



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NOS CAMPI DA UFSM: PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES E SUGESTÕES DE MELHORIAS**

**GRAZIELA DOS SANTOS SALVI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

**MARIANE BEATRIZ WITTMANN**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

**DAVID LORENZI JUNIOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

# **A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NOS CAMPI DA UFSM: PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES E SUGESTÕES DE MELHORIAS**

## **INTRODUÇÃO**

No contexto das mudanças políticas, sociais e econômicas do mundo atual, existe um ambiente turbulento que assola as organizações, advindos da globalização, da concorrência, das inovações tecnológicas, que colocam em risco as estruturas organizacionais (CHAVES; ALBUQUERQUE, 2019). Nesse cenário de transformações, a administração pública é impulsionada a buscar estratégias e elaborar processos de reestruturação, visando envolver os colaboradores e a sua permanência na organização (SANCHO, *et. al.*, 2022, CAVALCANTE, 2018).

Nesse sentido, de melhorar a atuação dos servidores públicos e desenvolver um novo perfil institucional, o governo lançou um novo modelo de gestão por competências (Decreto federal 5.707/2006), o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Segundo Camões, Fonseca e Porto (2014), trata-se de uma política estruturada de Gestão de Pessoas para o Governo Federal. Os autores afirmam que o esforço para criar práticas de gestão de pessoas, nos órgãos do Poder Executivo Federal, é uma das consequências das reformas introduzidas no Brasil durante a década de 90.

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

Este processo pode ser chamado de acolhimento ou socialização (SCHVEIGER; BINOTTO, 2016). Para Schein (1988) a socialização consiste no ensinamento de princípios, práticas e normas de comportamento que, do ponto de vista institucional ou do grupo, devem ser aprendidos pelos novos integrantes. Geralmente, esse processo implica no entendimento dos objetivos básicos da organização, nas técnicas para seu alcance e nos deveres básicos do papel desempenhado pelos novos integrantes da organização.

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

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

O estudo é relevante, pois, ao colaborar com a implementação de novas estratégias de socialização organizacional para os campi de uma IES, o estudo busca possibilitar o desenvolvimento do seu quadro de pessoal, visando torná-lo competente a prestar as atividades

de excelência que a sociedade exige. Aliás, investir no recém-ingressante da instituição, como um agente de transformação social, é conjecturar uma universidade de excelência, construída e desenvolvida por todos que nela se inserem.

## **CONTEXTO INVESTIGATIVO**

### **Gestão de pessoas no setor público**

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

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

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

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

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

### **Correntes de Socialização Organizacional**

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

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

servidores.

Na abordagem das táticas organizacionais, utilizada para balizar esse estudo, são propostas ações para a promoção da socialização do indivíduo (BORGES et. al, 2010). Como a própria designação – enfoque nas táticas organizacionais – sugere, há um grupo de estudos que adota como foco de atenção as ações da organização que visam facilitar o processo de socialização dos indivíduos. Nesse enfoque, destacaram-se as contribuições de Van Maanen e Schein (1979); Jones (1986); Allen (1990) e Van Maanen (1996).

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

## **DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

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

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

## **INTERVENÇÃO PROPOSTA**

O presente estudo é classificado como uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, em que se objetivou ampliar os conhecimentos relacionados a uma situação específica e também descrever como se dá o processo de socialização de novos servidores em uma instituição de ensino superior descentralizada da sua sede. Segundo Gil (2008), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas para proporcionar uma visão geral acerca de um determinado fato, já a descritiva estuda as características da população, como crenças e opiniões.

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

### **Participantes da pesquisa – Parte Quantitativa**

O universo da pesquisa de campo compreendeu os servidores públicos federais ativos, com vínculo efetivo da Universidade Federal de Santa Maria, que ingressaram nos últimos 3 (três) anos completos, ou seja, entre 2016 e 2018, os quais totalizaram 86 participantes aptos.

Destaca-se que não foram considerados na população desse estudo os servidores com vínculo temporário, tais como os professores substitutos e visitantes, bem como servidores oriundos de outras instituições, mas que se encontram em exercício provisório na UFSM.

Quadro 1: Delineamento da pesquisa

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

f) Sugestões de melhorias e adequações ao processo de socialização organizacional dos servidores ingressantes nos campi / Universidade Federal de Santa Maria.	-Análise dos questionários e entrevistas; -Investigação bibliográfica.	-Interpretação de dados; -Investigação bibliográfica.	-Análise documental; -Interpretação de dados.
--	---	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

## Participantes da pesquisa – Parte Qualitativa

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

### Instrumentos da coleta de dados

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

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

Nesse sentido, segundo Delvas (2017), o inquérito buscou avaliar a percepção dos participantes quanto à importância de algumas estratégias de socialização, tema proposto nessa pesquisa. Assim, o questionário adaptado de Delvas (2017) é dividido em cinco partes, com as finalidades apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Finalidade do questionário.

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

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

Quadro 3: Entrevista com os gestores.

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

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

### **Análise dos dados – Quantitativos e Qualitativos**

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

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

Os dados coletados das questões fechadas foram tabulados, cuja apresentação foi realizada em conjunto com a discussão dos resultados obtidos, visando facilitar a compreensão destes e, também, como forma de melhor fundamentar as conexões entre o aporte teórico apresentado e o contexto organizacional de cada *campi* fora da sede.

Os dados qualitativos, obtidos por meio de entrevista semiestruturada realizada com os gestores dos *campi*, foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo decorrentes da tabulação das questões fechadas e com o referencial teórico utilizado neste trabalho.

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

## RESULTADOS OBTIDOS

### 1. Práticas de socialização organizacional na UFSM

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

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

### 2. Análise dos dados qualitativos

#### 1. Perfil dos entrevistados

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

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

Pela análise dos dados constatou-se que os três *campi* apresentam características

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

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

### 3. Categoria: Dificuldades encontradas pelos *campi* fora de sede

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

Outra dificuldade apontada, foi a falta de conhecimento sobre o próprio campus sede, que os novos servidores apresentam ao chegar nos *campi*. A partir deste resultado, é possível apontar a oportunidade de abordar de maneira mais efetiva a divulgação, para os servidores ingressantes, dos principais termos específicos que são adotados pela instituição, bem como destacar os principais fatores históricos e culturais da organização. Além disso, percebe-se a necessidade de esclarecer a estrutura do processo de tomada de decisões organizacionais e as respectivas pessoas envolvidas.

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

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

Também são necessários esforços no sentido de reformular o Seminário de Recepção e Integração Institucional, incluindo informações específicas de cada *campi*, e excluindo informações pertinentes somente aos servidores lotados na sede.

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

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

socialização organizacional.

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

### 3. Análise dos dados quantitativos

O primeiro bloco que questões teve por finalidade conhecer o procedimento de acolhimento pelo qual os participantes passaram. A maioria dos respondentes (80,7%) passou por um programa de acolhimento, com apresentação de informações sobre a instituição. Isso demonstra que na solenidade de posse, a PROGEP tem seguido as formalidades da instituição.

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

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

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

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

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

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

O objetivo do quarto bloco que perguntas foi levantar quais elementos da cultura da UFSM os participantes consideram que já são capazes de identificar. A avaliação do item do quarto bloco, permitiu identificar que a maioria dos servidores (54,84%) afirma ter conhecimento de elementos culturais da UFSM. Na análise realizada anteriormente, a grande

maioria dos respondentes enfatizou que esperam receber informações sobre a missão, visão e valores da UFSM (90,32%), e que só uma minoria (9,68%) recebeu essas informações. Os dados ratificam o que diz Bohlander e Snell (2015) que essas informações, muitas vezes, são disponibilizadas pelo computador, de forma a complementar a orientação ministrada pessoalmente. Entende-se que esses servidores, buscaram informações acerca da missão, valores e visão da UFSM, no seu ambiente de trabalho profissional.

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

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

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

## CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

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

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

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

Na parte qualitativa os resultados demonstram a falta de um repasse da cultura organizacional da instituição, verificando-se algumas fragilidades e fragmentos a serem

supridos. Na parte quantitativa, os resultados indicaram que no momento da posse nem sempre é repassado aos iniciantes informações sobre os aspectos culturais da UFSM, e, também, após entrar em exercício a maioria dos servidores não receberam informações que supriram suas necessidades e expectativas em relação ao trabalho.

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

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

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

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

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

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

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

## Referências

ALLEN, N. Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. **Academy of Management Journal**, New York, v. 33, n. 4, p. 847-858, 1990.

AMORIM, W. A. C.; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: Convergência ou divergência. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 3, p. 215-221, 2019.

BAUER, Talya N. *et al.* Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. **Journal of applied psychology**, v. 92, n. 3, p. 707, 2007.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Cengage, 2015.

BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. B. - **Socialização Organizacional**. In: Zanelli, J. C. *et al.* (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p.331- 356, 2004.

BORGES, Livia de Oliveira *et al.* Re-construção e validação de um inventário de socialização organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 4, p.4-37, jul./ago. 2010.

CAMÕES, M. R. S. O.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. **Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. Cadernos ENAP, Brasília, v. 37, Apresentação, p. 6-11, 2014.

CAMÕES, M. R. S. O., PANTOJA, M. J. O., & BERGUE, S. T. O. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 346 p, 2010.

CARDOZO, B. D. A. *et al.* A Cultura Organizacional nos Processos de Recrutamento, Seleção e Socialização em Redes Hoteleiras em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. **Desafio Online**, v. 7, n. 1, p. 141, 2019.

CARVALHO, P. A. S. *et al.* Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT**, 12. 2015, Resende/RJ. **Anais...** Resende/RJ, Associação Educacional Dom Bosco, 2015. p. 1 - 16.

CAVALCANTE, P. Innovations in the Federal Government During the Post-new Public Management Era. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, art. 4, pp. 885-902, novembro/dezembro, 2018.

CHAO, G. T. *et al.* Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 79, n. 5, p. 730-743, Oct. 1994.

CHAVES, F. D. P.; ALBUQUERQUE, I. P. P. R. Conceitos sobre a administração pública e suas contribuições para a sociedade. **Caderno de Administração. Revista do Departamento**

**de Administração da FEA.** Vol. 13, n.1., p. 93-104, Jan -Jul. 2019.

DE LUCENA FERREIRA, M. R. *et al.* Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, v. 16, n. 2, p. 510-528, 2010.

DELVAS, R. L. **A Importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional:** O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novosservidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro-uma proposta. 194 p. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) - Instituto Superior De Contabilidade E Administração Do Porto, Porto, 2017.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 358 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FELDMAN, D. C. A contingency theory of socialization. In: *Administrative Science Quarterly*, v. 21, p. 433–452, 1976.

HITT, M.A.; MILLER, C. C.e COLELLA, A. **Comportamento organizacional:** uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers adjustments to organizations. **Academy of Management journal**, v. 29, n. 2, p. 262-279, 1986.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINHO, D. M. M. **Acolhimento, Integração e Socialização.** Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente. 2015. p.131 Dissertação (Mestre em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade do Algarve, Algarve/Portugal, 2015.

SAKS, A. M.; UGGERSLEV, K. L.; FASSINA, N. E. Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. **Journal of vocational behavior**, v. 70, n. 3, p. 413-446, 2007.

SANCHO, B. C.; CHRISTOPOULOS, T. P.; MELLO, R. E. S. de M.; MATOS, P. V. Títulos de impacto social como política pública: panorama internacional e contribuições para a implementação no Brasil. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro. vol. 56, n. 2, p. 309-323, mar. - abr. 2022.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009. 424 p.

SCHEIN, E. H. Organizational socialization and the Profession of Management. **Industrial Management Review**, v. 9, n. 2, p. 1-14, 1988.

SCHVEIGER, Ana Paula; BINOTTO, Erlaine. Acolhimento de servidores e iniciação ao serviço público: análise do processo na Universidade Federal da Grande Dourados. In: I CONGRESSO NACIONAL DE MESTRADOS PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - 2016, Curitiba. **Anais...** . Curitiba: UTFPR-CT - Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Curitiba, 2016.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **Revista Reuna**, v. 18, n. 4, p. 5-20, 2013.

SÓRIO, G. L. **Socialização Organizacional na UFSM**: Proposta de um Programa de Integração para Novos Servidores. 2018. 215 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2018.

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

VAN MAANEN, J. **Processando as pessoas**: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme *et al.* Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a Theory of Organizational Socialization. In: STAW, B. M. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, Conn: JAI Press, 1979. Vol. 1, p. 209-64.