que as flechas apontando nas duas direções buscam demonstrar que as suposições básicas influenciam na construção das crenças e dos valores expostos, e também nos artefatos. Pensando no contexto organizacional, os níveis de cultura apresentados na figura 01 podem ser assim detalhados: os artefatos visíveis podem ser percebidos através dos rituais de comportamento, da estrutura física da empresa, das vestimentas, e dos documentos oficiais. Conforme o autor, esta dimensão apresenta dados de fácil acesso, mas que podem enganar o avaliador, pois são de difícil interpretação. Fleury e Fischer (1996) ratificam a opinião de Schein (2009), argumentando que se pode facilmente descrever qual é o padrão de comportamento de determinado grupo, mas a compreensão da lógica subjacente é uma tarefa desafiadora.

Acerca das crenças e dos valores expostos, estas são de difícil identificação somente através da observação. Schein (apud Fleury e Fischer, 1996) observa que se tratam apenas de

valores manifestos, ou seja, expressam opiniões, mas podem esconder as verdadeiras razões no inconsciente. Na mesma linha de pensamento, Silva, Zanelli e Tolfo (2013) afirmam não ser simples observar os valores presentes em uma organização, pois muitos deles são fundamentados em aspectos inconscientes e, portanto, não passível de registro através da observação. Os autores citam os métodos indiretos, como as entrevistas e os questionários, como alternativas para o impasse.

O terceiro e mais profundo nível é o das suposições básicas, que raramente são confrontadas ou debatidas e, desta forma, mais difícil de serem alterados. Schein (2009) argumenta que a cultura define em que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir ao que ocorre e quais ações adotar em vários tipos de situações. Complementando, Fleury e Fischer (1996) trazem a ideia de que as suposições básicas retratam a maneira pela qual os indivíduos no grupo percebem, pensam e sentem, entrando então no subconsciente delas.

Freitas (1991) apresenta também alguns elementos da cultura organizacional, tais como as crenças e pressupostos básicos, os ritos, rituais e as cerimônias, as histórias e os mitos, os valores compartilhados, os tabus e os heróis, entre outros.

Para a autora, as crenças e os pressupostos básicos vão definir aquilo que todos seguem sem estar documentado, ou seja: pode ser entendido de maneira tácita. Já os ritos, rituais e cerimônias são, para a autora, atividades planejadas, com elementos culturais explícitos tais como gestos e linguagem utilizada. Enquanto define as histórias como experiências de outras pessoas, a autora explica que os mitos são definidos pela interpretação de valores, não necessariamente sustentados por fatos.

Os valores compartilhados têm o poder de proporcionar um senso comum entre os indivíduos na organização, servindo de norte para o alcance dos objetivos (FREITAS, 1991). Ainda segundo a autora, os tabus, de maneira semelhante aos valores compartilhados, também influenciam um comportamento, porém focando nas proibições. Já os heróis servem para personificar os valores e fortalecer as crenças coletivas da organização.

É importante perceber que a partir da cultura são geradas subculturas, principalmente em empresas de grande porte. Determinados grupos de indivíduos dentro da organização podem compartilhar determinados pressupostos, valores ou mesmo artefatos, podendo inclusive se opor à cultura dominante (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014). Na opinião de Freitas (1991), ao se reconhecer a existência de subculturas nas organizações, pode-se concluir que as relações de trabalho podem resultar em conflitos e, também, que os interesses

de grupos culturais distintos podem coincidir com as expectativas da organização como um todo.

Silva, Zanelli e Tolfo (2014) explicam que quanto mais forte e consolidada a cultura organizacional se apresentar, menores as chances das diferentes culturas existentes na organização entrarem em choque com a cultura maior. Silva, Zanelli e Tolfo (2013) afirmam ainda que o processo de mudança cultural de uma organização não pode acontecer de modo arbitrário, ou mesmo de forma planejada. Os autores sugerem que se incentivem determinadas atitudes para que os comportamentos não desejados deixem de ser praticados com o tempo.

Ainda sobre o tema, Silva, Zanelli e Tolfo (2014, p. 439) argumentam que:

“o processo de mudança cultural é algo extremamente complicado uma vez que pressupõe desaprender crenças arraigadas, atitudes, valores e pressupostos básicos e, ao mesmo tempo, aprender e incorporar novos elementos culturais. Tais mudanças somente irão tornar-se efetivas, portanto, se houver algum tipo de alteração cultural mais profunda, ao nível dos pressupostos básicos”.

Na opinião de Silva, Zanelli e Tolfo (2013) a cultura organizacional é passível de ser gerenciada, já que ela é produto de construções humanas compartilhadas, podendo ser modificada também pela ação dos indivíduos. Entretanto, ainda segundo os autores, o diagnóstico e a gestão da cultura são processos complexos, pois esta funciona como uma barreira às mudanças.

No ambiente das instituições públicas o processo de mudança pode ser ainda mais complicado. Pires e Macêdo (2006) argumentam que estas são estruturas altamente estáveis, que normalmente resistem às sugestões de mudanças de procedimentos. Os autores criticam ainda o fato de a cultura destas instituições levar a ambientes burocráticos, com características centralizadoras e estruturas rígidas que não possuem orientação para atender as necessidades dos cidadãos.

Na opinião de Pires e Macêdo (2006), nas organizações públicas a cultura pode ser tratada como uma luta de forças entre a burocracia arraigada e as tentativas de transformações inovadoras. Os autores ponderam ainda que esta luta de forças leva a uma reflexão sobre a necessidade de se pensar em estratégias eficientes para o alcance dos objetivos da instituição.

A manifestação da cultura sofre influência de diversas interações. Pires e Macêdo (2006) afirmam que por serem geridas pelo poder público, estas organizações estão sujeitas ainda mais a interferências políticas. Carbone (2000) argumenta que um aspecto valorizado no

gestor público é a sua capacidade de conciliar interesses e resolver conflitos, evidenciando a influência política a que os órgãos públicos estão sujeitos.

Nos estudos de Chu e Wood Junior (2008) foram descritos os principais traços culturais das organizações públicas brasileiras: a desigualdade de poder e a consequente hierarquia baseada na cultura do autoritarismo; o personalismo, que remete aos conceitos da administração patrimonialista, onde o objetivo pessoal se sobressai ao coletivo. Por último, o formalismo, que pode ser tratado como uma das disfunções da burocracia Weberiana por se ater às regras e procedimentos dos processos organizacionais. Silva e Fadul (2011) complementam afirmando que precisa haver uma mudança cultural, onde os servidores abandonem a visão burocrática e se comprometam a entregar um serviço voltado para resultados.

Fazendo um paralelo com os conceitos apresentados sobre o novo serviço público, fica evidente a necessidade de se estudar os elementos da cultura de um órgão público para que se possa propor algum tipo de mudança. No próximo tópico serão apresentados alguns conceitos sobre a socialização organizacional, já que esta é a prática administrativa que visa integrar o novo servidor e será o momento em que o recém-ingresso passará a ter contato direto com a cultura da instituição, iniciando assim o processo de incorporação dos valores e princípios que nortearão a sua carreira.

#### 2.4 Socialização organizacional

O desempenho dos indivíduos pode ser associado aos sentimentos percebidos com relação à organização onde estão inseridos. Os profissionais recém-contratados apresentarão a necessidade de serem aceitos e buscarão internalizar os valores e práticas da empresa (Chow, 2002). Desta forma, entre as práticas de gestão de pessoas pode-se destacar a socialização organizacional, pois esta possibilita a aquisição dos conhecimentos e o desenvolvimento das habilidades requeridas para o desempenho das atividades (Chow, 2002), a diminuição das incertezas (Benzinger, 2016) e também a interação com a equipe de trabalho (DELOBBE; COOPER-THOMAS; DE HOE, 2016).

Além dos aspectos positivos citados, Chow (2002) enfatiza que a socialização possibilita a redução da rotatividade e o aumento da produtividade e do desempenho corporativo. Cooper-Thomas e Anderson (2006) acrescentam ainda que a redução dos custos com recrutamento e seleção é uma consequência importante da menor rotatividade de funcionários em função do processo de socialização realizado.

Na opinião de Andrade e Ramos (2015), o atual momento de expansão das universidades requer um bom aproveitamento do quadro de servidores, e para isto a consolidação do processo de socialização organizacional torna-se fundamental. Chiavenato (2010) complementa que a socialização visa criar um ambiente de trabalho favorável e receptivo de forma imediata para o novo funcionário.

O termo socialização organizacional é originário da psicologia organizacional e do trabalho, e seu conceito parte de um tema mais amplo, que é a socialização, objeto de estudo da psicologia social (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014). A utilização do termo socialização pode ser observada em diversos contextos e sob diferentes sentidos. Na revisão sistemática que será apresentada no capítulo seguinte, o termo socialização foi utilizado em trabalhos relacionados à enfermagem, serviço social, sistema prisional, dependentes químicos, psicologia, administração, dentre outros.

As tendências do mundo do trabalho, tais como a diversidade cultural, os empregos temporários, a redução dos níveis hierárquicos, as transferências de cargos, dentre outros, impulsionaram a necessidade de os empregados entenderem e incorporarem os objetivos e metas da organização. Para tal, a socialização organizacional surge como fator determinante, tanto que os gestores estão cada vez mais preocupados em planejar o processo de integração, adaptação e aculturação de novos trabalhadores. (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

O termo socialização organizacional por vezes é substituído por integração, aculturação ou acolhimento organizacional. Apesar de alguns trabalhos fazerem a distinção entre eles, Bauer (2010) argumenta que não importa a terminologia utilizada, e sim que quanto mais rápido os novos integrantes da instituição se sentirem bem-vindos e preparados, mais rápido eles conseguirão contribuir para os objetivos da organização.

Borges e Albuquerque (2014) afirmam que no Brasil são raras as publicações sobre socialização organizacional. Um dos fatores para a escassez de trabalhos relevantes é a dificuldade dos pesquisadores em perceberem a inter-relação entre os tópicos cultura organizacional e socialização organizacional.

As primeiras pesquisas sobre o tema versam da década de 60, motivados pela necessidade de compreensão dos aspectos que influenciam a chegada de um novo indivíduo na organização (BORGES et al, 2010). Embora tenham ocorrido avanços nos estudos sobre a socialização organizacional, ainda há a necessidade de aprofundamento do tema focando as organizações públicas (HATMAKER, 2015; MOYSON et al., 2017). Esta necessidade justifica-se pelas diferenças entre tais instituições: enquanto na iniciativa privada a

maximização dos lucros é o objetivo final, nas organizações públicas busca-se o aumento da eficiência e a melhora na prestação de serviços aos cidadãos (ANDRADE; RAMOS, 2015).

Somado a isto, pode-se afirmar que no setor público os amplos investimentos feitos para alimentar os processos de recrutamento e seleção através da publicação de editais de concursos tornam ainda mais latente a necessidade de retenção dos servidores e a obtenção do melhor de cada um deles na prestação dos serviços (BORGES et al., 2010).

Ainda sobre a importância da socialização organizacional no setor público, Moyson et al. (2017) elencam três principais desafios específicos enfrentados pelos gestores neste sentido. Primeiro, os constantes cortes orçamentários obrigam os gestores a fazerem mais com menos. Segundo, o fato de os órgãos públicos terem menor flexibilidade no uso dos seus recursos financeiros para atrair e motivar seus funcionários se comparados com a iniciativa privada. Em terceiro lugar, a questão da diminuição da motivação ao longo da carreira do servidor, impactando na sua produtividade e iniciativa. Moyson et al. (2017) afirmam que tais dificuldades podem ser atenuadas através das práticas de socialização organizacional.

Van Maanen (1978) define socialização organizacional como a forma que os novos membros de uma organização assimilam as experiências iniciais de aprendizado, seja para assumir uma nova função, um novo status ou papel dentro da organização. O autor argumenta ainda que a socialização é um processo contínuo onde o funcionário assimila, ao longo da sua carreira na organização, os hábitos e valores necessários para o desenvolvimento de sua personalidade e na integração perante o grupo, tornando-o sociável.

Na mesma linha de pensamento, Schein (1984) argumenta que a socialização possui fundamental importância no sentido de moldar a vida do indivíduo, possibilitando sua inserção na sociedade e definindo sua consciência, ideias e valores.

Dessler (2003) conceitua a socialização como o processo contínuo de transmissão de atitudes, padrões, valores e comportamentos esperados pela organização e seus departamentos. Chiavenato (2010) é mais enfático quando define socialização como a maneira pela qual a organização procura marcar no novo funcionário o modo como este deve pensar e agir, sempre de acordo com a cultura da organização.

Em uma versão mais resumida, Cunha et al. (2007) definem a socialização como o processo através do qual os indivíduos passam de elementos externos à elementos internos da organização. Os autores explicam ainda que o tempo de socialização pode ser mais ou curto ou mais longo, a depender das características tanto da organização como do próprio indivíduo. Van Maanen (2012) corrobora com esta opinião quando argumenta que as pessoas adquirem de maneira diferente os conhecimentos e as experiências necessárias para desempenhar as

funções em uma organização não somente pelo fato de serem diferentes entre si, mas principalmente porque as estratégias para socializá-las também são diversificadas.

Nas pesquisas de Chao et al. (1994), os resultados mostraram que as pessoas bem socializadas à organização apresentam rendimento superior, maior satisfação com o trabalho, maior envolvimento com a carreira, e ainda maior facilidade de adaptação às mudanças se comparadas com aquelas menos socializadas à instituição.

Ao ingressar em uma nova empresa, o indivíduo nada sabe ou pouco conhece sobre a história da organização, seus objetivos, sua cultura, a forma como desempenhará suas funções ou mesmo o cargo onde será lotado. A partir da socialização organizacional é possível desenvolver as pessoas recém-chegadas, facilitando o comprometimento, diminuindo a ansiedade gerada por um fato novo e também contribuindo para a disseminação dos valores culturais da organização. (SCHEIN, 1984). Na mesma linha de pensamento, Motta (1993) afirma que o processo de socialização faz com que os participantes incorporem diversos aspectos da organização nas suas práticas cotidianas, para que posteriormente se comportem como parte integrante da instituição. O autor complementa ainda que o processo de integração traz a garantia de que a cultura organizacional seja passada e incorporada pelos novos indivíduos.

Desta forma, pode-se afirmar que o processo de socialização organizacional possibilita aos indivíduos a familiarização com a cultura da instituição (Benzinger, 2016) e compreenda, de forma objetiva, os valores praticados pelos demais colegas de trabalho (DELOBBE; COOPER-THOMAS; DE HOE, 2016).

Chiavenato (2010) argumenta que as ações de boas-vindas aos novos funcionários são iniciativas importantes para gerar um bom relacionamento em longo prazo entre o indivíduo e a organização, diminuindo assim o estresse, a insegurança e a ansiedade causados pelo fato novo.

Para Mosquera (2002), pode-se dividir o processo de socialização em nível macro e em nível micro. Em macro, o objetivo é adaptar o indivíduo à organização e assegurar a continuidade dos seus valores, normas, e crenças. Já em nível micro, visa alinhar as características do indivíduo com as da instituição, para que o desempenho das tarefas possa ser realizado de forma satisfatória. Esta divisão torna mais fácil a compreensão de que as duas partes envolvidas no processo, organização e indivíduo, possuem expectativas, e que a socialização precisa justamente buscar o equilíbrio e o ponto comum entre as duas partes.

Para Shinyashiki (2002), o processo de socialização organizacional tem suas ações voltadas para o atendimento de quatro propósitos: domínio da tarefa; compreensão do papel

na organização; aculturação, e integração social. Ainda segundo o autor, é comum observar nas organizações práticas voltadas para a aculturação e para a integração social, mesmo que isto ocorra de maneira não estruturada, como cursos ou seminários. Por outro lado, ainda é incomum encontrar empresas que se preocupem com treinamentos direcionados para o domínio da tarefa e para a compreensão do papel do indivíduo na organização.

Apesar da crescente preocupação dos gestores públicos em se atualizar com as práticas da iniciativa privada, Moyson et al. (2017) chamam a atenção para o cuidado que se deve ter em replicar modelos de socialização. Para os autores, nas empresas em geral não há a necessidade de se respeitar princípios característicos dos órgãos públicos, como a prestação de contas, a transparência e a equidade.

No tópico seguinte, analisam-se as estratégias de socialização organizacional que podem ser utilizadas pelas organizações.

#### 2.4.1 Estratégias de socialização organizacional

Os estudos e publicações mais antigos sobre socialização organizacional versam da década de 1960, portanto o tema evoluiu muito ao longo dos anos. Desta forma, o conhecimento gerado sobre o tema, juntamente com a evolução dos campos do conhecimento no qual se inserem, resultou em diferentes enfoques de estudo (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

Os autores citados observam a evolução do tema em estudo sob dois enfoques principais:

##### a) Enfoque nas táticas organizacionais:

Os estudos aqui são voltados para as ações da organização (estratégias e táticas) que objetivam facilitar o processo de socialização dos indivíduos (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979). Estes autores se preocuparam em diferenciar cada uma das táticas e agrupá-las em dimensões, conforme os objetivos de cada uma, conforme o quadro 01.

Quadro 01: Dimensões estratégicas do processo de socialização organizacional

<b>Coletivo</b> Um grupo de indivíduos é selecionado e socializado coletivamente, através da partilha de experiências	<b>Individual</b> A socialização é realizada de maneira individual, aplicando-se uma ou mais estratégias de integração
<b>Formal</b> A socialização que acontece é realizada de forma sistematizada e diferenciada para cada pessoa.	<b>Informal</b> A aprendizagem acontece principalmente através das iterações sociais entre os indivíduos
<b>Sequencial</b> Pode-se perceber diferentes estágios na socialização, seguindo uma sequência	<b>Não sequencial</b> Não existe um roteiro pré-definido pela organização para a socialização
<b>Fixo</b> A duração do processo de socialização neste caso é pré-determinada	<b>Variável</b> O cronograma não é previamente estabelecido pela organização
<b>Em série</b> Os processos de socialização seguem um padrão, muito em função da pessoa responsável pela tarefa	<b>Isolada</b> Cada processo de socialização acontece de uma maneira única, sem referências anteriores
<b>De investidura</b> Pretende confirmar e adequar características que o indivíduo já possui	<b>De desinvestimento</b> Tem como objetivo alterar certas características do indivíduo, para que se adeque à organização.

Fonte: Adaptado de Van Maanen e Schein (1979)

A opção por cada estratégia de socialização vai depender dos objetivos que a organização definiu e também de suas características culturais. Borges e Albuquerque (2014) argumentam que além da escolha das táticas adequadas, é necessário definir em que nível elas serão aplicadas, sendo este um dos grandes desafios para as organizações.

Jones (1986) descobriu uma correlação negativa entre uma socialização de investidura, formal e coletiva com a capacidade de inovação. Para o autor, quanto mais a organização tenta adaptar o funcionário às normas existentes, menos ganha em criatividade. A solução, para Borges e Albuquerque (2014), é encontrar a proporção ideal entre as práticas.

Benzinger (2016) ressalta a importância dos aspectos informais no processo de socialização. Para o autor, normalmente as organizações focam nos aspectos formais, através de ações como capacitação. Os aspectos informais, como a interação com os demais colegas, gestores e tutores, podem representar o fator mais impactante para o sucesso do processo de socialização.

Na mesma linha de pensamento, Hatmaker (2015) afirma que as relações informais não são apenas uma maneira de adquirir informações relevantes, mas também proporcionam aos recém-chegados amizade e apoio social, que serão determinantes no processo de socialização.

O enfoque nas táticas organizacionais possui objetivos mais voltados para moldar o comportamento dos indivíduos e adequá-los à cultura da organização. Já o segundo enfoque será centrado no papel do indivíduo enquanto agente ativo do processo de socialização.

b) Enfoque na informação e nos conteúdos:

A atenção aqui está voltada para os processos cognitivos da pessoa, relacionando-os ao conteúdo do processo de socialização, além da busca do próprio indivíduo sobre as informações necessárias. Destacam-se aqui os estudos longitudinais, onde o fenômeno é estudado durante um período e comparado aos mesmos indivíduos em recortes diferentes de tempo.

A proatividade do empregado é parte determinante neste enfoque. Saks e Ashforth (1997) afirmam que o indivíduo interessado em buscar informação e conteúdo sobre as tarefas faz isto com o objetivo de reduzir as incertezas vivenciadas em momentos de crise, tais como o momento de admissão em uma nova organização.

No momento da busca destas informações, Borges e Albuquerque (2014, p. 363) citam algumas táticas empregadas pelos novos funcionários através do quadro 02.

Quadro 02: Táticas proativas por objetivos

<b>Táticas de informação e feedback</b>	<b>Objetivos</b>
<p><b>Busca de informação e feedback</b> Exige habilidades de aquisição de informação do sujeito. Podem ser classificadas em busca de feedback, busca de informação técnica, busca e informações com os colegas e com os supervisores</p>	Controle do meio e da atividade, clareza do papel social demandado pelo cargo ocupado, integração social no grupo de trabalho, satisfação no emprego, melhoria no desempenho e redução na probabilidade de deixar a organização e no estresse
<p><b>Construção de relacionamentos</b> Esforço deliberado do iniciante para estabelecer relações e vínculos com companheiros e supervisores</p>	Obter apoio, redução de estresse, instruções sobre desenvolvimento de habilidades e de papéis sociais
<p><b>Tutorização informal</b> Tutorização não estabelecida pela instituição, mas buscado pelo iniciante</p>	Obter apoio, domínio das tarefas e crescimento na carreira
<p><b>Negociação de mudanças no posto de serviço</b> Tentativa de mudar seus próprios deveres, maneiras de execução das atividades</p>	Modos de ajustamento, satisfação e comprometimento
<p><b>Estruturação positiva</b> Forma de autogerenciamento cognitivo ou de auto regulação positiva</p>	Manter a autoconfiança e auto eficácia
<p><b>Envolvimento em atividades associadas</b> Desenvolvimento de atividades associadas ou mandadas de seu cargo, mas que tem um caráter extraordinário (eventos sociais, convites para seminários, etc.)</p>	Crescimento do desempenho, aceitação, comprometimento e redução da ambiguidade e do papel social atribuído ao cargo
<p><b>Autogerenciamento</b></p>	Redução da ansiedade e estresse nos primeiros meses de

Estabelecer, por si mesmo, objetivos, prazos, auto reforçamento e auto-observação (auto avaliação)	ingresso em uma organização; melhora do desempenho seus meses mais tarde, mais satisfação no trabalho
<b>Modelação/observação</b> Observação dos outros que representem modelos apropriados	Acelerar a aprendizagem e crescer o desempenho
<b>Desenvolvimento de carreira</b> Estratégia de desenvolvimento de carreira por meio do seu planejamento, aconselhamento especializado e comunicação de objetivos e aspirações	Obtenção de apoio dos colegas e supervisores, inovação no conteúdo do trabalho e valorização de sua natureza

Fonte: Borges e Albuquerque (2014, p. 363)

Analisando o quadro 02, é possível perceber que as táticas de proatividade dos indivíduos não anulam o uso das táticas organizacionais de socialização. Normalmente, pode-se inclusive observar a prática simultânea das duas técnicas.

Neste sentido, os estudos de Saks e Ashforth (1997) apontam para um modelo que congrega diversas variáveis e fatores que impactam o processo de socialização, denominado Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional. Para os autores, o processo de socialização é determinado por três dimensões: variáveis contextuais; fatores de socialização organizacional; e proatividade do indivíduo. Estas dimensões, relacionando-se entre si, trazem resultados de curto e longo prazo.

Segundo Borges e Albuquerque (2014), esta perspectiva mais integradora pode articular as ações organizacionais, possibilitando a construção de uma teoria de socialização mais abrangente. Ainda para os autores, este novo enfoque integrador contribuiu para os estudos do processo de socialização de quem ingressa em unidades organizacionais de outros países (expatriados). Se para um funcionário se socializar em condições ditas normais, a realidade será muito mais desafiadora em países com culturas totalmente distintas das quais o indivíduo estava acostumado, passando pela língua, alimentação, costumes, etc. Pensando na realidade brasileira, o mesmo pode acontecer nas mudanças de estado ou de regiões, dado a dimensão continental do nosso país.

Dutra (2011) cita ainda a estratégia de tutorização como possibilidade para facilitar o processo de socialização do novo funcionário. Neste caso, a organização designa um orientador, ou seja, uma pessoa já experiente na empresa, que tem como função dar suporte e informações necessárias ao indivíduo ingressante. Para o autor, a principal contribuição desta estratégia é o alinhamento das expectativas entre as partes, que acontecerá de maneira mais eficaz e mais rapidamente. Borges e Carvalho (2013, p. 415) argumentam ainda que através da tutorização “a interação social pode evoluir para uma relação de amizade, que possibilita

trocas informais sobre experiências no trabalho, propiciando maior ligação e compreensão mútua”.

Pela tutorização, é comum que apareçam versões não oficiais de conteúdos aprendidos, pois segundo Carvalho, Marques e Brito (2015), a socialização também comporta processos informais e relacionais, contribuindo para problematizar a natureza do fenômeno, uma vez que as subjetividades devem ser consideradas para entender o processo de socialização como um todo.

Na visão de Chiavenato (2010), os métodos de socialização mais utilizados pelas instituições são os exibidos no quadro 03.

Quadro 03: Métodos de socialização organizacional

Processo seletivo	A socialização se inicia ainda na entrevista de seleção, onde o candidato conhece o ambiente de trabalho, a cultura predominante e as atividades desempenhadas
Conteúdo do cargo	As tarefas iniciais devem proporcionar ao novo funcionário motivação e desafio constante, para que internalizar altos padrões de desempenho ao longo de sua carreira
Supervisor como tutor	O novo funcionário liga-se a um tutor capaz de supervisionar seus passos iniciais na instituição, facilitando o processo de integração
Grupo de trabalho	Os grupos de trabalho exercem forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos nas organizações, além de ser uma fonte de satisfação das necessidades sociais de cada um
Programa de integração	Treinamento inicial oferecido aos recém-chegados para familiarizá-los com a linguagem usual, costumes internos, história, estrutura, e demais aspectos da instituição

Fonte: adaptado de Chiavenato (2010)

Os métodos de socialização propostos visam, portanto, a integração e a adaptação do novo funcionário ao ambiente de trabalho. Apesar de a iniciativa partir da organização, Chiavenato (2010, p. 181) enfatiza a importância do indivíduo, pois “este deverá renunciar certo grau de sua liberdade, pois precisará, de agora em diante, obedecer a uma nova rotina desta empresa”. O autor afirma ainda que se trata de um processo de duas mãos, onde cada uma das partes tentará influenciar a outra em seus propósitos e conveniências.

Na sequência, serão estudadas as fases que compõem o processo de socialização organizacional.

#### 2.4.2 Fases da socialização organizacional

Feldman (1976) sugere que o processo de socialização organizacional seja dividido em três fases distintas: socialização antecipatória, acomodação e gerenciamento de papéis. Ao longo dos anos, outras nomenclaturas foram utilizadas para descrever as fases citadas, entre elas a proposta por Cunha et al. (2007). Os autores classificam as fases como pré-ingresso, acomodação e metamorfose.

Apesar das diferentes nomenclaturas utilizadas, as definições de cada um dos estágios citados estão em consonância nas obras de Feldman (1976), Cunha et al. (2007) e ainda em Borges e Albuquerque (2014).

a) **Primeiro estágio** – esta fase é vinculada ao processo de seleção da empresa, portanto acontece antes mesmo de o funcionário ingressar na organização. A partir de notícias oriundas da mídia, círculos de amizade, redes sociais e do próprio marketing da empresa, o indivíduo cria uma imagem de como é a organização e cria expectativas sobre como seria trabalhar nela. A partir do momento em que o indivíduo interage com a organização e com os colegas, ele pode confirmar essas expectativas ou se desapontar com a não confirmação delas. Para Shinyashiki (2002), o indivíduo deve conhecer antecipadamente a organização na qual tem a intenção de ingressar, com o objetivo de reduzir a ansiedade e aumentar o nível de informações. Borges e Albuquerque (2014) complementam afirmando que essa concepção de socialização antecipatória está presente no período em que as pessoas se preparam para serem aprovadas em concursos públicos.

b) **Segundo estágio** – tem seu início marcado no momento de ingresso do indivíduo na organização e com o início das suas atividades. A partir deste momento, os novos funcionários desenvolvem as competências necessárias para executar as tarefas do seu cargo e também se ambientam à cultura organizacional, entendendo o que a organização espera deles. É nesta fase que acontecem a maior parte das ações que visam suavizar este processo de adaptação, tais como os programas de integração e ambientação. Estes programas formais, no setor público, normalmente coincidem com o período de estágio probatório, que futuramente dará a estabilidade no serviço público.

c) **Terceiro estágio** – atingir esta fase significa que o novo membro se tornou efetivo na organização e o período de adaptação foi completado. Em alguns casos pode haver

inclusive um ritual formal que simboliza a aceitação do ingressante por parte dos demais funcionários. Esta fase dura o tempo que o indivíduo permanecer na organização, representando a consolidação do vínculo emocional entre as duas partes. Cunha et al. (2007) citam a existência de um sentimento de inclusão e aceitação mútua a uma comunidade nesta fase, o que eleva os níveis de empenhamento, motivação e satisfação.

Pela definição de cada uma das fases é possível concluir que a socialização organizacional é um processo bidirecional, já que existe uma reciprocidade no relacionamento e interação entre o indivíduo ingressante e a organização (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014). Esta interação causa uma influência mútua entre as partes e conseqüentemente o estreitamento das relações (CUNHA et al., 2007). Na mesma linha de pensamento, Antonacopoulou e Guttel (2010) afirmam que em ambientes de interação social, como o processo de socialização, não apenas os novatos podem aprender, mas também os indivíduos com mais tempo na organização podem aprender com os recém-chegados.

Para Dutra (2011), é comum verificar ações de integração e boas-vindas nas organizações, mas que esta preocupação tende a não ser observada nas etapas seguintes. Desta forma, o processo de socialização fica prejudicado e menos eficaz.

Shinyashiki (2002) cita quatro atividades básicas integrantes do processo de socialização, que se encontram vinculadas às iniciativas organizacionais e também à atuação do próprio indivíduo na organização. A primeira é o domínio da tarefa, onde o funcionário aprende a desempenhar o trabalho delegado; a segunda é a classificação do papel, que deixa claro o que se espera do funcionário recém-ingressado na organização; a terceira atividade é a aculturação, que como o próprio nome já diz, visa passar informações sobre a cultura organizacional ao indivíduo; a quarta atividade é a integração social, onde os relacionamentos com os colegas começam a surgir.

Dutra (2011, p. 88), cita alguns aspectos importantes a serem considerados pela organização durante o processo de socialização, conforme segue:

- a) Dar continuidade ao contrato estabelecido entre a empresa e a pessoa durante o processo de captação;
- b) Oferecer informações sobre a organização, como as pessoas que nela trabalham, o mercado e os clientes;
- c) Criar vínculos com outras pessoas na organização que possam servir de referência para quem está ingressando 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 de gestão de pessoas e o processo de internalização.

Apesar da lista de cuidados apresentados acima, é importante observar que cada indivíduo reagirá de maneira diferente ao processo de socialização organizacional, mesmo tendo sido submetida aos mesmos métodos. Para Carvalho, Marques e Brito (2015), a socialização organizacional está inserida em um contexto onde existem diferenças entre os indivíduos, gerando respostas imprevisíveis e raramente uma homogeneidade nos resultados. Os autores afirmam ainda que esta característica é verificada mesmo em ambientes com grande controle gerencial, pois o processo de socialização é um fenômeno multifacetado que envolve tanto o lado humano como social.

Com base nos conceitos apresentados neste capítulo, a proposta de programa de socialização organizacional na UFSC será elaborada conforme os procedimentos metodológicos apresentados no capítulo seguinte.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da proposta de programa de socialização organizacional na UFSC. O capítulo foi estruturado em três seções: tipo de pesquisa, sujeitos de pesquisa, instrumentos de pesquisa e análise de dados.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A natureza da presente pesquisa é a aplicada, pois a proposta de programa de socialização organizacional foi realizada na UFSC, tendo como foco a sua realidade e os sujeitos nela inseridos. Gil (2008) sugere esta classificação quando se utilizam conhecimentos anteriores para solucionar uma dificuldade específica. Quanto à abordagem do problema, é caracterizada como qualitativa, uma vez que se propõe uma mudança no processo de socialização organizacional de servidores da UFSC, levando-se em consideração a realidade e o contexto institucional da Universidade em um período específico do tempo. Para Richardson (1999), a pesquisa qualitativa é uma tentativa de compreensão detalhada das características situacionais apresentadas pelos entrevistados. Na mesma linha de pensamento, Gil (2008) argumenta que a abordagem qualitativa busca compreender e dar significado aos dados coletados.

No que se refere à classificação da pesquisa realizada, foi utilizada a categorização de Vergara (2013), que distingue dois aspectos: os fins e os meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois para a referida autora, é aquela que expõe as características da população estudada, sem tentar explicá-las. Um dos objetivos específicos da presente pesquisa é justamente descrever o atual processo de socialização dos novos servidores da UFSC.

Já quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, documental e estudo de caso. Bibliográfica pelas consultas que foram realizadas em trabalhos anteriores sobre o tema, através da revisão sistemática de bibliografia. O objetivo foi conhecer o estado da arte e os principais autores sobre o tema em questão; documental pelas consultas aos documentos emitidos pela UFSC como forma de entender a realidade da instituição e a atual sistemática do processo de socialização de novos servidores, e também por outras instituições públicas, já que o levantamento das práticas no processo de alocação é um dos objetivos

específicos desta pesquisa. Foram observados ainda diversos dispositivos legais, tais como leis e decretos relacionados ao tema.

O trabalho classifica-se ainda como estudo de caso, já que a investigação será restrita ao ambiente da UFSC. Vergara (2013, p. 44) explica 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”.

### 3.2 Sujeitos de pesquisa

Os sujeitos de pesquisa são compostos pelos 136 STAE nomeados até o dia 31/12/2017 através do edital de concurso número 015/DDP/PRODEGESP/2016 no nível de classificação “D”, para o cargo de assistente em administração no campus Professor Reitor João David Ferreira Lima, com sede na cidade Florianópolis/SC.

A opção pelos servidores que foram nomeados através do edital 015/2016 deve-se ao fato de este ser o primeiro concurso após a transformação da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) na Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), o que ocasionou a alteração de diversos procedimentos do referido setor, inclusive no processo de socialização organizacional dos novos servidores.

De acordo com o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, aprovado pela Lei 11.091/2005, o quadro funcional da UFSC é formado pelos níveis de classificação “A”, “B”, “C”, “D” e “E”. Os níveis “A” e “B” são considerados de apoio, e não são realizados mais concursos para estes cargos na universidade. O requisito para o ingresso nos cargos de nível “C” é possuir no mínimo o ensino fundamental completo ou incompleto. Para os cargos de nível “D”, o requisito é ter completado o ensino médio ou profissionalizante. Já para os cargos de nível “E”, é necessário possuir ensino superior completo (BRASIL, 2005). A opção por se considerar somente os servidores nomeados para cargo de assistente em administração no nível “D” é justificada por se tratar do cargo com maior número de nomeações historicamente na UFSC e também no referido edital. Pelo fato de se tratar de um cargo com atribuições genéricas, que não requerem maiores qualificações, e por consequência possibilita a atuação do servidor em diversos ambientes organizacionais, torna-se o cargo que contempla a grande maioria de servidores da UFSC.

A opção de se utilizar na pesquisa somente os servidores nomeados para o campus sede justifica-se por este ser o mais representativo entre todos os campi da UFSC. Outro motivo é o fato de o campus Florianópolis possuir a maior diversificação de setores onde há

possibilidade de um servidor ser alocado, o que aumenta a necessidade de um processo de socialização organizacional melhor definido. O fato de ser o local onde o pesquisador desenvolve suas atividades profissionais e, conseqüentemente, possuir acesso aos dados e informações necessárias para o alcance dos objetivos também influenciou na delimitação deste corte para que fossem definidos os sujeitos de pesquisa.

A relação dos 136 servidores foi retirada do site da PRODEGESP, que mantém atualizada a relação de servidores nomeados em todos os seus concursos. Dos 136 servidores, 36 não entraram em exercício, portanto não foram considerados na pesquisa.

### 3.3 Instrumentos de pesquisa e análise dos dados

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram a aplicação de questionários aos servidores e entrevistas semiestruturadas aos gestores da PRODEGESP. O convite aos servidores para a participação no questionário consta no apêndice “B” ao final desta pesquisa. Já os roteiros dos questionários e também das pesquisas semiestruturadas podem ser encontrados nos apêndices “C” e “D”. Os questionários foram aplicados aos servidores que ingressaram através do concurso 015/2016 no cargo de assistente de administração nível “D”. Já as entrevistas foram aplicadas para os dois gestores que atuam no Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) e na Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) da PRODEGESP. Objetivou-se com a aplicação dos questionários e das entrevistas fazer a análise dos atuais critérios de alocação de novos servidores e do curso de iniciação ao ambiente institucional – UFSC, que é hoje a principal ferramenta de socialização organizacional da instituição analisada, a partir da percepção dos gestores responsáveis e também dos servidores envolvidos.

Os questionários foram enviados via e-mail aos 100 servidores que faziam parte do público-alvo no dia 12/03/2018, ficando disponível para ser respondido até o dia 29/03/2018. A ferramenta utilizada para a aplicação dos questionários foi o formulário Google, que é um serviço online e gratuito. Do total de 100 servidores para os quais foi enviado o formulário, 61 responderam a pesquisa, obtendo-se assim uma taxa de retorno de 61% de respostas.

Antes de enviar o questionário aos sujeitos de pesquisa, foi aplicado um pré-teste a quatro servidores da instituição, com o objetivo de avaliar se a linguagem estava adequada e se as perguntas seriam entendidas pelos respondentes. O resultado do pré-teste mostrou a necessidade de realizar algumas alterações no conteúdo do questionário, como por exemplo: inversão na ordem de algumas perguntas, deixando-as numa sequência mais lógica aos

respondentes; acréscimo de opções de resposta em alguns casos, como a possibilidade de deixar a questão em branco e, ainda, ajustes no texto das perguntas para tornar mais fácil o entendimento.

Os dados obtidos por meio dos questionários aplicados aos servidores foram tratados através do software Microsoft Excel, facilitando a apresentação e a análise dos resultados. Já as entrevistas com os gestores da PRODEGESP foram realizadas nos dias 25/01/2018 e 07/02/2018 com durações médias de cinquenta minutos, sendo estas gravadas com o consentimento dos respondentes e posteriormente transcritas em sua forma literal. Para melhor compreensão das respostas obtidas, estas foram interpretadas e apresentadas sem a perda do seu sentido original. As informações obtidas através dos questionários e das entrevistas foram correlacionadas e apresentadas com o objetivo de caracterizar os processos de socialização organizacional e de alocação na visão dos servidores e dos gestores. Para facilitar a apresentação das dificuldades e das possibilidades de melhoria dos processos citados, foram elaboradas tabelas síntese contendo as principais ideias apresentadas.

Para o alcance do objetivo específico “c” deste trabalho, foram buscadas as práticas utilizadas no serviço público para os processos de socialização e alocação de servidores, objetivando enriquecer a discussão e as ideias para a proposta de programa de socialização organizacional na UFSC. Neste sentido, foram acessados os sites das 63 universidades federais brasileiras em busca de informações a respeito dos processos citados, além do envio de um e-mail solicitando informações adicionais. Para tornar a busca mais eficiente, os e-mails foram enviados diretamente às Pró-Reitorias ou secretarias de gestão de pessoas das instituições e, quando possível, ao setor responsável pelos processos de acolhimento, integração, nomeação ou cadastro de servidores. Como cada Universidade adota uma estrutura hierárquica e utiliza uma nomenclatura diferenciada para os seus setores de gestão de pessoas, muitas vezes o e-mail foi endereçado a mais de um setor da mesma Universidade, para que fosse possível obter o máximo de respostas.

Foi utilizado o e-mail institucional na UFSC do pesquisador para o envio do texto solicitando as informações às instituições, pois desta forma diminui-se a possibilidade de o e-mail ser considerado lixo eletrônico pelos sistemas de segurança das universidades, além de passar mais credibilidade por ser oriundo de outra universidade federal.

O texto do e-mail enviado às instituições foi elaborado com o objetivo de ser o mais específico e direto possível, visando respostas sinceras e práticas. Basicamente, foi explicado o tema da pesquisa e perguntado se na instituição em questão havia algum processo definido de socialização organizacional para os novos servidores e também se a alocação era baseada

em algum critério definido ou não. O texto na íntegra está como apêndice “E” ao final deste trabalho.

Ainda sobre o objetivo específico de levantar as práticas no setor público para os processos de socialização e de alocação de novos servidores, entre os dias 28 e 30 de março de 2017 foi realizado na UFSC o Seminário de Gestão de Pessoas na Perspectiva da Gestão por Competências, e no dia 31 de março a 8ª Reunião Ordinária do Fórum Nacional dos Pró-Reitores da Gestão de Pessoas das IFES (FORGEPE/ANDIFES). O encontro teve como objetivo discutir os limites e as possibilidades existentes para a implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências nas Universidades Federais do Brasil. Durante o seminário, diversas universidades compartilharam suas experiências na implementação dos princípios contidos no Decreto 5.707/2006, que versa sobre a gestão por competências. A organização do evento disponibilizou o material das apresentações dos palestrantes, que também serviu de apoio para o levantamento das práticas utilizadas por diversas instituições de ensino superior.

Para complementar as informações fornecidas pelas universidades federais, foram realizadas buscas na internet com o objetivo de conhecer outras práticas de alocação em organizações públicas. Os descritores utilizados foram expressões como “lotação de servidores”, “alocação de servidores”, “critério alocativo”, “pessoa certa no lugar certo”, e “competências no setor público”. Os resultados das buscas foram filtrados pela sua relevância e contribuição à pesquisa.

Os dados obtidos sobre as práticas de alocação e de socialização organizacional utilizadas por organizações públicas e instituições federais de ensino superior foram organizados em tabelas no Microsoft Excel e posteriormente apresentados nesta pesquisa em formato de texto.

Para o alcance de cada objetivo específico foram utilizados os respectivos instrumentos para a coleta de dados, conforme pode ser observado no quadro 04.

Quadro 04: Operacionalização dos objetivos específicos

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Instrumento para coleta de dados</b>
a) Descrever o atual processo de socialização organizacional dos STAE na UFSC	- Pesquisa documental - Questionário aplicado aos STAE - Entrevistas com gestores da PRODEGESP
b) Analisar os atuais critérios de alocação de novos servidores na instituição	- Pesquisa documental; - Questionário aplicado aos STAE

	- Entrevistas com gestores da PRODEGESP
c) Levantar as práticas de alocação e de socialização organizacional utilizadas por órgãos públicos e instituições federais de ensino superior	- Pesquisa via e-mail com 11 Universidades Federais; - Pesquisas nos sites das 63 Universidades Federais; - Pesquisa via internet das principais práticas nos órgãos públicos da administração direta e indireta.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

### 3.4 Revisão sistemática de literatura

Visando conhecer o estado da arte sobre o tema socialização organizacional, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, que é a ferramenta que possibilita o levantamento da produção científica já publicada sobre determinado tema. Neste estudo, optou-se por concentrar a revisão sistemática no tema socialização organizacional, já que o objetivo geral do presente trabalho é apresentar uma proposta de programa de socialização organizacional na UFSC. Desta forma, a compreensão do tema é primordial para que se possa propor uma alteração no processo já vigente, fundamentando tais alterações com a literatura encontrada na revisão sistemática.

Neste sentido, no mês de maio de 2017 foram realizadas diversas consultas junto ao portal de periódicos da CAPES, que reúne produções científicas das mais variadas bases de dados. O objetivo foi conhecer o estado da arte do tema socialização organizacional. Para tanto, utilizou-se os seguintes descritores: acolhimento, “acolhimento organizacional”, “socialização organizacional”, “integração organizacional”, integração de pessoas, “orientação organizacional”, onboarding, e “organizational socialization”.

Os descritores citados anteriormente foram identificados em leituras prévias sobre o tema, sendo estes os mais citados na literatura pesquisada. Observou-se também que na grande maioria das vezes eles são tratados como sinônimos. Os resultados das consultas estão listados no quadro 05.

Quadro 05: Resultados da revisão sistemática de literatura

DESCRITOR	CAMPO DE BUSCA	DATA	RESULTADOS	SELECIONADOS
Acolhimento	Título	10/maio	305 resultados	0 selecionados
"Acolhimento organizacional"	Assunto	10/maio	0 resultados	0 selecionados
"Socialização organizacional"	Assunto	10/maio	38 resultados	5 selecionados
"Integração organizacional"	Assunto	10/maio	26 resultados	0 selecionados

Integração de pessoas	Assunto	10/maio	13 resultados	0 selecionados
Integração de pessoas	Título	10/maio	4 resultados	0 selecionados
Orientação organizacional	Título	10/maio	14 resultados	0 selecionados
"Orientação organizacional"	Assunto	10/maio	4 resultados	0 selecionados
Onboarding	Assunto	09/maio	746 resultados	4 selecionados
"Organizational Socialization"	Assunto	09/maio	1931 resultados	19 selecionados
"Organizational Socialization"	Título	24/maio	270 resultados	14 selecionados

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

Como os descritores citados no quadro 05 são comumente observados nas áreas de enfermagem, medicina, assistência social, sistema prisional, psicologia, entre outros, o número de artigos selecionados que realmente possuem relação com o tema deste trabalho ficou limitado, apesar da quantidade de resultados encontrados quando iniciadas as consultas.

A identificação dos principais artigos foi possível através da leitura do título, do resumo, e também do periódico em que foi publicado o trabalho. Os resultados mais relevantes foram organizados em uma planilha contendo os principais dados dos trabalhos selecionados, tais como o termo pesquisado, o ano de publicação, o periódico e o título do estudo. A planilha citada encontra-se no apêndice "A" ao final desta pesquisa.

A leitura dos trabalhos encontrados possibilitou a melhor compreensão do tema e principalmente o conhecimento dos autores mais citados e que publicaram os trabalhos mais relevantes sobre o assunto, influenciando diretamente a fundamentação teórica deste trabalho. Foi possível observar também que as formas de abordar o tema socialização organizacional são variadas, mas acabam se repetindo e concentrando-se dentro do leque apresentado a seguir:

- a) Socialização de recém-formados, em início de carreira;
- b) Percepção dos funcionários sobre como a socialização organizacional é praticada na instituição;
- c) Socialização organizacional de funcionários de multinacionais;
- d) Relação da prática de socialização com as taxas de turnover;
- e) Identificação das principais táticas praticadas pelas empresas para socializar seus funcionários;

- f) Importância da fase de socialização organizacional para os ingressantes absorverem a cultura da empresa;
- g) Diferenças entre socializar indivíduos com e sem experiências anteriores;
- h) Avaliação do impacto da socialização organizacional no aprendizado e na satisfação dos novos funcionários;
- i) Tutorização como tática para socialização organizacional.

Tendo como objetivo facilitar a compreensão de alguns termos e expressões utilizadas ao longo desta pesquisa, foi elaborado o quadro 06, que traz os conceitos de cada um deles.

Quadro 06: Conceitos dos termos e expressões utilizadas

Termo	Conceito
Socialização organizacional	Período em que o servidor ambienta-se à cultura organizacional, conhecendo seus colegas de trabalho e características da instituição
Integração organizacional	Sinônimo de socialização organizacional
Alocação organizacional	Definição do local onde o servidor exercerá suas atividades após ter entrado em exercício na instituição
Curso de iniciação	Ferramenta pela qual a PRODEGESP realiza o processo de socialização dos novos servidores na UFSC

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

Finalizada a apresentação dos procedimentos metodológicos, o próximo capítulo apresenta a caracterização, diagnóstico e análise da realidade estudada.

## 4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

Este capítulo apresenta a caracterização da instituição estudada e também os resultados obtidos na fase de coleta de dados de acordo com os objetivos específicos e com o objetivo geral da pesquisa. Tendo como base o referencial teórico utilizado no segundo capítulo deste trabalho, foram analisadas as entrevistas com os gestores da PRODEGESP, os questionários aplicados aos servidores que ingressaram na UFSC através do edital 015/2016 até o dia 31/12/2017, as práticas de socialização e de alocação em outras universidades e órgãos públicos, e ainda os documentos institucionais, tais como editais de seleção, formulários, e materiais disponíveis no site da universidade.

Com base nos resultados obtidos com a coleta de dados, será formulada a proposta de programa de socialização organizacional no capítulo seguinte.

### 4.1 Caracterização da organização

A criação da UFSC pode ser dividida em dois momentos principais: em 1960 a Universidade de Santa Catarina foi criada pela Lei nº 3.849/60, mas somente em 1965 na Lei 4.759/65 a denominação “federal” foi acrescentada ao seu nome, surgindo assim a Universidade Federal de Santa Catarina.

Sendo pública, gratuita e objetivando a promoção do ensino, da pesquisa e da extensão, a UFSC está dividida em cinco *campi*, sendo quatro destes no interior do Estado, nas cidades de Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville. O campus sede está localizado em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina. Os quatro novos campi foram criados a partir de 2007 através de recursos do REUNI no processo chamado de interiorização das universidades (UFSC, 2017).

O campus sede abrange a Administração Central, os Órgãos Suplementares, as Pró-Reitorias e Secretarias, os Centros de Ensino, o Hospital Universitário, o Colégio de Aplicação e ainda o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (UFSC, 2017). A instituição oferece atualmente 119 cursos de graduação (13 na modalidade à distância e 106 na modalidade presencial), e 137 cursos *stricto sensu* divididos entre mestrados acadêmicos, profissionais, e doutorados (UFSC, 2016). O número de alunos matriculados somando-se a educação básica, a educação superior e a pós-graduação totaliza 45.006, conforme o último levantamento realizado em 2016.

O quadro funcional da UFSC, somando-se os cinco campi, conta com 3.242 STAE e 2.670 docentes, totalizando 5.912 servidores em atividade (UFSC, 2016). Dentre as diversas Pró-Reitorias que compõem a estrutura administrativa da universidade, a PRODEGESP é a responsável pela área de gestão de pessoas da instituição. A missão do referido setor é auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas na área de desenvolvimento e gestão de pessoas, visando o fortalecimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como melhorar o nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e STAE (UFSC, 2017).

A PRODEGESP é dividida em três departamentos, listados a seguir: Departamento de Administração de Pessoal (DAP); Departamento de Atenção à Saúde (DAS) e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), que desempenha, entre outras atribuições, as atividades relacionadas à admissão e à socialização dos recém-ingressantes na UFSC. Desta forma, o DDP tornou-se fundamental no sentido de coordenar as atividades de admissão, movimentação, acompanhamento e avaliação dos servidores, visando a potencialização destes como agentes de transformação social da instituição (UFSC, 2017).

Neste sentido, nas próximas seções serão descritos os processos de socialização organizacional e também de alocação de novos servidores, ambos desempenhados pelo DDP e supervisionados pela PRODEGESP.

#### 4.2 Descrição do atual processo de socialização organizacional

Para Moyson et al. (2017), é essencial entender como funciona o processo de socialização organizacional em instituições públicas em específico. Segundo os autores, além de preparar os servidores para suas funções, o referido processo facilita a compreensão dos objetivos institucionais.

Neste sentido, para alcançar o objetivo específico “a” desta pesquisa, que é descrever o atual processo de socialização organizacional dos STAE na UFSC, são analisadas inicialmente as perguntas endereçadas aos gestores da PRODEGESP relativas ao tema socialização organizacional. Na sequência, será analisada a percepção dos servidores recém-nomeados com base nas perguntas que versam apenas sobre a integração destes ao ambiente institucional.

#### 4.2.1 Percepção dos gestores da PRODEGESP

As atividades desempenhadas pelo DDP incluem “coordenar processos de admissão, movimentação, acompanhamento, avaliação e de educação destinados aos servidores docentes e técnicos administrativos” (UFSC, 2017). Já o objetivo da CCP é promover capacitação contínua e de qualidade para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores da UFSC. Desta forma, as entrevistas realizadas com os gestores da PRODEGESP tiveram como objetivo conhecer a visão estratégica e gerencial deste setor com relação ao processo de socialização de novos servidores na UFSC, já que a CCP é o setor responsável por preparar e oferecer o curso de iniciação ao ambiente institucional aos servidores recém-ingressados na instituição e o DDP coordena o processo de socialização como um todo.

As primeiras perguntas aos gestores foram realizadas com o objetivo de entender como é realizado o processo de socialização de novos servidores atualmente na UFSC. Foi possível perceber inicialmente que a PRODEGESP procura aproveitar o momento da posse do novo servidor para já iniciar o processo de socialização do mesmo. Para isto, o representante do setor para onde o servidor será alocado é convidado a comparecer à cerimônia de posse para receber este servidor. Como as posses normalmente são coletivas, ou seja, vários servidores são apresentados à universidade simultaneamente, é possível realizar o acolhimento antes mesmo de os servidores entrarem em exercício. Esta ação de socialização está inserida no primeiro estágio de socialização, conforme classificação constante na fundamentação teórica anteriormente.

Após o servidor entrar em exercício, já no seu local de trabalho, a PRODEGESP envia um e-mail convidando o novo servidor a participar do curso de iniciação ao ambiente institucional – UFSC. No e-mail são passadas as datas de início do curso, disponibilidade de vagas e demais informações pertinentes.

O curso é dividido em duas partes: uma presencial e outra à distância. O atual formato do curso teve como motivação a abertura de novos campi da universidade a partir de 2009. Assim, algumas partes do curso de socialização são realizadas à distância, no formato online. Já o momento presencial do curso de integração é oferecido pela CCP, e as turmas são fechadas conforme a disponibilidade de servidores para ofertar o curso.

O processo de socialização segue um roteiro definido pela PRODEGESP a partir da nomeação dos novos servidores, que inclui basicamente a posse coletiva, o curso de integração, e o próprio período de estágio probatório do servidor. Neste caso, pode-se afirmar que a PRODEGESP opta pela estratégia de socialização classificada por Van Maanen e

Schein (1979) como fixa, pois o processo segue um cronograma pré-definido pela organização.

Na visão de um dos gestores entrevistados, o ideal seria que o curso de socialização fosse o primeiro passo do servidor na instituição. Assim, antes de iniciar as atividades no setor estabelecido, ele deveria ser apresentado à instituição, aos colegas de trabalho, conhecer os demais setores e a cultura da instituição. Porém, devido ao grande número de servidores nomeados logo após a publicação do resultado do concurso, não é possível atender todos os servidores em uma turma apenas, gerando um período de espera para que o servidor possa participar do curso de integração. Chiavenato (2010) cita que as ações de boas-vindas são uma iniciativa importante para o processo de socialização dos funcionários. Como nem sempre é possível que o novo servidor participe do curso já nos primeiros dias na instituição, a ansiedade e a insegurança podem gerar um período conturbado nos primeiros dias do recém-chegado ao ambiente de trabalho.

O curso de iniciação ao ambiente institucional sofreu diversas mudanças ao longo dos anos até chegar ao formato atual. Segundo relatos dos gestores entrevistados, enquanto a UFSC tinha apenas um campus e não havia tantos servidores era possível fazer o curso de forma presencial. Porém, com a abertura de novos campi e também o aumento no número de nomeações ao longo dos anos, ficou inviável tanto logisticamente quanto financeiramente a presença do reitor, pró-reitores, diretores e demais pessoas que recebiam os novos servidores e participavam ativamente do curso de integração. Desta forma, passou-se a oferecer o curso integralmente no formato digital. Como as falas dos gestores citados costumavam seguir um padrão, foi elaborado um material didático, em formato digital, e disponibilizado aos servidores ingressantes para que acessassem em momento oportuno, sem maiores custos para a instituição.

O modelo citado foi mantido até 2016, quando a nova gestão verificou que os novos servidores precisavam de um momento presencial. Os responsáveis pelo curso perceberam então que era possível trabalhar com os dois formatos simultaneamente: ter o momento presencial para o acolhimento, e também seguir com o curso à distância para trabalhar as questões mais pontuais e específicas da carreira, que demandariam muito tempo e recursos para serem ofertados presencialmente.

Nos momentos presenciais, os servidores recém-ingressados na UFSC eram reunidos em um auditório e ouviam a fala de chefes de departamentos, pró-reitores e demais palestrantes sobre diversos assuntos pertinentes. Em determinado momento, porém, a gestão decidiu que era preciso estar ainda mais próximo do servidor. Assim, em 2017 passou-se a

oferecer a parte presencial do curso de integração com grupos menores de servidores, para que fosse possível ouvi-los e entender suas necessidades.

Após este histórico de como o processo de socialização evoluiu ao longo dos últimos anos na instituição, será descrito como é oferecido o curso aos novos servidores no atual formato.

A parte presencial do curso de integração tem início com uma abertura da CCP explicando o formato aos servidores, para que possam entender a programação. Em seguida, os psicólogos organizacionais da UFSC iniciam o processo de acolhimento dos servidores, para que eles possam se conhecer, e iniciam o ciclo de palestras de variados temas. Nos intervalos de cada palestra, os servidores têm a chance de conversarem entre si e também com as chefias e palestrantes presentes no curso. Após o período de palestras a parte presencial do curso é encerrada e os servidores são instruídos a continuarem o curso de integração na modalidade à distância.

No ambiente virtual de aprendizagem, o curso de integração passa ao servidor informações como a missão, visão e valores da UFSC, a história, a estrutura, e também algumas dicas que vão ajudá-lo na sua trajetória na instituição, como detalhes sobre o estágio probatório, movimentação interna, desenvolvimento na carreira, capacitações e planos de saúde. Posteriormente, há um módulo para conhecer os órgãos de supervisão da carreira e representação sindical, encerrando assim a parte à distância do curso de integração.

O curso completo, chamado atualmente pela PRODEGESP de “Iniciação ao Ambiente Institucional – UFSC” tem a duração total de 54 horas na modalidade à distância, além de um dia inteiro na modalidade presencial.

Apesar da importância do processo de socialização e integração dos recém-ingressantes, não é obrigatória a participação do novo servidor no curso de integração. Fica a critério do próprio servidor escolher o momento de se inscrever para o curso, ou mesmo não realizá-lo. A PRODEGESP envia um e-mail com a convocação para participar do curso, mas não há nenhuma punição caso o servidor opte por não realizar a inscrição. Desta forma, muitos servidores acabam ficando sem conhecer a história da UFSC, a cultura organizacional, os colegas que trabalham em outros setores e demais conteúdos que são passados durante o curso de integração. Para um dos gestores entrevistados, é uma necessidade que o próprio servidor precisa sentir, pois ele será o próprio beneficiado.

Na opinião de Chow (2002), os indivíduos recém-contratados sentem a necessidade de aceitação perante o grupo, mas nem sempre terão iniciativa para internalizar os valores e práticas da organização. Apesar de Pires (2009) citar que o processo de socialização é

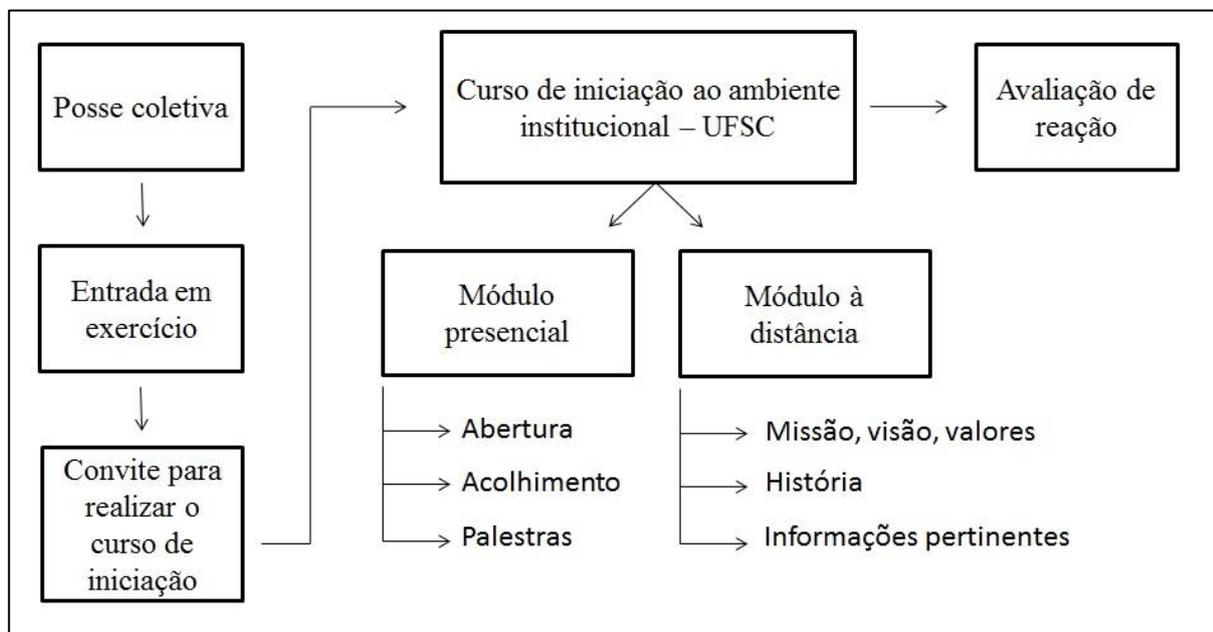
bidirecional, ou seja, as duas partes são responsáveis, a instituição precisar tomar a iniciativa e proporcionar ao novo servidor um ambiente propício e acolhedor.

Há a preocupação da PRODEGESP em atestar para os órgãos de controle que o servidor recém-nomeado foi convocado para participar do curso, pois o decreto 5.707/2006 traz em seu inciso IX a obrigatoriedade das instituições em oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação aos servidores que ingressarem no setor público. Por isto, a convocação para o curso é realizada via e-mail, ficando assim o registro de que a UFSC promove o curso, mesmo que não haja obrigatoriedade de participação.

Com o objetivo de avaliar constantemente o curso de integração dos novos servidores, cada turma deve responder a avaliação de reação. É enviado um formulário onde o servidor avalia o material didático, os instrutores, o curso, e faz as sugestões de melhoria. É com base neste documento que a PRODEGESP pensa nas reformulações do curso e do processo de socialização como um todo.

Para sintetizar o fluxo do atual processo de socialização de novos servidores na UFSC foi elaborada a figura 02.

Figura 02: Fluxo do atual processo de socialização



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

De acordo com os gestores entrevistados, a PRODEGESP já pensa em realizar algumas alterações para as próximas turmas do curso de iniciação ao serviço público. Uma delas seria incluir uma nova etapa no processo de socialização dos novos servidores. Esta

nova etapa seria realizada no próprio local de lotação do servidor, após a realização do curso de integração oferecido pela CCP. A ideia é que cada novo servidor tenha um tutor no local de trabalho para realizar o acompanhamento por certo período de tempo, para que haja o sentimento de amparo e acolhimento. Dúvidas pontuais, esclarecimentos sobre as normas da instituição ou mesmo um bate-papo informal entre os servidores estão entre as ações citadas pelos gestores sobre a nova etapa a ser implementada.

A pretensão da PRODEGESP em contar com um tutor no local de trabalho está de acordo com o que pensa Dutra (2011), ao afirmar que a tutorização é uma possibilidade de facilitar o processo de socialização do indivíduo. Além do tutor, que seria um colega de trabalho do mesmo setor, seriam definidas algumas atividades que a chefia imediata teria que realizar com o novo servidor, com o objetivo de integrá-lo à cultura organizacional e socializá-lo com os colegas de trabalho. A PRODEGESP acompanharia o processo através de um relatório emitido tanto pela chefia imediata como pelo servidor que recém ingressou na instituição.

Van Maanen e Schein (1979) citam que o processo de socialização pode ser classificado como individual ou coletivo. Pelo que se pode verificar a partir dos relatos dos entrevistados, a UFSC utiliza ambas as estratégias, ainda que a parte individualizada fique sob responsabilidade e a critério da chefia imediata. Quando os tutores começarem a atuar no local de trabalho do novo servidor, a estratégia individual de socialização terá mais representatividade.

Outra mudança relatada pelos gestores entrevistados é com relação ao momento em que o servidor realiza o curso de iniciação ao serviço público. O objetivo é fazer com que o servidor realize o curso até o terceiro mês a contar da data em que entrou em exercício. Conforme relatos dos gestores, há casos de servidores que com dois anos de casa ainda não tinham realizado o curso. Para cumprir tal objetivo, a CCP precisará elaborar uma maneira de cobrar os servidores que foram convocados para o curso e não realizaram a inscrição no site, pois como não há obrigatoriedade em participar, o controle fica prejudicado.

Na sequência, será analisada a percepção dos servidores recém-nomeados com relação ao processo de integração e de socialização dos novos servidores na UFSC.

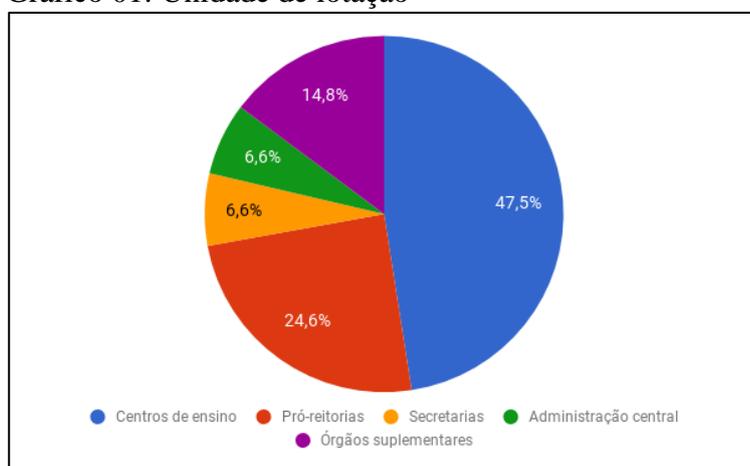
#### 4.2.2 Percepção dos servidores recém-nomeados

O primeiro aspecto abordado no questionário enviado aos servidores foi o local de lotação dos respondentes. Esta pergunta foi inserida na análise do processo de socialização

para verificar se há diversidade de setores estudados, pois as chefias imediatas serão um dos aspectos a serem analisados nas questões sobre o processo de socialização. Caso houvesse uma concentração alta de servidores lotados no mesmo setor, a pesquisa ficaria comprometida.

Como pode ser observado no gráfico 01, há um grande número de servidores alocados em centros de ensino. Os demais estão espalhados entre secretarias, Pró-reitorias, administração central e órgãos suplementares. Como os centros de ensino realmente concentram o maior número de servidores, pois existem hoje onze centros espalhados pela instituição, fica caracterizada a heterogeneidade no processo de alocação.

Gráfico 01: Unidade de lotação

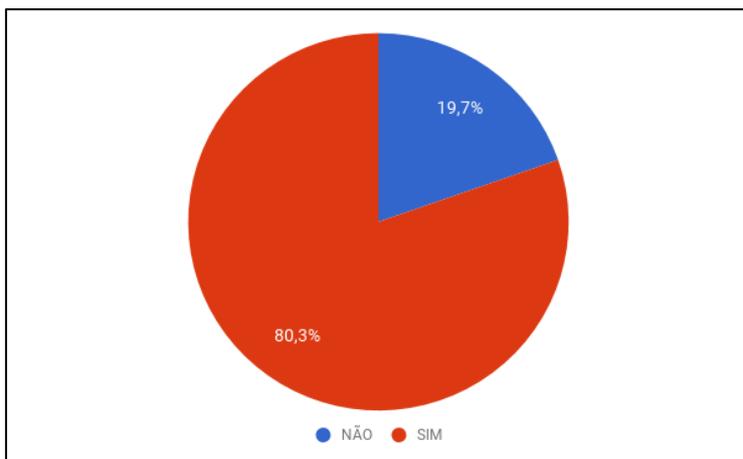


Fonte: dados da pesquisa, 2018

Moyson et al. (2017) afirmam que o processo de socialização organizacional não pode ser tratado como fator suficiente para adequação do indivíduo na organização. Apesar disto, o processo objetiva diminuir as tensões iniciais do servidor e posteriormente aproximar os interesses individuais dos organizacionais. Neste sentido, o próximo aspecto abordado no questionário foi a participação dos servidores no curso de iniciação ao ambiente institucional – UFSC, promovido pela CCP e considerado o principal instrumento de integração e de socialização dos novos servidores.

Dos sessenta e um servidores que responderam o questionário, quarenta e nove afirmam que participaram do curso de integração. A ausência de alguns servidores é reflexo do caráter não obrigatório do curso. O resultado da pesquisa é ilustrado no gráfico 02.

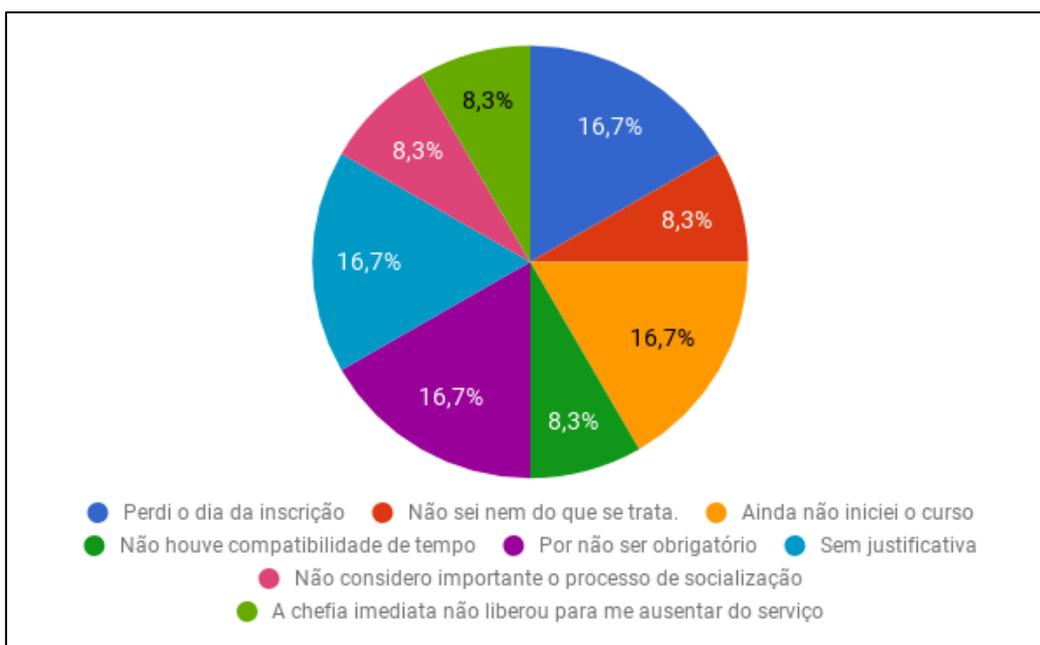
Gráfico 02: Participação no curso de integração



Fonte: dados da pesquisa, 2018

Na pergunta seguinte, direcionada somente aos servidores que afirmaram não terem participado do curso de integração, foi questionado o que os levou a não participar do referido curso. As respostas, como se pode observar no gráfico 03, foram variadas. Dos sessenta e um servidores analisados, 16,7% afirmam ainda não terem iniciado o curso, já que não há um prazo específico após a nomeação para realizar a inscrição. Outros 16,7% dos respondentes explicaram que não houve interesse, já que o curso não é obrigatório. Chama a atenção os casos em que alguns servidores responderam não saber do que se trata ou que a chefia imediata não os liberou do serviço para realizar a capacitação.

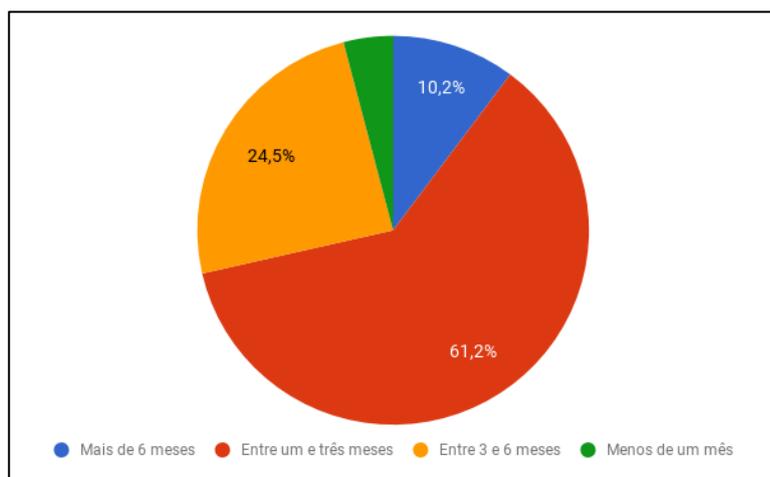
Gráfico 03: Motivo de não participação no curso



Fonte: dados da pesquisa, 2018

Na sequência, os servidores que participaram do curso de integração responderam em que momento eles realizaram o referido curso. Como pode ser observado no gráfico 04, 61,2% dos respondentes iniciaram o curso entre o primeiro e o sexto mês após terem entrado em exercício. O número revela que apesar de observados alguns casos em que os servidores demoram a iniciar o curso de socialização promovido pela PRODEGESP, a maioria o faz em um prazo razoável.

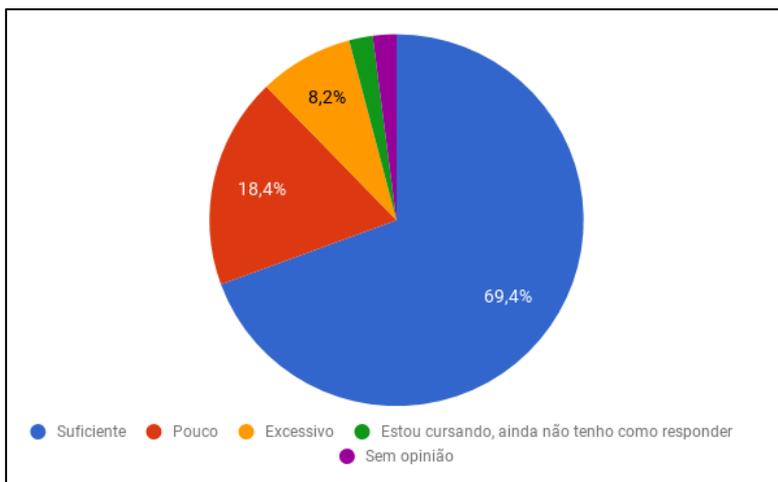
Gráfico 04: Período de início do curso de integração



Fonte: dados da pesquisa, 2018

Na pergunta seguinte, os servidores foram questionados sobre o nível de satisfação com relação ao tempo de duração do curso de iniciação ao ambiente institucional. Conforme o gráfico 05 exibe, pode-se afirmar que em geral os servidores consideram suficiente o tempo de duração total do curso, que é dividido entre os módulos presencial e à distância. Uma parcela de 18,4% dos respondentes considera ainda que o curso poderia ser mais extenso, enquanto 8,2% dos servidores analisados pensam que o curso poderia ter uma duração menor.

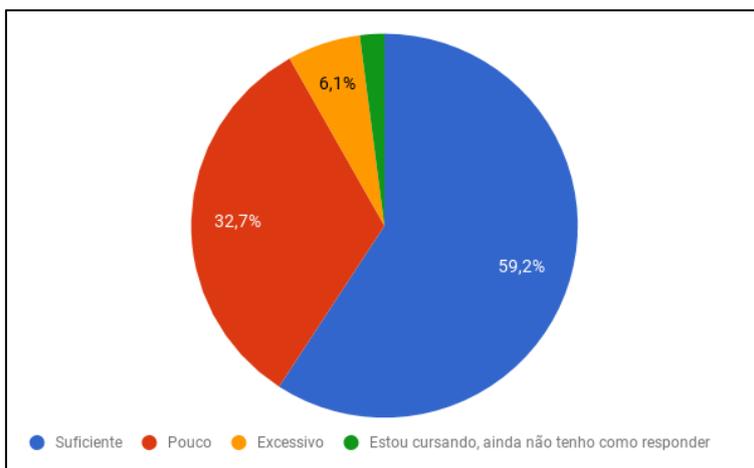
Gráfico 05: Tempo de duração do curso de integração



Fonte: dados da pesquisa, 2018

A pergunta seguinte foi respondida apenas pelos servidores que participaram do curso de integração, com o objetivo de verificar o nível de satisfação com relação ao conteúdo ministrado no curso. Assim como na questão anterior, boa parte dos servidores está satisfeita com o conteúdo ministrado pelos gestores e palestrantes. Porém, deve-se considerar os 32,7% que afirmaram não estar satisfeitos, já que para eles o curso poderia ser mais instrutivo. O resultado pode ser observado no gráfico 06.

Gráfico 06: Conteúdo do curso de integração



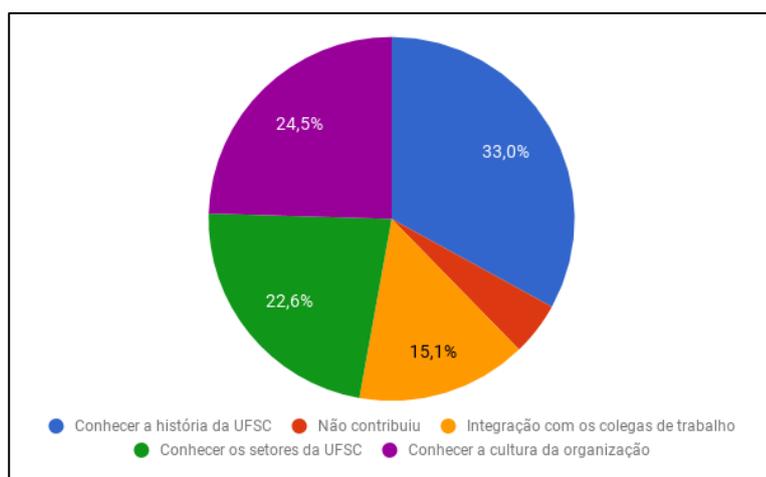
Fonte: dados da pesquisa, 2018

Quando perguntados sobre quais as contribuições do curso de iniciação ao ambiente institucional, os servidores puderam escolher mais de uma das seguintes alternativas: conhecer a história da UFSC; conhecer os setores da UFSC; conhecer a cultura da

organização; integração com os colegas de trabalho ou ainda afirmar que o curso não trouxe contribuição. O resultado da questão, que pode ser observado no gráfico 07, mostra que o curso vem oferecendo aos servidores informações como a estrutura da organização, a história, e também a cultura da mesma. Apesar de um dos objetivos do curso de iniciação ao serviço público ser a integração dos seus novos servidores ao ambiente institucional, a integração com os colegas de trabalho foi a alternativa menos assinalada, com exceção da afirmação de que o curso não contribuiu para os servidores.

Na opinião de Shinyashiki (2002), o processo de socialização organizacional visa atender quatro objetivos: domínio da tarefa, compreensão do papel na organização, aculturação e integração social. O resultado, portanto, serve de alerta aos gestores responsáveis pelo conteúdo do curso, já que o curso oferecido pela PRODEGESP é um momento único que deveria ser melhor aproveitado.

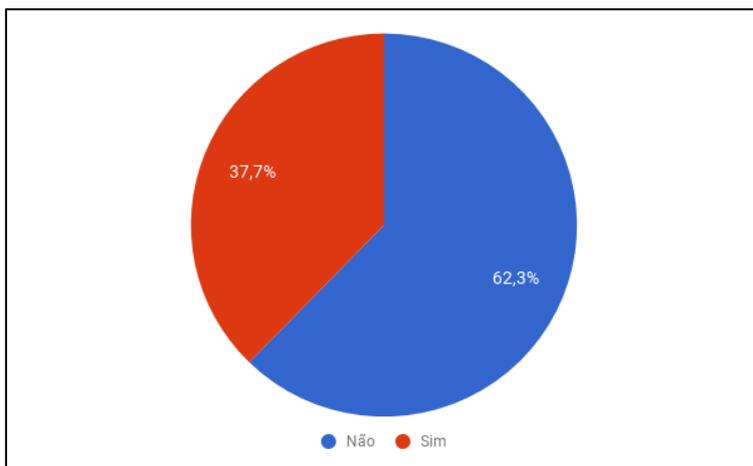
Gráfico 07: Contribuição do curso de integração



Fonte: dados da pesquisa, 2018

Ainda que o processo de socialização seja responsabilidade dos gestores institucionais, as chefias imediatas exercem um papel importante, já que possuem a responsabilidade de receber o novo servidor no local de trabalho, introduzi-lo aos demais colegas do setor e ainda promover um ambiente de cooperação e proatividade. Neste sentido, foi perguntado aos servidores se houve alguma iniciativa da chefia imediata que promovesse a integração e a socialização dos recém-admitidos. Depois de compilar as respostas afirmativas e negativas, chegou-se ao total de 62,3% dos servidores que afirmam não ter havido qualquer iniciativa da chefia imediata que facilitasse o processo de socialização e integração do novo servidor no local de trabalho, conforme apresentado no gráfico 08.

Gráfico 08: Iniciativa de socialização da chefia imediata



Fonte: dados da pesquisa, 2018

Ainda sobre as ações classificadas como afirmativas da chefia imediata para facilitar o processo de socialização e de integração dos novos servidores, os respondentes puderam comentar abertamente sobre tais ações ou mesmo omissões. Alguns preferiram limitar sua opinião através das respostas sim ou não. Outros, porém, explicaram suas respostas contribuindo com observações sobre o processo de socialização atualmente praticado na UFSC.

As ações afirmativas mais citadas pelos servidores são a apresentação aos demais colegas de trabalho; apresentação dos setores e instalações com os quais o recém-ingresso terá contato; explicação dos procedimentos necessários para realizar as rotinas diárias e ações para que o servidor mantenha-se motivado. Já as respostas negativas que aparecem com mais frequência são: ser o único servidor do setor e, portanto, não haver integração; a socialização acontecer de forma natural, sem necessitar de iniciativas da chefia imediata, e ainda o fato de os próprios colegas de trabalho se preocuparem mais com a integração do que a chefia imediata.

Algumas ponderações foram transcritas em sua forma literal para que as opiniões dos respondentes fossem compreendidas.

a) “[...] nenhuma, pelo contrário. Tinham atitudes que levaram ao isolamento do setor”.

b) “Não muito. Apesar de a chefia imediata ser relativamente fácil de lidar, no primeiro dia de trabalho já me foi deixado claro que a chefia não concordaria nem assinaria processo de remoção até a saída dele do cargo”.

c) “A chefia imediata sempre auxiliou em dúvidas imediatas, mas nunca houve uma iniciativa propriamente dita”.

d) “Não houve nenhum tipo de treinamento. Minha chefia imediata não ofereceu nenhum suporte, me deixando como figurante até entrar em férias”.

e) “Quando cheguei ao setor, as atividades já estavam acumuladas, pois o servidor antigo saiu e deixou uma bagunça. A chefia nem teve como pensar em socialização, pois o serviço estava acumulado e precisava ser realizado”.

O relato do respondente “c” permite observar que a chefia imediata auxilia nas dúvidas mais básicas do servidor, tentando apresentá-lo ao grupo, mostrando onde ficam os setores de interesse, e buscando harmonia no local de trabalho. Porém estas atitudes não podem ser consideradas iniciativas de socialização propriamente ditas, pois ficam aquém do que é necessário para que um novo servidor possa se sentir parte do grupo.

Dutra (2011) argumenta que é comum observar nas organizações algumas ações de boas-vindas aos recém-chegados, mas que a preocupação em acolher o indivíduo tende a diminuir drasticamente com o passar do tempo, prejudicando assim o processo de socialização do novo servidor.

Na última questão elaborada sobre o processo de socialização dos servidores, estes foram incentivados a sugerir melhorias ao processo, tendo participado ou não do curso de iniciação ao serviço público. Como o número de opiniões foi elevado, inicialmente as respostas foram tratadas de modo a reunir as principais sugestões e verificar o número de vezes que foram citadas pelos servidores, conforme exibido no quadro 07. Posteriormente, alguns comentários foram transcritos em sua forma literal, retratando fielmente as opiniões emitidas pelos respondentes.

É importante esclarecer que alguns servidores expressaram mais de uma sugestão, e que as respostas foram contadas isoladamente.

Quadro 07: Sugestões de melhoria para o processo de socialização

Sugestões de melhoria para o processo de socialização de novos servidores	Ocorrências
Promover reuniões informais, fora do ambiente de trabalho	10
O processo de socialização como um todo precisa melhorar	6
Treinamento específico sobre as atividades que serão desempenhadas	4
Apresentação formal dos novos servidores aos colegas de setor	4
A chefia imediata deveria ter mais iniciativa para integrar o servidor no setor	3

onde foi alocado.	
Iniciar o curso de integração no primeiro mês de trabalho do servidor	3
Preparar a chefia imediata e os colegas de trabalho para receber os novos servidores	2
Curso de integração deveria focar mais nas relações interpessoais	1
Definir um tutor para acompanhamento do servidor no local de trabalho	1
A PRODEGESP precisa acompanhar o servidor no setor. Somente o curso não é suficiente	1

Fonte: dados da pesquisa, 2018

É possível perceber que os respondentes estão sentindo a necessidade de reuniões informais com os demais servidores da universidade, sejam eles colegas de setor ou não. Como o curso de iniciação ao ambiente de trabalho tem um caráter formal, com palestras e aprendizado à distância, ficam carentes de interagir informalmente através de encontros fora do ambiente de trabalho, onde as tarefas e preocupações do dia-a-dia acabam prevalecendo.

Para Hatmaker (2015), as ações informais de socialização são determinantes ao processo como um todo, pois proporcionam um apoio social que diminuirá o nível de ansiedade do novo servidor.

Algumas das principais opiniões dos servidores foram transcritas literalmente, e voltarão a ser assunto no capítulo que apresenta o programa de socialização organizacional proposto nesta pesquisa.

- a) “A chefia imediata deveria tirar mais tempo para integrar o servidor alocado no seu setor”.
- b) “Acredito que seja papel fundamental do gestor de cada departamento ter alguma noção de gestão de pessoas, entendendo a importância de uma boa recepção para a integração e bom desempenho do novo servidor em suas atividades”.
- c) “Minha socialização se deu muito mais por iniciativa própria do que por algum mecanismo da PRODEGESP. Infelizmente você se sente atirado a própria sorte”.
- d) “Não há acompanhamento por parte da PRODEGESP ao novo servidor”.
- e) “Fazer um programa tipo padrinho de acompanhamento do servidor recém-nomeado por um servidor antigo”.
- f) “Que o curso de iniciação ao ambiente institucional seja feito quando você entra na UFSC, e não como no meu caso, seis meses depois”.

- g) “Um curso com mais ênfase na relação interpessoal, e na mudança da cultura da instituição”.
- h) “Acredito que o setor que receberá servidores também deveria passar por um treinamento”.
- i) “O curso à distância é muito bom, mas a parte presencial deixa a desejar, pois são palestras entediantes e que não acrescentam muito para o objetivo de socializar os servidores”.
- j) “No curso não há socialização, mas sim uma apresentação da Universidade para os novos servidores”.
- k) “Seria bom se houvesse um apoio da PROEGESP onde o servidor foi alocado para auxiliá-lo nos primeiros meses”.
- l) “O curso de socialização é uma ótima ideia, porém achei o conteúdo restrito a estrutura e funcionalidade da PRODESP”.

Foi apresentada nesta seção a percepção dos gestores e também dos servidores acerca do processo de socialização de novos servidores na UFSC. Seguindo a mesma lógica, na próxima seção serão apresentados os atuais critérios de alocação de novos servidores, tanto a partir da percepção dos gestores como dos servidores.

#### 4.3 Análise dos atuais critérios de alocação de novos servidores na instituição

O objetivo específico “b” deste trabalho é analisar os atuais critérios de alocação de novos servidores na instituição. Para isto, seguindo a mesma lógica de divisão de assuntos da seção anterior desta pesquisa, serão analisadas neste momento somente as perguntas referentes à alocação de novos servidores nas entrevistas realizadas com os gestores da PRODEGESP e também dos servidores que responderam ao questionário.

##### 4.3.1 Percepção dos gestores da PRODEGESP

O atual modelo de alocação da UFSC baseia-se inicialmente nas demandas de servidores que são enviadas ao DDP e ao DiM (Divisão de Movimentação) pelas unidades acadêmicas e administrativas da instituição. A requisição deve ser acompanhada de uma justificativa e da relação das atividades que o servidor desenvolverá. A PRODEGESP analisará então, caso aprove o pedido, se envia um servidor classificado no concurso público

ou se faz alguma movimentação interna através de remoção. Para definir os setores que terão seus pedidos atendidos, a PRODEGESP mantém uma lista de prioridades atualizada com base nas demandas e justificativas recebidas dos setores.

O setor de psicologia organizacional da UFSC, juntamente com a Divisão de Movimentação, começa a realizar as entrevistas no momento em que o servidor toma posse na instituição. Assim, após a publicação no Diário Oficial da União do resultado do concurso público, o servidor precisa agendar a sua posse para posteriormente entrar em exercício efetivamente. É no momento da posse, portanto, que são solicitados os documentos pessoais do candidato. A PRODEGESP aproveita este momento para realizar uma entrevista que dará alguns parâmetros para a definição do setor onde o servidor será alocado.

Sobre a entrevista realizada com o futuro servidor, o tempo de duração desta varia de quinze a trinta minutos, mas conforme relatos dos gestores, este período serve tanto para definir o perfil da pessoa, que servirá de base para realizar a correta alocação, como também para preenchimento de formulários, instruções iniciais e entrega da documentação necessária para a posse.

Os cargos de assistente em administração são os que demandam mais atenção no momento da definição do perfil da pessoa que o ocupará, já que os demais cargos, como médicos, engenheiros de segurança, assistentes sociais, entre outros de nível superior, são específicos. Conforme explicado anteriormente nos procedimentos metodológicos, este foi o motivo de o pesquisador escolher analisar somente os cargos de assistente em administração nesta pesquisa.

No modelo atual de alocação desempenhado pela PRODEGESP, quando o novo servidor entra em exercício ele deve se apresentar diretamente no setor onde foi alocado, para só então conhecer quem será sua chefia imediata, seus colegas de trabalho, e as tarefas a serem desempenhadas. Caso o servidor não se adapte ao setor escolhido pela PRODEGESP, pode solicitar a remoção ao setor de movimentação de pessoas. Após a exposição dos motivos, o servidor aguarda as movimentações internas da UFSC até que seu pedido seja concedido, o que não há prazo para acontecer.

Devido ao alto número de pedidos de remoção e também à necessidade de reestruturação dos processos de movimentação dos servidores da UFSC, a PRODEGESP suspendeu os novos pedidos de remoção a partir do dia 15/09/2017. Inicialmente o prazo estabelecido foi de 90 dias para que novos pedidos fossem encaminhados, mas depois de algumas prorrogações deste prazo, somente a partir do dia 19/03/2018 novos pedidos de remoção puderam ser encaminhados ao setor responsável. Conforme divulgado no site da

PRODEGESP, este período de suspensão proporcionou a possibilidade de finalização de todos os pedidos pendentes, inclusive com a conclusão dos registros administrativos, e também a elaboração da nova política de movimentação, a partir de sistemas informatizados (UFSC, 2018).

A preocupação da PRODEGESP em melhorar seus processos internos de movimentação evidencia a importância de se realizar a alocação dos novos servidores de maneira efetiva, evitando assim pedidos de remoção por insatisfação. Andrade e Ramos (2015) evidenciam o momento de contenção de despesas no setor público e conseqüentemente a necessidade aproveitar os servidores que já estão na organização.

Após definido o local de lotação do novo servidor, não há um acompanhamento por parte da PRODEGESP quanto à satisfação dos servidores. A justificativa dos gestores entrevistados para não realizarem um controle neste sentido foi de que são muitos servidores nomeados periodicamente, e a UFSC não dispõe de pessoal para realizar a atividade. Neste sentido, fica prejudicada a avaliação da satisfação dos novos servidores quanto ao local designado para trabalharem. Somente quando a chefia imediata ou o próprio servidor requisitarem a remoção a PRODEGESP atuará para tentar encontrar um novo local para o servidor, o que pode demorar ou mesmo nem ser deferido.

Dutra (2011), ao elencar os aspectos mais significativos a serem considerados na recepção de novos funcionários, recomenda que a instituição estabeleça um processo de acompanhamento do indivíduo ingressante. O autor complementa ainda que deve ser verificado o nível de satisfação do novo funcionário quanto às atividades desenvolvidas.

Os gestores entrevistados foram indagados sobre a possibilidade de se realizar o curso de socialização organizacional antes da definição do setor onde o servidor será alocado, possibilitando assim mais tempo e ferramentas para traçar o perfil do recém-ingressado e compará-lo com as competências necessárias do cargo vago. Os entrevistados responderam que a PRODEGESP nunca havia pensado nesta possibilidade. Como as demandas dos setores são altas, quando o servidor entra em exercício a chefia imediata já conta com aquela pessoa para ocupar o cargo vago, portanto realizar o curso de socialização nos moldes propostos pelo pesquisador nunca foi uma hipótese pensada.

Na opinião de Pires (2009), os processos de recrutamento, seleção e também de alocação precisam ser reavaliados no setor público, inclusive com a definição de novas metodologias mais eficazes do que as praticadas atualmente.

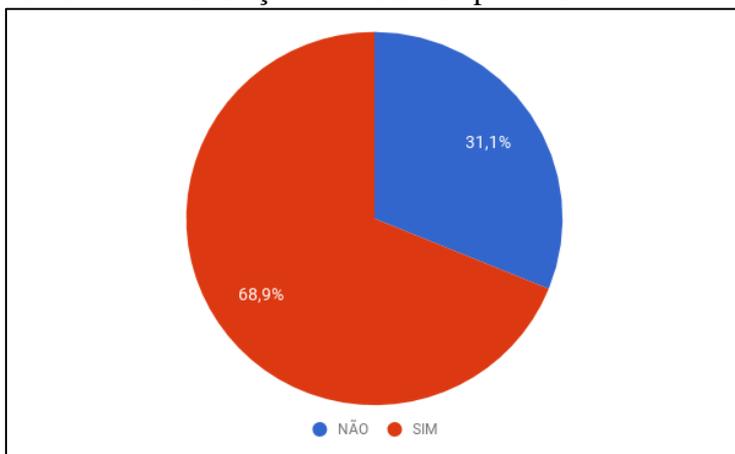
Apesar de admitirem nunca ter pensado sobre a possibilidade de realizar o curso de socialização antes de definido o local de lotação, os gestores comentaram que não há

impedimento legal para tanto. Na opinião de um deles, o que teria de ser pensado inicialmente é no que seria preciso para efetuar tal mudança, tanto em termos de equipe como de procedimentos.

#### 4.3.2 Percepção dos servidores recém-nomeados

Através do currículo pessoal, é possível verificar empregos anteriores, realização de cursos, interesses na carreira, dentre outras informações que poderão ajudar os gestores a definir o local de lotação do novo servidor. Neste sentido, a primeira pergunta sobre o tema alocação realizada aos servidores foi se a PRODEGESP solicitou o currículo pessoal após a nomeação no concurso público. Quarenta e dois dos sessenta e um respondentes afirmaram que sim. Os outros dezenove não tiveram a oportunidade de apresentar tal documento, conforme exibido no gráfico 09.

Gráfico 09: Solicitação do currículo pessoal



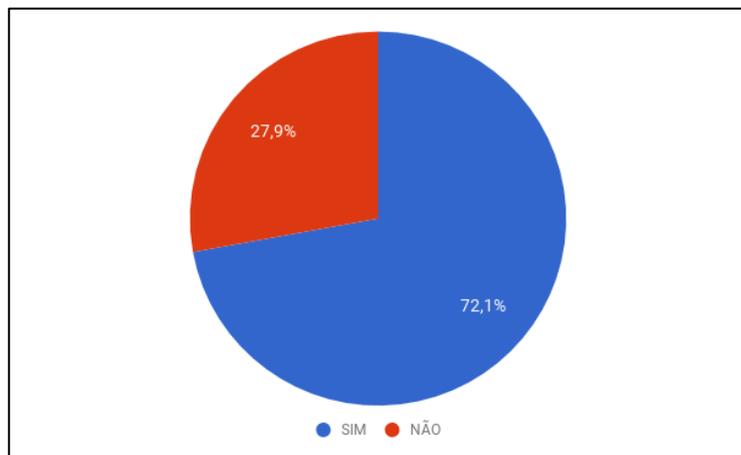
Fonte: dados da pesquisa, 2018

Complementando a questão anterior, foi perguntado aos servidores se a PRODEGESP realizou alguma entrevista para que fosse possível identificar o seu perfil e com isto ajudar na definição do local de lotação. Como ilustrado no gráfico 10, dezessete dos sessenta e um respondentes afirmaram não terem sido entrevistados pela PRODEGESP.

A entrevista, juntamente com o currículo, são as ferramentas capazes de fornecer as informações sobre o perfil do novo servidor. Pode-se afirmar, portanto, que a escolha do local de lotação destes servidores ficou comprometida. Apesar de um dos gestores da PRODESGESP afirmar que a entrevista é realizada com todos os recém-nomeados, em mais de 27% dos casos nesta pesquisa os servidores não tiveram a oportunidade de conversar com

alguém responsável por identificar via entrevista as suas habilidades e conhecimentos para definição da alocação.

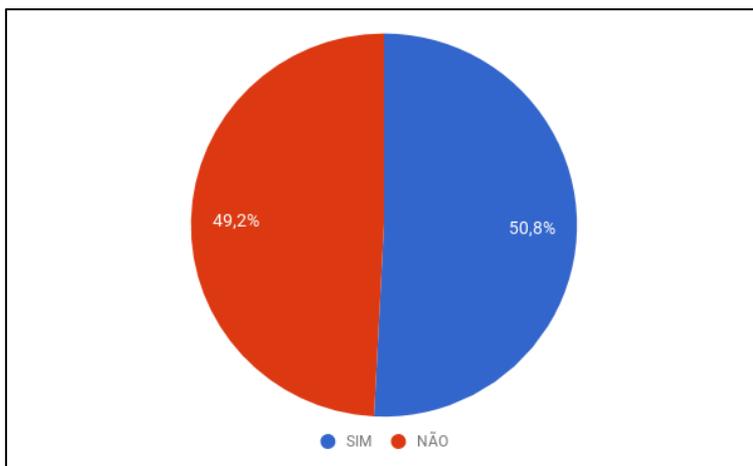
Gráfico 10: Entrevista com a PRODEGESP



Fonte: dados da pesquisa, 2018

Na pergunta seguinte os servidores foram indagados se as suas experiências anteriores foram levadas em consideração no momento em que os gestores definiram seu local de lotação. O resultado apresenta um número elevado de servidores que afirmam que a PRODEGESP não levou em conta a experiência que os recém-nomeados já possuíam para definir o novo local de trabalho. Conforme o gráfico 11, em praticamente 50% dos casos os servidores responderam de forma negativa a questão. Van Maanen e Schein (1979) classificam como de investidura quando a organização apoia e reforça os conhecimentos, experiências e habilidades anteriores que os funcionários já possuem ao serem contratados. Do contrário, classifica-se a estratégia como de desinvestimento. A partir do relato dos servidores, pode-se concluir que na UFSC são praticados os dois tipos de classificação propostas pelos autores, pois as entrevistas por vezes são realizadas, e em outros momentos não.

Gráfico 11: Experiências anteriores

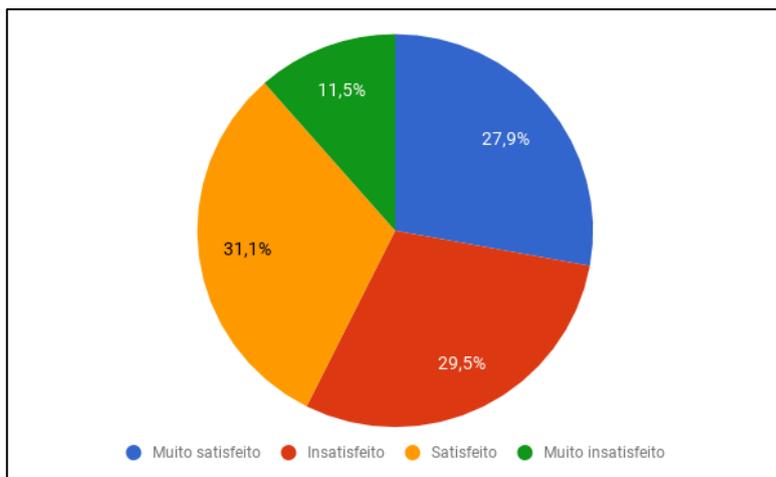


Fonte: dados da pesquisa, 2018

Na sequência, os servidores puderam classificar o seu nível de satisfação com a alocação definida pela PRODEGESP após a nomeação no concurso público. As respostas obedeceram à escala que varia de muito insatisfeito, insatisfeito, satisfeito, e muito satisfeito. Como pode ser observado no gráfico 12, em cerca de 30% dos casos os servidores responderam estar insatisfeitos com a alocação definida, e em 11,5% dos casos afirmaram estar muito insatisfeitos. Somando-se as respostas de servidores satisfeitos e muito satisfeitos, chega-se ao total a porcentagem de 59% dos respondentes.

Apesar de Moyson et al. (2017) afirmarem que o nível de satisfação dos indivíduos não depende apenas de fatores objetivos mas também de fatores contextuais, como a cultura organizacional e o suporte gerencial, o alto número de servidores insatisfeitos com a alocação definida pela PRODEGESP evidencia que o processo de alocação não vem sendo realizado de maneira satisfatória. É importante levar em consideração que a satisfação dos servidores influencia diretamente na qualidade do serviço prestado e também na possibilidade de pedidos de exoneração, entre outros fatores negativos tanto para o serviço público como para os próprios servidores.

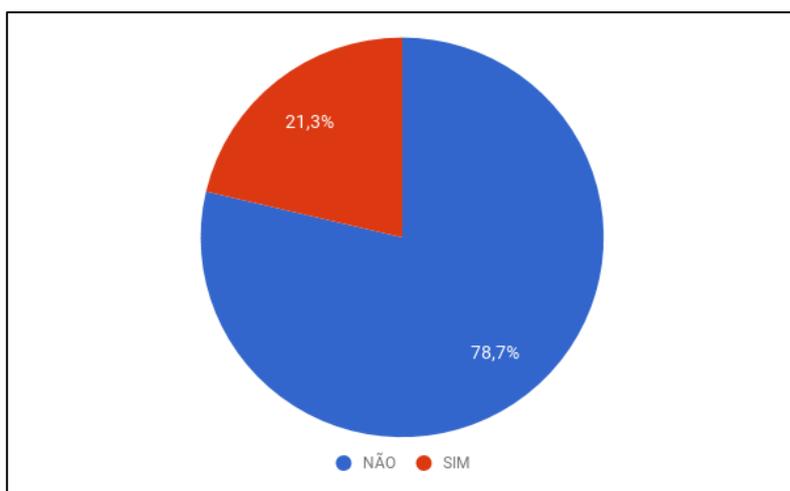
Gráfico 12: Satisfação com a alocação



Fonte: dados da pesquisa, 2018

A próxima pergunta teve como objetivo verificar a ocorrência de processos de remoção entre os servidores entrevistados. O resultado, observado no gráfico 13, mostra que em 78% dos casos ainda não aconteceu troca do local de lotação dos servidores. Em 21% dos casos os respondentes afirmaram já ter passado por um processo de remoção. Como os pedidos de remoção ficaram suspensos pelo período de seis meses, este número poderia ser ainda maior, o que evidencia a insatisfação dos recém-nomeados com a alocação definida pela PRODEGESP.

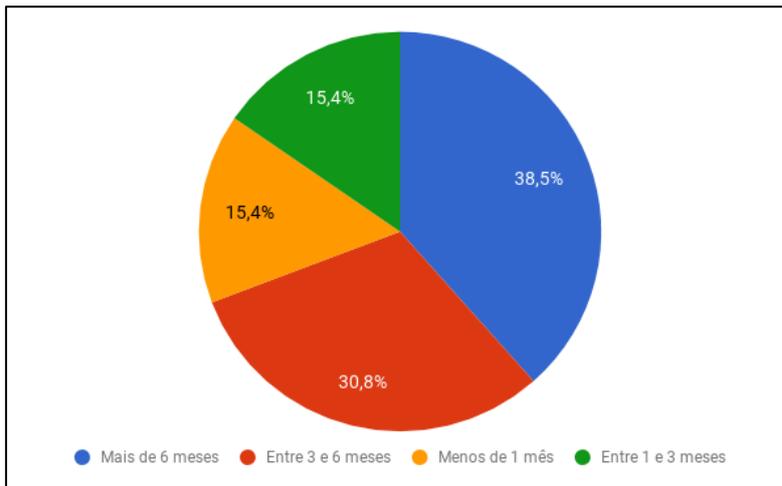
Gráfico 13: Processos de remoção



Fonte: dados da pesquisa, 2018

Na pergunta seguinte foi perguntado aos treze servidores que solicitaram remoção quando ocorreu tal mudança. Pode-se observar no gráfico 14 que as remoções aconteceram principalmente após o terceiro mês de trabalho dos servidores. Em quatro casos as remoções aconteceram ainda antes de o servidor completar três meses na instituição.

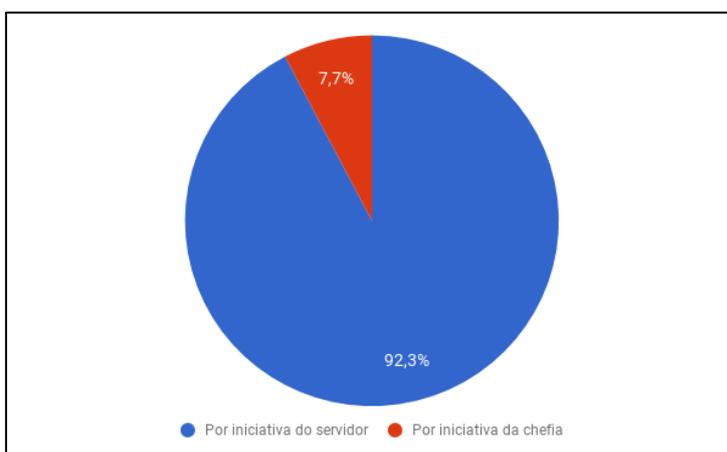
Gráfico 14: Quando ocorreu o processo de remoção



Fonte: dados da pesquisa, 2018

Complementando a questão anterior, buscou-se verificar se os processos de remoção foram solicitados pela chefia imediata ou se foram de iniciativa dos próprios servidores. Doze dos treze servidores que afirmaram já terem passado por um processo de remoção responderam que a iniciativa do pedido partiu deles, totalizando 92,3% dos casos, conforme observado no gráfico 15.

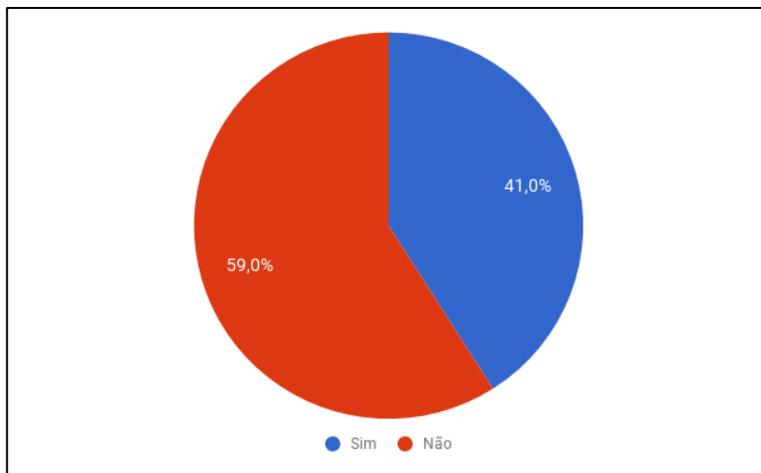
Gráfico 15: Motivo do processo de remoção



Fonte: dados da pesquisa, 2018

Na questão seguinte, os servidores analisados foram questionados se a chefia imediata levou em consideração as suas experiências anteriores para definir quais atividades seriam desempenhadas. Por experiências anteriores, entendem-se os conhecimentos em determinados assuntos, atividades profissionais que o servidor já teve, e também as habilidades em realizar determinadas tarefas. O gráfico 16 mostra que 59% dos respondentes afirmaram que a chefia imediata não levou em conta o passado profissional do servidor, definindo assim as atividades desempenhadas com base apenas nas demandas do setor.

Gráfico 16: Experiências anteriores do servidor



Fonte: dados da pesquisa, 2018

O alto percentual de servidores afirmando que suas experiências anteriores não foram levadas em consideração no momento de se definir o local de lotação é uma contradição ao que preceitua o decreto 5.707/2006. Através da gestão por competências, citada no referido decreto, deve-se orientar o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores no desempenho de suas funções.

Esta pergunta foi realizada de forma que os servidores pudessem fazer observações sobre a chefia imediata ter levado em consideração ou não as suas experiências anteriores. A resposta afirmativa mais citada foi que a chefia está sempre avaliando se os servidores estão adaptados às funções delegadas. Já a resposta negativa que com maior número de citações foi que a chefia imediata não possuía liberdade para definir as atividades, por ser o único servidor do setor ou por outros motivos.

Alguns comentários dos servidores foram transcritos na sua forma literal, mostrando tanto comentários positivos quanto negativos que expressam a opinião dos respondentes.

- a) “Sim, tivemos alguns dias de experiência em dois setores do meu atual local de trabalho para escolhermos em qual ficaríamos”.
- b) “Sim, minhas competências foram levadas em conta, mas quando eu entrei na UFSC o centro já tinha uma necessidade de preencher uma vaga específica”.
- c) “Há pessoas despreparadas ocupando lugares de destaque na UFSC, e no meu caso além de não ter sido orientada ainda fui hostilizada e assediada moralmente no meu ambiente de trabalho”.
- d) “A minha chefia imediata não tinha liberdade de escolha para definir quais atividades eu faria”.
- e) “Não. As atribuições do cargo seriam as mesmas independentemente de quem fosse lotado”.
- f) “Quem deveria levar em conta as competências e características pessoais deveria ser a PRODEGESP”.
- g) “Não. A chefia, sendo um docente, não tem habilidades de gestão. Inclusive acham que não precisam aprender as atividades do setor”.
- h) “Se a PRODEGESP não me deu essa oportunidade, imagine um departamento que estava necessitando urgentemente de um servidor”.

Pelas respostas, é possível identificar que quando o servidor é nomeado no concurso público para a UFSC, já há um setor definido para ele, e normalmente este setor possui urgência em recebê-lo. Desta forma, o processo de alocação fica prejudicado, pois não há tempo para definir qual o melhor local de lotação do mesmo. Para os gestores, o tempo de analisar o perfil do candidato não compensa para a instituição, que prefere alocá-lo no setor que possui mais urgência independente das competências requeridas para aquele cargo em aberto.

Na pergunta que encerra o assunto sobre o processo de alocação, os servidores puderam escrever suas sugestões de melhoria para o processo como um todo. A questão foi formulada de maneira aberta, para que os servidores ficassem livres para discorrer sobre suas ideias.

Assim como na questão aberta sobre as sugestões de melhoria para o processo de socialização, alguns servidores emitiram mais de uma sugestão de melhoria, desta vez para o processo de alocação dos novos servidores, Da mesma maneira, as opiniões foram contadas isoladamente no quadro 08.

Quadro 08: Sugestões de melhoria para o processo de alocação de novos servidores

Sugestões de melhoria para o processo de alocação de novos servidores	Ocorrências
Levar em consideração as experiências anteriores dos servidores.	11
Entrevista com a PRODEGESP ser levada em consideração	11
O processo de alocação está funcionando de forma satisfatória.	6
Deixar claro quais são as vagas abertas e as suas atribuições	5
Transparência e regras justas na política de movimentação	3
Levar em consideração as características pessoais do servidor (timidez, por exemplo).	3
Perguntar ao servidor se ele tem alguma preferência de local	3
Melhorar o processo de definição das necessidades de cada setor para então poder alocar corretamente	2
Entrevista prévia com a chefia imediata	2

Fonte: dados da pesquisa, 2018

Pela contagem das sugestões emitidas pelos novos servidores, fica evidente o descontentamento com o fato de não serem levadas em conta as experiências anteriores do servidor no momento de definição do local de lotação por parte da PRODEGESP. Apesar de os gestores afirmarem que é realizada a análise curricular e também uma entrevista para definir o perfil do recém-nomeado, ainda há insatisfação, dado o número também elevado de servidores que gostariam que a entrevista tivesse sido levada em consideração pelos gestores.

Pode-se apontar falhas nas entrevistas realizadas, já que para alguns servidores o que foi conversado não foi aproveitado no momento de decisão sobre o local de lotação.

Para melhor exemplificar o pensamento de alguns servidores, as principais citações foram transcritas na sua forma literal:

- a) “Levar em consideração as experiências anteriores e planejar melhor o processo, pois do jeito que está não funciona. As escolhas parecem ser aleatórias”.
- b) “Levar em conta algumas vontades do servidor, como ser tímido e não gostar do atendimento ao público”.
- c) “Perguntar se o servidor tem alguma preferência seria um ótimo começo”.
- d) “Entrevista e planejamento mais eficaz na definição das necessidades de cada setor”.
- e) “Realizar entrevista com a chefia imediata”.

- f) “Deixar mais claro onde são as vagas e quais as atividades desempenhadas em cada setor”.
- g) “A entrevista com a PRODEGESP não valeu de nada. Tudo que falei foi ignorado”.
- h) “O processo de alocação poderia ser feito com um teste inicial de um período definido, como por três meses, para verificar se o novo servidor se sentiu adaptado. Caso o servidor sinta que está deslocado, poderia haver uma simplificação do processo de remoção, em virtude de a sua alocação inicial não ter sido a mais adequada”.
- i) “Apresentar as vagas disponíveis e descrever o ambiente organizacional e as atividades que são desenvolvidas. Assim, a definição de lotação poderá ser alinhada com as competências pessoais e experiências profissionais do servidor, diminuindo os processos de remoção”.

Depois de apresentar a percepção dos gestores e também dos servidores recém-nomeados, cumpriu-se o objetivo específico “b” desta pesquisa, que foi analisar os atuais critérios de alocação de novos servidores. Na próxima seção serão apresentados os casos de outras instituições sobre os processos de alocação e de socialização organizacional.

#### 4.4 Práticas de socialização organizacional e de alocação de novos servidores em outras instituições

O terceiro objetivo específico desta pesquisa foi levantar as práticas de socialização organizacional e de alocação de novos servidores em outras instituições. Para tanto, foram analisados os sites das 63 universidades federais do país, buscando-se informações e dados relevantes acerca dos processos citados. Como o nível de detalhamento dos sites sobre os procedimentos adotados pelas instituições para socializar e alocar seus servidores é muito baixo, foi enviado um e-mail a cada universidade solicitando relatos dos órgãos competentes dentro de cada instituição para complementar a pesquisa. A relação das universidades, seus respectivos sites e os e-mails para os quais foram enviados os pedidos de esclarecimento constam no apêndice “F” ao final do trabalho.

Com exceção da Universidade Federal de Santa Catarina, por ser o objeto de estudo da presente pesquisa, todas as outras 62 universidades federais receberam o e-mail solicitando informações sobre os procedimentos de socialização e de alocação de novos servidores.

Foram obtidas respostas de 11 instituições. Optou-se por realizar um breve relato sobre cada universidade que enviou resposta ao e-mail.

**Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)** – conforme relato da Coordenadoria de Desenvolvimento e Recrutamento da UFMS, ainda não há um processo de socialização de novos servidores bem definido. Quando o candidato é nomeado, é feito um treinamento que visa somente passar as informações básicas da UFMS, como o código de ética e outras informações úteis à vida particular do servidor. Com relação à alocação destes novos servidores, a escolha do local de lotação depende da quantidade de candidatos ingressantes no período: quando há um número grande de nomeações, como quando o edital acaba de ser homologado, são realizadas entrevistas para verificar o perfil do novo servidor, e então fazer a lotação onde for mais conveniente. Porém, quando ocorrem nomeações isoladas ou em baixo número, os servidores são lotados onde há uma vaga livre, sem qualquer critério.

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)** – a Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRGS é responsável por realizar a nomeação e a posse dos aprovados em concurso e também a entrevista dos ingressantes. Conforme depoimento do servidor responsável, esta entrevista objetiva conhecer a trajetória acadêmica e profissional, bem como tentar aproximar os interesses do servidor com as demandas institucionais. Em seguida, discute-se em equipe as informações adquiridas durante a entrevista. O responsável explica ainda que a partir das competências do servidor, busca-se dar o melhor encaminhamento na alocação deste, mas que quando não é possível conciliar os interesses do servidor com as demandas institucionais, prevalece o interesse da administração pública. Sobre o processo de socialização, ao final da entrevista de ingresso são passadas informações gerais sobre o estágio probatório, avaliação de desempenho, auxílio transporte, progressões e demais interesses pessoais do servidor, mas em nenhum momento é realizado um processo de ambientação formal. Somente quando o servidor chega à sua unidade de lotação é que uma apresentação pessoal é realizada. A UFRGS planeja implementar uma cartilha a ser entregue no momento da entrevista para aperfeiçoar o processo de acolhimento dos novos servidores, contendo informações funcionais e institucionais. Também é planejado um momento de capacitação em grupo para acolhimento dos ingressantes, mas a ideia ainda não foi implementada.

**Universidade Federal de Viçosa (UFV)** – Na UFV, o Serviço de Provimento, Acompanhamento e Avaliação da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas limitou-se a dizer que o processo de alocação de novos servidores se dá pelo perfil do candidato, mas que nem

sempre conseguem conciliar o perfil do servidor com as necessidades do setor, pois as descrições dos cargos são engessadas pela legislação.

**Universidade Federal do ABC (UFABC)** – Os processos de socialização e de alocação dos novos servidores na UFABC são bem estruturados e pensados de forma estratégica. Já no momento da posse, é solicitado que o ingressante informe seu perfil profissional através de um formulário para que os gestores conheçam as experiências e a formação do servidor. Ainda no momento da posse é realizada uma entrevista individualizada, que fornece mais informações pessoais do ingressante. Quando o servidor entra em exercício, sua primeira atividade na Universidade é um curso de ambientação, que dura de três a cinco dias. Neste momento, são realizadas atividades de integração e dinâmicas de grupo que permitem apoiar a decisão para a alocação, além da oportunidade do servidor conhecer as características da instituição, como a estrutura hierárquica, projeto pedagógico, entre outras. Conforme relato do setor competente, a decisão da alocação se apoia nas competências técnicas e comportamentais que o candidato possui e da vaga que ocupará. Em 2014 a UFABC implementou uma ferramenta paga de análise de identificação do perfil profissional e comportamental, objetivando alocar melhor seus servidores. Basicamente a ferramenta compara o perfil do novo servidor com as competências exigidas do cargo, previamente mapeadas. Apesar do bom resultado, o processo foi descontinuado em virtude do alto custo gerado para manter a ferramenta em funcionamento.

**Universidade Federal de Goiás (UFG)** – A Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento da UFG não realiza qualquer processo de alocação estruturado para os seus servidores. Após as nomeações, é realizado um curso introdutório objetivando a integração do STAE ao seu ambiente institucional. Há uma etapa presencial, e outra à distância.

**Universidade Federal do Amazonas (UFAM)** – Segundo a Coordenação de Recrutamento e Seleção da UFAM, a instituição está passando por uma reestruturação quanto à Gestão por Competências. Recentemente uma psicóloga organizacional foi nomeada e dará início ao processo de alocação dos novos servidores. Nas últimas nomeações realizadas, foi solicitado apenas que os candidatos enviassem seu currículo para o mapeamento dos perfis.

**Universidade Federal do Acre (UFAC)** – Conforme relato do setor de Seleção e Admissão da UFAAC, o candidato ocupará o cargo para o qual foi nomeado no Diário Oficial da União e será direcionado para a lotação que gerou a vaga por meio de algum tipo de vacância. Apesar de já ter sido lotado em algum cargo vago, o setor pede que o candidato preencha um formulário descrevendo suas experiências anteriores e suas afinidades, para em

caso de uma realocação, poder ser melhor aproveitado. O processo de socialização é realizado ao longo da jornada de trabalho do servidor já empossado, reunindo os setores com os quais terá alguma relação de trabalho.

**Universidade Federal do Paraná (UFPR)** – A Unidade de Movimentação e Acompanhamento de Pessoas da UFPR limitou-se a explicar que realiza uma entrevista admissional, que objetiva traçar o perfil profissional do servidor ingressante para poder definir sua alocação. Na busca sistemática realizada, pode-se verificar que entre os anos de 1999 a 2002 e posteriormente entre 2004 a 2006 foi realizado um estudo sobre o dimensionamento da força de trabalho na UFPR. Uma comissão responsável foi instituída, objetivando avaliar o aspecto quantitativo e qualitativo das necessidades dos diversos setores da Universidade.

**Universidade Federal do Ceará (UFC)** – O setor de Coordenação de Desenvolvimento e Capacitação da UFC relatou que antes da abertura de um edital de processo seletivo, realiza o levantamento das solicitações de pessoal de todos os setores da universidade. Com base neste dimensionamento da força de trabalho, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas define como serão distribuídos os ingressantes nas vagas em aberto. Assim que o servidor entra em exercício, é realizado um seminário de ambientação onde a instituição é apresentada para o servidor.

**Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)** – No Departamento de Provimento, Acompanhamento e Movimentação da UFFS, os servidores recém-nomeados preenchem uma ficha de prospecção, onde relata suas experiências profissionais, formação, e também se há interesse em trabalhar em algum setor específico da Universidade. Apesar disto, não há um processo de alocação definido.

**Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)** – Apesar de não ter respondido o e-mail enviado sobre as práticas de socialização e de alocação, a UFTM disponibiliza no seu site os resultados da realização de um trabalho de mapeamento dos perfis operacionais das unidades e ambientes de lotação para compor um banco de talentos humanos e melhorar a distribuição de pessoal. A lotação ideal por ambiente organizacional é buscada através de indicadores estatísticos e análises de novas políticas de pessoal na universidade. Algumas variáveis consideradas são: condições ambientais, grau de automação ou informatização das rotinas do setor, padronização das atividades e competências. A proposta da UFTM é a que mais se aproxima com a preocupação de alocar a pessoa certa para o cargo certo, mas através de um sistema de gerenciamento e controle do dimensionamento. Para isto, muito tempo e recurso são necessários, além da necessidade de se alocar o servidor previamente para posterior análise.

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, algumas práticas de socialização e alocação de novos servidores foram discutidas durante o Seminário de Gestão de Pessoas na Perspectiva da Gestão por Competências e na 8ª Reunião Ordinária do Fórum Nacional dos Pró-Reitores da Gestão de Pessoas das IFES (FORGEPE/ANDIFES), evento este realizado em 2017 na UFSC. Algumas universidades tiveram destaque por apresentar práticas interessantes e que podem servir de inspiração para as demais universidades e órgãos públicos.

**Universidade Federal do Tocantins (UFT)** – A UFT realizou um mapeamento das competências com o objetivo de melhorar o alinhamento entre servidor e organização. Como diferencial, a UFT obteve, ao final do processo, um banco de talentos para as áreas gerenciais. Este banco de talentos facilita a escolha dos novos gestores quando um cargo deste nível fica vago. Como a organização já dispõe das competências necessárias para o cargo, pode a partir disto escolher, dentro do banco de talentos, o servidor que melhor se encaixa no perfil desejado.

**Universidade Federal do Pará (UFPA)** – Na UFPA, além de beneficiar a movimentação interna dos servidores, o mapeamento das competências possibilitou a melhora da avaliação de desempenho destes. Tendo em mãos as competências necessárias para o cargo, o gestor responsável pela avaliação de desempenho pode realizar uma avaliação mais criteriosa e específica do servidor.

**Universidade Federal da Paraíba (UFPB)** – A UFPB desenvolveu o sistema de Gestão por Desempenho por Competências. O sistema foi desenvolvido com o objetivo de identificar, desenvolver e avaliar as competências institucionais, dos ambientes organizacionais, e dos servidores. Cruzando as informações obtidas, foi possível estabelecer critérios para a provisão e movimentação de servidores na universidade. Apesar do bom resultado, os envolvidos citaram como fatores limitantes a distância entre a legalidade e a realidade de várias IFES; a falta de conhecimento dos servidores sobre a gestão por competências; a descontinuidade de políticas e práticas de gestão de pessoas por competências em função da mudança dos gestores institucionais. Por fim, chamam a atenção para o fato de que é necessário definir o quantitativo de servidores ideal por setor, para posteriormente planejar a parte qualitativa da alocação dos mesmos.

**Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)** - A UFRN modernizou a gestão de pessoas da instituição através do mapeamento das competências institucionais. Para realizar tal mapeamento, foi realizada a identificação dos macroprocessos organizacionais

através do levantamento das principais atribuições de cada unidade que compõe a instituição. Conhecendo mais sobre as competências necessárias para o trabalho nos diferentes níveis da universidade, foi possível adquirir uma visão ampliada sobre se o desempenho dos servidores era compatível com o exigido para o cargo. Além do mapeamento das competências institucionais, a UFRN também utilizou a gamificação como ferramenta para identificar as lacunas de competências individuais e específicas (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos servidores e dos setores, assim como as necessidades de cursos de capacitação. A gamificação neste caso foi utilizada para engajar os servidores a responderem os questionários que identificam as competências necessárias e as necessidades de se realizar cursos específicos. Este processo de gamificação é realizado através de uma equipe multidisciplinar, formada por docentes, técnicos e alunos das áreas de design, ciências da computação, gestão de pessoas e educação. Em um ambiente interativo e de fácil compreensão, o servidor é estimulado a responder perguntas sobre seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Comparando-se as respostas com as necessidades do cargo, o sistema identifica as lacunas e sugere cursos de capacitação e o gestor pode também basear-se nisso para realizar movimentações internas, de acordo com as necessidades identificadas. Além de aumentar significativamente o número de respondentes das pesquisas, o processo de gamificação da UFRN possibilitou resultados mais confiáveis no que se refere às necessidades institucionais da universidade.

Passando para a análise dos resultados obtidos na busca pelas práticas de alocação e socialização de servidores nos diversos órgãos públicos da administração direta e indireta, os casos mais relevantes são observados a seguir.

**Secretaria Estadual de Educação do Amazonas** - Foi implantado o Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas. Através dele, informações como número de alunos, professores, servidores, escolas, entre outras, podem ser identificadas, possibilitando o planejamento de ações de forma mais rápida e segura. Dentro do sistema, há ainda o Sistema Integrado de Lotação de Servidores, que facilita a obtenção de dados sobre as reais necessidades de servidores.

**Banco do Brasil** – O programa “Pessoa certa no lugar certo” do Banco do Brasil utilizou programas de computação buscando adequar o perfil do servidor ao perfil do posto de trabalho. Através de formulário eletrônico, o servidor responde perguntas e o sistema compara as suas características com as atribuições exigidas das vagas. Como resultado, 76% dos servidores ingressantes através deste sistema foram alocados conforme os perfis apresentados.

O perfil do servidor foi traçado antes mesmo da sua data de posse, pois o formulário eletrônico foi enviado assim que a nomeação do servidor foi publicada. Após a realização, foi aplicado questionário para verificar a satisfação dos servidores e dos gestores sobre o processo de alocação. 95% dos gestores se posicionou como muito satisfeito com o processo; 62% dos servidores como muito satisfeitos e 13% muito insatisfeito.

**Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG/MG)**

- Adotou a metodologia Predictive Index – PI, desenvolvido na década de 50. Esta ferramenta possibilita efetuar o levantamento do perfil comportamental dos profissionais atuantes ou candidatos na mesma linguagem das funções, assim como avaliar as necessidades motivadoras e os comportamentos voltados ao trabalho de cada profissional. A metodologia produz um conjunto de relatórios informando o grau de proximidade dos perfis individuais para qualquer cargo ou função, gerando alocações com maior eficácia. Como resultado, o órgão apresentou raríssimos casos de insatisfação de servidores quanto à alocação proposta. Além disto, as unidades passaram a receber candidatos mais apropriados às necessidades funcionais do cargo. Reduziu-se também as nomeações por indicação, tornando o processo de alocação mais formal.

**Petrobrás** – Utilizando os preceitos da gestão por competências, a Petrobrás busca a integração dos sistemas de negócios da empresa com a gestão de recursos humanos, principalmente pela subordinação direta desta área ao CEO da instituição. Desta forma, foram definidas as competências individuais a partir das necessidades organizacionais, apoiando os processos de recrutamento, gestão de carreira e desempenho.

**Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES)** – O modelo de gestão por competências do BNDES está em fase de implementação, e terá o Balanced Scorecard como ferramenta auxiliar no processo de seleção por competências.

**Ministério da Fazenda** – Também pensando na Gestão por Competências, o Ministério da Fazenda analisa seus cargos e funções através das competências individuais necessárias. O objetivo é integrar a gestão por competências ao banco de talentos da instituição através da elaboração de um instrumento de avaliação de desenvolvimento.

**Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)** – A ANEEL, em seu edital de seleção de 2004 para os cargos de analista administrativo, técnico administrativo e especialista em regulação do setor elétrico trouxe um novo item no seu texto. Além da aprovação nas etapas objetivas e a pontuação por títulos, foram especificadas as competências requeridas para os cargos. Entre elas estão: Visão sistêmica, Relacionamento humano, Conduta pública, Comprometimento, Comunicação, Gestão de processos, Aprendizagem

contínua, Análise e solução de problemas, Flexibilidade, liderança, Criatividade, Trabalho em equipe, Negociação, Especialização técnica. Apesar de não constar no texto do edital qualquer vinculação entre a demonstração de domínio dessas competências com a aprovação no concurso ou a posterior nomeação, pode-se considerar inovadora a ideia, pois os servidores serão avaliados segundo estes critérios ao longo de suas carreiras na instituição.

A partir dos relatos apresentados no FORGEPE/ANDIFES, das respostas obtidas por e-mail das universidades, das informações contidas em seus sites e ainda na busca em mecanismos de pesquisa sobre as práticas de alocação e socialização em órgãos e empresas do setor público, pode-se afirmar de maneira geral que o processo de alocação de novos servidores nas universidades federais do Brasil e nos demais órgãos públicos não é realizado de maneira estratégica. Algumas práticas e iniciativas podem ser consideradas pertinentes e são adotadas pela maioria das instituições pesquisadas, mas não são suficientes para tornar a escolha do cargo do novo servidor mais eficiente, de forma a evitar pedidos de remoção, insatisfação no trabalho ou mesmo a exoneração do serviço público.

As práticas em gestão de pessoas para os processos de socialização organizacional e alocação de novos servidores nas instituições observadas concentram-se principalmente no mapeamento das competências individuais e dos cargos, mas focam basicamente na melhora da movimentação interna dos servidores, meses ou anos após a sua primeira nomeação, e também nas avaliações de desempenho e necessidade de cursos de capacitação.

A legislação exige que no momento da posse o servidor público nomeado apresente a declaração de não acumulação de cargos e também a declaração de bens e valores. Algumas universidades pedem neste momento um currículo atualizado do servidor para fazer uma análise inicial do seu perfil. Esta medida, apesar de simples, pode contribuir para a escolha do local de lotação do candidato, levando-se em conta suas experiências anteriores e a sua formação.

Em algumas universidades pode-se observar que consta no site uma área específica para os procedimentos de admissão e de movimentação de servidores. Apesar disto, o conteúdo limita-se apenas aos procedimentos legais e burocráticos como formulários, prazos, etc. Não há qualquer informação ou procedimento que possa contribuir para que a escolha do local de trabalho seja mais eficiente e proveitosa tanto para os servidores como para os interessados em geral.

Para sintetizar as principais práticas observadas de alocação e de socialização organizacional de novos servidores, foi elaborado o quadro 09.

### Quadro 09: Práticas de socialização e alocação organizacional observadas

Treinamento com os novos servidores passando as informações básicas da instituição
Curso de ambientação com atividades de integração
Entrega de cartilha contendo a informações básicas da instituição
Curso introdutório na modalidade à distância com as informações básicas da instituição
Socialização realizada de maneira informal durante a jornada de trabalho do servidor
Realização de entrevistas para definir o perfil do servidor
Utilização de softwares para definir o melhor local de lotação dependendo das características pessoais e das competências necessárias do cargo
Análise de perfil baseada na gestão por competências
Realização do mapeamento dos cargos na instituição para auxiliar no processo de alocação
Utilização de formulários para que o servidor demonstre interesse em trabalhar em algum setor específico
Banco de talentos para melhorar o processo de remoção interno na instituição

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

No próximo capítulo será apresentada a proposta de programa de socialização organizacional aos servidores da UFSC.



## 5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO / RECOMENDAÇÃO

Na administração pública federal, a lei 8.112/90 trata do regime jurídico dos servidores civis da União, das autarquias e das fundações. Nos artigos 28, 29, 36 e 37 são elencadas as normas de reintegração, recondução, remoção e redistribuição de servidores públicos. A referida lei trata, portanto, apenas dos casos de movimentação. Já o dimensionamento de pessoal, ou seja, o processo de análise e identificação da força de trabalho necessária nas instituições federais surgiu apenas em 2005, a partir do PCCTAE, instituído pela Lei 11.091/2005.

A necessidade de realizar o dimensionamento de pessoal justifica-se, na opinião de Veloso (2013), para que não ocorra um quadro superdimensionado, que resultaria em servidores desmotivados pela falta de expectativa e ainda custos elevados ao Estado. Por outro lado, o subdimensionamento geraria sobrecarga de trabalho e conseqüente má qualidade do serviço prestado.

Seguindo a linha evolutiva, o Decreto 5.825/2006, no seu art. 5º, estabeleceu que cada instituição federal de nível superior deve realizar o dimensionamento das necessidades de pessoal, com a definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da estrutura organização (BRASIL, 2006). Os modelos de alocação, citados pelo referido decreto, ficam a cargo das próprias instituições, que precisam adotar políticas de recursos humanos que visem alocar seus servidores da melhor maneira possível, evitando assim pedidos de remoção ou mesmo exoneração por insatisfação com as atividades realizadas.

Como a legislação atual não permite que seja descrito o perfil de servidor desejado pela instituição para ocupar determinada vaga, já que o processo de seleção precisa ser baseado em critérios objetivos, a definição do local de lotação dos servidores nomeados precisa ser feita de maneira eficiente. Na opinião de Pires (2009), a definição da alocação do novo servidor deve ser realizada apenas após ser traçado o perfil do indivíduo recém-nomeado, a partir do reconhecimento de potencialidades, qualificações habilidades e atitudes. O autor complementa ainda que isto é possível apenas após um período de contato, onde instituição e servidor poderão identificar os requisitos desejados para o cargo e o perfil de cada pessoa para desempenhar determinada tarefa.

Na UFSC ainda não há um modelo definido, portanto o objetivo deste capítulo é propor mudanças no processo de socialização organizacional na UFSC, tornando o processo de alocação de novos servidores uma etapa do período de socialização. A proposta foi elaborada com base na fundamentação teórica estudada, na análise das entrevistas e

questionários aplicados aos servidores e aos gestores da instituição, nos relatos das demais universidades federais, e ainda na pesquisa documental que levantou as melhores práticas de outras instituições.

Inicialmente foram apontados os principais problemas verificados tanto nos processos de socialização como de alocação de novos servidores. Em seguida, as principais sugestões de melhoria, através dos quadros 10 e 11. O objetivo da utilização dos quadros é para que se consiga visualizar de forma clara as principais barreiras enfrentadas hoje pelos gestores, as insatisfações dos servidores, e também alguns caminhos possíveis para que os processos citados tornem-se mais eficientes.

Quadro 10: Problemas identificados ao longo da pesquisa

Curso de iniciação não é obrigatório aos servidores
Curso de iniciação não é iniciado assim que o servidor entra na UFSC
Conteúdo da parte presencial do curso de iniciação são palestras entediantes
O curso de iniciação não contribui para a socialização dos novos servidores
Nem todos os novos servidores são entrevistados pela PRODEGESP
Tempo de entrevista para definir o perfil do candidato nomeado é muito curto
Apesar de terem sido entrevistados, alguns servidores afirmam que a entrevista não foi levada em consideração no momento de a PRODEGESP definir o local de lotação
As experiências anteriores do servidor não são levadas em consideração
Alto índice de servidores insatisfeitos com o seu local de lotação
Setores com serviço acumulado, não havendo tempo para socialização
Falta de treinamento inicial para o desempenho das tarefas dificulta o processo de integração
Servidor trabalha em um setor isolado, não tendo contato com demais colegas
Falta de preparo das chefias imediatas para receber um novo servidor
A chefia imediata muitas vezes é um docente, que não possui preparo para gerir pessoas
PRODEGESP não acompanha o servidor após a chegada ao local de trabalho
A PRODEGESP não acompanha a satisfação ou desempenho do servidor após definir a lotação
Elevados números de pedidos de remoção atrasam o processo como um todo
Não há incentivo para reuniões informais dos novos servidores

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

Quadro 11: Sugestões de melhoria ao longo da pesquisa

Tornar o curso de iniciação obrigatório aos servidores
Início do curso de iniciação até o terceiro mês da entrada do servidor na UFSC
Curso de integração mais focado nas relações interpessoais
Perguntar ao servidor se ele possui alguma preferência de lotação

Elaborar um treinamento específico para as atividades no setor
Capacitar a chefia imediata, como gestores de recursos humanos, para receber os novos servidores
Realizar entrevista com a chefia imediata
Chefia imediata mais participativa no processo de socialização
Tutor no local de trabalho para auxiliar a PRODEGESP nos primeiros momentos do servidor
Apresentar os colegas de trabalho e demais setores próximos para integrar o novo servidor
Acompanhamento da PRODEGESP mesmo após o servidor estar lotado no seu setor
Acompanhar o servidor recém-lotado quando à satisfação com as atividades desempenhadas
Promover reuniões informais fora do ambiente de trabalho
Analisar e levar em consideração as experiências anteriores dos servidores para definir as atividades desempenhadas
Levar em consideração características pessoais, como a timidez, para definir as atividades a serem desempenhadas
Realizar a alocação e acompanhar durante um período. Caso não haja adaptação, tornar a primeira remoção mais simples, para agilizar o processo
Manter publicação atual das vagas que estão em aberto na instituição
Transparência e regras justas na política de movimentação de servidores

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

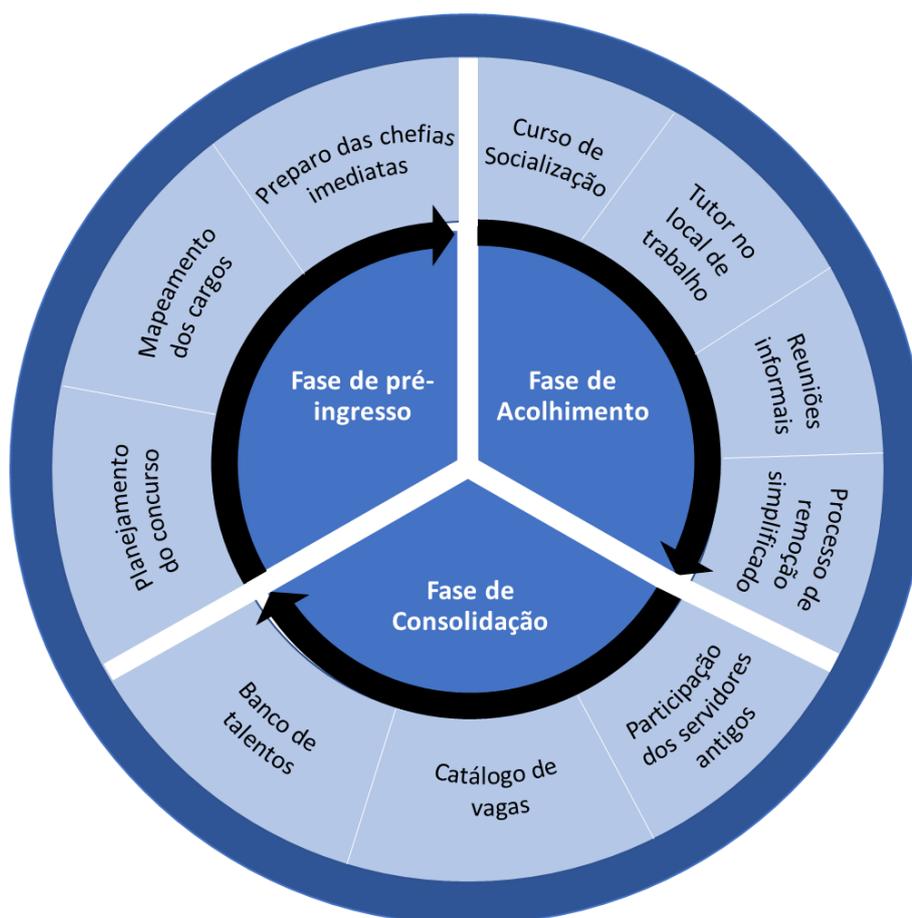
Após a apresentação inicial dos principais problemas percebidos nos processos de socialização e de alocação de novos servidores, e também das sugestões de melhoria levantadas ao longo desta pesquisa, será detalhada a proposta de programa de socialização organizacional na UFSC.

Conforme apresentado ao longo da fundamentação teórica desta pesquisa, são três as fases do processo de socialização. Feldman (1976) as classificou como socialização antecipatória, acomodação e gerenciamento de papéis. Ao longo dos anos outras classificações foram utilizadas, como a de Cunha et al. (2007) que preferiram classificá-las como pré-ingresso, acomodação e metamorfose. Para o programa proposto, será utilizada nomenclatura própria para cada uma das fases, baseadas nas definições dos autores citados. O ponto de partida para a apresentação da proposta será a fase de pré-ingresso, seguida pela fase de acolhimento, e da fase de consolidação.

Atualmente o processo de socialização na UFSC fica restrito ao curso de iniciação ao ambiente institucional. O programa proposto nesta pesquisa sugere mudanças em diversas fases do processo de socialização, tornando o curso apenas uma das etapas do processo como um todo. Neste sentido, a principal alteração será com relação ao momento de definição do local de lotação do novo servidor.

Para melhor visualização do programa proposto, foi elaborado um framework (figura 03), que contém os principais pontos a serem considerados. A evolução da proposta seguirá as fases do processo de socialização citadas anteriormente. Em seguida, cada ponto será devidamente detalhado.

Figura 03: Programa de socialização organizacional de novos servidores



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

O framework sugere que o processo de socialização é um ato contínuo na organização. Isto porque durante a fase de consolidação, outros servidores estarão ingressando na instituição, participando da fase de acolhimento, e editais sendo planejados para selecionar novos candidatos, caracterizando a fase de pré-ingresso.

Considerando-se como ponto de partida a fase de pré-ingresso da socialização organizacional, cada etapa do modelo será detalhada de forma a apresentar a proposta de programa de socialização organizacional.

## 5.1 Fase de pré-ingresso

A fase de pré-ingresso é o momento que antecede a chegada do novo servidor à instituição. Bauer (2010) afirma que o processo de recrutamento e seleção é o primeiro passo para um processo de socialização eficaz. Desta forma, o planejamento do edital de concurso que selecionará os candidatos interessados deve ser uma preocupação dos gestores institucionais.

### **Planejamento do concurso**

A contratação de servidores através de concursos públicos surgiu da necessidade de se combater as práticas clientelistas e patrimonialistas, que favoreciam grupos ou determinadas pessoas (ALMEIDA, 2004). A medida foi uma conquista importante para que fosse possível democratizar as oportunidades, mas não resolveu o problema completamente. O engessamento do quadro de pessoas, a falta de planejamento na publicação dos editais e também a dificuldade de selecionar as pessoas com o perfil desejado para os cargos são alguns dos desafios enfrentados atualmente pelos gestores públicos.

Conforme relato dos gestores da PRODEGESP durante as entrevistas, um problema enfrentado pela UFSC no momento de receber o novo servidor é a urgência que os setores têm de contar com o indivíduo que recém ingressou na organização. Como normalmente há um espaço de tempo grande entre um concurso e outro, as exonerações, aposentadorias e demais vacâncias não são preenchidas de imediato, ocasionando acúmulo de serviço ou mesmo setores em que não há ninguém trabalhando. Conseqüentemente, assim que um servidor é nomeado na UFSC, não há tempo hábil para prepará-lo. O processo de socialização e a capacitação inicial, desta foram, ficam prejudicados.

Na visão de Shinyashiki (2002), o indivíduo busca informações sobre o concurso para a organização que pretende ingressar. Os editais, portanto, precisam ser escritos de forma clara e coesa, descrevendo os cargos para os quais há vagas em aberto e obedecendo aos prazos para a realização de todas as etapas do concurso, como publicação, inscrição, provas, homologação, nomeações, posses e enfim a entrada em exercício. O processo como um todo é moroso, pois precisa obedecer à legislação e às burocracias impostas.

Desta forma, as instituições precisam se planejar para que as contratações sejam feitas de maneira pensada, com tempo hábil para preparar os novos servidores ao serviço público. Do contrário, todo o processo de admissão fica comprometido, pois a urgência em contar com o servidor na vaga em aberto prevalece às necessidades de integração e socialização.

Somente com os concursos públicos sendo realizados de forma organizada e planejada será possível melhorar o processo de seleção como um todo, pois o que acontece hoje é que os novos servidores são recebidos com serviço acumulado e estão despreparados para desempenhar suas atividades. Estas situações prejudicam o acolhimento do servidor, podendo gerar desmotivação e influenciar no desempenho.

Na pesquisa documental realizada para observar práticas de socialização e de alocação em outras instituições, o caso da ANEEL chamou a atenção por incluir no edital de concurso público para contratação de servidores as competências requeridas para os cargos. Ainda que esta análise seja subjetiva e não possa ser realizada de forma eliminatória, ou seja, não há como se comprovar que determinada pessoa possui ou não as competências descritas no edital, esta medida é um passo inicial para que o perfil dos candidatos seja levado em consideração. Pires (2009) argumenta que a inadequação ao cargo acarreta em baixa produtividade, problemas futuros de remoção, além de altos custos para os órgãos públicos com pessoal, que durariam de trinta a quarenta anos e só sanados, em última instância, com a aposentadoria do servidor.

Comumente, os editais de concursos públicos envolvem exames escritos e muitas vezes a comprovação de títulos. Estes são os critérios usuais, por serem objetivos e quantificáveis, portanto menos sujeitos às interferências políticas (ALMEIDA, 2004). O servidor hoje, portanto, é escolhido somente com base na sua capacidade intelectual, sendo negligenciadas suas atitudes comportamentais. Com a descrição completa do que se espera do candidato em termos de capacidades, habilidades, competências e perfil comportamental, os objetivos individuais se aproximam dos organizacionais.

Na opinião de Almeida (2004) as práticas de seleção no serviço público esbarram no excesso de cautela dos gestores públicos responsáveis pela escrita do edital, em resposta à legislação específica dos processos de seleção que tornam o processo passível de recursos e liminares a todo instante. Como consequência, os processos seletivos públicos hoje evitam avaliar as características pessoais dos candidatos, dificultando assim o alinhamento das competências individuais com os objetivos institucionais.

### **Mapeamento dos cargos**

A descrição do cargo de assistente em administração constante no edital do concurso público para ingresso na UFSC é redigido de forma simples e genérica, descrevendo apenas que o futuro servidor dará suporte em diversas áreas, cumprindo os procedimentos necessários para assessorar as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Uma vez aprovado no concurso público no referido cargo, o servidor poderá atuar nos mais diversos setores, realizando atividades variadas mas que não são descritas de forma a possibilitar selecionar o melhor candidato para preenchê-la. O mapeamento dos cargos surge então como uma ferramenta administrativa para que os gestores conheçam quais competências o servidor terá de ter para realizar o que se espera dele. Do contrário o processo de alocação fica comprometido.

Para Pires (2009), o perfil do candidato ao cargo deverá ser descrito a partir da identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias, objetivando a adequação das individualidades com os objetivos institucionais. Na descrição das competências necessárias para o cargo, os comportamentos esperados devem ser claros, objetivos, e possíveis de serem observados no ambiente de trabalho, evitando assim interpretações errôneas (CARBONE et al., 2006).

Neste sentido, para que a proposta de socialização possa ser implementada, será necessário que se realize o mapeamento de todos os cargos vagos na instituição, descrevendo detalhadamente as rotinas administrativas, quais são os conhecimentos necessários, quais sistemas serão acessados, e qual o perfil de servidor e suas características pessoais trarão mais resultados para o setor.

A realização do mapeamento dos cargos vagos será de responsabilidade de cada setor. A chefia imediata fará a descrição completa do cargo e enviará o relatório para a PRODEGESP, que compilará os resultados e manterá um sistema atualizado.

Como o processo de mapeamento completo dos cargos na instituição pode se tornar demorado, num primeiro momento sugere-se efetuar apenas a descrição dos cargos que estão vagos. O envio do relatório será a condição para que as chefias solicitem um novo servidor ao seu setor.

### **Preparo das chefias imediatas**

O relato de alguns servidores que responderam a pesquisa sobre o processo de socialização serviu para mostrar o despreparo de alguns setores para receber um novo servidor, em especial das chefias imediatas. No modelo atual há relatos de servidores que nem foram apresentados aos seus colegas e já iniciaram a desempenhar suas atividades, gerando desconforto e falta de união.

No momento em que o servidor chega ao local determinado pela PRODEGESP para desempenhar suas funções, a tensão por estar iniciando um novo trabalho e conhecendo novas pessoas pode afetar negativamente o seu desempenho. O despreparo da chefia imediata e a

falta de receptividade dos colegas de trabalho demonstram que o processo de socialização não vem sendo realizado de maneira efetiva.

O fato de a PRODEGESP não acompanhar o servidor ao ambiente de trabalho já é um fator negativo para o indivíduo que passa por um momento de expectativas para conhecer o local onde desempenhará suas atividades. Além disto, as chefias imediatas em muitos casos são docentes que não têm preparo para gerir pessoas, comprometendo o período inicial de integração do novo servidor. Taormina (2008) destaca a importância do comportamento e da visão dos líderes em relação ao novo servidor para que a socialização organizacional seja bem-sucedida.

Neste sentido, será necessário oferecer cursos de capacitação às chefias imediatas, sejam estes docentes ou técnicos, para que haja uma melhora no processo de acolhimento dos novos servidores no ambiente de trabalho. Entre os temas abordados no curso estarão o preparo do espaço físico para receber o novo servidor, o treinamento a ser passado aos colegas de trabalho com relação às questões como relacionamento interpessoal, e ainda o direcionamento específico às próprias chefias imediatas com noções de gestão de pessoas.

Somente as chefias imediatas que tiverem participado do curso de capacitação poderão requisitar um novo servidor. Esta medida visa tornar os setores mais preparados para receber os novos servidores, que precisam ser acolhidos desde o primeiro dia de trabalho. Objetiva-se, desta forma, diminuir os índices de desmotivação, insatisfação, e pedidos de remoção.

## 5.2 Fase de Acolhimento

Esta fase tem início com a chegada do novo servidor à organização, mais precisamente no dia em que ele entra em exercício. Neste estágio o servidor começará a se integrar aos colegas de trabalho no curso de socialização, apresentado a seguir.

### **Curso de socialização**

Diferentemente do que acontece no formato atual, onde o servidor entra em exercício já tendo sua alocação sido definida previamente pela PRODEGESP, na proposta apresentada nesta pesquisa a alocação será definida somente após a realização do curso de socialização. O referido curso será, portanto, a principal ferramenta para realizar a socialização e a integração do novo servidor, e ainda fornecer os parâmetros para que a alocação seja feita de maneira eficiente.

Atualmente o curso é chamado de iniciação ao ambiente institucional – UFSC, e não tem como pretensão auxiliar o processo de alocação de novos servidores. A partir de relatos dos servidores que responderam o questionário desta pesquisa, até mesmo o objetivo de socializar os novos indivíduos não está sendo alcançado pelo curso. Há apenas uma apresentação básica da instituição e da estrutura da PRODEGESP. Grillo (2001), ao se referir sobre as Universidades, comenta que o curso introdutório é uma ferramenta chave para ambientar os novos servidores das instituições universitárias.

No formato atual do curso, o recém-chegado assiste a algumas palestras sobre variados temas. Alguns servidores que responderam ao questionário desta pesquisa demonstraram sua insatisfação quanto ao conteúdo destas. Para eles, as palestras ministradas não contribuem para a socialização ou integração dos novos servidores, sendo taxadas inclusive de entediantes. Desta forma, as palestras que atualmente são ministradas durante o curso de iniciação ao serviço público poderão ser oferecidas em outro momento e somente aos servidores que demonstrem interesse através do portal da capacitação, disponível no site da PRODEGESP.

Desta forma, o objetivo do curso proposto é dar mais ênfase ao processo de integração e de socialização dos novos servidores. Para tanto, o nome do curso será “Curso de socialização organizacional aos novos servidores – UFSC”.

O público-alvo do curso de socialização serão todos os servidores técnico-administrativos em educação que ingressarem na UFSC após a publicação de novo processo seletivo e também aos que demonstrarem interesse, independente do momento de ingresso. O oferecimento do curso aos servidores antigos será debatido em momento posterior.

A participação dos novos servidores no curso de iniciação ao ambiente institucional fica a critério dos servidores no atual modelo praticado pela PRODEGESP. Apesar de Pires (2009) afirmar que o processo de socialização é bidirecional, ou seja, tanto o servidor quanto a instituição devem tomar iniciativa para se adaptar à cultura organizacional, no modelo proposto por esta pesquisa a participação no curso passa a tornar-se obrigatória, sendo inclusive o primeiro compromisso do servidor a partir da sua entrada em exercício.

Após ter sido nomeado, o servidor agenda a data da sua posse e posteriormente fica sabendo do dia em que entrará em exercício, tendo que comparecer ao local onde o curso de socialização será ministrado ao longo dos cinco dias. Esta obrigação de participar do curso visa realizar a socialização da totalidade de novos servidores na universidade, e também permitir que a PRODEGESP conheça e defina o perfil de cada um de seus novos servidores. Além dos motivos citados, esta medida resolve o problema citado por muitos nos

questionários de que só participaram do curso de iniciação meses ou mesmo anos após terem entrado em exercício, prejudicando assim o processo de integração.

O curso será oferecido pela CCP e pelo DDP, ambos vinculados à PRODEGESP. A estrutura do curso será dividida em dois módulos principais: o módulo presencial e o módulo à distância. A parte presencial terá a duração de cinco dias em turno integral, e o módulo à distância terá carga horária de 10 horas.

Na opinião de Bauer (2010), os programas de socialização desempenham um papel social, auxiliando os recém-chegados a se sentirem bem-vindos e conhecer seus colegas de trabalho. Para a autora, estes programas podem durar de algumas horas a alguns meses.

No primeiro dia do módulo presencial, o servidor será recepcionado na PRODEGESP e acompanhado até o local de realização do curso, onde receberá o material que o acompanhará ao longo dos cinco dias contendo a programação detalhada. Bauer (2010) esclarece que o processo de socialização pode ser facilitado com a entrega de um roteiro ou cronograma. Para a autora, informações como metas, responsabilidades, e o apoio disponível que os indivíduos terão na organização devem estar claras no documento.

Inicialmente serão feitas as apresentações das autoridades presentes, como pró-reitores, secretários e gestores, e posteriormente serão dadas as boas-vindas aos recém-ingressados na instituição através de breve fala dos organizadores do curso. O restante do período será de apresentações pessoais, onde cada servidor será incentivado a explicar os motivos de ter prestado o concurso para a UFSC, quais as suas expectativas com relação ao novo desafio, um breve relato das suas experiências anteriores, e o que mais julgar necessário compartilhar.

Os organizadores do curso deverão proporcionar aos indivíduos um ambiente acolhedor e que passe segurança e descontração, para que os novos servidores aos poucos possam se conhecer, identificar afinidades, e sentirem-se parte da organização.

No segundo período do primeiro dia de curso, os servidores recém-chegados serão convidados a fazer um passeio pelo campus, para que conheçam a estrutura da universidade, seus diversos centros, departamentos, e principais localidades, como o restaurante universitário, a biblioteca central, o museu, a reitoria, a editora, entre outros. O objetivo é familiarizar o novo servidor com a estrutura e fornecer as informações básicas sobre as responsabilidades de cada setor e a importância deles para a instituição.

A partir do segundo dia de curso, o servidor participará de atividades como dinâmicas de grupo, conversas informais, depoimentos, jogos e entrevistas. O objetivo inicial é realizar a socialização do indivíduo através da interação social, além de integrá-lo à cultura da

organização. Dutra (2011) argumenta que criar vínculos com outras pessoas da organização serve como referência aos novos membros. Portanto, quanto melhor o processo de socialização com os demais integrantes da instituição, melhor será o desempenho do servidor.

Ao longo do processo de socialização, uma equipe multidisciplinar composta por psicólogos organizacionais, gestores da PRODEGESP, chefias imediatas dos setores onde existam vagas e auxiliares compostos por servidores capacitados acompanharão o novo servidor, observando suas características individuais como personalidade, suas habilidades, dificuldades, angústias e motivações.

O objetivo desta equipe multidisciplinar é traçar o perfil individual de cada novo servidor, indicando suas competências, traços de liderança, timidez, proatividade, oratória, experiências anteriores, entre outras características que fornecerão parâmetros para a decisão dos gestores de onde alocar cada servidor.

Para Veloso (2013), a análise do perfil do indivíduo é fundamental e deve ser realizada no sentido de verificar a sua formação, experiências anteriores, conhecimentos, cultura, inteligência, maturidade, etc., obtendo-se assim um conjunto de informações para apoiar o processo decisório. A autora afirma ainda que ao se comparar o perfil do indivíduo com as necessidades do cargo, é possível perceber antecipadamente as áreas em que ele terá dificuldade de adaptação ou desempenho, e então escolher aquelas que têm mais probabilidade de sucesso de acordo com o seu perfil. Pires (2009) menciona testes psicológicos, dinâmicas de grupo e entrevistas como ferramentas capazes de auxiliar na avaliação do comportamento dos indivíduos na medida em que reações e padrões de comportamento forem identificados.

Um dos principais problemas identificados no atual modelo de alocação da PRODEGESP é com relação às entrevistas realizadas com os novos servidores. Pode-se constatar que nem todos os novos servidores são entrevistados pelo setor responsável, ou que mesmo tendo passado pela entrevista, as informações fornecidas não foram levadas em consideração no momento de definir o local de lotação do servidor.

Esta pesquisa propõe que as entrevistas com os novos servidores sejam realizadas durante o curso de socialização. Desta maneira, o servidor pode conversar com o psicólogo organizacional a respeito das suas experiências anteriores, conhecimentos e habilidades. Busca-se explorar o momento do curso de socialização para alocar o servidor de maneira mais eficiente.

Na opinião de Borges e Albuquerque (2014), a qualificação profissional está relacionada com a preparação prévia do indivíduo para exercer as atividades determinadas e

satisfazer os interesses da instituição, tendo relação com os conhecimentos e experiências anteriores do funcionário. Na análise de perfil a ser realizada pela equipe multidisciplinar da PRODEGESP, os gestores deverão ter atenção especial com as experiências anteriores do servidor, pois este foi um dos fatores de maior insatisfação entre os respondentes do questionário.

Além de verificar as experiências profissionais anteriores, quais suas habilidades e conhecimentos, as características pessoais de cada um devem ser analisadas. A timidez, por exemplo, é uma limitação que pode determinar a satisfação do servidor no trabalho, sendo muitas vezes negligenciada pelo setor competente por alocar os novos servidores. Estes aspectos serão observados pelos profissionais capacitados da UFSC para que o índice de satisfação com a alocação possa ser elevado.

No último dia do curso de socialização cada servidor será informado do seu local de lotação, definido com base na análise da equipe multidisciplinar que comparou o perfil de cada servidor com as competências exigidas nos cargos vagos.

Para Bauer (2010), um novo funcionário precisa ter clareza, confiança e as habilidades necessárias para desempenhar as tarefas que lhe forem atribuídas. O treinamento, para a autora, pode incentivar o indivíduo a melhorar o seu desempenho. Saks e Ashforth (1997), na mesma linha de pensamento, explicam que o repasse de informações sobre as tarefas a serem realizadas diminuem as incertezas no desempenho do indivíduo. Desta forma, além de ter o local de lotação definido, o último dia de curso será reservado para os novos servidores realizarem um treinamento inicial para desempenhar suas funções.

Neste momento, a chefia imediata do setor definido participará ativamente do curso explicando a rotina do setor, os sistemas que serão usados, as pessoas com quem o servidor se relacionará, além de continuar sendo amparado pelos profissionais da PRODEGESP para que se sinta acolhido e motivado.

Na opinião de Pires (2009) não apenas o gestor, chefe ou diretor do órgão, mas também outros membros da equipe ou seção, ou que irão se relacionar diretamente com o futuro servidor devem participar das principais etapas do processo de socialização.

Desta forma, ao final do curso a decisão do local de lotação terá sido tomada pela PRODEGESP com base em informações sólidas e respaldada por profissionais, além de proporcionar ao servidor um treinamento inicial para desempenhar suas atividades e já conhecer a chefia imediata a quem se apresentará na semana seguinte.

A participação da chefia imediata no processo de socialização terá início, portanto, no curso de socialização e continuará no próprio local de trabalho, visando oferecer o melhor ambiente ao servidor recém-chegado.

O módulo à distância do curso será oferecido através do ambiente virtual e deverá ser acessado pelo servidor nas duas semanas seguintes, dentro da sua jornada de trabalho. As chefias imediatas serão instruídas a permitirem que os servidores acessem o ambiente virtual durante uma hora por dia.

O conteúdo do módulo à distância será composto inicialmente por informações sobre o serviço público em geral: princípios, obrigações e direitos, prestação de contas, entre outros. Posteriormente serão fornecidas informações sobre a UFSC, como história, missão, estrutura administrativa e cultura organizacional. Finalmente, serão apresentadas informações pertinentes ao servidor, tais como setores da PRODEGESP, dicas para acessar os principais sistemas institucionais e solicitar as permissões necessárias, fluxos de processos básicos, estágio probatório, entre outros.

Para melhor visualização das etapas do curso de socialização proposto, foi elaborado o quadro 12, que exibe uma síntese da estrutura do curso.

Quadro 12: Etapas do curso de socialização organizacional

Módulo presencial	Primeiro dia	Recepção; entrega do material; apresentação dos gestores; apresentações pessoais; passeio pelo campus
	Segundo ao quarto dia	Integração e socialização através de dinâmicas de grupo, conversas, depoimentos, jogos e entrevistas; Análise dos perfis pela equipe multidisciplinar
	Quinto dia	Definição do local de lotação; Pré-capacitação
Módulo à distância	Carga horária: 10 horas	Oferecido através do ambiente virtual

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

### **Tutor no local de trabalho**

Para Borges e Carvalho (2013), a tutorização é um importante instrumento para se realizar a socialização, o treinamento, e o desenvolvimento dos novos indivíduos. Os autores definem o tutor como uma pessoa experiente na organização e que possui conhecimentos técnicos apurados, oferecendo apoio e suporte a outros indivíduos. Os autores complementam ainda que a tutorização é um processo interpessoal, mas não deve ser confundida como ajuda no sentido de substituição, mas sim como incentivo e colaboração.

Na opinião de Bauer (2010), um mentor ou tutor pode ajudar o indivíduo recém-chegado no seu local de trabalho fornecendo informações, conselhos, ou mesmo apoio social. A autora acrescenta ainda que os tutores podem servir como modelos a serem imitados, facilitando assim o processo de integração e aculturação. Borges e Carvalho (2013) acrescentam ainda que no setor público os programas de tutorização são cada vez mais comuns, pois a necessidade de se oferecer aos cidadãos um serviço de qualidade exige dos servidores um desempenho suficiente para atender tal demanda.

Neste sentido, além da capacitação das chefias imediatas para receber um novo servidor no setor, será designado um tutor no local de trabalho. Como não é viável que a PRODEGESP acompanhe todos os novos servidores após a alocação inicial, o servidor poderá se sentir desamparado e desmotivado. Assim, o tutor será um colega de trabalho com quem o novo servidor se relacione bem, para que possa sanar as dúvidas iniciais ou mesmo relatar qualquer problema de satisfação.

A definição do colega de trabalho que atuará como tutor do novo servidor ficará a cargo da chefia imediata, mediante aprovação do próprio recém-chegado. Para auxiliar no processo de controle, o tutor e sua chefia deverão informar a PRODEGESP sobre o desempenho e a satisfação do novo servidor durante o período de seis meses.

### **Reuniões informais**

Um dos aspectos mais comentados pelos servidores nas respostas ao questionário aplicado foi a falta de incentivo para que hajam reuniões informais dos novos servidores com os demais já alocados anteriormente no setor. Este de fato é um ponto negativo do atual processo de socialização praticado pela PRODEGESP. Benzinger (2016) afirma que as organizações costumam focar apenas nos aspectos formais da integração do novo funcionário, mas que os aspectos informais podem fazer a diferença para que o indivíduo sinta-se acolhido. Carvalho, Marques e Brito (2015) reforçam ainda que as necessidades subjetivas dos indivíduos podem ser mais facilmente identificadas através de ações informais.

Hatmaker (2015) acrescenta que os novos indivíduos na organização não são socializados apenas com as táticas clássicas, como treinamentos, palestras e cursos. O autor afirma que além dessas atividades formais, os comportamentos proativos e as relações interpessoais com os novos colegas servem para informar aos recém-chegados como se tornar membros da organização.

As reuniões informais são, portanto, momentos propícios para que sejam assimilados os padrões culturais não prescritos pela organização. Diante da necessidade exposta, a proposta de programa de socialização organizacional inclui atividades em grupo após o servidor ter iniciado suas atividades no setor definido pela PRODEGESP, para que possa se relacionar com colegas de outros setores e departamentos, contribuindo para a satisfação das suas necessidades de se relacionar fora do ambiente de trabalho, permitindo assim a assimilação de padrões culturais mais facilmente. Além disto, as chefias imediatas serão instruídas a promoverem encontros com os servidores do setor onde os indivíduos possam se conhecer melhor fora do ambiente formal de trabalho e das rotinas organizacionais.

### **Processo de remoção simplificado**

Uma vez definida a alocação do servidor, não há mais possibilidade de efetuar uma troca de setor sem cumprir todas as etapas do processo de remoção: envio do formulário de solicitação para a PRODEGESP, obedecer à ordem de prioridades e de chegada dos pedidos, e ainda aguardar pela análise do setor competente. Apesar de todo o esforço dos gestores para alocar os novos servidores de maneira satisfatória, há situações que fogem do controle com relação à satisfação dos servidores ou mesmo das chefias imediatas quanto ao desempenho do indivíduo.

Diante disto, propõe-se que exista um processo simplificado de remoção do servidor quando este não se adaptar ao local designado pela PRODEGESP. Se no período inicial de três meses for observado que não há condições de manter o servidor em um determinado setor, este terá prioridade em relação aos demais para que se concretize a troca de ambiente de trabalho, visando dar mais agilidade ao processo de alocação de novos servidores, e também tentando diminuir os problemas de socialização do indivíduo descontente com o setor designado para desempenhar suas atividades.

Bauer (2010) afirma que o indivíduo demora cerca de três meses para se habituar à nova organização, justificando assim o período determinado para que o servidor solicite o processo de remoção simplificado.

É importante destacar que este processo simplificado de remoção será possível apenas nos casos de novos servidores, ou seja, os que durante os três primeiros meses em exercício demonstrarem insatisfação ou inadequação ao cargo designado pela PRODEGESP. Os demais casos de remoção deverão seguir os trâmites usuais.

### 5.3 Fase de consolidação

Na última fase do processo de socialização o servidor já é parte da organização, além de estar inserido e adaptado à sua cultura. Apesar disto, o indivíduo estará constantemente internalizando, reafirmando e transmitindo os valores e princípios da organização. Esta fase acompanha o servidor até o fim da sua carreira na organização. Não há como se definir exatamente o momento em que há a mudança da fase de acolhimento para a de consolidação, pois cada indivíduo se adapta de maneira diferente e no seu próprio tempo.

#### **Participação dos servidores antigos no curso**

Levando-se em consideração que os níveis de motivação dos servidores tendem a diminuir ao longo do tempo (Moyson, 2017) e que o processo de socialização organizacional acompanha o indivíduo ao longo de toda a sua carreira (Van Maanen, 1978), no novo modelo a PRODEGESP incentivará a participação no curso de socialização aos servidores que já se encontram na fase de consolidação do processo de socialização, ou seja, que já fazem parte a mais tempo da organização. Como nem todos os servidores participaram do formato atual do curso de iniciação ao ambiente público, pode-se promover uma troca de informações e experiências em um ambiente propício e supervisionado por profissionais.

Na opinião de Antonacopoulou e Guttel (2010), no processo de socialização não apenas os indivíduos recém-ingressados podem aprender, mas também os colegas com mais tempo de organização podem se beneficiar com o processo.

Nos setores que receberão um servidor recém-nomeado, os colegas de trabalho terão preferência sobre outros servidores na participação da turma, para que a convivência já possa facilitar o processo de integração e de socialização do indivíduo recém-chegado.

A participação dos servidores antigos no curso de socialização terá o foco voltado para a reafirmação dos valores e princípios organizacionais, já que estes servidores ingressaram na instituição quando o processo de socialização era restrito ao curso de iniciação ao ambiente institucional. Desta forma, objetiva-se transmitir a cultura organizacional e socializar tanto os novos servidores como também os mais antigos.

Além de expectadores do curso de socialização organizacional, os servidores antigos assumirão um papel ativo em alguns momentos. Como não caberá mais a análise do currículo e a realização de entrevistas para definir o perfil deste grupo de indivíduos, eles poderão auxiliar no processo de integração e de acolhimento dos novos servidores, passando suas experiências, histórias, valores, e demais elementos que constituem a cultura organizacional da instituição.

### **Catálogo de vagas**

Uma sugestão de um respondente dos questionários foi de manter atualizado e disponível para consulta um catálogo de vagas em aberto na instituição. Como a UFSC é uma organização que possui diversos cargos e muitos deles acabam ficando vagos por diversos motivos, a PRODEGESP deverá realizar um controle destes cargos que não possuem servidores alocados, descrevendo as atribuições e as competências requeridas, e divulgando-os para os servidores. Com os pedidos de remoção por insatisfação diminuindo ao longo do tempo, abre-se a possibilidade de que os servidores se interessem por oportunidades dentro da instituição, mantendo-se motivados e interessados em novos desafios.

A sugestão do catálogo de vagas na instituição está de acordo com o que preceitua Pires (2009). Para o autor, a movimentação interna pode ser adequadamente conduzida através da elaboração de um aviso de circulação interna contendo as atribuições da função com vaga disponível e a descrição de como o servidor pode se candidatar para a vaga. O autor sugere ainda que o processo de remoção interno seja baseado em uma pontuação, que varia de acordo com a participação em projetos, cursos realizados, nível de escolaridade, entre outros.

### **Banco de talentos**

Para complementar a sugestão do catálogo de vagas, a PRODEGESP poderá criar um espaço virtual para que os servidores possam preencher suas informações pessoais como habilidades, cursos realizados, competências e experiências anteriores, formando assim um banco de talentos.

O elevado número de pedidos de remoção ao longo dos últimos anos motivou a PRODEGESP a suspender as novas requisições para que fosse possível organizar o setor competente, resolver as pendências e elaborar uma nova diretriz para o processo. Com a alocação realizada durante o processo de socialização organizacional, objetiva-se diminuir o número de pedidos de remoção, já que o servidor satisfeito no seu local de trabalho terá interesse em permanecer onde está. Com a gradativa diminuição nos novos pedidos de

remoção interna de servidores, o setor responsável por julgar os pedidos terá mais tempo e recursos para fazer o seu trabalho, tornando o processo mais transparente, justo, e eficiente.

Desta forma, os gestores, líderes e chefias imediatas de setores que estão com vagas em aberto poderiam então convidar o servidor para uma entrevista e realizar uma proposta de movimentação interna. Esta medida traria uma concorrência entre os setores, que precisariam constantemente trabalhar para criar um espaço agradável e motivador para seus servidores. Do contrário, eles poderiam perdê-los para setores mais estruturados e desafiadores.

#### 5.4 Avaliação, limitações e desafios da proposta

Carvalho, Marques e Brito (2015) caracterizam o processo de socialização como um fenômeno multifacetado que envolve tanto o lado humano como o social, gerando respostas imprevisíveis e raramente resultados homogêneos. Como a proposta apresentada por esta pesquisa sugere inúmeras mudanças nos processos de socialização e de alocação, a avaliação das alterações e também o feedback aos servidores deverão ser realizados de forma criteriosa, para que todas as partes envolvidas possam expressar sua opinião.

Ao final do curso de socialização os novos servidores deverão responder a um formulário de avaliação contendo perguntas fechadas e abertas de forma anônima, para não intimidar possíveis críticas e sugestões. Em contrapartida, os servidores receberão juntamente com o certificado de participação no curso um relatório detalhado sobre o seu desempenho no curso de socialização e também os critérios de análise para a definição da sua alocação, tornando o processo transparente.

A principal avaliação com relação à satisfação dos servidores sobre a alocação definida pela PRODEGESP ao final do curso de socialização organizacional será analisando o número de pedidos de remoção dos servidores. Como o modelo visa tornar mais eficiente o processo de escolha, a tendência é que o número de pedidos de remoção diminua.

A satisfação das chefias imediatas dos setores que receberam novos servidores também será importante para a avaliação do novo modelo de alocação. Assim, as chefias deverão, ao final do período de três meses, enviar um relatório detalhado sobre o desempenho do servidor. Nos casos em que as competências do cargo não sejam alcançadas, o processo de remoção simplificado será a alternativa mais rápida para resolver a situação.

Como fatores limitantes da presente proposta pode-se citar alguns fatores externos, que a organização não pode controlar, tais como as mudanças na política, que podem alterar as relações de poder, e as características da administração pública, que ainda apresentam

valores pautados no modelo burocrático. Momentos de escassez de recursos ou mesmo mudanças na gestão podem afetar a possibilidade da realização de novos concursos públicos, e conseqüentemente a contratação de novo servidores.

Uma limitação operacional do programa de socialização proposto é o fato de muitas vezes a UFSC nomear candidatos aprovados no concurso público isoladamente, ou em baixo número. Como a proposta tem como base fazer o novo servidor participar do curso de socialização no primeiro dia do seu exercício, as nomeações precisariam ser feitas de maneira conjunta para que as turmas tenham o número mínimo de participantes.

Conforme já descrito anteriormente, os concursos públicos precisam ser realizados de forma planejada, para que se consiga ter tempo hábil de respeitar todas as etapas que a legislação impõe, e também preparar o novo servidor depois de nomeado para exercer a sua função. O planejamento, portanto, é a solução para a limitação descrita, pois realizando as nomeações dos aprovados em blocos pode-se fazer a programação do curso de socialização de maneira eficiente.

Os casos de nomeações isoladas, quando acontecerem, deverão ser tratados como exceção, alocando o servidor no setor com mais urgência na instituição e realizando o acompanhamento de forma mais incisiva. O servidor seria incluído na próxima turma do curso de socialização e sua alocação poderia ser alterada pelo processo de remoção simplificado caso o resultado da sua avaliação de perfil indicasse um melhor local para o servidor.

Os gestores da PRODEGESP, durante as entrevistas realizadas, foram questionados sobre os possíveis impedimentos do programa de socialização organizacional proposto por esta pesquisa. Uma preocupação apontada foi com relação à necessidade de indicar no sistema de gestão de pessoas interno da instituição o local de lotação do servidor já a partir do primeiro dia do seu exercício na UFSC. Como o programa propõe que os cinco primeiros dias do servidor sejam realizando o curso de socialização organizacional, a solução seria indicar a PRODEGESP como local de lotação inicial do servidor. Uma vez encerrado o curso e definido o local de lotação definitivo do servidor, o sistema pode ser facilmente alterado, indicando então a lotação correta do novo servidor. A solução citada foi discutida com os gestores da PRODEGESP e estes concordaram com a possibilidade de se proceder desta maneira.

É importante salientar que o modelo proposto por esta pesquisa não gerará custos adicionais à universidade, uma vez que todos os profissionais envolvidos já fazem parte do

quadro de servidores da UFSC e que a estrutura física para realização do curso de socialização também já existe.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de socialização organizacional é uma atribuição da área de gestão de pessoas que possui papel fundamental para o bom desempenho do indivíduo recém-contratado. Conhecer os procedimentos, normas, princípios e cultura da instituição são fatores que podem aumentar o comprometimento e o desempenho, e ainda diminuir os índices de rotatividade. Na administração pública o processo torna-se ainda mais importante, pois a contratação depende da realização de concursos, dificultando a seleção e a alocação dos novos servidores.

Neste sentido, a presente pesquisa teve como objetivo apresentar um programa de socialização organizacional na UFSC. Para tanto, foram determinados três objetivos específicos: descrever o atual processo de socialização na UFSC, analisar os atuais critérios de alocação dos novos servidores na instituição, e levantar as práticas de alocação e de socialização organizacional utilizadas por órgãos públicos e instituições federais de ensino superior.

O embasamento teórico do estudo foi realizado através da pesquisa bibliográfica sobre os temas pertinentes ao assunto. Inicialmente foi apresentada a evolução da administração pública brasileira, apresentados os desafios e características da gestão de pessoas na administração pública e relacionados os conceitos de cultura organizacional. Por fim, foi destacada a importância do processo de socialização organizacional como forma de integrar o novo servidor aos princípios e normas da instituição e também fazê-lo se sentir acolhido e motivado em desempenhar suas funções.

A fase de coleta de dados foi realizada através da realização de entrevistas semiestruturadas a dois gestores da PRODEGESP e da aplicação de cem questionários aos servidores que ingressaram na UFSC pelo edital 015/DDP/PRODEGESP/2016.

Através da análise dos dados obtidos durante a pesquisa pode-se afirmar que o atual processo de socialização na UFSC é realizado principalmente através do curso de iniciação ao ambiente institucional, dividido entre os módulos presencial e à distância. Foi possível verificar que o módulo presencial do curso vem gerando insatisfação entre os servidores participantes, pois na opinião deles a socialização e a integração não são alcançadas. Como o curso algumas vezes é realizado muito tempo depois de o novo servidor ter entrado em exercício ou mesmo nem realizado, já que não é obrigatório, o processo inicial de socialização fica comprometido. Além disto, as relações interpessoais entre os indivíduos não são

incentivadas, pois o conteúdo do curso fica restrito a palestras onde os novos servidores são apenas expectadores.

Fatores como a falta de treinamento inicial para a realização das atividades, o despreparo das chefias imediatas em receber os novos servidores e a falta de interesse dos colegas de trabalho em promover encontros informais sugerem que o processo de socialização dos novos servidores na UFSC apresenta problemas e que pode ser melhorado.

Já na análise dos atuais critérios de alocação de novos servidores na UFSC, pode-se observar que não há um modelo definido. Apesar de realizar entrevistas e solicitar os currículos dos candidatos, a PRODEGESP aloca os servidores nos setores com maior urgência, sem levar em consideração o perfil de cada um e as suas experiências anteriores. O elevado número de pedidos de remoção e o alto índice de servidores insatisfeitos com seu local de lotação evidenciam a falta de planejamento do processo. A consequência é a queda de rendimento do servidor ou mesmo pedidos de exoneração.

Observando as práticas e iniciativas de alocação e de socialização organizacional em outros órgãos e instituições públicas, pode-se concluir que ainda há muito que melhorar. Há uma preocupação comum em se realizar de forma eficiente a movimentação interna dos servidores, mas a alocação inicial normalmente é realizada sem qualquer planejamento. Apesar de ser possível observar diversas instituições que realizaram o mapeamento dos cargos, o processo não é aproveitado no momento de definir a alocação do novo servidor.

Com base nos problemas verificados nos processos de alocação e de socialização na UFSC, nas sugestões de melhoria apontadas pelos servidores que participaram da pesquisa e ainda na observação das melhores práticas em outras instituições, foi elaborada a proposta de programa de socialização organizacional na UFSC.

Para que a ideia possa ser colocada em prática, os concursos públicos na UFSC precisarão ser realizados de forma planejada, prevendo a duração do curso de socialização antes de apresentar o servidor ao novo local de trabalho. Além disto, o mapeamento dos cargos vagos e a definição das competências necessárias serão pontos-chave para que o processo de alocação possa ser efetuado de maneira eficiente. Neste sentido, as chefias imediatas de cada setor ficarão responsáveis por realizar a descrição dos cargos e repassar à PRODEGESP.

No curso de socialização proposto, durante cinco dias os servidores recém-nomeados terão a oportunidade de participar de atividades de integração focadas nas relações interpessoais e na transmissão da cultura organizacional. O processo será acompanhado por uma equipe multidisciplinar, que terá a missão de avaliar o perfil e as características de cada

servidor e compará-las com as competências requeridas em cada cargo vago na instituição. Ao final do processo, a lotação inicial do servidor poderá ser definida com base nas características individuais e nos interesses da instituição.

Além das alterações no curso de socialização, o modelo propõe também a participação efetiva da chefia imediata no processo, tanto durante o curso como no próprio local de trabalho. Como foi observado que os servidores sentiam falta de um treinamento inicial para realizar as atividades e o despreparo das chefias imediatas em recebê-los no setor, a capacitação será realizada no último dia de curso, pelos próprios chefes dos setores.

O curso de socialização será oferecido também aos que já tiverem ingressado na UFSC há mais tempo, como forma de reafirmar a cultura organizacional e motivar o antigo servidor. O catálogo de vagas em aberto na instituição e o banco de talentos são propostas que objetivam diminuir o índice de insatisfação com o local de lotação, dando oportunidade para movimentações internas.

Através do programa proposto, acredita-se que o processo de alocação terá uma melhora significativa, pois será baseado no alinhamento das características individuais de cada servidor com as necessidades dos cargos vagos na instituição. O curso de socialização organizacional será a principal ferramenta para acolher e integrar o servidor, mas os demais atores do processo, como chefias imediatas, tutores e colegas de trabalho, também atuarão de forma a propiciar um ambiente favorável ao desempenho e à satisfação dos novos servidores.

É importante salientar que a proposta poderá ser implementada em qualquer instituição pública, já que os concursos, os processos de socialização organizacional e a necessidade de se realizar a alocação de novos servidores são comuns a todos os órgãos públicos, independentemente das especificidades de cada um.

Ao longo do desenvolvimento desta proposta, foi possível identificar a oportunidade de aprofundamentos e estudos complementares sobre o tema. Desta forma, como sugestões de trabalhos futuros pode-se citar:

- a) Realizar o estudo das práticas de socialização organizacional e alocação junto aos cargos de nível superior, verificando assim se o fato de terem suas atividades melhor definidas tem influência na satisfação dos servidores e no desempenho das tarefas;
- b) Realizar a pesquisa em outros campi da UFSC, objetivando observar variações das práticas de alocação e de socialização para os novos servidores;

- c) Repetir o estudo depois de alguns anos para verificar a percepção dos gestores sobre o modelo depois de colocado em prática, e também dos servidores quanto à satisfação com a lotação inicial definida pela PRODEGESP.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, D. C. T., RAMOS, H. R. A. Comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental de uma IFES sob a ótica da socialização organizacional. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, p. 104-125, 2015.

ANTONACOPOULOU, E.P. GÜTTEL, W.H. Staff induction practices and organizational socialization: a review and extension of the debate. **Society and Business Review**, v. 5, n. 1, p. 22-47, 2010.

BAUER, Tayla N. Onboarding new employees: maximizing success. **Society for human resource management**. 2010. Disponível em <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2018.

BENZINGER, D. Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. **Personal Review**, v. 45, n. 4, p. 743-763, 2016.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BIULCHI, Adão Felipe; PAULI, Jandir. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social – GDASS. **Revista de Administração IMED**. v. 2, p. 127-139, 2012.

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, jul/ago. 2001.

BORGES, Livia de Oliveira; ALBUQUERQUE, Francisco José Batista. Socialização Organizacional. In: Zanelli, José Carlos; Borges-Andrade, Jairo Eduardo; Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 351-384.

BORGES, Livia de Oliveira; CARVALHO, Virgínia D. Tutorização organizacional de novos empregados. In: Borges, Livia de Oliveira; Mourão, Luciana (Orgs). **O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 406-432.

BORGES, L. O., SILVA, F. H. V. C., Melo, S. L., e OLIVEIRA, A. S. Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, p. 4-37, 2010.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo, Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. Gestão por competência: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n.2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 21 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. 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: 09 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 347, de 21 de novembro de 1991. Determina a utilização dos sistemas SIAFI e SIAPE no âmbito do Poder Executivo Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D347.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D347.htm). Acesso em: 09 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm). Acesso em: 09 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. 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: 15 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 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: 19 ago. 2017

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Supremo Tribunal Federal. **Legislação anotada: A Constituição e o Supremo**. 2015. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/constituicao/artigoBd.asp?item=1898>  
Acesso em: 24 abr. 2017

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do estado para a cidadania**. São Paulo: Editora 34, 1998.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro; PORTO, Valéria. **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2014.

CARBONE, Pedro . Paulo. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n.2, p. 1-5, 2000.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo. P; LEITE, João B.D.; VILHENA, Rosa M.P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARVALHO, F.A.P., MARQUES, A.L., BRITO, M.J. Socialização organizacional como um fenômeno humano social: uma contribuição ao debate. **Revista Capital Científico**, v. 13, n. 4, p. 145-158. 2015.

CHAO, G. T.; O'LEARKY-KELLY, A. M.; WOLF, S.; KLEIN, H. J.; GARDNER, P. D. Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 79, n. 5, p. 730-743, 1994.

CHIAVENTATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHOW, I. H. Organizational socialization and career success of Asian managers. **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 4, p. 720-737, 2002.

CHU, R. A., WOOD JUNIOR, T. Cultura organizacional pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

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

CUNHA, Miguel Pina et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 6. ed. Lisboa: Editora RH, 2007.

DAMUNER, S. A importância em se desenvolver uma cultura de aprendizagem nas organizações modernas. **UNESC em Revista**, v. 6, n. 13, p. 151-168, 2003.

DELOBBE, N., COOPER-THOMAS, H. D., e DE HOE, R. A new look at the psychological contract during organizational socialization: the role of new newcomers obligation at entry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 6, p. 845-867, 2016.

DENHART, Janet V.; DENHART, Robert B. **The new public service**. ed. ampl. Armonk: M. E. Sharpe, 2007.

DENHART, R. B. **Teoria geral da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1. Ed. 9. Reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

FELDMAN, D. C. A contingency theory of socialization. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 433-450, 1976.

FERREIRA, M. P; et al. **Estratégia em diferentes contextos empresariais: fundamentos, modelos e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias, e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

\_\_\_\_\_, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 2001.

HATMAKER, D. M. Bringing Networks In: a model of organizational socialization in the public sector. **Public Management Review**, v. 17, n. 8, p. 1146-1164, 2015.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior**. 2017. Acesso em: 26 mar. 2018.

JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy and newcomers adjustments to organizations. **Academy of Management Journal**, v.2, p. 262-279, 1986.

LIMA, Jandmara de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. Determinantes do Desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n.5, p. 41-67, 2015.

MARQUES, M. **Administração Pública: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. DE O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo brasileiro**. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MOSQUERA, P. Integração e acolhimento. In: **Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas**. Caetano, Antonio; Vala, Jorge (Orgs). Lisboa: Editora RH, 2002.

MOTTA, Fernando C. P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n.5, p. 68-87, 1993.

MOYSON, S. RAAPHORST, N. GROENEVELD, S., e VAN DE WALLE, S. Organizational socialization in public administration research: A systematic and directions for future research. **The American Review of Public Administration**, p. 1-18, 2017.

OCDE. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo: Relatório da OCDE: Brasil 2010, Governo Federal. [Paris]: OCDE, 2010. Disponível em: <[http://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil\\_9789264086098-pt](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt)>. Acesso em: 09 ago. 2017.

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.

PACHECO, R. S. Administração Pública nas revistas especializadas – Brasil, 1995-2002. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 63-71, 2003.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília, ENAP, 2009, 101 p.

PIRES, J. C. S., MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAKS, A. M.; ASHFORTH, B. E. Organizational socialization: making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, v.51, p.234-279, 1997.

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.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista da administração pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, mar./abr. 2009.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**. Massachussets, v. 25, 1984.

\_\_\_\_\_, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In: **As pessoas na organização**. LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SILVA, L. P., FADUL, E.M.C. Modernização em organizações públicas: um descompasso entre processos de modernização organizacional e gestão de pessoas. **Revista Symposium**, v.9, n. 1, p. 111-129, 2011.

SILVA, N. **As interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional: o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**. 2001. 470f. Tese (Doutorado Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

SILVA, Nerbal; ZANELLI, José Carlos; TOLFO, Suzana da Rosa. Cultura Organizacional. In: Zanelli, José Carlos; Borges-Andrade, Jairo Eduardo; Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 491-525.

SILVA, N., ZANELLI, J.C., TOLFO, S.R. Diagnóstico e gestão da cultura nas organizações. In: Borges, Livia de Oliveira; Mourão, Luciana (Orgs). **O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 225-252.

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.

TAORMINA, R. J. Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 29, p. 85-102, 2008.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas**. 2017. Disponível em: < <http://prodegesp.ufsc.br/ddp/>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Estrutura UFSC**. 2017. Disponível em: <http://estrutura.ufsc.br/campi/>. Acesso em: 19 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. PRODEGESP – Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. **Missão da PRODEGESP**. 2017. Disponível em: <http://prodegesp.ufsc.br/apresentacao/missao/>. Acesso em: 19 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. PROPLAN – Pró-reitoria de Planejamento. **UFSC em números**. 2016. Disponível em: <http://dpgi.seplan.ufsc.br/ufsc-em-numeros/>. Acesso em: 19 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. PRODEGESP – Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. **Suspensão de processos de remoção**. 2018. Disponível em: <http://prodegesp.ufsc.br/2017/12/12/suspensao-de-processos-de-remocao/>. Acesso em: 22 mar. 2018.

VAN MAANEN, J. People Processing: strategies of organizational socialization. **Organizational Dynamics**, 1978.

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

VAN MAANEN, John. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

VELOSO, R. C. L. O perfil comportamental como ferramenta estratégica de alocação dos servidores da carreira de EPPGG em Minas Gerais. In: **VI Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília, DF, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

## APÊNDICE A – Revisão sistemática de literatura

<b>Termo pesquisado</b>	<b>Ano publicação</b>	<b>Periódico</b>	<b>Título</b>
Organizational socialization	2012	Human Relations	Getting on board: organizational socialization and the contribution of social capital
Organizational socialization	2011	Journal of Vocational Behavior	Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization
Organizational socialization	2016	Journal of Applied Psychology	Breach of Belongingness: Newcomer Relationship Conflict, Information, and Task-Related Outcomes During Organizational Socialization
Organizational socialization	2010	Journal of Management	The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model
Organizational socialization	2013	European Management Journal	Identification of organizational socialization tactics: The case of sales and marketing trainees in higher education
Organizational socialization	2014	Journal of Occupational and Organizational Psychology	Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships
Organizational socialization	2015	Journal of Organizational Behavior	A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry
Organizational socialization	2015	Scientometrics	The organizational socialization field fragmentation: a bibliometric review
Organizational socialization	2014	Group & Organization Management	Organizational Socialization Tactics and Newcomer Adjustment
Organizational socialization	2015	Human Resource Development Quarterly	(Mis)Interpretations of Organizational Socialization: The Expectations and Experiences of Newcomers and Managers
Organizational socialization	2011	Journal of Workplace Learning	Organizational commitment through organizational socialization tactics
Organizational socialization	1994	Journal of Applied Psychology	Organizational socialization: Its content and consequences
Organizational socialization	1992	Journal of Business Research	Organizational socialization of service customers
Organizational socialization	2006	Journal of Vocational Behavior	Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study
Organizational socialization	2006	Journal of Management	Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?
Organizational socialization	2009	Journal of Managerial Psychology	Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture
Organizational socialization	2005	International Journal of Selection and Assessment	Organizational Socialization: A Field Study into Socialization Success and Rate
Organizational socialization	1997	International Journal of Selection and Assessment	Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model
Organizational socialization	2016	Public Personnel Management	Public Service Motivation, Public Management Reform, and Organizational Socialization
Onboarding	2015	International Journal of Selection	Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees

		and Assessment	
Onboarding	2014	The Bottom Line	Onboarding to improve library retention and productivity
Onboarding	2013	Library Management	Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries
Onboarding	2006	Strategic HR Review	Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction
Socialização organizacional	2011	Revista de Administração Contemporânea	Resiliência e Socialização Organizacional entre Servidores Públicos Brasileiros e Noruegueses
Socialização organizacional	2016	Revista da Universidade Vale do Rio Verde	A socialização organizacional dos servidores de uma ifes: em tempos de REUNI
Socialização organizacional	2010	Revista de Administração Mackenzie	Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional
Socialização organizacional	2012	Revista da Universidade Vale do Rio Verde	Táticas organizacionais; desenvolvimentista; conteúdos e informação; tendências integradoras: a socialização organizacional abordada sob quatro correntes distintas
Socialização organizacional	2012	Revista Eletrônica de Administração	Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses
Organizational socialization	2006	Journal of Managerial Psychology	Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations
Organizational socialization	2012	Personal Review	Investigating organizational socialization: a fresh look at newcomer adjustment strategies
Organizational socialization	2016	Personal Review	Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce
Organizational socialization	2012	Journal of Business Communication	Message Content and Sources During Organizational Socialization
Organizational socialization	2007	Journal of Applied Psychology	Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods
Organizational socialization	2011	Canadian Journal of Administrative Sciences	Organizational socialization and positive organizational behaviour: implications for theory, research, and practice
Organizational socialization	1997	Journal of vocational behavior	Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future
Organizational socialization	1997	International journal of selection and assessment	On the Dimensionality of Jones' (1986) Measures of Organizational Socialization Tactics
Organizational socialization	2003	Journal of Organizational Behavior	Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity
Organizational socialization	2008	Leadership & Organization Development Journal	Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture
Organizational socialization	2004	Journal of Workplace Learning	How newcomers use role models in organizational socialization
Organizational socialization	1991	Human resource management review	Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies
Organizational socialization	2000	Human resource management review	Newcomer and Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective

**APÊNDICE B – Convite enviado aos servidores para participação na pesquisa**

Prezado colega STAE,

Meu nome é Rodrigo Maschio, servidor lotado no CCB/UFSC e aluno do Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UEDESC.

Estou realizando uma pesquisa acadêmica com o objetivo de analisar os processos de socialização organizacional e de alocação de novos servidores da UFSC. Meu público-alvo são os servidores nomeados no edital 015/DDP/PRODEGESP/2016 para o cargo de assistente em administração no campus Florianópolis.

Neste sentido, convido você a responder de forma voluntária o questionário de pesquisa disponível no link a seguir: <https://goo.gl/forms/2Xg7jjFRDCKkfsfe2> . O tempo que você levará para respondê-lo é de aproximadamente cinco minutos. As identidades dos respondentes serão mantidas em rigoroso sigilo, portanto não será possível identificar os participantes.

Os dados obtidos nesta pesquisa contribuirão para propor melhorias nos procedimentos da UFSC, portanto sua participação é de fundamental importância.

O prazo para responder a pesquisa é até o dia 19/03/2018.

Qualquer dúvida ou esclarecimento, estou à disposição.

Obrigado!

Rodrigo Maschio

rodrigo.r@ufsc.br

(48) 3721-2711

## APÊNDICE C – Questionário aplicado aos servidores

Olá,

Meu nome é Rodrigo Maschio, e estou realizando uma pesquisa de mestrado profissional com o objetivo de conhecer a opinião dos servidores nomeados no edital 015/DDP/PRODEGESP/2016 para o cargo de assistente em administração no campus Florianópolis acerca dos processos de socialização organizacional e de alocação dos novos servidores.

O tempo que você levará para respondê-lo é de aproximadamente 5 minutos. As identidades dos respondentes serão mantidas em rigoroso sigilo, e as respostas serão tratadas apenas no conjunto de dados.

Obrigado pela sua participação!

### QUESTIONÁRIO

#### **Bloco I - Alocação**

1) Em qual unidade de lotação da UFSC você está atualmente?

( ) Administração central (AGECOM, Auditoria interna, Gabinete da Reitoria, Ouvidoria, Procuradoria Geral, TV UFSC);

( ) Órgãos suplementares (Biblioteca Universitária, Biotério Central, Editora Universitária, Hospital Universitário, Museu de Arqueologia e Etnologia, Restaurante Universitário);

( ) Pró-reitorias (PRAE, PROGRAD, PROPG, PROEX, PROPESQ, PROAD, PRODEGESP);

( ) Secretarias (SeCArt, Sinter, Seai, Seplan, Segurança Institucional, Seoma, Sinova, Sesp, Saad, Sead);

( ) Centros de ensino (CCA, CCB, CCE, CCS, CCJ, CDS, CED, CFH, CFM, CSE, CTC);

Outro: \_\_\_\_\_

2) Ao ser nomeado, a PRODEGESP solicitou o seu currículo pessoal?

Sim

Não

3) Após a sua nomeação, você foi entrevistado pela PRODEGESP para definirem seu perfil ou identificar possíveis preferências de alocação?

Sim

Não

4) Para definirem sua lotação, você considera que foram levadas em conta suas experiências anteriores?

Sim

Não

5) Qual seu nível de satisfação com a alocação definida pela PRODEGESP?

Muito satisfeito

Satisfeito

Insatisfeito

Muito insatisfeito

6) Você já passou por algum processo de remoção (troca de setor) desde que foi nomeado na UFSC?

Sim

Não

7) Em caso afirmativo, isto aconteceu após quanto tempo você entrar em exercício?  
Em caso negativo, deixe esta questão em branco.

- Menos de 1 mês
- Entre 1 e 3 meses
- Entre 3 e 6 meses
- Mais de 6 meses

8 ) Em caso afirmativo, por qual motivo isto aconteceu? Em caso negativo, deixe esta questão em branco.

- Por iniciativa do servidor
- Por iniciativa da chefia
- Por iniciativa da PRODEGESP
- Outro: \_\_\_\_\_

### **Bloco II – Socialização/Integração**

9) Você realizou a parte presencial do curso de integração/socialização, oferecido pelo CCP/PRODEGESP?

- Sim
- Não

10) Em caso negativo, por qual razão você não realizou o curso? Você pode escolher mais de uma alternativa. Caso tenha participado, deixe esta questão em branco.

- Por não ser obrigatório
- Não considero importante o processo de socialização
- O curso tem carga horária muito alta
- A chefia imediata não liberou para me ausentar das atividades
- Outro: \_\_\_\_\_

11) Em caso positivo, quanto tempo após entrar em exercício você levou até iniciar o curso? Caso não tenha participado, deixe esta questão em branco.

- Menos de 1 mês
- Entre 1 e 3 meses
- Entre 3 e 6 meses
- Mais de 6 meses

12) Caso tenha participado, qual sua avaliação com relação ao tempo de duração do curso? Caso não tenha participado, deixe esta questão em branco.

- Pouco
- Suficiente
- Excessivo
- Outro: \_\_\_\_\_

13) Caso tenha participado, qual sua avaliação com relação ao conteúdo do curso? Caso não tenha participado, deixe esta questão em branco.

- Pouco
- Suficiente
- Excessivo
- Outro: \_\_\_\_\_

14) Caso tenha participado, como o curso contribuiu para facilitar sua integração e socialização na UFSC? Você pode escolher mais de uma alternativa. Caso não tenha participado, deixe esta questão em branco.

- Conhecer a história da UFSC
- Conhecer os setores da UFSC
- Integração com os colegas de trabalho
- Conhecer a cultura da organização
- Não contribuiu
- Outro: \_\_\_\_\_

15) Após ter iniciado as atividades no seu setor, houve alguma iniciativa da sua chefia imediata para facilitar a sua integração e socialização ao ambiente de trabalho? Fique à vontade para comentar.

16) Você considera que a sua chefia imediata levou em consideração suas competências e características pessoais para definir as atividades que você deveria exercer? Fique à vontade para comentar.

### **Bloco III – Melhorias nos processos de alocação e de socialização**

17) Quais suas sugestões de mudança para melhoria do processo de alocação (definição do local onde o servidor será lotado)? Fique à vontade para comentar.

18) Quais suas sugestões de mudança para melhoria do processo de socialização dos novos servidores? Fique à vontade para comentar.

## **APÊNDICE D – Roteiros das entrevistas semiestruturadas aplicadas aos gestores da PRODEGESP – UFSC**

### **Roteiro da entrevista semiestruturada aplicada ao gestor do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP):**

- 1) Como é realizado o processo de socialização de novos servidores na UFSC?
- 2) Quais são as etapas seguidas para a realização do processo de socialização? O cronograma é estabelecido com base na data de nomeação do servidor? Explique.
- 3) Como é definido o local de lotação do novo servidor? Há algum critério que defina se o servidor será alocado no setor A ou no setor B, por exemplo? (Entrevista, análise de currículo, experiências anteriores, CHA's percebidas).
- 4) Há alguma articulação entre o DDP e as chefias dos setores onde os novos servidores serão lotados, no sentido de definir detalhes da recepção no local de trabalho e também da definição do cargo que ocuparão?
- 5) Após a definição do local de lotação do novo servidor, a PRODEGESP atua no sentido de acompanhar a satisfação do mesmo quanto às atividades desenvolvidas?
- 6) Existe alguma perspectiva de mudança nos processos de socialização organizacional e/ou de alocação dos novos servidores? (No papel ou em andamento).
- 7) Qual a sua opinião sobre a ideia de realizar a escolha do local de lotação do novo servidor somente após a realização do processo de socialização organizacional?

### **Roteiro da entrevista semiestruturada aplicada ao gestor da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP):**

- 1) Como é realizado o treinamento inicial para capacitar os novos servidores a desenvolverem suas atividades no local de trabalho?
- 2) Descreva como é realizado o curso de integração ao ambiente organizacional da UFSC.
- 3) A participação neste curso é obrigatória? Em caso positivo, existe alguma sanção caso o servidor não participe?

4) Como e em que momento os servidores ficam sabendo da realização do curso de integração?

5) Por quanto tempo os cursos de integração e de socialização ficam disponíveis para os servidores realizarem? Qual o momento considerado ideal para o servidor participar?

6) Ao final do curso de integração, é realizada alguma avaliação com os participantes? Em caso positivo, como ela é realizada? Alguma mudança já foi implementada com base nos resultados da avaliação?

6) Existe alguma perspectiva de mudança no curso de integração dos novos servidores? (No papel ou em andamento).

7) Qual a sua opinião sobre a ideia de realizar a escolha do local de lotação do novo servidor somente após a realização do processo de socialização organizacional?

**APÊNDICE E – E-mail enviado às Universidades Federais sobre as práticas de socialização e alocação organizacional**

Bom dia,

Meu nome é Rodrigo Maschio e sou servidor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e também aluno de mestrado profissional em Administração. Estou realizando minha pesquisa envolvendo os temas "socialização organizacional" e "alocação de servidores". Meu trabalho será propor uma aproximação destas fases, para que durante a socialização organizacional a instituição conheça o servidor recém-nomeado, e possa determinar a lotação dele no melhor cargo possível.

Gostaria da sua ajuda, como servidor da área de recursos humanos desta Universidade, para descobrir as melhores práticas adotadas nas Universidades Federais para os servidores recém-nomeados nos concursos públicos.

Vocês poderiam me descrever brevemente o processo de socialização dos seus novos servidores? E a escolha do cargo que ele ocupará é definida de maneira planejada ou não? Se tiverem qualquer documento ou informação que possa esclarecer como são realizados estes processos na sua Universidade contribuiria muito para a minha pesquisa.

Agradeço a atenção dispensada e conto com o seu retorno.

Obrigado,

Rodrigo Maschio  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro de Ciências Biológicas  
Secretaria Integrada dos Programas de Pós-Graduação  
rodrigo.r@ufsc.br  
(48) 3721-6418

## APÊNDICE F – Universidades Federais contatadas

Universidade	Sigla	E-mail	Site	Data
Universidade de Brasília	UnB	dpggabinete@unb.br, dgpsecad@unb.br	<a href="http://dgp.unb.br/fale-com-dgp">http://dgp.unb.br/fale-com-dgp</a>	18/out
Universidade Federal da Bahia	UFBA	spe@ufba.br, prodep@ufba.br	<a href="https://prodep.ufba.br/">https://prodep.ufba.br/</a>	19/out
Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS	suape@uffs.edu.br, dir.ddp@uffs.edu.br, progesp@uffs.edu.br	<a href="https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/apresentacao">https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/apresentacao</a>	22/out
Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD	progesp@ufgd.edu.br, progesp.capp@ufgd.edu.br, progesp.codas@ufgd.edu.br	<a href="https://www.ufgd.edu.br/pro-reitoria/progesp">https://www.ufgd.edu.br/pro-reitoria/progesp</a>	18/out
Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA	dap@unila.edu.br, cadastro.pessoal@unila.edu.br, concursos@unila.edu.br, ddpp@unila.edu.br	<a href="https://www.unila.edu.br/progepe">https://www.unila.edu.br/progepe</a>	22/out
Universidade Federal da Paraíba	UFPB	progep@progep.ufpb.br	<a href="http://www.progep.ufpb.br/">http://www.progep.ufpb.br/</a>	19/out
Universidade Federal de Alagoas	UFAL	Formulário eletrônico	<a href="http://www.ufal.edu.br/">http://www.ufal.edu.br/</a>	19/out
Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL-MG	cadastro@unifal-mg.edu.br, deise.landre@unifal-mg.edu.br, maria.karam@unifal-mg.edu.br	<a href="http://www.unifal-mg.edu.br/progepe/">http://www.unifal-mg.edu.br/progepe/</a>	19/out
Universidade Federal de Campina Grande	UFCG	srh@reitoria.ufcg.edu.br	<a href="http://www.srh.ufcg.edu.br/">http://www.srh.ufcg.edu.br/</a>	19/out
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	Não consta	<a href="https://www.ufcspa.edu.br/index.php/departamentos-administrativos">https://www.ufcspa.edu.br/index.php/departamentos-administrativos</a>	22/out
Universidade Federal de Goiás	UFG	prodirh@ufg.br	<a href="http://www.prodirh.ufg.br/">http://www.prodirh.ufg.br/</a>	18/out
Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI	Formulário eletrônico	<a href="https://unifei.edu.br/">https://unifei.edu.br/</a>	19/out
Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF	camp.prorh@ufjf.edu.br, cap.prorh@ufjf.edu.br, capacita.prorh@ufjf.edu.br	<a href="http://www.ufjf.br/progepe/">http://www.ufjf.br/progepe/</a>	20/out
Universidade Federal de Lavras	UFLA	prgdp@prgdp.ufla.br, georges@prgpd.ufla.br, crisdaud@prgdp.ufla.br, viviane@prgdp.ufla.br, elisangelaabreu@prgdp.ufla.br	<a href="http://www.prgdp.ufla.br/site/">http://www.prgdp.ufla.br/site/</a>	20/out
Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT	crh@ufmt.br, sgpufmt@gmail.com	<a href="http://200.17.60.3/ufmt/unidade/index.php/secao/visualizar/3071/SGP">http://200.17.60.3/ufmt/unidade/index.php/secao/visualizar/3071/SGP</a>	19/out
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS	cdr.progep@ufms.br	<a href="https://progep.ufms.br/coordenadorias/desenvolvimento-e-recrutamento/">https://progep.ufms.br/coordenadorias/desenvolvimento-e-recrutamento/</a>	19/out
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	dcad@dap.ufmg.br, concurso@drh.ufmg.br, ddp@drh.ufmg.br, dir@drh.ufmg.br	<a href="https://www.ufmg.br/prorh/">https://www.ufmg.br/prorh/</a>	20/out
Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP	capacitacao@proad.ufop.br, adp@proad.ufop.br, apmp@proad.ufop.br, arc@proad.ufop.br	<a href="http://www.proad.ufop.br/cgp/">http://www.proad.ufop.br/cgp/</a>	20/out
Universidade Federal de Pelotas	UFPEl	cadastro@ufpel.edu.br, cdp.avaliacao@ufpel.edu.br	<a href="http://wp.ufpel.edu.br/progepe/">http://wp.ufpel.edu.br/progepe/</a>	22/out

Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	faleconosco@ufpe.br	<a href="https://www.ufpe.br/progepe">https://www.ufpe.br/progepe</a>	19/out
Universidade Federal de Rio Grande	FURG	<a href="https://progep.furg.br/index.php">https://progep.furg.br/index.php</a>	progep.dsarh@furg.br	22/out
Universidade Federal de Rondônia	UNIR	crd@unir.br	<a href="http://www.drh.unir.br/">http://www.drh.unir.br/</a>	19/out
Universidade Federal de Roraima	UFRR	dds@ufrr.br, cadastro@ufrr.br	<a href="http://ufrr.br/drh/">http://ufrr.br/drh/</a>	19/out
Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	x	x	x
Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	ccre@ufsm.br, cimde@ufsm.br	<a href="http://progep.ufsm.br/">http://progep.ufsm.br/</a>	22/out
Universidade Federal de São Carlos	UFSCar	progpe@ufscar.br	<a href="http://www.progpe.ufscar.br/blog/cqa/">http://www.progpe.ufscar.br/blog/cqa/</a>	20/out
Universidade Federal de São João del-Rei	UFSJ	progp@ufsj.edu.br, dipes@ufsj.edu.br, didep@ufsj.edu.br, seaps@ufsj.edu.br, secop@ufsj.edu.br	<a href="https://www.ufsj.edu.br/progp/">https://www.ufsj.edu.br/progp/</a>	20/out
Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	movilidade.servidor@unifesp.br, capacita.ddgp@unifesp.br	<a href="http://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/">http://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/</a>	20/out
Universidade Federal de Sergipe	UFS	progep@ufs.br, drs@ufs.br	<a href="http://progep.ufs.br/pagina/14036">http://progep.ufs.br/pagina/14036</a>	19/out
Universidade Federal de Uberlândia	UFU	progep@ufu.br, secretariadirpa@progep.ufu.br, secretaria.dicap@progep.ufu.br, dipap@reito.ufu.br	<a href="http://www.ufu.br/progep">http://www.ufu.br/progep</a>	20/out
Universidade Federal de Viçosa	UFV	pgp@ufv.br, cadastropgp@ufv.br, treinar@ufv.br, provimento@ufv.br	<a href="http://www.pgp.ufv.br/">http://www.pgp.ufv.br/</a>	20/out
Universidade Federal do ABC	UFABC	sugepe@ufabc.edu.br, dcq.sugepe@ufabc.edu.br, concursos@ufabc.edu.br, daf.sugepe@ufabc.edu.br, deof.sugepe@ufabc.edu.br	<a href="http://www.ufabc.edu.br/servidor/portal-do-servidor/conheca-a-sugepe">http://www.ufabc.edu.br/servidor/portal-do-servidor/conheca-a-sugepe</a>	20/out
Universidade Federal do Acre	UFAC	ddd@ufac.br, digep@ufac.br	<a href="http://www.ufac.br/site/pro-reitorias/prodgep">http://www.ufac.br/site/pro-reitorias/prodgep</a>	19/out
Universidade Federal do Amapá	UNIFAP	ddp@unifap.br, rosivaldo.cruz@unifap.br	<a href="http://www2.unifap.br/drh/departamento-de-desenvolvimento-de-pessoas-ddp/">http://www2.unifap.br/drh/departamento-de-desenvolvimento-de-pessoas-ddp/</a>	19/out
Universidade Federal do Amazonas	UFAM	progesp@ufam.edu.br	<a href="http://progesp.wixsite.com/progesp">http://progesp.wixsite.com/progesp</a>	19/out
Universidade Federal do Cariri	UFCA	progep@ufca.edu.br	<a href="https://www.ufca.edu.br/portal/a-ufca/organizacao-administrativa/progep">https://www.ufca.edu.br/portal/a-ufca/organizacao-administrativa/progep</a>	19/out
Universidade Federal do Ceará	UFC	capex.progep@ufc.br, progep@ufc.br	<a href="http://www.ufc.br/servidores/pro-reitoria-de-gestao-de-pessoas">http://www.ufc.br/servidores/pro-reitoria-de-gestao-de-pessoas</a>	19/out
Universidade Federal do Espírito Santo	UFES	progep@ufes.br, ddp.progep@ufes.br, diretor.dgp.progep@ufes.br	<a href="http://www.ufes.br/pr%C3%B3-reitoria-de-gest%C3%A3o-de-pessoas-progep">http://www.ufes.br/pr%C3%B3-reitoria-de-gest%C3%A3o-de-pessoas-progep</a>	20/out
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UNIRIO	progepe@unirio.br, progepe.ddp@unirio.br	<a href="http://www.unirio.br/pro-reitorias/pro-reitoria-de-gestao-de-pessoas">http://www.unirio.br/pro-reitorias/pro-reitoria-de-gestao-de-pessoas</a>	20/out

Universidade Federal do Maranhão	UFMA	dpprh@ufma.br, drhprh@ufma.br	<a href="http://portais.ufma.br/PortalProReitoria/prh/">http://portais.ufma.br/PortalProReitoria/prh/</a>	19/out
Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB	cap.progep@ufob.edu.br, jucelyno.macedo@ufob.edu.br, namp.progep@ufob.edu.br	<a href="https://progep.ufob.edu.br/a-progep/cap">https://progep.ufob.edu.br/a-progep/cap</a>	19/out
Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA	progep@ufopa.edu.br, cadastro.progep@ufopa.edu.br	<a href="http://www.ufopa.edu.br/institucional/pro-reitorias/progep">http://www.ufopa.edu.br/institucional/pro-reitorias/progep</a>	19/out
Universidade Federal do Pampa	UNIPAM PA	sandraleon@unipampa.edu.br, lorenocosta@unipampa.edu.br	<a href="http://portais.progesp.unipampa.edu.br/portais/progesp/">http://portais.progesp.unipampa.edu.br/portais/progesp/</a>	22/out
Universidade Federal do Pará	UFPA	karla@ufpa.br, wal@ufpa.br, monicaronise@ufpa.br, julioaraujo@ufpa.br, verasouza@ufpa.br	<a href="http://www.progep.ufpa.br/progep/">http://www.progep.ufpa.br/progep/</a>	19/out
Universidade Federal do Paraná	UFPR	umap@ufpr.br, urp@ufpr.br, dapdir@ufpr.br	<a href="http://www.progepe.ufpr.br/progepe/?page_id=72">http://www.progepe.ufpr.br/progepe/?page_id=72</a>	22/out
Universidade Federal do Piauí	UFPI	drh@ufpi.edu.br	<a href="http://ufpi.br/quem-somos-srh">http://ufpi.br/quem-somos-srh</a>	19/out
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB	Formulário eletrônico	<a href="https://ufrb.edu.br/progep/">https://ufrb.edu.br/progep/</a>	19/out
Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	andre@pr4.ufrj.br, rejanebarros@pr4.ufrj.br	<a href="https://ufrj.br/pro-reitoria-de-pessoal-pr-4">https://ufrj.br/pro-reitoria-de-pessoal-pr-4</a>	22/out
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	progesp@reitoria.ufrn.br	<a href="http://www.progesp.ufrn.br/">http://www.progesp.ufrn.br/</a>	19/out
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	lyziane@progesp.ufrgs.br, vania@progesp.ufrgs.br, dcp@progesp.ufrgs.br, dima@progesp.ufrgs.br, edufrgs@progesp.ufrgs.br	<a href="http://www.ufrgs.br/progesp/">http://www.ufrgs.br/progesp/</a>	22/out
Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB	dgp@ufsb.edu.br	<a href="http://www.ufsb.edu.br/diretoria-de-gestao-de-pessoas/">http://www.ufsb.edu.br/diretoria-de-gestao-de-pessoas/</a>	19/out
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESS PA	progep@unifesspa.edu.br, marcel@unifesspa.edu.br, dgp.progep@unifesspa.edu.br	<a href="https://progep.unifesspa.edu.br/">https://progep.unifesspa.edu.br/</a>	19/out
Universidade Federal do Tocantins	UFT	gabinetedoreitor@uft.edu.br	<a href="http://www.uft.edu.br/progedep">http://www.uft.edu.br/progedep</a>	19/out
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM	dap.prorh@uftm.edu.br, selecao.prorh@uftm.edu.br, movimentacao.prorh@uftm.edu.br	<a href="http://www.uftm.edu.br/prorh/dimensionamento-de-pessoal">http://www.uftm.edu.br/prorh/dimensionamento-de-pessoal</a>	22/out
Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF	sgp@univasf.edu.br	<a href="http://sgp.univasf.edu.br/site/">http://sgp.univasf.edu.br/site/</a>	19/out
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	juliano.souza@ufvjm.edu.br, mariathereza.rocha@ufvjm.edu.br, patricia.orsetti@ufvjm.edu.br, debora.cristina@ufvjm.edu.br	<a href="http://www.ufvjm.edu.br/rh/">http://www.ufvjm.edu.br/rh/</a>	22/out
Universidade Federal Fluminense	UFF	progepe@vm.uff.br, cpta@vm.uff.br	<a href="http://www.uff.br/progepe">http://www.uff.br/progepe</a>	22/out
Universidade Federal Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB	cogep@unilab.edu.br	<a href="http://www.unilab.edu.br/coordenacao-de-gestao-de-pessoas-cogep/">http://www.unilab.edu.br/coordenacao-de-gestao-de-pessoas-cogep/</a>	19/out
Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA	progep@ufra.edu.br	<a href="http://www.progep.ufra.edu.br/">http://www.progep.ufra.edu.br/</a>	19/out
Universidade Federal Rural de	UFRPE	dimensionamento.sugep@ufrpe.br, dcp.sugep@ufrpe.br,	<a href="http://www.sugep.ufrpe.br/do">http://www.sugep.ufrpe.br/do</a>	19/out

Pernambuco		cdp.sugep@ufrpe.br		
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	Não consta	<a href="http://www.ufrj.br/decanatos/daa/site_dp/">http://www.ufrj.br/decanatos/daa/site_dp/</a>	22/out
Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA	secretaria.progepe@ufersa.edu.br, ddp@ufersa.edu.br	<a href="https://progepe.ufersa.edu.br/secretaria-administrativa/">https://progepe.ufersa.edu.br/secretaria-administrativa/</a>	19/out
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	Não consta	<a href="http://portal.utfpr.edu.br/estrutura/gestao-de-pessoas">http://portal.utfpr.edu.br/estrutura/gestao-de-pessoas</a>	22/out