



**INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO**

**A IMPORTÂNCIA DO ACOLHIMENTO E DA INTEGRAÇÃO NA CULTURA  
ORGANIZACIONAL: O Manual de Acolhimento como instrumento de  
socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo  
Mineiro – Uma proposta**

**Rodrigo Leandro Delvas**

**Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Assessoria de Administração**

**Porto, 2017**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO

**A IMPORTÂNCIA DO ACOLHIMENTO E DA INTEGRAÇÃO NA CULTURA  
ORGANIZACIONAL: O Manual de Acolhimento como instrumento de  
socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo  
Mineiro – Uma proposta**

**Rodrigo Leandro Delvas**

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, para obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação de*

**Orientadora: Anabela Mesquita, PhD**

**Coorientadora: Arminda Sequeira, MsC**

**Porto, 2017**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

## RESUMO

Conhecer o local de trabalho envolve, dentre outros aspectos, informar-se sobre a cultura, as pessoas, a história e o papel da organização dentro da sociedade. Um processo de acolhimento e integração adequado dá ao colaborador a oportunidade de conhecer a cultura da organização em que está a ingressar. Para o colaborador, o conhecimento do local de trabalho é decisivo para o bom desempenho das atividades profissionais. Para a organização, por sua vez, um colaborador bem acolhido e integrado torna-se mais comprometido e conhecedor de suas atribuições e da postura que deve ter profissionalmente. A integração busca adaptar o colaborador à cultura e ao ambiente de trabalho. Este processo de acolher e integrar um colaborador faz parte de um processo maior que é o de socialização. Para socializar um novo integrante, existem estratégias, sendo uma delas a apresentação de um Manual de Acolhimento, oferecido aos profissionais durante o processo de admissão. Para a elaboração do Manual não existe uma fórmula ou um roteiro. O importante é que ele contenha as informações que a organização considera como indispensáveis para integrar os novos colaboradores. Este trabalho buscou colaborar com o processo de socialização e integração de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro, por meio da proposição de Manual de Acolhimento. O método empregado foi a investigação-ação, envolvendo tanto o investigador quanto o grupo implicado. A intervenção consistiu na disponibilização da proposta de um Manual de Acolhimento aos servidores do IFTM, que manifestaram sua opinião sobre o documento. A análise dos resultados demonstrou que a proposta é suscetível de melhorar o processo de integração e socialização de novos servidores.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Socialização, Integração, Acolhimento, Manual de Acolhimento

## **ABSTRACT**

Knowing the workplace involves, among other aspects, taking information about the culture, the people, the history and the role of the organization within the society. A suitable reception and integration process gives the employee the opportunity to know the culture of the organization in which he / she is joining. For the employee, the knowledge of the workplace is decisive for the good performance of the professional activities. For the organization, in turn, a well-received and integrated collaborator becomes more committed and knowledgeable of his duties and the posture that he must have professionally. The integration seeks to adapt the collaborator to the culture and work environment. This process of welcoming and integrating a collaborator is part of a larger process of socialization. In order to socialize a new member, there are strategies, one of which is the presentation of a Welcoming Manual, offered to professionals during the admission process. There is no formula or script for the manual. The important thing is that it contains the information that the organization considers indispensable to integrate the new collaborators. This work sought to collaborate with the process of socialization and integration of new servants of the Instituto Federal do Triângulo Mineiro, through the proposal of a Welcoming Manual. The method used was action research, involving both the investigator and the group involved. The intervention consisted of the provision of a proposal for a Welcoming Manual to the IFTM servants, who expressed their opinion about the document. The analysis of the results showed that the proposal is able to improve the process of integration and socialization of new servants.

Key words: Organizational Culture, Socialization, Integration, Welcoming, Welcoming Manual.

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais e à minha irmã;

Aos familiares e amigos que me apoiaram nesta jornada;

E a todos aqueles que de alguma forma me incentivaram a realizar este trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Acima de tudo e de todos, agradeço a Deus, por sempre ser a força e a fé que me guiam.

As palavras, às vezes, conseguem tão somente expressar parte de um sentimento. E, neste momento, sinto que elas não são suficientes para expressar meus agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho:

Às professoras Mestre Arminda Sequeira e Doutora Anabela Mesquita, pela paciência e pelas horas que se dedicaram a me orientar;

Aos demais professores do Curso de Mestrado em Assessoria de Administração, pelos conhecimentos transmitidos;

Aos funcionários do ISCAP, pelos serviços prestados;

Ao Reitor do IFTM, Doutor Roberto Gil, pela oportunidade e pela experiência proporcionadas aos servidores da instituição;

Aos servidores da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional e Diretoria de Gestão de Pessoas do IFTM, pela atenção e prestatividade que me foram dispensadas;

Aos colegas que atuam na área de Gestão de Pessoas, nos *campi* do IFTM, pelo suporte em minha pesquisa;

Aos amigos e parceiros de trabalho e de curso, que por inúmeras vezes me ofereceram palavras de apoio e de incentivo, que tiveram paciência para ouvir minhas angústias e incertezas e que por vezes acreditaram na minha capacidade mais do que eu mesmo;

Aos servidores do IFTM, que dedicaram um pouco do seu escasso tempo para responder aos questionários da minha pesquisa;

À minha família, por ser a minha estrutura e pela compreensão, nos momentos difíceis e nas minhas ausências;

A todas as pessoas que, mesmo não mencionadas, de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

## **LISTA DE SIGLAS**

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

CGU – Controladoria-Geral da União

DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas

EAFUDI – Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia

IFCE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará

IFPR – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

IFTM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

MEC – Ministério da Educação

PROAD – Pró-reitoria de Administração

PRODIN – Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional

PROEN – Pró-reitoria de Ensino

PROEX – Pró-reitoria de Extensão

PROPI – Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação

RM – *Ranking* Médio

SEFAZ – Secretaria de Estado de Fazenda

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

TCU – Tribunal de Contas da União

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Paradigmas para a análise da teoria social

Figura 2 – Níveis de cultura

Figura 3 – Níveis de manifestação da cultura (“camadas de uma cebola”)

Figura 4 – Ajustamento recíproco entre organização e pessoas

Figura 5 – Mesorregiões do Estado de Minas Gerais e Municípios com *campi* do IFTM

Figura 6 – Organograma da Reitoria do IFTM

Figura 7 – Organograma da DGP/IFTM



## LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 – Evolução do quadro de servidores ocupantes de cargos efetivos do IFTM
- Gráfico 2 – Percentual dos participantes do primeiro inquérito por sexo
- Gráfico 3 – Percentual dos participantes do primeiro inquérito por faixa etária
- Gráfico 4 – Percentual dos participantes do primeiro inquérito por nível de escolaridade
- Gráfico 5 – Percentual dos participantes do primeiro inquérito por carreira
- Gráfico 6 – Percentual dos participantes do primeiro inquérito por unidade de lotação
- Gráfico 7 – Percentual dos participantes do primeiro inquérito por ano de início do exercício
- Gráfico 8 – Ingresso no IFTM, com encontro presencial e apresentação de informações
- Gráfico 9 – Transmissão de informações relacionadas à cultura do IFTM durante a posse
- Gráfico 10 – Transmissão de informações relacionadas à cultura do IFTM após o início do exercício
- Gráfico 11 – Colaboração das informações transmitidas para o conhecimento da cultura do IFTM
- Gráfico 12 – Informações que foram repassadas durante o ingresso no IFTM
- Gráfico 13 – Informações importantes que não foram repassadas durante o ingresso no IFTM
- Gráfico 14 – Importância da apresentação de informações num encontro presencial
- Gráfico 15 – Importância da entrega de um Manual de Acolhimento
- Gráfico 16 – Importância da oferta de um curso de capacitação
- Gráfico 17 – Conhecimento sobre a missão, a visão e os valores do IFTM
- Gráfico 18 – Conhecimento sobre a história e a estrutura do IFTM
- Gráfico 19 – Conhecimento sobre as normas regulamentares da carreira e do cargo
- Gráfico 20 – Conhecimento sobre as rotinas e as atividades desempenhadas
- Gráfico 21 – Conhecimento sobre as funções dos membros da equipe de trabalho
- Gráfico 22 – Conhecimento sobre os padrões de conduta
- Gráfico 23 – Percentual de servidores que trabalharam em mais de uma unidade do IFTM
- Gráfico 24 – Identificação de diferenças culturais entre unidades do IFTM
- Gráfico 25 – Percentual de servidores que trabalharam em mais de um setor na mesma unidade do IFTM
- Gráfico 26 – Identificação de diferenças culturais entre setores de uma mesma unidade do IFTM
- Gráfico 27 – Percentual dos participantes do segundo inquérito por sexo
- Gráfico 28 – Percentual dos participantes do segundo inquérito por faixa etária
- Gráfico 29 – Percentual dos participantes do segundo inquérito por nível de escolaridade
- Gráfico 30 – Percentual dos participantes do segundo inquérito por unidade de lotação
- Gráfico 31 – Percentual dos participantes do segundo inquérito por carreira

Gráfico 32 – Percentual dos participantes do segundo inquérito por ano de início do exercício

Gráfico 33 – Satisfação com a clareza das informações contidas na proposta do Manual de Acolhimento

Gráfico 34 – Suficiência das informações contidas na proposta do Manual de Acolhimento

Gráfico 35 – Relevância das informações contidas na proposta do Manual de Acolhimento

Gráfico 36 – Satisfação com a linguagem adotada na proposta do Manual de Acolhimento

Gráfico 37 – Satisfação com os aspectos gráficos adotados na proposta do Manual de Acolhimento

Gráfico 38 – Satisfação com a extensão do conteúdo da proposta do Manual de Acolhimento

Gráfico 39 – Utilidade das informações contidas na proposta do Manual de Acolhimento

Gráfico 40 – Colaboração do Manual de Acolhimento para a melhoria da integração e da socialização de novos servidores do IFTM

Gráfico 41 – Colaboração do Manual de Acolhimento para uniformizar a cultura do IFTM

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Interseções entre os conceitos de cultura e de organização

Tabela 2 – Dimensões das culturas nacionais

Tabela 3 – Elementos da cultura organizacional

Tabela 4 – Perspectivas da cultura organizacional

Tabela 5 – Diferenças entre os modelos de administração no setor privado e no setor público

Tabela 6 – Fatores que influenciam na cultura de organizações de ensino

Tabela 7 – Classificação das táticas de socialização

Tabela 8 – Diferenciação entre socialização, integração e acolhimento

Tabela 9 – Vantagens e desvantagens dos manuais

Tabela 10 – Conteúdo do Manual de Acolhimento

Tabela 11 – Distância entre os Municípios que possuem unidades do IFTM

Tabela 12 – Matriz de amarração metodológica

Tabela 13 – *Ranking* médio do segundo bloco de questões do primeiro inquérito

Tabela 14 – *Ranking* médio do quarto bloco de questões do primeiro inquérito

Tabela 15 – *Ranking* médio do quinto bloco de questões do primeiro inquérito

Tabela 16 – *Ranking* médio do sexto bloco de questões do primeiro inquérito

Tabela 17 – *Ranking* médio do primeiro bloco de questões do segundo inquérito

Tabela 18 – *Ranking* médio do terceiro bloco de questões do segundo inquérito

## SUMÁRIO

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
DEDICATÓRIA .....	iii
AGRADECIMENTOS.....	iv
LISTA DE SIGLAS.....	v
LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS .....	vii
LISTA DE TABELAS.....	ix
INTRODUÇÃO .....	1
1 – REVISÃO TEÓRICA.....	4
1.1. Considerações Iniciais .....	4
1.2. Cultura Organizacional .....	4
1.2.1. Subcultura .....	16
1.2.2. A cultura nas organizações privadas e públicas .....	19
1.3. Socialização Organizacional .....	22
1.4. Integração e Acolhimento .....	37
1.5. Manual de Acolhimento .....	41
2. OBJETO DE ANÁLISE E INTERVENÇÃO .....	49
2.1. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro .....	49
2.2. Breve Histórico da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil.....	49
2.3. A Criação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro .....	51
2.4. A Estrutura do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro .....	52
2.5. Gestão de Pessoas e Quadro de Pessoal do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro .....	54
3. COMPONENTE EMPÍRICA .....	58
3.1. Questão de Investigação .....	58
3.2. Objetivo Geral .....	58
3.3. Objetivos Específicos.....	58
3.4. Metodologia .....	59
3.5. Investigação-Ação .....	60
3.6. Matriz de Amarração Metodológica .....	63
3.7. Fase Exploratória ou de Diagnóstico .....	64

3.8. Fase Principal ou de Pesquisa .....	66
3.9. Fase de Ação.....	67
3.10. Fase de Avaliação .....	68
4. RESULTADOS .....	69
4.1. Resultados da Fase Exploratória .....	69
4.2. Resultados da Fase de Pesquisa.....	82
4.3. Resultados da Fase de Ação .....	100
4.4. Resultados da Fase de Avaliação.....	102
4.5. Discussão dos Resultados.....	113
4.6. Conhecimento Obtido .....	116
5. CONCLUSÃO .....	118
5.1. Considerações Finais .....	118
5.2. Limitações e Dificuldades na Investigação .....	120
5.3. Sugestões para Investigações Futuras .....	121
BIBLIOGRAFIA.....	123
WEBGRAFIA.....	125
ANEXO I .....	133
ANEXO II .....	1356
ANEXO III .....	1434
ANEXO IV .....	14950

## INTRODUÇÃO

Quando um novo membro ingressa em uma organização, ele passa a fazer parte de um novo contexto social. Esta nova realidade é constituída por elementos que, em conjunto, irão compor o universo organizacional. Dentre os elementos que compõem a realidade de uma organização, tem-se a cultura, que surge a partir de experiências vividas pelos seus membros. Registros sobre os primeiros estudos sobre a cultura de sociedades remontam ao século XIX e posteriormente foram aplicados às organizações, já que estas também são unidades sociais capazes de gerar sua própria realidade. Assim, vários estudos passaram a abordar a cultura organizacional, apresentando sua conceituação, seus elementos, seus níveis e as formas de administrá-la.

Para o novo integrante, é importante ser apresentado à cultura da organização em que está ingressando. Essa apresentação tem o poder de promover no novo a assimilação de aspectos culturais e colaborar para a sua adaptação ao novo meio. A este processo de assimilar a cultura dá-se o nome de socialização. É um processo que se inicia mesmo antes do novo membro ingressar na organização e que perdura por toda sua vida profissional. Dentre as formas de manifestação da socialização temos a integração e o acolhimento.

O contato com a realidade da organização ocorre primeiramente na admissão, ocasião ideal para apresentar ao novo colaborador a estrutura, a cultura, os procedimentos e outros elementos que compõem o universo organizacional. Este é o momento do acolhimento. É como um ritual de iniciação ou de passagem, em que um novo membro é aceito e integrado ao grupo. Uma ocasião em que são apresentadas as práticas, filosofias e normas da organização, conforme aponta Quintanilha (2013).

Segundo Schein (2009), os elementos culturais envolvem os processos organizacionais, estruturas, estratégias, metas, filosofias, crenças, dentre outros. Assim, um colaborador que conhece bem a sua organização sabe a quem se dirigir para solucionar um problema, evita procedimentos desnecessários, é capaz de repassar informações com maior clareza e precisão, conhece os formulários e modelos adotados, a filosofia, as crenças e, acima de tudo, sente-se parte da organização.

A ausência de um processo adequado de socialização prejudica o desempenho do colaborador, provoca a sensação de abandono e exclusão e pode comprometer o grupo de trabalho. Frente a isso, a organização deve comprometer-se a desenvolver apropriadamente o acolhimento e a integração de seus novos membros, apresentando os elementos que a caracterizam e que são indispensáveis para a socialização dos colaboradores. Dessa forma, ela garante a transmissão de conhecimento e a criação de afinidade. Para além disso, a transmissão

da cultura aos novos membros é um mecanismo de consolidação e evita o surgimento de subculturas.

Uma das formas de recepcionar o novo integrante e apresentar-lhe as informações que precisará para socializar-se e a disponibilização de um Manual de Acolhimento, oferecido aos novos membros assim que eles ingressam na organização. A entrega de um material permitirá ao colaborador ter acesso a informação acessível, sistematizada e organizada, e consulta reiterada sempre que for necessário. Para além disso, o ato de entrega do Manual evita a desresponsabilização pessoal com o argumento de desconhecimento de informações por parte do colaborador. Diversos trabalhos, como Ascensão (2009), Fernandes (2015), Ferreira (2008), Martinho (2015), Neves (2012), Rocha (2015) e Silva *et al* (2008), têm demonstrado a importância da socialização e do processo de integração dos colaboradores, principalmente no ato de admissão dos mesmos.

No presente trabalho, buscamos contribuir para o processo de socialização e integração de uma organização e voltamos nossa atenção para uma instituição de ensino público federal brasileira, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. O IFTM é uma instituição com atuação na região do Triângulo Mineiro, em Minas Gerais, e pertencente à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. O Instituto é composto pela Reitoria e por nove *campi*, distribuídos em sete municípios. A instituição conta com um quadro permanente de servidores públicos, formado por docentes e técnicos-administrativos.

O ingresso nas carreiras ocorre por meio de concurso público, que é realizado de acordo com a necessidade de novas admissões e mediante autorização ministerial. A realização de concursos tem sido frequente, registrando-se uma entrada regular de novos servidores.

O crescimento da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica deu-se principalmente a partir de 2010, quando o Governo Federal se empenhou em estruturar a rede e preencher os quadros de servidores das instituições de ensino. Trata-se, portanto, de uma rede jovem, com uma quantidade considerável de colaboradores recém ingressados, o que justifica a relevância em manter estes profissionais bem informados e conhecedores da cultura e dos objetivos da organização em que trabalham. Neste contexto, é importante analisar se os servidores do IFTM, ao ingressarem na instituição, recebem um acolhimento capaz de transmitir as informações adequadas para sua integração e socialização.

A questão de investigação que propomos e buscamos responder é “Como melhorar a socialização, a integração e o acolhimento de novos servidores do IFTM?”. Concentramos nosso

estudo principalmente no processo de acolhimento, devido à sua importância para a apresentação da organização ao novo integrante.

Assim, o tema proposto busca investigar se a adoção de um Manual de Acolhimento pode colaborar para o processo de socialização e integração de novos servidores do IFTM. Características tais como a estrutura multicampi, a distância geográfica entre as unidades, processo de criação resultante da fusão de duas instituições com culturas próprias e a rápida expansão do quadro de servidores justificam a escolha do IFTM como objeto de estudo, uma vez que tais características podem constituir em desafios para a padronização do procedimento de acolhimento e para a uniformização de sua cultura.



## **1 – REVISÃO TEÓRICA**

### **1.1. Considerações Iniciais**

A revisão da literatura, em um estudo acadêmico, tem como finalidade contextualizar o problema a ser investigado e analisar o referencial teórico (Alves, 1992). A autora traça alguns parâmetros que considera importantes quando da elaboração da revisão bibliográfica e que devem ser observados pelo investigador:

- a) utilizar, sempre que possível, fontes primárias de investigação (artigos, livros ou documentos) e não citações de terceiros;
- b) identificar e avaliar os procedimentos de investigação utilizados nos estudos escolhidos e a adequação dos mesmos aos propósitos do trabalho a ser desenvolvido;
- c) identificar pontos relevantes de consenso ou divergência entre estudiosos;
- d) evitar citar vários autores ou pesquisas, individualmente, para amparar um mesmo ponto, a não ser que mereçam destaque pelo papel edificante ou pela originalidade.
- e) evitar reproduzir textos repetitivos, rebuscados, longos e sem conteúdo significativo.

Ao final do estudo, a revisão da literatura e os dados investigados devem formar um todo integrado, a primeira servindo de base para a interpretação e fornecendo parâmetros para os resultados e considerações finais (Alves, 1992).

Este capítulo apresenta a revisão teórica acerca dos temas que embasam o presente trabalho. A primeira seção aborda a cultura organizacional, em sua conceituação, perspectivas, elementos, dimensões e os aspectos culturais de organizações públicas e de ensino. Na segunda seção o tema tratado é a socialização de novos colaboradores e as estratégias adotadas neste processo. A terceira seção trata da integração e do acolhimento, enquanto mecanismos de recepção e de inclusão de novos colaboradores na cultura de uma organização. Por fim, a quarta seção apresenta o Manual de Acolhimento como ferramenta contribuinte para a integração e a socialização.

### **1.2. Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é um dos temas mais discutidos no âmbito do estudo das organizações. E mesmo sendo objeto de inúmeros trabalhos científicos, as teorias até então formuladas compõem um conjunto complexo e vasto (Campos, 2015; Fleury, 1987; Hofstede, 2003; Pettigrew, 1979; Schein, 2009; Smircich, 1983). Esta amplitude conceitual constantemente gera debates entre os estudiosos sobre o conteúdo e os limites relacionados à

cultura organizacional. E mesmo frente à dedicação de cientistas e acadêmicos, o tema ainda é considerado controverso e impreciso (Campos, 2015), fazendo do assunto um rico campo para investigação. Esta seção tem como objeto a apresentação de alguns estudos e a importância para o presente trabalho dos estudos realizados e conceitos por eles formulados acerca da cultura organizacional.

O termo “cultura” origina-se de diversas áreas das ciências sociais e humanas (Heinzmann et al., 2010). Não foram as teorias administrativas que deram vida ao estudo da cultura, esta foi incorporada aos estudos organizacionais para explicar os fatos cotidianos do ambiente corporativo (Fleury & Sampaio, 2002).

Em sua base social, os estudos iniciais sobre cultura apoiaram-se em elementos antropológicos, que cuidavam de analisar a vida em sociedade (Câmara, 2012; Dias, 2016). Segundo Freitas (2007), os primeiros debates sobre o conceito de cultura tiveram início na segunda metade do século XIX, objetivando investigar se o modo de vida ocidental seria superior ao de outras sociedades. As investigações etnográficas buscavam identificar o que estava por trás (significado) de costumes adotados por sociedades outras que não a ocidental. Sob um enfoque antropológico, a cultura pode então ser entendida como um conjunto de significados que são de uso geral em certos contextos e sua interpretação passa pela construção de pressupostos e artefatos simbólicos (Carvalho & Ronchi, 2005). Um dos primeiros registros acerca da conceituação de cultura surge em 1874, por Edward Tylor, citado por Rodrigues (2002, p. 49): “todo complexo que compreende o saber, a crença, a arte, a moral, o direito, o costume e quaisquer outras qualidades e hábitos adquiridos pelo homem na sociedade”.

Fleury (1989) ressalta que os elementos simbólicos da cultura podem expressar ou não consenso entre os membros de um grupo. O fato a se destacar é que mesmo sendo amplamente aplicado em diversas áreas do conhecimento (antropologia, sociologia, psicologia, direito) o conceito de cultura carece de consenso (Levine, 1984). Kroeber & Kluckhohn (1952), antropólogos culturais, em um estudo aprofundado sobre o conceito de cultura, identificaram umas notáveis 164 definições distintas para o vocábulo. Aktouf (2001), de modo sintético, entende a cultura como um complexo e multidimensional conjunto de todos os elementos que são compartilhados em grupos sociais.

No campo da sociologia, há a corrente do interacionismo simbólico, dedicada a analisar a cultura. Berger & Luckmann (2003), seguindo esta corrente, buscam investigar o processo de criação do universo simbólico, no qual a vida cotidiana mostra-se como uma realidade ordenada. Esta mesma realidade, por sua vez, apresenta-se como objetivada, ou seja, construída por vários propósitos que foram apontados antes do surgimento do indivíduo em cena. Assim, o indivíduo identifica que há uma relação entre os significados que ele próprio

conferiu aos objetos e aqueles conferidos por outros indivíduos, isto é, há o compartilhamento de um senso comum acerca da realidade. Os autores acrescentam que o universo simbólico compõe um conjunto de significados, conferindo-lhes legitimidade, consistência e justificativa. Neste contexto, o universo simbólico possibilita aos membros de um grupo uma concordância no sentido de aprender a realidade, agregando significados e tornando viável a comunicação. Há, assim, um processo dialético entre as ideias e os processos sociais de legitimação e de sustentação.

Estabelecidas as bases do estudo sobre cultura no âmbito antropológico e sociológico, o conceito passou a ser aplicado no contexto das organizações. E desde os tempos mais remotos as organizações fazem parte da realidade social enquanto entes formados por grupos de pessoas, que, sejam por razões sociais, materiais ou efeito sinérgico, se agrupam em torno de um objetivo comum e também de seus próprios objetivos (Chiavenato 2000). Segundo o autor, o surgimento das organizações está relacionado à necessidade de cooperação das pessoas. É por meio das organizações que os indivíduos unem esforços para conquistarem aquilo que sozinhos não conseguiriam ou teriam grandes dificuldades de êxito. E, assim, as organizações nascem dessa cooperação de duas ou mais pessoas, que estabelecem entre si uma relação, com o intuito de atingirem seus objetivos.

E, como grupo de pessoas que são, as organizações também apresentam sua própria cultura. Morgan (2006) apresenta uma metáfora das organizações vistas como culturas, estabelecendo o paralelo entre a estrutura organizacional e a estrutura social, descrevendo-as como minissociedades, com suas próprias crenças, valores, rituais e ideologias. São grupos de pessoas com seus modos de vida particulares e que refletem dentro da organização, em maior ou menor grau, o padrão cultural da sociedade da qual fazem parte.

Estudos relacionados à cultura organizacional emergiram principalmente a partir da década de 1970 do século passado, alcançando o seu auge durante a década de 1980 e tendo como motivação substancial o crescimento da produtividade no Japão, enquanto empresas norte-americanas apresentavam uma queda na competitividade (Fleury, 1987; Hofstede, 2003; Morgan, 2002). Foi assim que estudiosos despertaram interesse em entender como a cultura de um país pode influenciar a cultura e a vida de suas organizações (Morgan, 2002). Somado a isso houve a abertura de mercados em nível global, que colocou em evidência a cultura de diversos países, valorizando o aprendizado das diferenças culturais, a fim de favorecer o relacionamento entre organizações (Martin & Frost, 2001). Podemos dizer que a transposição do conceito para o contexto organizacional teve como motivação a análise empírica da existência de fatores intangíveis que aparentemente impactam positivamente o

desempenho de algumas organizações diferenciando-as das suas concorrentes, ainda que nesta fase ainda não se denominasse o fenômeno como cultura organizacional.

Por meio de seu estudo, Pettigrew (1979) atraiu atenção para o campo da cultura organizacional, buscando aplicar conceitos antropológicos e sociológicos na realidade das organizações e do comportamento de seus membros, investigando como ocorre a formação da cultura organizacional. O estudo desenvolveu-se em uma instituição de ensino britânica, de forma longitudinal, detectando fatos críticos que no decorrer da história da organização provocaram impacto em seu funcionamento, seu clima e no comportamento de seus membros. Neste contexto, o autor destacou a importância do líder, enquanto agente mobilizador de pessoas e/ou recursos na condução de uma organização. Para administrar a organização, o líder cria símbolos, crenças, linguagens, rituais, ideologias e mitos, aspectos intangíveis, mas de importância para a vida organizacional.

Pettigrew (1979) ressalta que, dentre os aspectos intangíveis, os símbolos, a linguagem e as ideologias possuem o potencial de motivar e impulsionar as pessoas no sentido da ação. Para o autor, o valor das ideologias está não apenas no modo como foram criadas ou no contexto em que devem ser aplicadas, mas também em como são mantidas e conservadas.

O mesmo autor destaca que, para além da interdependência de tais elementos, há uma convergência na relação deles com problemas funcionais relativos a integração, controle e comprometimento. Eles direcionam a atenção para questões como mobilização da consciência e do propósito, codificação do significado, surgimento de padrões normativos, ascensão e queda de sistemas de liderança e estratégias de legitimação. São estes mecanismos que provocam a evolução da cultura organizacional, que age tanto como determinante quanto como constrangedora no que diz respeito a novas tentativas de lidar com questões de propósito, integração e comprometimento. E assim, o homem cria a cultura e é criado por ela.

Focado no objetivo de gerar propósito e comprometimento, Pettigrew (1979) destaca a relevância em se traduzir para a coletividade aquilo que é importante para o líder. Segundo o autor, é preciso que a coletividade crie afinidade não com as qualidades pessoais do líder, mas com o modo como ele enxerga a organização. E, neste sentido, o ponto de vista do líder deve ser entendido como o sistema de crenças e linguagem que proporciona coerência à organização, não apenas um conjunto de propósitos declarados. Com o crescimento do interesse no estudo da cultura organizacional, novos trabalhos foram surgindo e se aprofundando no tema.

O desenvolvimento do conceito, uma metáfora que permite compreender melhor as especificidades de determinados ambientes organizacionais, teve um impulso muito significativo com o livro *In Search of Excellence*, publicado em 1982 e que se tornou *bestseller*,

onde os autores apresentam a constatação de que determinadas organizações possuem ambientes e formas de atuação que as diferenciam positivamente das suas concorrentes com impactos importantes ao nível do desempenho (Peters & Waterman Jr., 2009), estabelecendo, pela primeira vez, uma ligação muito clara entre características culturais e resultados.

Outro contributo indispensável para o desenvolvimento teórico do conceito é trazido por Smircich (1983), que após examinar as interpretações oferecidas pela Antropologia para cultura e relacioná-las aos conceitos de organização, elaborou um esquema de cinco classes que definem tópicos específicos para a investigação organizacional, como mostra a Tabela 1.

Conceitos de “Cultura” dados pela Antropologia	Temas em organização e investigação gerencial	Conceitos de “Organização” dados pela Teoria Organizacional
Cultura como um instrumento que serve às necessidades biológicas e psicológicas. →	<i>Gestão comparativa</i>	← Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas.
Funções culturais como mecanismo adaptativo-regulatório, unindo indivíduos em estruturas sociais. →	<i>Cultura corporativa</i>	← Organizações são organismos adaptáveis, existentes pelo processo de intercâmbio com o ambiente.
Cultura como sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura por meio de um número finito de regras. →	<i>Cognição organizacional</i>	← Organizações são sistemas de conhecimento. “Organização” baseia-se na rede de significados subjetivos que seus membros compartilham em graus variados e que funcionam como regras.
Cultura como um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida ou decifrada para ser entendida. →	<i>Simbolismo organizacional</i>	← Organizações são padrões de discurso simbólico. “Organização” é mantida por meio de processos simbólicos como a linguagem que facilita o compartilhamento de significados e realidades.
Cultura como projeção da infraestrutura inconsciente universal da mente. →	<i>Processos inconscientes e organização</i>	← Formas e práticas organizacionais são a manifestação de processos inconscientes.

**Tabela 1 – Interseções entre os conceitos de cultura e de organização.**

Fonte: Smircich (1983, p. 342).

Segundo Smircich (1983), essa interseção de teorias serve para demonstrar o quão rico e variável é o conceito de cultura para o estudo das organizações. A autora explica ainda que nos dois primeiros conceitos a cultura é concebida como uma variável organizacional, seja dependente ou independente, interna ou externa. Neste enfoque, a cultura é algo que a organização possui e que funciona como mecanismo para aplicação de estratégias e direcionamento do rumo das organizações de modo mais efetivo. Assim, o desempenho da organização é consequência dos valores e crenças compartilhados por seus membros e pelo seu comprometimento. Nas outras três definições, a cultura é uma raiz metafórica para a conceituar

a organização, como uma construção social da realidade. Segundo esta concepção, os fatos organizacionais são fenômenos coletivos baseados na construção da realidade, em que a cultura é resultado de percepções, conhecimentos e juízos acerca dos fatos.

Esta divisão dos conceitos de cultura conforme o enfoque que lhes é dado origina duas correntes: uma formada por pesquisadores que priorizam os princípios da previsão, generalização, causalidade e controle; e outra composta por aqueles que se preocupam com o que parecem ser questões fundamentais de significado e processos que viabilizam a vida organizacional. O primeiro grupo de pesquisadores dedica-se à gestão comparativa e/ou à cultura corporativa, áreas de investigação derivadas de conceitos funcionais de cultura e organização. Este grupo, portanto, segue uma abordagem funcionalista. Já o segundo grupo preocupa-se com elementos simbólicos e cognitivos e com processos mentais, o que confere um caráter interpretativo à abordagem adotada por eles (Smircich, 1983).

As conclusões de Smircich (1983) alinham-se com estudos anteriormente realizados no campo da teoria organizacional. Sobre as abordagens no estudo das organizações, Burrell & Morgan (1979), por meio de uma matriz com duas dimensões, propõem quatro paradigmas aplicáveis ao estudo das teorias organizacionais. A primeira dimensão diz respeito à natureza das ciências sociais (subjetividade/objetividade). A segunda dimensão refere-se às crenças acerca da natureza da sociedade (regulação/mudança radical). Combinando as duas dimensões, temos a representação apresentada na Figura 1.



**Figura 1 - Paradigmas para a análise da teoria social.**  
 Fonte: Burrell & Morgan (1979, p. 22).

O trabalho de Burrell & Morgan (1979) partiu da associação entre teorias organizacionais e contextos sociológicos, resultando em uma base para o estudo sobre organizações, sociologia industrial, psicologia organizacional, dentre outras áreas. Os paradigmas possuem naturezas distintas e compõem um círculo contínuo com seus quadrantes vizinhos. Cada um deles possui seus pressupostos básicos, fazendo com que constituam verdades absolutas. Se uma teoria é enquadrada em um dos paradigmas, conseqüentemente ela está excluída dos outros três. Essa firmeza dos autores expressa a necessidade de o

pesquisador filiar-se e seguir um dos paradigmas, pois se assim não o fizer seu estudo caminhará a esmo entre teorias e carecerá de sustentação e credibilidade.

No estudo, Burrell & Morgan (1979) traçam o perfil de cada paradigma. O funcionalismo uma vez localizado no quadrante da objetividade e da sociologia da regulação, preocupa-se em explicar de forma racional, realista, positivista, determinista e nomotética questões relativas à ordem, ao consenso, à integração social, ao *status quo* e à satisfação das necessidades. O interpretativismo, também é vinculado à sociologia da regulação, mas adota um enfoque subjetivista. O propósito é entender o mundo como ele é, de acordo com um nível de experiência subjetiva, como processo oriundo dos indivíduos. Já o estruturalismo radical fundamenta-se na sociologia da mudança radical, com ponto de vista objetivo. Vincula-se à crítica radical da sociedade, destacando o conflito estrutural e a contradição. No humanismo radical, com fundamento na sociologia da mudança radical e na subjetividade, o ponto de vista passa a ser a relação entre a consciência humana e as estruturas ideológicas que a dominam.

Assim como em outras áreas relativas ao campo organizacional, os estudos sobre cultura também sofrem reflexos dos paradigmas propostos por Burrell & Morgan (1979). À época de seu estudo, Smircich (1983) identificou uma maior concentração dos estudos acerca da cultura organizacional nas áreas funcionalista e interpretativista.

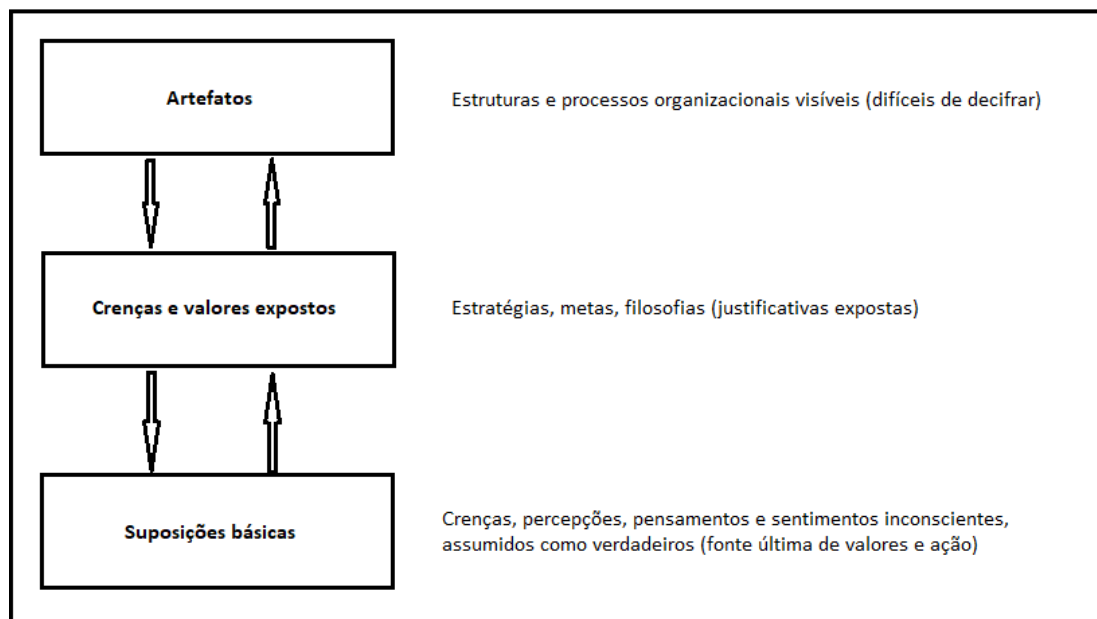
Como um dos autores mais referenciados a respeito de cultura organizacional, Schein (2009) destaca a participação do líder no campo da cultura organizacional. Segundo a visão de Schein (2009), a liderança, em todos os seus níveis organizacionais, é responsável por identificar problemas de má-adaptação cultural e adotar as medidas necessárias para corrigir a situação. Mas, ainda segundo o autor, um líder não produz cultura automaticamente e de forma impositiva. É preciso que os seguidores, por meio de confiança, absorvam as crenças e os valores repassados, passando a confirmá-los e compartilhá-los, o que levará o grupo ao sucesso. Se, por outro lado, esse processo falhar, Schein (2009) explica que o fracasso dissipará o grupo ou fará com que os seguidores busquem outra liderança que lhes transmita novos valores e crenças que conduzam ao sucesso. Todo esse processo de assimilação e confirmação, faz da cultura um ciclo de aprendizagem que é “acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros” (Schein, 2009, p. 16). Por fim, o autor conclui que, com a aquisição de estabilidade, consistência e significado dos elementos, formam-se padrões que dão origem à cultura da organização.

É a partir do raciocínio apresentado que Schein (2009) chega então ao conceito de cultura como “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna.

Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas” (Schein, 2009, p. 16). O conceito apresentado por Schein (2009) fundamenta-se em quatro características da cultura: estabilidade, profundidade, extensão e padronização ou integração.

Tomando-se como base os paradigmas formulados por Burrell & Morgan (1979) e no estudo de Smircich (1983), pode-se afirmar que Schein (2009) adota uma postura funcionalista, preocupando-se com aspectos gerenciais e de regulação e considerando a cultura como uma variável organizacional, passível de ser utilizada na aplicação de estratégias e no direcionamento da organização. Segundo Freitas (2007), o enfoque mais difundido sobre a cultura organizacional em pesquisas, estudos e abordagens é que ela pode ser gerenciada e controlada, com o objetivo de encontrar respostas para questões gerenciais.

Para Schein (2009), a cultura pode ser analisada em diferentes níveis, de acordo com a visibilidade que o fenômeno se apresenta para o observador. O autor esquematiza os principais níveis de análise cultural conforme a Figura 2.



**Figura 2 - Níveis de cultura.**

Fonte: Schein (2009, p. 24).

Como artefatos, Schein (2009) classifica os fenômenos passíveis de serem captados pelos sentidos, tais como a linguagem, o arranjo arquitetônico do ambiente de trabalho, o estilo do vestuário, os rituais, os mitos, os símbolos, o logotipo, as histórias, as listas de valores, a descrição e os diagramas organizacionais, dentre outros. O ponto a ser destacado, segundo o autor, é que este nível é de fácil observação, porém de difícil decifração. A interpretação da cultura com base em suposições mais profundas dos artefatos pode incorrer



em equívocos, pois será produto de sentimentos e reações do observador, explica Schein (2009). Em outras palavras, a experiência do observador influenciará na análise feita por ele.

No nível intermediário, Schein (2009) situa as crenças e valores assumidos e expostos. Estes elementos são frutos de abordagens acerca do que é certo ou errado, sobre o que funciona e o que não funciona. Uma vez testadas e validadas, as abordagens são aprendidas e compartilhadas como crenças e valores e passam a ser adotadas pelos membros do grupo como funcional e correto, explica o autor. Caso não sejam baseados em uma aprendizagem interiorizada e traduzida nos comportamentos e práticas, as crenças e os valores tornam-se meros enunciados sem conteúdo e sem correspondência com a realidade da organização.

As suposições básicas, segundo Schein (2009), estão localizadas na camada mais profunda e subconsciente e consistem em fenômenos que permitem ao grupo confrontar aquilo que é considerado como o ideal a ser feito e o que é realmente praticado. As suposições operam em um nível inconsciente e conduzem o comportamento dos membros, formando uma matriz conceitual para a ação e um sistema de defesa e propiciando a estabilidade e a continuidade do grupo.

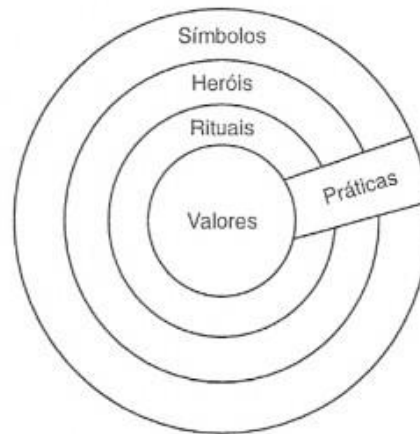
Assim, Schein (2009) caracteriza as suposições básicas como a essência da cultura e os artefatos, crenças e valores como manifestações de tais suposições. Para a compreensão dos níveis mais superficiais, é preciso decifrar o nível das suposições básicas.

Outro autor que analisa a cultura sob diferentes níveis é Hofstede (2003). Ele equipara os níveis de manifestação da cultura às camadas da casca de uma cebola. Externamente, tem-se os símbolos, os heróis e os rituais, categorias mais fáceis de serem observadas. E no centro situam-se os valores. Hofstede (2003) agrupa as três manifestações mais externas na categoria de práticas, por serem visíveis ao observador externo.

Os símbolos, segundo o autor, estão no nível mais visível e agrupam elementos como a linguagem, os gestos, as bandeiras e o vestuário. No segundo nível, estão os heróis, pessoas cujas características são valorizadas pela cultura e moldam o comportamento de seus membros. Num nível abaixo, situam-se os rituais, consistindo em manifestações coletivas como cerimônias, formas de cumprimentar e reuniões. Por fim, Hofstede (2003), coloca no centro do diagrama e, portanto, consistindo no núcleo da cultura, os valores, que são a capacidade de discernimento entre estados opostos, como mau e bom, feio e bonito, anormal e normal, irracional e racional. A Figura 3 apresenta os níveis da cultura, segundo Hofstede (2003).

Para Hofstede (2003), a cultura é comparável a uma programação mental que o indivíduo vai adquirindo ao longo de sua vida e na medida em que toma contato com diferentes ambientes sociais. A partir deste pressuposto, o autor define cultura como a “programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a

outro” (Hofstede, 2003, p. 19). Esta definição, segundo o autor, pode ser aplicada aos mais diversos ambientes sociais tais como organizações, profissões, nações, grupos étnicos e religiões. A diversidade de programações mentais exige uma adaptação gerencial aos padrões culturais locais, segundo Hofstede (2003).



**Figura 3 - Níveis de manifestação da cultura (“camadas de uma cebola”).**

Fonte: Hofstede (2003, p. 23).

Além do modelo que representa os níveis de manifestação da cultura, Hofstede (2003) definiu cinco dimensões culturais observáveis em culturas nacionais. Esse dimensionamento busca explicar as diferenças existentes em organizações transnacionais, que podem apresentar comportamentos distintos daqueles característicos do local onde se encontram (Hofstede, 2003). As dimensões propostas por Hofstede (2003) seguem descritas na Tabela 2.

Já Morgan (2006) e Thévenet (1991) advogam contra o entendimento de que a cultura pode ser gerenciada de forma mecanicista. Para Morgan (2006), a cultura é viva e ativa, propiciando às pessoas a possibilidade de criar e recriar os contextos nos quais vivem. Portanto, para o autor, a cultura não é algo com uma forma definida e os líderes possuem a capacidade de influenciá-la, mas não de adotar medidas que possam mudá-la. A cultura não pode ser imposta, pois ela se desenvolve ao longo da interação social do grupo (Morgan, 2006).

Já Thévenet (1991) entende que toda empresa tem uma cultura e é uma cultura. Esta afirmação fundamenta-se na ideia de que uma empresa possui um conjunto de elementos que lhe é característico e ao mesmo tempo é uma sociedade composta por pessoas com suas criações coletivas, como símbolos e signos, reafirmando sua existência. Para o autor, a cultura é passível de mudança, uma vez que toda sociedade humana é mutável, mas esta mudança não pode ser conduzida, segundo um método de causa e efeito. Contestando a ideia de que a cultura não pode ser mudada, Freitas (1991) argumenta que aceitar a imutabilidade da cultura organizacional é admitir que os administradores, em seu papel de minimizar imprevisibilidade,

lidam com algo imprevisível, que não pode ser controlado e que é determinante para o sucesso ou o fracasso da organização.

<b>Dimensões</b>	<b>Significado</b>
<i>Distância do poder</i>	Analisa a tolerância à desigualdade social e a relação de dependência dos subordinados com a autoridade.
<i>Individualismo vs. Coletivismo</i>	Analisa a integração entre o indivíduo e a sociedade ou grupo ao qual está inserido e o modo como o indivíduo se auto define autonomamente ou por referência a um grupo social.
<i>Masculinidade vs. Feminilidade</i>	Analisa a participação social do indivíduo de acordo com o sexo e com valores que guiam a atuação: sucesso, status, qualidade de vida, felicidade.
<i>Aversão à incerteza</i>	Analisa o nível de tolerância dos indivíduos frente a conflitos, incertezas e agressões. Analisa também a aceitação de condicionamento externo a si próprio e a capacidade de planificação e de seguir o plano delineado.
<i>Orientação a longo prazo vs. Orientação a curto prazo</i>	Analisa a expectativa de ser recompensado por uma tarefa, considerando valores como a austeridade e a perseverança e também a capacidade de resiliência para prosseguir um caminho e obter uma recompensa que apenas será alcançada a longo prazo ou pelo contrário a necessidade de gratificação imediata.

**Tabela 2 - Dimensões das culturas nacionais.**

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Hofstede (2003).

Embora não seja o ponto de vista predominante, a abordagem crítica também oferece importantes contribuições para o estudo da cultura organizacional, uma vez que se ocupa de dimensões pouco consideradas, tais como o conflito, o dissenso e a disputa de poder nas organizações (Freitas, 2007). O texto de Aktouf (2001) destaca-se por examinar a aplicação inadequada de teorias e conceitos antropológicos da cultura nas organizações. Para o autor, as práticas de difusão de valores, símbolos, regras, vestuário, linguagens, dentre outros elementos associados à cultura, constituem uma resposta padronizada para lidar com diferentes problemas e que, como mágica, propiciam a comunhão entre patrões e colaboradores.

Outro exemplo de abordagem crítica são as considerações apresentadas por Fleury (1990), em que a autora salienta que, ao tratar da cultura organizacional, a proposta de Schein e de outros autores que o acompanham não considera “*a dimensão do poder, intrínseca aos sistemas simbólicos, e o seu papel de legitimação da ordem vigente e ocultamento das contradições, das relações de dominação*” (Fleury, 1990, p. 22). Nota-se que, em sua abordagem, a autora enfatiza as relações de poder e a utilização de mecanismos para dominação, elementos que estão ausentes ou são pouco debatidos em estudos funcionalistas e interpretativistas.

As manifestações simbólicas da cultura organizacional também são traduzidas por meio de elementos, ao invés de níveis, como feito por Freitas (2007). A identificação dos elementos possibilita aos membros da organização interpretar a cultura, adotando assim

comportamentos convenientes, naturalizando o conteúdo e o repassando aos demais colaboradores (Freitas, 1991).

Segundo o levantamento realizado por Freitas (2007), os elementos mais estudados e citados na literatura são: valores, crenças, pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, sagas, heróis, estórias, tabus e normas. As definições que a autora apresenta para cada elemento são sintetizadas na Tabela 3.

<b>Elementos</b>	<b>Definições</b>
<i>Valores</i>	Enunciados que expressam o que é importante para o sucesso da organização, devendo ser considerados como guias para o comportamento e a atuação profissional. São definidos de modo a resistirem ao tempo, incorporando as mudanças que possam ocorrer.
<i>Crenças e Pressupostos</i>	Expressam a verdade da organização, que uma vez interiorizada se torna inquestionável e inconsciente.
<i>Ritos, Rituais e Cerimônias</i>	Atividades de caráter social, imbuídas de importância, de solenidade ou de pompa, com a finalidade de manifestar a cultura organizacional, reafirmando-a e tornando-a mais coesa.
<i>Sagas e Heróis</i>	As sagas são narrativas que destacam os obstáculos encontrados e superados por uma organização, com o intuito de instigar o orgulho dos membros em fazer parte do grupo. Os heróis participam das sagas e possuem a função de fornecerem um modelo de comportamento, demonstrando que o sucesso é atingível.
<i>Estórias</i>	São narrativas acerca de fatos reais, divulgando informações sobre a organização, reforçando o comportamento existente e enfatizando a importância de se ajustar a este comportamento.
<i>Tabus</i>	De modo inverso aos valores, os tabus não são expressos, ao contrário, são escondidos e silenciados. Geralmente fazem referência a fatos constrangedores, a decisões que provocaram prejuízos, a preconceitos e discriminações, servindo como parâmetro do que não deve ser mencionado.
<i>Normas</i>	Dizem respeito a procedimentos ou comportamentos que devem ser adotados na maior parte das situações organizacionais. Expressam aquilo que é padrão e que deve ser seguido por todos, de modo impessoal.

**Tabela 3 - Elementos da cultura organizacional.**

Fonte: Freitas (2007).

A maior parte dos estudos relacionados à cultura organizacional baseia-se na perspectiva de que ela é uma variável da organização. Isto porque entendida assim a cultura organizacional é passível de ser mudada e utilizada como mecanismo de gestão (Borges et al., 2008). Neste contexto, Freitas (1991) afirma que diversos trabalhos foram elaborados com o intuito de criar modelos de gestão a fim de favorecer o sucesso das organizações e em alguns destes trabalhos a cultura é tratada como um subsistema organizacional ligado à estrutura, estratégia, sistemas políticos e técnicos. Em outros, a cultura organizacional está acima dos demais componentes, como uma superestrutura determinante, o que dificultaria a sua mudança (Freitas, 1991). Em ambos os casos, o estudo da cultura nas organizações destaca-se por demonstrar aspectos importantes ligados às pessoas e suas relações com as organizações.

Considerando as perspectivas sobre cultura organizacional analisadas, participamos do entendimento de que a mesma é uma variável da organização, aceitando mecanismos para gerenciá-la. E, para o cumprimento dos objetivos do presente trabalho, adotaremos o conceito apresentado por Schein (2009), uma vez que sua teoria trata diretamente dos elementos compartilhados pelos membros de uma organização e da importância que a cultura tem sobre o desempenho organizacional. Importância que pode ser verificada quando há correspondência entre os valores, objetivos e missão de uma organização e o modo de atuação de seus membros. Se a alta gestão trabalhar no sentido de difundir e consolidar elementos culturais que estimulem o bom desempenho, terá uma resposta positiva por parte de seus colaboradores e estará fortalecendo a unidade e a identidade organizacionais (Díaz, Jiménez, & Figueroa, 2016).

Etkin e Schvarstein (2002) entendem que a cultura organizacional possui como propósito integrar os membros, favorecendo o seu relacionamento e adaptação à organização. Avella (2010) também compartilha da importância da cultura para a satisfação dos colaboradores e seu bom relacionamento e desempenho. Seguindo a mesma linha, Robbins (2004) elenca quatro funções básicas da cultura organizacional: 1) criar distinção entre as organizações; 2) propiciar um senso de identidade aos membros; 3) permitir um maior comprometimento com algo superior aos interesses individuais; e 4) permitir que o sistema social se estabilize.

O comprometimento dos membros é um fator que muito interessa às organizações. Assim, para diversos estudiosos, a utilização de valores da cultura organizacional propicia soluções gerenciais motivadoras do comportamento dos funcionários, possibilitando a geração de comprometimento e aumento de produtividade (Martin, 2002).

### **1.2.1. Subcultura**

Mesmo após décadas de estudos, a cultura organizacional ainda é um tema que atrai pesquisadores e está presente em vários trabalhos acadêmicos e científicos recentes, com enfoque para abordagens relacionadas à Gestão de Pessoas, Simbolismo, Comunidades de Prática e Cultura Comparativa (Lourenço et al., 2016). Em sua pesquisa, os autores identificaram a simultaneidade de estudos abordando autores e temas clássicos e atuais, demonstrando que as teorias formuladas por Schein, Hofstede, Smircich, Morgan e Pettigrew ainda são exploradas e citadas em pesquisas. Dentre os temas ainda cercados por polêmica e merecedores de atenção, Lourenço et al. (2016) apontam estudos relacionados a subcultura e contracultura.

Justamente por sua relevância já destacada, trataremos, mesmo que de modo breve, sobre as subculturas. Segundo Schein (2009), uma organização não possui uma cultura única, sendo que as subculturas podem coexistir, sem que uma delas se sobreponha. O autor associa o crescimento das subculturas ao período de amadurecimento da organização e pontua cinco principais causas para o surgimento de subgrupos:

1. Diferenciação funcional/ocupacional;
2. Descentralização geográfica;
3. Diferenciação por produto, mercado ou tecnologia;
4. Divisionalização;
5. Diferenciação por nível hierárquico.

A diferenciação funcional/ocupacional está vinculada às diferentes classes profissionais existentes em uma organização. Diferentes departamentos abrigam diferentes ocupações: engenheiros, contadores, advogados, economistas, operadores, etc. Segundo Schein (2009), essa diversidade acaba por agrupar as pessoas em subculturas associadas às tecnologias ocupacionais às quais estão vinculadas.

A diferenciação geográfica é outro gerador de subculturas. Seja para aproximar-se de seu público-alvo, para estar mais perto de fontes de matéria-prima ou mesmo para a obtenção de vantagens de mercado, uma organização por ser dividida em diferentes pontos geográficos. Esta distribuição regional, segundo Schein (2009), pode provocar fenômenos culturais e subculturais, envolvendo elementos da cultura total da organização e da cultura da unidade geográfica.

Também a diferenciação por produto, mercado ou tecnologia pode favorecer o surgimento de subculturas. Schein (2009) explica que tais diversificações geram duas forças: uma relacionada à concentração de pessoas com mesma formação e ocupação numa mesma empresa e outra, referente à atitude mental diferenciada para cada tipo de cliente. Essas forças, segundo o autor, são as responsáveis pelas diferenças subculturais.

A divisionalização busca “agrupar todas as funções em torno de determinada tecnologia, conjunto de produtos ou grupo de clientes, permitindo maior integração através das fronteiras das subculturas funcionais” (Schein, 2009, p. 266). Este processo, segundo o autor, demanda uma maior autonomia das divisões para que possam funcionar adequadamente, respeitando suas subculturas.

Por fim, Schein (2009) aponta a diferenciação por nível hierárquico também como um fator que favorece o surgimento de subculturas. O crescimento de uma organização vem acompanhado da necessidade de criação de níveis hierárquicos, proporcionando a

aproximação e a afinidade dos membros de cada nível e acabando por gerar uma subcultura característica deste grupo (Schein, 2009).

Vemos, assim, que diversos fatores influenciam a vida social das organizações e colaboram para o surgimento de subculturas. Cabe à estrutura dirigente, segundo Schein (2009), viabilizar a coesão e o consenso no nível organizacional, para construir uma cultura robusta e capaz de conduzir a organização em direção aos seus resultados.

Neste contexto de existência de subculturas e ambiguidades na organização, Martin (2002), por meio de estudos realizados em empresas e da revisão teórica de pesquisadores, identificou três perspectivas teóricas da cultura organizacional, relacionadas à existência ou não de consenso e que atuam de modo simultâneo ou singular: integração, diferenciação e fragmentação. Estas perspectivas estão relacionadas a três bases de pesquisa: gerencial, descritiva e crítica, que por sua vez fazem referência às abordagens culturais funcionalista, interpretativa e crítica, respectivamente (Martin, 1992; Barroso & Freitas, 2013). A Tabela 4 apresenta a caracterização de cada perspectiva.

Dimensões	Perspectiva		
	Integração	Diferenciação	Fragmentação
Orientação para o consenso	Amplio consenso organizacional	Consenso sub-cultural	Falta de consenso
Relação entre manifestações culturais	Consistência	Inconsistência	Nem consistente nem inconsistente
Orientação para ambiguidade	Excluída	Canalizada para fora das subculturas	Existente (considerada essencial)

**Tabela 4 - Perspectivas da cultura organizacional.**

Fonte: Adaptado de Martin (2002, p. 95).

Na perspectiva de integração dá-se uma ênfase ao consenso e à harmonia organizacionais, não há conflito. É dada atenção aos elementos comuns de uma cultura e às suas formas de manifestação, sem focar inconsistências, paradoxos, subculturas ou conflitos. Consiste em uma perspectiva “clara” de uma cultura, ou seja, destaca interpretações unificadas. Os colaboradores enxergam a organização da mesma maneira. Além disso, as afirmações gerenciais são fortemente ponderadas nessa concepção. Entretanto, estudos de integração não negam a existência de desvios no compartilhamento da cultura, mas sim buscam promover consistência e consenso internos na organização (Martin, 2002).

Numa segunda perspectiva, Martin (2002) trabalha com a coexistência de subculturas. É a diferenciação. Sob esta ótica o consenso e as consistências nas interpretações não existem a nível organizacional, mas sim se manifestam sob a forma de subculturas, que podem surgir devido a aspectos demográficos, redes de relacionamentos e afinidades funcionais. Entre si, as subculturas podem desenvolver relações harmônicas ou de conflito.

Por fim, na perspectiva da fragmentação, Martin (2002) destaca a ambiguidade. Neste enfoque, o consenso não está associado a subculturas, mas relacionado a questões pontuais, tornando a cultura organizacional algo menos consistente, imprevisível, complexo e dinâmico. As manifestações culturais podem ter um sentido parcialmente congruente ou parcialmente incongruente. A autora leva em conta a ironia, o paradoxo e o fluxo.

Martin (2002) argumenta que uma visão equilibrada sobre a cultura de uma organização pode ser obtida utilizando-se as três perspectivas teóricas, pois as mesmas são complementares. Embora a maioria dos estudos adote somente uma das perspectivas, a análise combinada dos conceitos enriquece o trabalho, segundo a autora.

Para Falleiros et al. (2016), por mais que uma organização empenhe-se em unificar e homogeneizar sua cultura, isto não será possível, pois o ambiente organizacional é heterogêneo, formado por subculturas e contraculturas. Segundo os autores, o que as organizações precisam fazer é gerenciar e utilizar essa diversidade a seu favor.

### **1.2.2. A cultura nas organizações privadas e públicas**

É importante mencionar também a distinção da cultura presente em organizações privadas daquela existente em organizações públicas. Esta distinção fundamenta-se nas diferentes características existentes entre os dois tipos de organizações.

Sobre a diferenciação entre os dois tipos de organização, Saravia (2010) aponta que a distinção que mais se destaca diz respeito à finalidade. Segundo o autor, uma empresa privada tem como objetivo básico a produção de bens ou a prestação de serviços, alcançando lucro financeiro com a atividade desempenhada. Já uma organização pública busca proporcionar o bem da comunidade e servir o interesse geral, cumprindo efetivamente sua missão institucional.

Stewart & Ranson (1988) elaboraram um quadro onde apresentam as principais diferenças entre a administração no setor privado e a administração pública. A Tabela 5 apresenta as diferenças apontadas pelos autores.

As organizações públicas apresentam um modelo de gestão mais burocrático, fazendo com que sua cultura seja constituída por duas categorias de indivíduos: 1) o sujeito burocrático, representado pelos funcionários especializados e cumpridores de suas funções públicas, de modo imparcial e profissional; e 2) o sujeito político, representado pelos dirigentes, os quais vivem para a política e exercem sua autoridade para garantir a realização adequada dos processos (Varela & Vásquez, 2017). Os mesmos autores consideram que a Nova Gestão Pública, enquanto movimento que visa a desburocratização e o alcance da eficiência, busca importar



elementos gerenciais do setor privado para o público, o que acaba por influenciar no perfil cultural das organizações públicas.

<b>Modelo do Setor Privado</b>	<b>Modelo do Setor Público</b>
Escolha individual no mercado	Escolha coletiva na política
Demanda e preço	Necessidade de recursos públicos
Caráter privado da decisão empresarial	Transparência da ação pública
A equidade do mercado	A equidade dos recursos públicos
A busca de satisfação do mercado	A busca da justiça
Soberania do consumidor	Cidadania
Competição com instrumento do mercado	Ação coletiva como meio político
Estímulo: possibilidade de o consumidor escolher	Condição: consumidor pode modificar os serviços públicos

**Tabela 5 - Diferenças entre os modelos de administração no setor privado e no setor público.**

Fonte: Stewart & Ranson (1988, p. 15).

No caso particular do Brasil, a investigação dessa distinção é motivada principalmente pela Reforma do Estado (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE), ocorrida em 1995 e que teve como pressuposto a intervenção nas esferas institucional-legal, cultural e gerencial (Silva & Fadul, 2010), com o intuito de dotar o Estado de capacidades técnicas mais adequadas para atender as demandas da sociedade, substituindo o modelo de administração burocrática, tido como ineficiente, por um modelo gerencial orientado para resultados (Silva, 2011). A cultura organizacional seria, aos olhos da Reforma do Estado, um elemento mutável e passível de ser administrado buscando-se a melhoria do desempenho no setor público.

Com a Reforma de 1995, acentuou-se uma característica sempre presente na cultura das organizações públicas: o conflito entre o “velho” e o “novo” (Pires & Macêdo, 2006). Assim como em outros estudos sobre a cultura organizacional no setor público brasileiro (Silva, 2011; Seabra, 2001; Saraiva, 2002; Rocha et al, 2014) os autores acabam por delinear um perfil negativo do setor público brasileiro: paternalismo, patrimonialismo, forte interferência do poder político, alto índice de burocracia, sobrevalorização da hierarquia, apego ao poder, excesso de regras e rotinas, centralização de decisões, corporativismo, alta resistência a mudanças, baixo nível de comprometimento, dentre outras. Os autores ressaltam que essa caracterização não corresponde a todas as organizações públicas brasileiras e que muitas vezes busca-se aplicar princípios e práticas do setor empresarial no setor público sem conhecer-lhe os valores e objetivos. A mudança na cultura nas organizações públicas, segundo Pires & Macêdo (2006), deve iniciar-se pelas pessoas, com projetos de intervenção focados na sensibilização dos servidores.

A mudança cultural, como mecanismo capaz de implementar melhorias na gestão das organizações, não foi considerada apenas na Reforma Gerencial ocorrida na esfera federal. Estados como Bahia, com o Programa de Modernização da Secretaria da Fazenda

(SEFAZ, 1997), e Minas Gerais, com o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (SEPLAG, 2003), também planejaram ações que tinha como um de seus pressupostos a adequação cultural, para se atingir os objetivos dos planos de governo. Tais fatos reforçam a concepção, compartilhada por Schein (2009) de que a cultura é passível de mudança e, portanto, controlável e gerenciável.

Carbone (2000), entretanto, acredita que reformas podem não surtir o efeito desejado, quando uma cultura é forte o bastante para subjugar a mudança, o que acaba por desencadear choques e necessidades de ajustes, segundo o autor. O mais importante, complementa Carbone (2000), não é enxergar a cultura como obstáculo, ato que pode levar a radicalismos, mas fazer a leitura correta do contexto para legitimar o processo de mudança.

Apesar da relevância e dos objetivos da Reforma do Estado, até 2010, poucos estudos ocuparam-se de analisar a cultura em organizações públicas, conforme apontam Silva & Fadul (2010), demonstrando baixo interesse por um tema tão relevante. Esse provável desinteresse, segundo os autores, seria consequência do equívoco em se considerar que a cultura das organizações públicas equipara-se à das organizações privadas e do pressuposto de que a cultura nos órgãos públicos é imutável, limitando os estudos. Entretanto, se considerarmos a vasta rede de organizações que compõem a Administração Pública no Brasil, há todo um universo a ser explorado.

Dentre as organizações que compõem o setor público brasileiro, as instituições de ensino merecem destaque pela quantidade. São 166.104 estabelecimentos, com diferentes dependências administrativas (municipal, estadual e federal), modalidades de ensino (infantil, fundamental, médio, profissional e educação de jovens e adultos) e organização acadêmica (universidades, centros universitários, faculdades, institutos e centros de educação), segundo dados levantados pelo Ministério da Educação nos anos de 2013 e 2014<sup>1</sup>.

Às instituições de ensino aplicam-se as mesmas teorias e modelos sobre cultura que são aplicados às outras organizações. O que as distingue é a missão, que dá origem a valores e padrões específicos (Torres, 1997). Segundo a autora, 4 fatores colaboram para o desenvolvimento da cultura organizacional. Esses fatores dividem-se em endógenos, que são inerentes ao ambiente interno, e exógenos, referentes ao exterior da organização. Na Tabela 6 temos a apresentação dos fatores e das variáveis que os representam.

Assim, a cultura em uma instituição de ensino possui variáveis que lhe são características e que a influenciam diretamente. Um exemplo de estudo sobre essas variáveis é o trabalho de Gomes (2013), que, após realizar um estudo junto à Universidade Federal de

---

<sup>1</sup> Consulta de dados online realizada no *site* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais do Brasil: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/inep-data>, acesso em 15 de maio de 2017.

Pernambuco, concluiu que a diversidade cultural é um traço presente na realidade de instituições de ensino, principalmente naquelas em que há membros oriundos de diferentes regiões, e que colabora para um clima de interculturalidade. O autor relata ter encontrado situações de integração, fragmentação e diferenciação e conclui que o indivíduo, ao interagir-se a uma nova cultura, acaba por desnaturalizar-se de sua própria cultura como mecanismo de adaptação.

<b>Tipos</b>	<b>Quadrante</b>	<b>Variáveis</b>
Fatores endógenos	Socialização intraorganizacional	Frequência, convívio e formalismo nas relações entre colegas.
	Inserção organizacional	Grupos disciplinares, tempo de serviço, tipo de vínculo , funções desempenhadas.
Fatores exógenos	Socialização extraorganizacional	Sexo, idade, residência, classe social.
	Percurso profissionais e escolares	Habilitações acadêmicas, categorias profissionais, instituições de formação, experiência profissional.

**Tabela 6 - Fatores que influenciam na cultura de organizações de ensino.**

Fonte: Torres (1997) – Elaboração própria.

Ferreira et al. (2012) enfatizam a importância de se realizar estudos sobre a cultura de organizações públicas e seus reflexos na gestão. Dedicando-se à identificação e ao gerenciamento da cultura, é possível traçar planos e implementar programas que busquem integrar seus membros ou realizar ajustes que visem evitar o surgimento de choques culturais prejudiciais à organização.

Essa estabilidade no ambiente organizacional pode ser alcançada por meio da transmissão da cultura, o que promoverá o alinhamento entre o comportamento e os valores dos membros com os da organização (Fernandes, 2015). Trata-se de um processo que busca apresentar e ensinar ao colaborador os elementos e aspectos culturais da organização, fazendo com que ele sinta-se parte do grupo e inserido no ambiente onde desenvolverá suas atividades.

### **1.3. Socialização Organizacional**

Assim que um colaborador recém-admitido ingressa em uma organização, ele toma contato com uma nova cultura e precisa conhecê-la, aprender sobre os elementos que a constituem, sobre suas características e gradativamente imergir nos níveis que a compõem. Este processo propicia a identificação do indivíduo com a organização e os objetivos que ela possui, bem como favorece o entrosamento entre os novos membros e aqueles que já faziam parte da equipe. Também estimula um melhor desempenho e mais comprometimento por parte do colaborador (Silva & Fossá, 2013). Por sua vez, a organização procura comunicar e inculcar no

novo colaborador seus valores, padrões de comportamento e normas, pois com essa prática estará preservando e difundindo sua cultura, garantindo que ela se consolide e que não sofra alterações (Chiavenato, 2010).

Para Daft (2003), a cultura organizacional desempenha dois papéis: a integração interna e a adaptação externa. “ Integração interna significa que os participantes da organização desenvolvem uma identidade coletiva e sabem como trabalhar juntos com eficácia. É a cultura que norteia os relacionamentos cotidianos e que determina como as pessoas se comunicam dentro da organização, que comportamento é aceitável ou não e como o poder e o status são distribuídos. Adaptação externa refere-se à maneira pela qual uma organização alcança suas metas e lida com entidades e pessoas de fora” (Daft, 2003, p. 293).

Mas como ocorre este processo de imersão e aprendizado em uma nova cultura? Quem deve tomar a iniciativa do processo: colaborador ou organização? Existem mecanismos que facilitam o processo de aculturação? Estas são algumas questões que surgem e que estudiosos procuram responder por meio de trabalhos que tratam da socialização organizacional.

Um desses estudiosos que se dedicaram a analisar o fenômeno da socialização foi Hofstede. Para ele, a socialização é “A aquisição de valores e práticas pertencentes a uma cultura pela participação nessa cultura” (Hofstede, 2003, p. 300).

Inserida no campo de estudo da Psicologia Organizacional e do Trabalho e ao mesmo sendo uma aplicação da Psicologia Social, a socialização organizacional situa seu objeto de estudo nas organizações e no processo que elas adotam para receber e integrar novos membros (Borges & Albuquerque, 2004). Os primeiros estudos sobre socialização iniciaram-se no final do século XIX e emergiram nos campos da Sociologia, Psicologia e Psicologia Social (Dias, 2014).

Para Durkheim (2007), a socialização é o processo de aprendizagem pelo qual o homem torna-se membro da sociedade, internalizando o coletivo e tomando para si os comportamentos sociais, incorporando-os. Mas esta conceituação ainda não contempla especificamente a realidade das organizações.

A transposição do tema para o campo das organizações iniciou-se na década de 1960. Um dos primeiros trabalhos foi de Schein (1968), que considerou a socialização organizacional como um processo de aprendizagem, doutrinação e formação, em que o indivíduo conhece o que é necessário para adentrar em uma organização. Neste processo, segundo o autor, o novo colaborador aprende os valores, as normas, os objetivos, os padrões de comportamento e as responsabilidades que cada membro possui.

O estudo do processo socialização teve uma importante contribuição por parte de Berger & Luckmann (2003). Eles distinguiram dois estágios: a socialização primária e a socialização secundária.

A socialização primária refere-se ao estágio em que o indivíduo se torna membro de uma sociedade. Ela acontece no interior da família, o primeiro grupo de contato dos indivíduos, e baseia-se em laços emocionais de afeto e respeito. Neste processo, o indivíduo interioriza as normas e valores transmitidos pelos familiares. A socialização secundária insere o indivíduo em outros grupos sociais, como o círculo de amigos, a escola e o local de trabalho (Berger & Luckmann, 2003).

Os autores explicam que a socialização primária é composta por elementos emocionais e cognitivos. O indivíduo cria seu universo simbólico com base na identificação emocional com seus pais e nos elementos que eles utilizam para explicar a realidade. Na socialização secundária, o indivíduo faz contato com novas esferas simbólicas e precisará ter contato com os elementos cognitivos por meio de aprendizagem e de técnicas de comunicação específicas. Neste segundo estágio, a socialização não ocorre com o mesmo caráter emocional que vincula o indivíduo aos pais, é necessário apenas que ele conheça e incorpore os novos significados apresentados pelo grupo em que está se inserindo. Tanto na socialização primária quanto na secundária, a finalidade do processo é vincular o indivíduo a estruturas sociais, fazendo com que ele aprenda a se relacionar com amplos sistemas de significados e valores que vão além da situação imediata (Berger & Luckmann, 2003).

Shinyashiki (2002) explica que a socialização é composta por quatro componentes:

- 1) Agente: a fonte de aprendizado;
- 2) Processo: o processo de aprendizagem;
- 3) Alvo: a pessoa a ser socializada;
- 4) Resultado: o que está sendo aprendido.

Por constituírem um tipo particular de grupo social, onde indivíduos interagem em meio a obstáculos e pontos de integração, as organizações acabaram por atrair os estudos da socialização para o campo das ciências de gestão, como um meio de se identificar e aprender a cultura organizacional (Dias, 2014). Assim, mais do que oferecer um trabalho, as organizações acabam por inserir o indivíduo num conjunto de comportamentos, atividades e relações completamente distinto daquele ao qual este mesmo indivíduo estava incorporado (Pinto, 2014).

Shinyashiki (2002) apresenta 3 (três) dimensões que delimitam os papéis dentro de uma organização, são elas:

1) a dimensão funcional, referente às diferentes tarefas que são executadas (marketing, finanças, etc.);

2) a dimensão hierárquica, que diz respeito à distribuição de planos hierárquicos dentro da organização, definindo o papel de cada um;

3) a dimensão de inclusão, que se refere à inserção da pessoa na organização.

Esta última dimensão, segundo o autor, diz respeito à adaptação do novo membro à organização. Se imaginarmos a organização como um círculo, o caminho percorrido vai da linha externa para o centro. Neste caminho, rumo ao centro, o colaborador passa de novato a veterano, podendo ocupar o posto de figura central.

Robbins & Judge (2009) ensinam que, após ser definida pelo fundador, a cultura precisa ser mantida e, assim, três forças atuam para sustentar a cultura de uma organização: as práticas de seleção, as ações da alta direção e os métodos de socialização. Vejamos a explicação dos autores para cada uma dessas forças.

Na seleção de candidatos, explicam Robbins & Judge (2009), a organização busca identificar indivíduos que apresentem características compatíveis com aqueles exigidos para se ocupar um determinado cargo. Para além de avaliar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos candidatos, durante o processo de seleção, também busca-se encontrar traços individuais que sejam afins com os valores da organização. Em outro sentido, o candidato também avalia a organização, pois, durante ou mesmo antes da seleção, ele passa a conhecer os elementos culturais que a compõem. Dessa forma, caso não se identifique com algum valor ou outro elemento cultural, o candidato, ao reconhecer o conflito, se autoexclui do processo de seleção.

As ações da alta direção também atuam no sentido de manter e difundir a cultura de uma organização, segundo Robbins & Judge (2009). Por meio de seu comportamento e de seu modo de comunicar, os altos gestores expressam e incutem na organização padrões e normas a serem seguidos, tais como o risco que é desejável correr, o código de vestuário, o nível de liberdade permitida aos empregados, quais ações garantem aumento de salário, benefícios e promoções, etc.

Quanto à socialização, Robbins & Judge (2009) a consideram como um processo de adaptação, ao qual os novos membros de uma organização são submetidos, tendo como objetivo a doutrinação e a retirada daquelas crenças e costumes que possam alterar a cultura organizacional. Várias práticas são adotadas com o intuito de socializar novos colaboradores, tais como programas de orientação, treinamentos, solenidades de recepção, participação em eventos, dentre outras.

O processo de socialização tem seu momento mais crítico durante a entrada na organização, pois é nesta ocasião em que se deseja moldar o recém-chegado e transformá-lo em um colaborador disposto a contribuir com os objetivos do grupo (Robins & Judge, 2009). Caso o novo membro não se adapte, ressaltam os autores, poderá ser tachado de “indômito” ou “rebelde”, o que frequentemente leva à expulsão do grupo. Sobre a duração do processo de socialização, Robins & Judge (2009) explicam que ele ocorrerá, mesmo que discretamente, ao longo de toda a carreira do colaborador, pois, agindo assim, a organização estará garantindo a preservação e a sustentação de sua cultura.

Fazendo uma análise prática sobre a atuação das três forças apontadas por Robins & Judge (2009) - as práticas de seleção, as ações da alta direção e os métodos de socialização - podemos inferir que elas não se excluem, mas sim atuam de forma conjunta, cada uma com funções distintas. Na seleção, o que se procura é identificar a compatibilidade entre a cultura do candidato e a cultura da organização. As ações da alta gestão possuem um caráter de servir de modelo, confirmar e expressar a cultura organizacional. Já a socialização consiste no mecanismo de recepcionar e conformar o indivíduo à cultura da organização.

Silva & Fossá (2013), veem na socialização organizacional também uma estratégia para envolver e cativar colaboradores, estimulando-os a se comprometerem com o trabalho e a permanecerem na organização. Constatação que também foi feita por Allen (2006), que, após realizar uma investigação junto a indivíduos com intenção de saída, concluiu que ela pode ser reduzida com a aplicação de certas práticas de socialização. Daí a importância de se acolher e integrar o indivíduo adequadamente, pois ele se comprometerá com os objetivos a serem alcançados e desejará manter-se na organização.

Assim, dentre as forças mantenedoras e sustentadoras da cultura organizacional apontadas por Robins & Judge (2009), daremos enfoque neste trabalho ao processo de socialização, devido à importância que ele representa para o ambiente organizacional, conforme apresentado por Silva & Fossá (2013) e Allen (2006). Além disso, Vieira (2014) acrescenta que por melhor que seja o processo de recrutamento e seleção ele não será capaz de doutrinar os novos colaboradores na cultura de uma organização, e então será preciso empregar um processo que transmita conhecimentos, inserindo os indivíduos na organização e tornando-os membro ativos.

A importância do tema também é destacada por Borges & Albuquerque (2004), ao lembrarem que as tendências na área do trabalho, como redução de hierarquia, crescimento de empregos temporários, diversidade cultural e transferências de unidade de trabalho, têm exigido uma maior e mais rápida adaptabilidade das pessoas, que a cada nova situação se deparam com novos valores, objetivos e filosofias organizacionais. E as organizações, por sua

vez, acrescentam os autores, também precisam estar preparadas para transmitir essas informações da forma mais eficiente e eficaz.

A entrada na organização é capaz de gerar elevados níveis de estresse e ansiedade, afinal o novo participante irá deparar-se com algo novo e provavelmente terá que renunciar a um certo grau de suas crenças e valores para adequar-se à nova cultura (Chiavenato, 2010). É o início de um processo de interação entre o indivíduo e a organização.

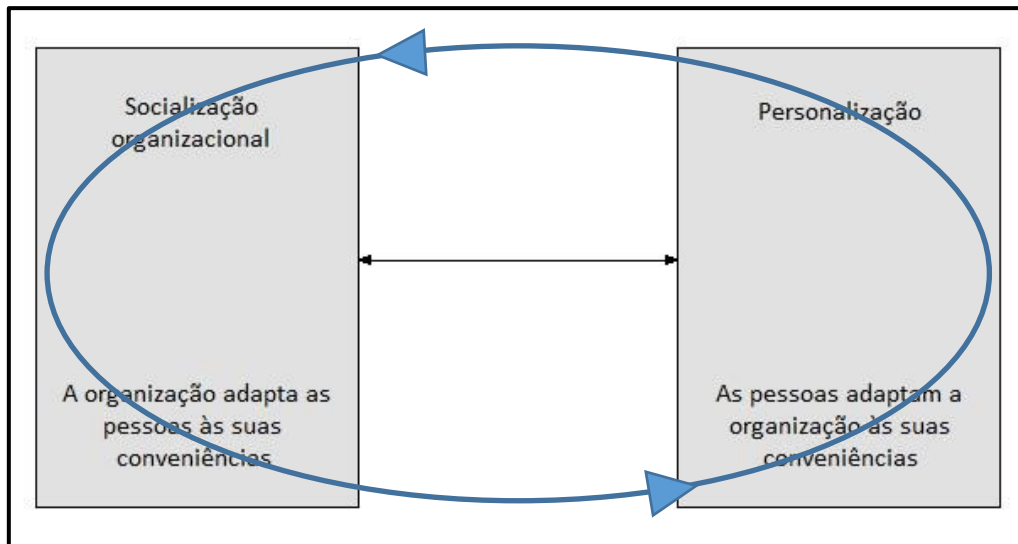
Em seu novo posto de trabalho, o novato irá se deparar com obrigações e compromissos que envolvem o cumprimento de um horário de trabalho, o desempenho de determinadas tarefas, a observância de normas internas, o acatamento de orientações e determinações de sua chefia, dentre outros. E não é raro que tais obrigações e compromissos entrem em conflito com os objetivos pessoais do indivíduo. Segundo Chiavenato (2010), ocorre então um processo de ajustamento recíproco, em que, de um lado, a organização busca induzir o indivíduo a adaptar seu comportamento às expectativas e necessidades organizacionais. E, de outro lado, o novo colaborador, visando seus objetivos pessoais, busca influenciar a organização para criar uma situação de trabalho favorável a satisfazer seus propósitos. Este período de ajustamento, afirma o autor, ocorre na fase inicial do novo trabalho e é crucial para a adaptação entre indivíduo-organização. Trata-se de um período lento e de difícil adaptação, em que ambas as partes buscam influenciar a outra no sentido de fazer prevalecer seus propósitos e conveniências (Chiavenato, 2010).

Segundo o autor, a socialização representa a orientação em que a organização tenta adaptar as pessoas às suas conveniências e a personalização representa a tentativa das pessoas em adaptar a organização às suas expectativas. Esta oposição de comportamentos, foi representada por Chiavenato (2010), conforme ilustrado na Figura 4.

Para Borges & Albuquerque (2004, p. 323), “A socialização implica sempre um certo nível de conformismo, porque processa a inserção de alguém em um contexto de normas e costumes previamente definidos por outros. Porém isso não é incompatível com as possibilidades de realização e iniciativa pessoal. Compreendemos, aqui, que, em outras palavras, não há um espaço ilimitado de deliberação do sujeito, nem que o indivíduo é um mero produto do meio e, sim, fruto dessa dinâmica em que é sujeito e objeto ao mesmo tempo”.

O processo de interação entre indivíduo e organização causa impacto em ambos os sujeitos. Mosquera (2002) lembra que o equilíbrio cultural sempre é afetado quando um novo membro ingressa na organização, pois ele traz consigo valores e motivações que nem sempre corresponderão aos mesmos que estão presentes nos indivíduos que lá já estão.





**Figura 4 - Ajustamento recíproco entre organizações e pessoas.**

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 182).

Sobre a evolução teórica, a partir dos primeiros trabalhos, os estudos acerca da socialização organizacional foram ganhando importância e contribuindo cada vez mais para o entendimento deste processo. Com a evolução do tema, novos conhecimentos foram sendo agregados, permitindo a identificação de diferentes enfoques que se inter-relacionam e se complementam, de forma que mais recentemente verifica-se uma tendência em combinar mais de uma abordagem (Borges & Albuquerque, 2004). Dentre as possíveis classificações, esses autores destacam a divisão do tema em três enfoques: o das táticas organizacionais, o dos conteúdos e informação e o das tendências integradoras.

Segundo Borges e Albuquerque (2004), o enfoque nas táticas organizacionais de socialização representa a primeira fase de estudos e constitui-se em uma abordagem funcionalista. Sob este enfoque, a atenção recai sobre a organização e os estudos concentram-se mais em descrever e analisar as práticas que buscam facilitar o processo de socialização dos indivíduos. Nesta perspectiva, que foi influenciada pelos ideais do Estado de Bem-Estar, a organização é a principal responsável pelo processo de socialização, cabendo a ela a iniciativa de praticar ações que integrem seus novos colaboradores, protegendo-os e minimizando a ansiedade e a incerteza provocadas pela entrada em uma nova cultura. São representantes desta abordagem Van Maanen & Schein (1979) e Jones (1986).

A fase seguinte consiste em um enfoque na informação e nos conteúdos. Inspirada no neoliberalismo, esta abordagem retira da organização a responsabilidade de tutelar o indivíduo, cabendo a ele o empenho para se integrar, explicam Borges & Albuquerque (2004). Os autores esclarecem ainda que, nesta perspectiva, os estudos concentram-se nos processos cognitivos relativos aos conteúdos do processo de socialização e na busca de informações por parte dos indivíduos, destacando a importância da pró-atividade dos colaboradores no seu

processo de socialização. Entretanto, ressaltam Borges & Albuquerque (2004), a excessiva valorização da pró-atividade do indivíduo no processo de socialização gerou para ele a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso no trabalho, isentando a organização de investir na transmissão de informações e em qualificação. Miller & Jablin (1991), Ostroff & Kozlowski (1992) e Griffin, Colella & Goparaju (2000) representam estudiosos que deram enfoque às informações e aos conteúdos no processo de socialização.

O terceiro enfoque baseia-se na combinação das duas abordagens anteriores. Segundo Borges & Albuquerque (2004), o foco nas táticas organizacionais não exclui a pró-atividade do indivíduo e vice-versa. Ou seja, nesta fase, elucidam os autores, os estudos sobre a socialização organizacional expressam tendências integradoras entre os outros dois enfoques, construindo uma teoria que trabalha com diferentes dimensões: ações da organização, iniciativa dos indivíduos, resultados do processo, etc. Estudos como os de Black, Mendenhall & Oddou (1991) e Saks & Ashforth (1997) apresentam tendências integradoras entre processos psíquicos e ações organizacionais.

Reiterando a perspectiva funcionalista do presente estudo, será considerado o enfoque nas táticas organizacionais de socialização, valorizando a iniciativa da organização em praticar ações voltadas para a integração de seus novos membros. Nesta perspectiva, merece destaque o estudo de Van Maanen (1990), originalmente publicado em 1978 e posteriormente traduzido para o português, que procura descrever 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.

A socialização, para Van Maanen (1990), não é um processo isolado e ocorre durante toda a vida funcional do indivíduo, quando ele se movimenta no interior da organização e passa a desempenhar novas atribuições, como em casos de promoção, rebaixamento, transferência, substituição e modificação de tarefas. Segundo o autor, seu estudo baseou-se em três pressuposições: 1) o estado de ansiedade gerado pela transição, que motiva as pessoas a aprenderem sobre seu novo papel dentro da organização; 2) o fato de que a aprendizagem não ocorre somente por meios e versões oficiais – uma espécie de educação formal, mas também com a participação de outros envolvidos (colegas, clientes, etc.) na organização – uma espécie de educação informal; e 3) a influência do desempenho dos novatos na estabilidade e na produtividade organizacionais.

Diante desse contexto, Van Maanen (1990) situa as estratégias de socialização em sete dimensões, que não são mutuamente excludentes e que apresentam dois polos. Assim,

em uma mesma dimensão tem-se uma estratégia e, em oposição, a sua contrapartida. Em termos práticos, as estratégias podem combinar diferentes dimensões, gerando as mais variadas técnicas e alcançando diferentes resultados. Uma vez que influenciam diretamente o modo como as pessoas são processadas, as estratégias são de alta importância para assuntos que envolvem o desempenho, a estrutura e a sobrevivência de uma organização (Van Maanen, 1990). Vejamos a descrição de cada uma das sete dimensões.

1) Estratégias formais e informais. A primeira dimensão apresentada pelo autor trata das estratégias formais e informais. A formalização reside no grau de segregação entre o ambiente em que a socialização ocorre e o contexto do trabalho e também no grau de explicitação e ênfase dadas ao papel do novo integrante. Na estratégia formal, ocorre um alto grau de segregação e especificação do novato, o que pode provocar nele um maior nível de tensão. Este tipo de estratégia tem por finalidade preparar o indivíduo para ocupar um *status* específico dentro da organização. Já na estratégia informal, o aprendizado ocorre no âmbito da rotina de trabalho, por meio de redes sociais estabelecidas com outros membros e de técnicas de ensaio-e-erro. Os processos informais habilitam as pessoas a desempenharem um papel específico na organização. Dessa forma, as estratégias formais acabam por constituírem a primeira etapa do processo de socialização, sendo que a etapa seguinte, de caráter informal, posiciona o novato em seu setor de trabalho, para aprender as tarefas e as práticas de seu cargo.

2) Estratégias individuais e coletivas. Nesta dimensão, Van Maanen (1990) analisa o agrupamento ou não dos novatos em seu processo de socialização. A socialização coletiva reúne os novos membros em um grupo e objetiva, assim, que eles desenvolvam uma visão homogênea da organização. O ponto negativo está na resistência que pode surgir por parte dos novatos e gerar incompatibilidade entre os objetivos organizacionais e os do grupo, uma vez que o agrupamento favorece o desenvolvimento de uma consciência coletiva. Na estratégia de socialização individual, perde-se a homogeneidade dos resultados, mas diminui-se o risco de resistência do novato. Devido à comodidade, eficiência e prognóstico, as estratégias coletivas são mais empregadas, reduzindo tempo e custos.

3) Estratégias sequenciais e não sequenciais. Na socialização sequencial, o indivíduo passa por uma série de estratégias discretas e identificáveis, para que possa ocupar uma determinada posição e exercer um papel na organização, explica Van Maanen (1990). É o caso da preparação de um gerente de banco ou de um policial, em que se verificam etapas de instrução das pessoas antes que sejam posicionadas em suas funções. Os processos não sequenciais, por sua vez, realizam-se em um estágio transitório, sem uma fase intermediária, como um chefe de departamento em um órgão público que passa para o cargo de chefe de gabinete, sem precisar passar por um cargo intermediário.

4) Estratégias fixas e variáveis. Trata-se de uma dimensão que considera a possibilidade do indivíduo conhecer ou não o tempo necessário para conclusão do processo de socialização. Van Maanen (1990) explica que nos processos de socialização fixa o novato tem conhecimento preciso do tempo que será dispendido para a conclusão desse estágio. No Brasil, por exemplo, um servidor público em estágio probatório sabe que será avaliado durante 03 (três) anos e que, ao final deste período, adquirirá ou não estabilidade funcional. Já as estratégias variáveis não permitem aos indivíduos que tenham noção do seu avanço no processo de transição, fornecendo para os dirigentes uma poderosa ferramenta de controle de comportamento, mas que também pode gerar confusão e incerteza nos indivíduos.

5) Estratégias de socialização por competição ou por concurso. Estratégias por competição separam os novos integrantes em grupos, baseados em habilidades, antecedentes ou ambição, e os submetem a diferentes programas ou rotinas de socialização, estimulando a atuação individual e a competitividade entre os participantes. Para Van Maanen (1990), na socialização por concurso, não se faz distinção dos participantes, estando eles em condições iguais, favorecendo um ambiente de cooperação e participação entre as pessoas.

6) Estratégias de socialização em série e isoladas. Na socialização em série, os novatos são preparados pelos membros, que, baseados em antecedentes, oferecem informações e exemplos sobre como desempenharem funções similares na organização. Segundo Van Maanen (1990), as estratégias seriais garantem a continuidade e o senso histórico, oferecendo estabilidade, mesmo em caso de mudanças. Já o padrão isolado favorece a criatividade e a originalidade, pois o novato estará livre de padrões ou vigilância, podendo criar suas próprias definições para as tarefas. Se, por um lado, a socialização em série limita a inovação, por outro, a liberdade oferecida pela socialização isolada pode gerar confusão e complicação.

7) Estratégias de socialização por meio de investidura e de despojamento. O foco desta dimensão é a confirmação ou a destruição da identidade individual do novato. A identidade é confirmada com a socialização por meio de investidura ou posse. Neste processo, explica Van Maanen (1990), deseja-se ratificar e afirmar a viabilidade e a utilidade das características pessoais do empossado. No caso em que a organização tem interesse nos conhecimentos e na experiência anterior, o novato passa por uma estratégia de investidura. Nos processos de despojamento o objetivo é eliminar certas características, valores e crenças do indivíduo, que podem prejudicar a organização. Nesses processos, geralmente, os novatos são submetidos a provações, testes rigorosos e até mesmo humilhações para conquistar um posto na organização.

Em um trabalho conjunto, Van Maanen & Schein (1979) ratificam a classificação das estratégias de socialização, alterando algumas denominações apresentadas por Van Maanen (1990) e quantificando em número de seis as dimensões, a saber:

- 1) processos de socialização coletivos vs. individuais;
- 2) processos de socialização formais vs. informais;
- 3) processos de socialização sequenciais vs. randômicos;
- 4) processos de socialização fixos vs. variáveis;
- 5) processos de socialização seriais vs. disjuntivos;
- 6) processos de socialização por investidura vs. por desinvestidura.

Os conceitos para cada dimensão e suas respectivas estratégias são semelhantes àquelas apresentadas por Van Maanen (1990). Mas, em complementação, Van Maanen & Schein (1979) apresentam combinações de estratégias que afetam as respostas dos indivíduos em termos de conservação *versus* inovação. De posse de tal conhecimento acerca das dimensões, explicam os autores, os dirigentes podem combinar estratégias e desenvolver processos de socialização que aumentem as chances de se alcançar determinados resultados.

Van Maanen & Schein (1979) sugerem três proposições sobre a combinação de estratégias que uma organização pode valer-se para alcançar respostas de adesão, inovação de conteúdo e inovação de papéis:

- Uma resposta de conservação, em que os novatos acatam o *status quo* e as definições de papéis e tarefas, terá mais chance de ser obtida utilizando-se um processo de socialização que combine estratégias (1) sequenciais, (2) variáveis, (3) seriais e (4) por desinvestidura.
- Para uma resposta de inovação de conteúdo, o processo de socialização deve combinar estratégias (1) coletivas, (2) formais, (3) randômicas, (4) fixas e (5) disjuntivas.
- A inovação de papéis, por sua vez, é alcançada por meio de processos de socialização caracterizados por estratégias (1) individuais, (2) informais, (3) randômicas, (4) disjuntivas e (5) por investidura.

Van Maanen & Schein (1979) explicam ainda que, na combinação das estratégias apresentadas nas proposições, a omissão de determinada dimensão implica que ela não influencia o resultado do processo de socialização. Na primeira proposição, por exemplo, o emprego de estratégias formais/informais e estratégias coletivas/individuais, em qualquer combinação, não acresce nem prejudica o efeito esperado.

Para Jones (1986), tanto as táticas empregadas por uma organização quanto os diferentes perfis de indivíduos têm relação direta com os resultados de socialização de novatos.

Assim, o autor classificou as dimensões propostas por Van Maanen & Schein (1979) em dois polos: táticas institucionalizadas *versus* táticas individualizadas.

Jones (1986) esclarece que, enquanto as táticas institucionalizadas conduzem a respostas de conservação, as táticas individualizadas implicam em respostas de inovação. Com a polarização das dimensões apresentadas por Van Maanen & Schein (1979), Jones (1986) as classifica conforme demonstrado na Tabela 7.

<b>Táticas de Socialização</b>		
Táticas relacionadas a:	INSTITUCIONALIZADAS	INDIVIDUALIZADAS
CONTEXTO	Coletivas Formais	Individuais Informais
CONTEÚDO	Sequenciais Fixas	Randômicas Variáveis
ASPECTOS SOCIAIS	Seriais Investidura	Disjuntivas Desinvestidura

**Tabela 7 - Classificação das táticas de socialização.**

Fonte: Traduzido de Jones (1986, p. 263).

Verifica-se que além da distinção das dimensões em institucionalizadas e individualizadas, Jones (1986) também as agrupou em termos de táticas referentes ao contexto em que os processos de socialização ocorrem, ao conteúdo da informação que é repassada ao iniciante e aos aspectos sociais que envolvem a relação entre o indivíduo e os dirigentes. O autor, entretanto, estabelece que as táticas fixas e de investidura não conduzem a resultados de inovação, mas sim de conservação, contrapondo-se a Van Maanen & Schein (1979). No entanto, não é objetivo do presente trabalho aprofundar-se nas questões que conduzem a uma ou outra classificação das táticas, mas demonstrar que, por meio de estudos anteriores, constatou-se a existência de diferentes processos de socialização e que eles podem ser classificados conforme critérios distintos e conduzirem a variados resultados. Este enfoque de cunho funcionalista converge com o estudo que desenvolvemos, uma vez que se relaciona com o papel da organização na transmissão e manutenção de sua cultura e com os efeitos das estratégias de socialização empregadas.

Sobre as fases em que ocorre o processo de socialização, Pascale (1985) apresenta sete passos que as organizações seguem para inserir novos membros à sua cultura:

Primeiro passo: Seleção cuidadosa de novos candidatos. O processo seletivo envolve deste a atração de candidatos com perfis relacionados às crenças e valores da organização até a aplicação de testes que busquem identificar os candidatos com tais características.

Segundo passo: Experiências indutoras de humildade. Quando a humildade é induzida, o candidato questiona-se sobre seu comportamento, crenças e valores adquiridos anteriormente. Com a redução da autoconfiança e com autocomplacência, o indivíduo torna-se mais receptivo às normas e valores da organização.

Terceiro passo: Treinamento na linha de frente. É o momento em que o novo colaborador compra para si os valores da organização. Uma vez receptivo à nova cultura, é preciso consolidá-la no indivíduo, transferindo-lhe informações e garantindo que elas sejam assimiladas.

Quarto passo: Sistemas de medição de resultados e de recompensa de desempenho. Tais sistemas buscam avaliar de forma compreensível e consistente aspectos relacionados ao sucesso competitivo e valores organizacionais.

Quinto passo: Aderência aos valores transcendentais da organização. Considerado pelo autor o passo mais importante de todos, é neste momento em que estabelece o vínculo de confiança entre organização e indivíduo, por meio dos valores compartilhados.

Sexto passo: Fortalecimento do folclore. Quando se reforça o folclore de uma organização enfatiza-se elementos, como os mitos e as histórias, validando a cultura e ratificando os objetivos organizacionais. O folclore reforça o código de conduta sobre como as coisas são feitas na organização.

Sétimo passo: Modelos de comportamento consistentes. Trata-se de uma ferramenta poderosa para demonstrar a jovens colaboradores o que é preciso para ser bem-sucedido dentro da organização. Os vencedores são reconhecidos por carregarem os traços e atributos valorizados pela organização, estimulando os novos integrantes a seguirem seus passos.

É importante a observação desses sete passos. Gerenciando de modo adequado tais passos, a organização proporcionará ao indivíduo uma forte identificação com os elementos organizacionais (Pascale, 1985).

Mosquera (2002), por sua vez, divide o processo de socialização em três fases: 1) socialização antecipatória, 2) encontro e 3) mudança e aquisição.

Na fase primeira fase, Mosquera (2002) reconhece que a socialização se inicia antes mesmo do candidato ingressar na organização, no processo de recrutamento e seleção, na medida em que recebe informações sobre o local de trabalho e o cargo a que concorre. Ao candidato também pode ser dado conhecimento acerca da carreira, do departamento e da equipe em que será integrado.

A segunda fase mencionada por Mosquera (2002) é a do encontro. Ela inicia-se com a admissão do novo membro e estende-se até ou mesmo além do fim do período

experimental. Trata-se de uma fase de importância crucial no processo de socialização, pois é nela que ocorre o contato do novato com elementos que compõem a realidade da organização: colegas, clientes, superiores hierárquicos, tarefas, ambiente, etc. E esse contato deve ocorrer de uma forma positiva para não prejudicar a relação entre o indivíduo e a organização. Contam muito neste momento a forma como o novato é recebido por seus colegas e superiores e a comunicação das regras e orientações. Por isso, a organização precisa ter um programa para este fim, de modo a viabilizar a adaptação do indivíduo. Para tal finalidade, existem técnicas como o programa de acolhimento, o manual de acolhimento, o curso de acolhimento e a tutoria.

Na fase de mudança e aquisição, o novo colaborador passa a ser considerado um membro efetivo da organização, pois já está com suas atitudes e motivações alinhadas com às da organização (Mosquera, 2002). Segundo a autora, o indivíduo redefine seus valores, sua autoimagem, seus relacionamentos e seu comportamento para conformá-los com a sua nova condição. Esta fase nem sempre é evidenciada, mas não é incomum a ocorrência de cerimônia, mudança de salário ou de categoria.

Vários são os métodos empregados pelas organizações para socializar seus membros iniciantes. Chiavenato (2010) nos apresenta os 05 (cinco) métodos mais utilizados:

1) Processo seletivo. Durante a seleção, o candidato tem a oportunidade de conhecer alguns elementos que compõem a organização, tais como as atividades que irá desenvolver, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os benefícios a que terá direito e as obrigações que deverá cumprir. O conhecimento de tais elementos, inclusive, muitas vezes é avaliado durante o processo seletivo.

2) Conteúdo do cargo. A fim de estimular o alto desempenho, o novato é submetido a tarefas solicitadoras que representem desafios. E assim, gradativamente, novas tarefas com maior grau de dificuldade vão sendo atribuídas. Com a obtenção de êxito, o principiante sente-se motivado e positivamente confiante a respeito das recompensas decorrentes de um desempenho excelente.

3) Supervisor como tutor. Supervisores podem ser designados para tutorias novos membros. Este método exige a escolha de uma pessoa dotada de paciência, conhecimento e segurança suficientes para recepcionar e conduzir adequadamente o principiante. Caso contrário, corre-se o risco de acontecer uma socialização inadequada e o recém-chegado adquirir uma imagem negativa da organização. O tutor deve transmitir ao novo colaborador informações claras e tecnicamente precisas sobre as tarefas a ser executadas e os resultados e metas a serem obtidos, bem como fornecer o *feedback* acerca do desempenho do iniciante.



4) Equipe de trabalho. A equipe de trabalho também representa um método importante de socialização de novos membros. É na aceitação grupal que o novo encontra meios de satisfazer suas necessidades sociais. Assim como no caso da tutoria, a postura do grupo de trabalho irá impactar positiva ou negativamente na percepção que o novo colaborador tem sobre a organização. Para além disso, as equipes de trabalho desempenham um papel importante na assimilação de crenças e atitudes dos indivíduos acerca da organização e a respeito de como devem se comportar.

5) Programa de integração. Segundo Chiavenato (2010, p. 185), “É um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura da organização (as áreas ou departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais etc”. Devido à sua abrangência, é o principal método de aculturação de novos membros. Costuma ter a duração de um a cinco dias, conforme a intensidade de socialização que se deseja imprimir.

Num processo adequado de socialização, o indivíduo é bem acolhido e integrado, promovendo sua identificação com a organização, favorecendo o seu comprometimento e estimulando o seu desempenho, o que será revertido em produtividade e eficiência (Silva & Fossá, 2013). Por outro lado, ressaltam os autores, os efeitos de uma socialização inadequada, consistente em abandonar o iniciante ou trata-lo com indiferença e fornecer informações incompletas ou desnecessárias, implicam em baixo desempenho e descomprometimento, prejudicando os objetivos organizacionais. Silva (2010) complementa que a ausência de socialização pode provocar no novo colaborador uma noção equivocada acerca do funcionamento, da missão e das relações organizacionais.

Mosquera (2002) pondera que a colaboração da socialização sobre a performance dos colaboradores ainda não é assunto pacificado entre os estudiosos do tema. A autora afirma que há uma corrente que defende a existência da relação entre socialização e desempenho, enquanto outra corrente entende que a relação não é clara e merece ser objeto de investigações empíricas.

Do que foi exposto até aqui, vemos a importância de a organização dedicar-se tanto ao gerenciamento de sua cultura, por meio da socialização, quanto das pessoas que a compõem. Freitas (1991) reforça a importância do compartilhamento de valores para o fortalecimento de uma organização, pois os colaboradores, a sentirem-se parte da organização, veem sentido em sua participação na vida organizacional. Segundo a autora, a verificarem a compatibilidade entre os valores da organização e os seus próprios, os indivíduos vivenciam uma experiência de sucesso pessoal, são capazes de compreender a organização, sentem menos

pressão no ambiente de trabalho, dedicam-se mais para atingir os objetivos e metas organizacionais e, também, conferem maior importância aos participantes externos e internos.

Segundo Lucena (1995) é comum as organizações preocuparem-se somente com estimativas de receitas e despesas em seu planejamento, esquecendo-se de dedicarem atenção para o fator humano e, assim, a gestão de pessoas torna-se somente um processo de preenchimento de cargos, sem qualquer foco em uma política voltada para a identificação do indivíduo com a organização.

A realidade, entretanto, deveria ser outra, pois o componente humano de uma organização é fundamental para se colocar em prática as estratégias definidas e garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados (Pinto, 2014). Daí a relevância em se praticar uma gestão de pessoas adequada e preocupada com a socialização de seus membros, haja vista o primeiro contato entre colaboradores e novos ser importante para a transmissão e o aprendizado de informações e elementos culturais.

A dedicação dispensada à socialização de colaboradores está diretamente ligada à valorização das pessoas, as quais são responsáveis pelo sucesso de uma organização. Ideia que é reiterada por Machado (2013), quando afirma que não se pode negligenciar o fator humano e as pessoas de uma organização, pois são elas que a fazem funcionar, constituindo parte da estratégia competitiva e representando ativos indispensáveis para o seu sucesso e sobrevivência.

#### **1.4. Integração e Acolhimento**

Os primeiros dias de trabalho em uma organização sempre são pontuados por momentos de maior ou menor ansiedade. É natural que o novo colaborador necessite de algum tempo para ambientar-se, conhecer o local de trabalho e as pessoas com quem irá conviver, as normas da organização, etc.

Assim, quando um novo colaborador ingressa em uma organização, é preciso que se crie uma boa relação entre ambos e isso pode ser alcançado por meio acolhimento e do processo de integração. Nesta fase de adaptação, o novo deve aprender, dentre outras coisas, sobre os valores, a missão, a visão, a forma como deve se comportar, as rotinas de trabalho, as tradições, a história, etc., pois absorvendo tais informações será mais bem integrado ao grupo (Rocha, 2015).

A integração é uma fase inicial de orientações e não se confunde com a socialização, pois consiste em uma pequena parte dela (Martinho, 2015). Silva (2010, p. 16) também faz distinção dos dois processos, e reitera que a integração é a etapa em que “ocorre a

recepção e acolhimento do novo empregado na organização e a aprendizagem à cultura e ao funcionamento organizacional”. Assim, a socialização é beneficiada pela prática da integração, que contribui para a adaptação do novo colaborador à cultura, aos valores e aos costumes da organização, para o aprendizado das atividades e para o convívio com outros colaboradores (Araújo et al, 2012).

O acolhimento, por sua vez, diz respeito ao momento em que a organização recebe o novo membro, em seu primeiro dia de trabalho (Martinho, 2015). É o momento para se trabalhar a ansiedade do primeiro contato.

Em seu estudo, Teodoro (2015) explica que o processo de integração abrange três aspectos, sendo eles:

1) Acolhimento – diz respeito à recepção do novo colaborador e à familiarização dele com a organização, envolve a apresentação dos colegas de trabalho, dos procedimentos, das políticas, dos sistemas, dos documentos, dentre outros elementos;

2) Aprendizagem (treinamento) – envolve a transmissão de conhecimentos necessários para o desempenho das funções;

3) Resultados – o novo integrante é apresentado aos resultados esperados de sua atuação, de suas atitudes e comportamentos, tanto em nível do setor onde atuará quanto no âmbito da organização como um todo.

Assim, percebe-se que o acolhimento é um aspecto do processo de integração, motivo pelo qual não se confundem. Lacombe (2011, p. 114), explica que a integração “consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar, quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações”. Este processo, segundo o autor, colabora para um melhor posicionamento do recém-admitido, otimizando o aproveitamento do pessoal. De modo a diferenciar e melhor compreensão das noções de socialização, integração e acolhimento, reproduzimos na Tabela 8 as características de cada processo, conforme elaborado por Ferreira (2008).

Na integração, o novo membro da equipe tem acesso a informações que lhe permitirão conhecer o seu papel dentro da organização, esclarecendo seu campo de atuação, apresentando a equipe de trabalho e o público externo, definindo suas responsabilidades e enfatizando o valor de sua contribuição para os resultados a serem obtidos. Além disso, são abordados temas que envolvem as normas e procedimentos da organização, estrutura organizacional, remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, critérios de promoção, dentre outros (Araújo et al, 2012).

ACOLHIMENTO	INTEGRAÇÃO	SOCIALIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• programa/combinção de eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programa/combinção de eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• processo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aplicação coletiva no momento de entrada na organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• acompanhamento personalizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• acompanhamento da carreira dos indivíduos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• incide sobre um período relativamente curto (1-4 semanas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• incide sobre um longo período (3-12 meses)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• envolve todas as movimentações organizacionais: entrada, mobilidades horizontal e vertical, inclusão</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• objetivo é influenciar os colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• objetivo é garantir a adaptação e envolvimento do colaborador à organização e função</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• envolve iniciativas organizacionais e individuais</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• direcionado para o contexto de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• direcionado para o contexto de trabalho e desempenho na função</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• incide essencialmente sobre a assimilação de valores e identificação do papel organizacional</li> </ul>

**Tabela 8 - Diferenciação entre socialização, integração e acolhimento.**

Fonte: Adaptado de Ferreira (2008, p. 37).

Verifica-se, dessa forma, que a integração é um processo de recepção e também facilitador da socialização organizacional dos membros recém-admitidos. Um processo que busca adaptar o novato à organização, evitando que ele seja simplesmente colocado em seu posto de trabalho, sem quaisquer orientações e informações necessárias para o desempenho de seu trabalho, para o sucesso em sua atuação profissional e para o bom relacionamento com outros *stakeholders*.

Para Dalacosta (2011), a integração garante à organização a transmissão e a manutenção de sua cultura por parte de seus novos membros, bem como ajuda a sanar eventuais carências de informação. A autora complementa que a ausência de um processo de integração pode gerar consequências danosas a uma organização, pois corre-se o risco de passar uma má impressão, que será levada por todo o período em que o colaborador nela permanecer. Tal efeito negativo também é apontado por Machado (2013), quando afirma que a ausência de processos estruturados de integração, capazes de receber, orientar e acolher os novos colaboradores, desencadeia críticas e descontentamento. Segundo Fleury (1990), o estágio de

socialização é essencial para a reprodução do universo simbólico e é por meio de estratégias de integração que os valores e comportamentos da organização são transmitidos e incorporados pelos novos membros.

Práticas de integração geralmente são executadas pela área de gestão de pessoas, que desempenha o papel de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores (Gil, 2008). Segundo o autor, a integração oferece ao novo colaborador informações sobre a história da organização, direitos e deveres dos colaboradores, características do cargo, etc.

Araújo et al (2012) também chamam a atenção para o papel da área de gestão de pessoas no processo de integração. Segundo os autores, não se trata de uma tarefa difícil de ser colocada em prática e o resultado alcançado é benéfico tanto para o novo colaborador quanto para a organização.

Machado (2013) chama a atenção para a relevância da integração em organizações públicas. Segundo a autora, a seleção por meio de concurso público foi uma conquista importante, que democratizou a oportunidade de se concorrer a um cargo público. Mas este mecanismo de seleção não garante a coerência entre o que se almeja e o que se consegue com relação à capacidade laboral, pois é baseado na avaliação de conhecimentos e no nível de instrução dos candidatos. Com tais critérios, explica a autora, não é possível eliminar as desigualdades presentes na sociedade e, assim, os novos servidores públicos reproduzem essas desigualdades. Esta realidade demanda da organização um processo de acolhimento e integração bem elaborado, capaz de desenvolver no servidor recém-admitido um senso de compromisso e responsabilidade para com a organização e com os usuários, o que repercute precisamente na organização objeto do nosso estudo, por se tratar de uma instituição pública que recruta seus servidores por meio de concurso público.

A duração do período de integração é variável, mas o importante é que as informações recebidas pelo novo servidor sejam suficientes para que ele enfrente as dificuldades que porventura surjam durante o desempenho de suas funções. Quando bem integrado, o novo servidor colabora com o sucesso da organização, respondendo de forma mais eficiente às necessidades do serviço e relacionando-se de forma mais saudável com os demais servidores. (Machado, 2013).

O processo de integração envolve diversas técnicas, que podem ser aplicadas de maneira independente ou complementar. Carvalheiro (2011) identificou em seu estudo três dessas técnicas:

- 1) distribuição de um manual (Manual de Acolhimento, Manual de Procedimentos, Manual de Qualidade, etc.), contendo informações importantes para integração do novo colaborador;

2) visitação pela organização, de modo a propiciar ao novo colaborador uma visita pelos diversos setores que a compõem;

3) formação de acolhimento e integração, consistente em um programa de formação que é ministrado ao novo colaborador, dando-lhe a oportunidade de assimilar informações sobre a organização.

Machado (2013), por sua vez, cita os seguintes métodos de integração:

1) apresentação de vídeos, seja à distância (*on-line*) ou presencialmente;

2) reuniões com representantes de diferentes áreas da organização;

3) *tour* interno e externo pela organização;

4) elaboração de um manual de integração.

Mourão et al (2013) realizou um estudo sobre a utilização de *serious game*, técnica que conjuga aprendizagem com jogos digitais, como ferramenta de acolhimento de novos colaboradores e os resultados mostraram que a técnica é capaz de proporcionar aos participantes uma aprendizagem rápida e eficaz e contribui para a integração do novo colaborador à empresa.

Assim, verifica-se que há várias estratégias que podem ser utilizadas com o intuito de acolher e integrar o novo colaborador. Para além disso, tais estratégias não devem ser encaradas como excludentes, mas complementares. Caberá à organização decidir qual o método considera o mais adequado e o mais viável aos objetivos a serem alcançados. Neste trabalho, concentraremos esforços na elaboração de uma proposta de Manual de Acolhimento, porque por meio deste instrumento é possível simultaneamente atingir vários objetivos do processo desde o acolhimento, passando pela integração e mesmo socialização, pois é capaz de influenciar, adaptar e envolver o novo colaborador, conforme sintetizado na Tabela 8.

## **1.5. Manual de Acolhimento**

Conforme apresentamos na seção anterior, existem diferentes métodos para transmitir ao novo colaborador as informações necessárias para integrar-se à organização. A transmissão de tais informações tem como objetivo apresentar ao novato elementos como a missão, a visão, os valores, o organograma, as rotinas, os padrões de comportamento e várias outras informações que irão favorecer a sua incursão e a sua integração na cultura organizacional.

Um dos métodos aplicados pelas organizações é a entrega de um Manual de Acolhimento ao novo colaborador. A denominação “Manual de Acolhimento” (Mosquera, 2002) é mais comum na literatura de Portugal. No Brasil, as nomenclaturas mais usuais são “Manual

de Integração”, “Manual do Empregado” (Oliveira, 2013) e “Manual do Colaborador” (Mantovani, 2014), para organizações privadas, e “Manual do Servidor (IFCE, 2014)” e “Cartilha do Servidor” (IFPR, 2009), para organizações públicas. Veremos mais à frente que, mesmo com variações na denominação adotada, os objetivos são equivalentes e as informações contidas nos manuais e cartilhas assemelham-se em maior ou em menor grau.

Sem prejuízo das denominações adotadas por outros autores e a fim de padronizar a nomenclatura no presente trabalho, empregaremos o termo “Manual de Acolhimento”, de modo a adequá-lo à denominação adotada em Portugal, país onde localiza-se o Instituto Politécnico do Porto, instituição de ensino à qual vincula-se o estudo que desenvolvemos. Antes de adentrarmos nas bases teóricas que tratam do Manual de Acolhimento, faremos uma revisão de estudos que tratam dos manuais administrativos em sentido mais amplo.

Segundo Oliveira (2013), os manuais são instrumentos adotados pelas organizações destinados a divulgar aspectos mais estáveis, como a estrutura organizacional, métodos e procedimentos administrativos. Outras informações, mais instáveis, que envolvam assuntos pontuais e momentâneos, geralmente são divulgadas por meio de memorandos e circulares.

Assim, o autor define manual como “todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como esses assuntos devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto” (Oliveira, 2013, p. 367).

D’Ascensão (2010) lembra que, com o desenvolvimento da área de tecnologia da informação, é possível a criação de manuais eletrônicos, que serão disponibilizados *on-line*. Em uma conceituação que considera mais ampla, o autor define manual como “o conjunto, ou a coleção sistemática de normas, diretrizes, políticas, objetivos, instruções e orientações que indicam para todos os funcionários da organização o que deve ser feito, como, onde, quando, quem deve fazer e por que é feito” (D’Ascensão, 2010, p. 152).

Tanto Oliveira (2013), quanto D’Ascensão (2010) apontam as vantagens e as desvantagens dos manuais. É importante para os gestores estarem cientes de tais fatores, quando tomarem a decisão de adotar um manual e também para que conheçam o alcance e as limitações do documento. Na Tabela 9, apresentamos as principais vantagens e desvantagens dos manuais, apontadas pelos autores.

Sob uma análise quantitativa simples, observa-se que são mencionadas mais vantagens do que desvantagens. São 15 (quinze) fatores a favor contra 9 (nove) fatores contrários, o que faz do emprego de manuais uma iniciativa positiva para a organização.

Outra análise que fazemos diz respeito a certas condições apresentadas pelos autores para que algumas desvantagens ocorram. Quando são usadas frases como “se forem mal elaborados...”, “se não forem utilizados adequadamente...”, “se muito sintéticos...” e “se houver uma redação pouco clara...”, tem-se mais uma situação a ser evitada do que uma desvantagem inerente aos manuais. Ou seja, há que se observar certas exigências tanto na elaboração quanto na utilização dos manuais, para que eles não se tornem um inconveniente para a organização. E uma vez contornados os “ses” as desvantagens tornam-se vantagens.

Oliveira (2013), então, nos apresenta os requisitos básicos para a utilização de manuais administrativos:

- “necessidade real e efetiva da empresa;
- diagramação estruturada e adequada para suas finalidades;
- redação simples, curta, eficiente, clara e inteligível, bem como bom índice e sumário;
- instruções autênticas, necessárias e suficientes;
- distribuição a todos os funcionários que dele necessitem;
- racional, adequada e aprimorada utilização pelos usuários dos sistemas abordados no manual;
- adequada flexibilidade; e
- um processo contínuo de revisão, atualização e distribuição” Oliveira (2013, p. 369).

O emprego de manuais é justificado quando são identificadas algumas circunstâncias, tais como: crescimento da organização, complexidade das operações e alta taxa de rotatividade de pessoal (Oliveira Neto, s.d.). A presença de uma ou mais dessas circunstâncias na organização é motivo para iniciar estudos acerca da necessidade de se elaborar e utilizar manuais. Exatamente a questão do crescimento da organização e a complexidade, resultante tanto da dimensão quanto da dispersão geográfica, repercutem na instituição objeto do nosso estudo, pelo que a elaboração do Manual não só se justifica como é aconselhável, de acordo com os autores citados.



VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importante e constante fonte de informações;</li> <li>• Auxiliam na efetivação de normas, procedimentos e funções administrativas;</li> <li>• Uniformizam as terminologias utilizadas;</li> <li>• Ajudam a fixar critérios e padrões;</li> <li>• Facilitam a adequação, coerência e continuidade nas normas e procedimentos, pelas várias unidades da organização;</li> <li>• Evitam conflitos e equívocos;</li> <li>• Favorecem o treinamento de novos e antigos colaboradores;</li> <li>• Colaboram para o crescimento da eficiência e da eficácia dos trabalhos;</li> <li>• Constituem um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento;</li> <li>• Auxiliam no gerenciamento de processos, permitindo a revisão e a avaliação;</li> <li>• Restringem a prática da improvisação;</li> <li>• Aperfeiçoam o sistema de autoridade, possibilitando a delegação de funções;</li> <li>• Possibilitam que os colaboradores tenham uma melhor visão de seu papel na organização;</li> <li>• Reduzem a incerteza presente nos momentos em que novas responsabilidades são atribuídas;</li> <li>• Representam um legado histórico da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São um ponto de referência, mas não apresentam todas as soluções para os problemas que possam ocorrer;</li> <li>• Se forem mal elaborados, podem trazer inconvenientes à execução normal dos trabalhos;</li> <li>• O custo de elaboração pode ser elevado, devendo a organização analisar a relação custos vs. benefícios;</li> <li>• Podem perder a validade, se não forem atualizados adequada e permanentemente;</li> <li>• Em geral, são pouco flexíveis;</li> <li>• Costumam priorizar os aspectos formais da organização, negligenciando os aspectos informais;</li> <li>• Se muito sintéticos, tornam-se pouco úteis e, quando muito detalhados, podem tornar-se obsoletos frente a pequenas mudanças;</li> <li>• Podem constituir um freio para ações inovadoras e criativas;</li> <li>• O uso pode ser prejudicado e a compreensão dificultada, se houver uma redação pouco clara, prolixa, deficiente e inadequada.</li> </ul>

**Tabela 9 - Vantagens e desvantagens dos manuais.**

Fonte: Adaptado de Oliveira (2013, pp. 368 e 369) e D'Ascensão (2010, pp. 153 e 154).

Rikard (2008) faz algumas considerações importantes sobre a utilização de manuais. Segundo o autor, um manual nunca estará terminado e completo. O instrumento deve acompanhar as mudanças que ocorrem na organização. Assim como ela cresce e se desenvolve, o manual deve sofrer revisões e modificação. Ele não pode ser encarado como estático, devendo ser passível de alterações e adaptações. Somente assim é que o manual atingirá seus objetivos, pois estará em sincronia com a realidade de organização.

Outro ponto levantado por Rikard (2008) diz respeito à importância da participação dos usuários tanto na elaboração quanto na revisão dos manuais. As áreas responsáveis pela confecção desse instrumento de gestão devem estar abertas à ouvirem os destinatários, sob o risco de que, com o passar do tempo, o manual torne-se obsoleto e não atinja os seus objetivos. D'Ascensão (2010), no mesmo sentido, afirma que a revisão e a avaliação permanentes do manual são mecanismo que lhe garantem validação.

Para além disso, Rikard (2008) derruba o mito muito difundido de que manuais são calhamaços desnecessários e que atrasam a rotina de trabalho. Essa realidade, segundo o autor, tem mudado graças ao desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação, que facilitam a disseminação de informações na organização. A utilização de documentos digitais facilita a busca de termos e a indexação dos assuntos tratados no manual. Além disso, a versão digital torna mais fácil e menos dispendiosa a atualização das informações contidas no manual.

Sobre a elaboração de um manual, Oliveira (2013) explica que é preciso realizar um estudo prévio para esta finalidade. A seleção dos tópicos, a pesquisa de fontes de informação, a ordenação das informações e o estilo de redação são alguns dos aspectos que devem ser considerados. No presente trabalho, tais aspectos foram observados na fase de ação da metodologia adotada, conforme pode-se observar no Capítulo que trata dos resultados.

Quando for necessário atualizar o manual, Oliveira Neto explica que podem ser utilizados três procedimentos:

1) revisão – consiste na alteração de trechos do manual, com a substituição de informações que necessitem de correção ou de atualização;

2) reemissão – trata-se de uma nova emissão do manual, que substitui a publicação anterior e que ocorre quando as alterações afetam mais de 2/3 do texto;

3) cancelamento – ocorre quando parte do manual ou ele todo é cancelado por meio de emissão de folha de cancelamento.

Oliveira (2013) afirma que, para diferentes categorias de necessidade de uma organização, existem os respectivos tipos de manuais, tais como:

- “manual de organização;
- manual de normas e procedimentos;
- manual de políticas e diretrizes;
- manual de instruções especializadas;
- manual do empregado;
- manual de finalidade múltipla” Oliveira (2013, p. 371).

Tratando especificamente do Manual do Empregado, Oliveira (2013) explica que se trata de um manual que é entregue ao empregado no seu primeiro dia de trabalho. As principais finalidades do manual apontadas pelo autor abrangem o entendimento rápido e padronizado da organização, o favorecimento do bom relacionamento entre colaborador e organização, a divulgação dos direitos e deveres do colaborador e contribuição com o treinamento de novos ingressantes. Dalacosta (2011, p. 6), por sua vez, explica que o Manual de Acolhimento “é um veículo de comunicação interno que contém todas as informações

necessárias que o novo funcionário deve saber a respeito dos procedimentos internos e questões de comportamentos esperados frente à cultura organizacional”.

Mosquera (2002) define o Manual de Acolhimento como uma publicação “posta à disposição dos trabalhadores recém-admitidos tendo em vista fornecer-lhes informações sobre: a Organização; Regulamentos no domínio das Relações de Trabalho; Estruturas Representativas dos Trabalhadores; Benefícios Sociais; Serviços de Apoio e Assistência Social; Política de Gestão de Recursos Humanos” (Mosquera, 2002, p. 316).

Outro autor que registra a utilização do manual é Chiavenato (2010). Segundo ele, é comum, durante a recepção, que o novo colaborador receba um manual contendo informações básicas necessárias à sua integração na organização.

Neste ponto é importante destacar que “Manual de Integração” ou “Manual de Acolhimento” não se confundem com “Programa de Integração” ou “Programa de Acolhimento”. Em verdade, são estratégias distintas. Rocha (2015) enfatiza que o programa é um evento que transcorre durante um determinado espaço de tempo, enquanto que o manual é um documento entregue ao colaborador.

Sobre o conteúdo do Manual de Acolhimento, as propostas apresentadas pelos autores pesquisados são similares. As poucas diferenças encontradas dizem mais respeito à terminologia utilizada do que propriamente às informações contidas. A Tabela 10 apresenta um comparativo entre os autores consultados e o que cada um deles apresenta em termos de conteúdo de um Manual de Acolhimento. É importante ressaltar que, apesar das sugestões de conteúdo, o Manual de Acolhimento não possui um roteiro fixo e pode variar de acordo com as informações que a organização deseja transmitir, com a carreira do novo colaborador e com o setor onde irá trabalhar (Mosquera, 2002).

Deve ser dedicada uma atenção especial também à linguagem e à extensão do Manual de Acolhimento. Martinho (2015) afirma que o manual deverá ser de fácil leitura, sem muita descrição, para que não se torne exaustivo. Rocha (2015) também defende a utilização de uma linguagem clara, simples e objetiva, pois se assim não for o colaborador preferirá consultar um colega do que recorrer ao manual.

Na elaboração do Manual de Acolhimento é necessário lembrar que ele não precisa fornecer ao novo colaborador todas as informações que envolverão a sua vida funcional, mas somente aquelas que serão essenciais para que ele tenha condições de iniciar sua jornada profissional na organização. Devem ser incluídas informações capazes de colaborar para a integração e a socialização do novato. É preciso lembrar que existem outras estratégias além do Manual de Acolhimento e que tais processos não se restringem ao episódio de admissão e, a

qualquer momento, o colaborador poderá receber informações mais detalhadas sobre algum tema que lhe interesse (Mosquera, 2002).

AUTOR	CONTEÚDO DO MANUAL DE ACOLHIMENTO	
Chiavenato (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensagem de boas-vindas</li> <li>• História da organização</li> <li>• O negócio da organização</li> <li>• Você e o seu futuro</li> <li>• O que você precisa conhecer:</li> <li>• Horário de trabalho</li> <li>• Períodos de descanso</li> <li>• Ausências do trabalho</li> <li>• Registros e controles</li> <li>• Dias de pagamento</li> <li>• Prevenção de acidentes</li> <li>• Utilização de telefones</li> <li>• Supervisão</li> <li>• Local de trabalho</li> <li>• Locais de utilização e movimentação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são seus benefícios:</li> <li>• Férias e descanso semanal</li> <li>• Feriados</li> <li>• Seguro de vida em grupo</li> <li>• Assistência médico-hospitalar</li> <li>• Estacionamento e transporte</li> <li>• Programas de treinamento</li> <li>• Plano de sugestões</li> <li>• Planos de seguridade social</li> <li>• Serviço social</li> <li>• Benefícios especiais para você:</li> <li>• Sindicato</li> <li>• Planos educacionais</li> <li>• Restaurante e café</li> <li>• Grêmio recreativo</li> </ul>
Mosquera (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boas-vindas</li> <li>• Apresentação da organização</li> <li>• Regulamentos nos domínios das relações de trabalho</li> <li>• Estruturas representativas dos trabalhadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefícios sociais</li> <li>• Serviços de apoio e assistência social</li> <li>• Política de gestão de recursos humanos</li> </ul>
Oliveira (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades desenvolvidas pela empresa</li> <li>• Breve resumo histórico da empresa</li> <li>• Objetivos gerais perseguidos pela alta administração</li> <li>• Contribuição que as diversas áreas da empresa devem proporcionar para o alcance dos objetivos estabelecidos</li> <li>• Explicação do sistema de autoridades</li> <li>• Regime de incentivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direitos e obrigações do empregado, de forma geral</li> <li>• Regime de sanções</li> <li>• Formas de recorrer à administração da empresa diante de eventuais conflitos</li> <li>• Normas de comportamento básico e de cumprimento obrigatório para todo o pessoal</li> <li>• Serviços que a empresa proporciona a seus empregados</li> </ul>

**Tabela 10 - Conteúdo do Manual de Acolhimento.**

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Chiavenato (2010, p. 187), Mosquera (2002, p. 316) e Oliveira (2013, p. 377).

Quando analisamos as sugestões de conteúdo de um Manual de Acolhimento é possível identificar a relação existente entre as informações transmitidas pela organização e os níveis de cultura de Schein (2009). Ou seja, verifica-se que efetivamente o manual busca integrar o novo colaborador na cultura da organização em que ele está entrando.

Temas como a história, a descrição do local de trabalho, o organograma organizacional e o tipo de vestuário fazem parte do nível dos artefatos, descrito por Schein (2009). O próprio Manual é um artefato da cultura organizacional que a reproduz e a representa. O Manual de Acolhimento também alcança o nível das crenças e valores expostos, que inclui as estratégias, as metas e a filosofia da organização. Tratam-se de informações que buscam demonstrar ao novo colaborador o que é considerado certo e errado, práticas e posturas que são aceitas ou rejeitadas pela organização. Aqui também é possível verificar a existência de conteúdo correspondente a este nível no Manual de Acolhimento, quando são abordados temas como a regulamentação das relações de trabalho e os direitos e as obrigações dos colaboradores.

No nível mais profundo, estão localizadas as suposições básicas. Estas, segundo Schein (2009) formam o coração, o nível mais implícito da cultura de uma organização, e não estão tão expostas quanto os níveis anteriores. Se num Manual de Acolhimento verifica-se que foi dada grande importância para a apresentação de benefícios e remunerações, pode-se entender que a cultura da organização opera com a suposição de que as pessoas são motivadas por incentivos financeiros. Se se enfatizam normas relacionadas com higiene e segurança no trabalho, bem como com os procedimentos a adotar em situações de acidente ou carência, pode-se inferir que a cultura da organização revela uma preocupação com o bem-estar de seus colaboradores.

Como vemos, é possível projetar no Manual de Acolhimento elementos pertencentes aos diferentes níveis da cultura organizacional conforme apresentados por Schein (2009) e, assim, transmitir ao novo colaborador, de forma sucinta e objetiva, as informações de que ele precisa para sua integração e socialização.

## **2. OBJETO DE ANÁLISE E INTERVENÇÃO**

### **2.1. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro**

Este Capítulo apresenta o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), objeto de investigação deste trabalho. Contém informações acerca da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil e especificamente a caracterização do IFTM, em sua criação, estrutura, composição e gestão, detalhando a estruturação da área de gestão de pessoas, as carreiras que compõem o quadro de pessoal e o processo de ingresso de novos servidores no IFTM.

### **2.2. Breve Histórico da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil**

A educação profissional no Brasil tem sua origem nas Escolas de Aprendizes e Artífices, criadas em 1909, por meio do Decreto 7.566. O objetivo das escolas era oportunizar ensino a uma parcela da população constituída por ex-escravos, deficientes físicos e mentais, órfãos e outros cidadãos que a sociedade da época considerava como marginalizados. Sintetizando a história da educação profissional no Brasil, Tavares (2012) explica que, como não havia tanta necessidade de mão-de-obra qualificada no início do século XX, a oferta de vagas nas Escolas de Aprendizes e Artífices para pessoas consideradas desafortunadas era concebida como um meio de tirá-las do ócio e da criminalidade.

A partir da segunda metade do século XX, com o crescimento da industrialização no Brasil, houve um aumento na demanda por trabalhadores mais qualificados. Foi então necessário ampliar a Rede Federal de Educação Profissional, como meio de abastecer o setor industrial com capital humano capacitado. Durante a década de 1950 são criadas as Escolas Técnicas Federais (Tavares, 2012).

Foi também a partir da década de 1950, explica o autor, que o Ensino Profissionalizante, já equivalente ao ensino secundário, passou a ser procurado como uma alternativa para o ingresso ao ensino superior, aproximando-se assim do Ensino Propedêutico. Tavares (2012), ao analisar o período, destaca três diplomas legais regulamentadores da Educação Profissional: as leis 4.024/61, 5.692/71 e 7.044/82. O autor, fazendo uma crítica, explica que mesmo com uma legislação dedicada a ampliar e garantir acesso à Rede Federal, buscando conjugar ensino profissional e propedêutico, a realidade mostrou que a distância entre as duas modalidades educativas só aumentou, falhando na tentativa de unificação.

No final da década de 1970, por meio da Lei 6.545/78, são criados os primeiros Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET's): em Minas Gerais, Paraná e Rio de Janeiro. O processo de transformação de Escolas Técnicas em CEFET's, bem como a criação de novos Centros, perdurou até o início dos anos 2000 (Tavares, 2012).

O autor explica que, já na década de 1980, com a redemocratização e a posterior Reforma do Estado Brasileiro, a educação pública torna-se praticamente inerte, sem grandes investimentos, ficando a cargo da rede privada expandir a oferta do Ensino Profissionalizante. Na década seguinte, com uma visão neoliberal, o Governo cria novas regras para a educação, incentivando a participação de empresas privadas na oferta de educação profissional. O Decreto 2.208/97 criou o Programa de Expansão da Educação Profissional e distinguiu as matrizes curriculares do Ensino Médio e do Ensino Técnico, objetivando reduzir os custos das Escolas Técnicas e garantir a entrada mais rápida de egressos de cursos técnicos no mercado de trabalho.

Na primeira década do século XXI, a Educação Profissional começa a tomar novos rumos, seguindo a tendência de ampliação de investimentos no ensino público federal por parte do Governo e com isso novas escolas técnicas são criadas. E então, explica Tavares (2012), ocorreu em 2008 uma grande reformulação no sistema de Ensino Profissionalizante. A Lei 11.892/08 criou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e com ela foram criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF's), muitos dos quais surgiram com a junção de Escolas Técnicas e CEFET's.

Os Institutos Federais possuem uma estrutura multicampi, ou seja, são constituídos por um conjunto de unidades denominadas *Campus*, e oferecem Educação de nível Técnico, Superior e de Pós-Graduação. A criação dos IF's veio de encontro com a necessidade de ampliação da educação profissional e de difusão do conhecimento científico (Silva, 2009).

Atualmente, a Rede Federal está presente em todos os estados do Brasil e conta com 38 Institutos Federais, 2 Centros Federais de Educação Tecnológica, 25 Escolas Técnicas vinculadas a Universidades Federais, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná e o Colégio Pedro II. São 644 unidades, atendendo 568 Municípios<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Conforme dados disponíveis na página eletrônica da Rede Federal: <http://redefederal.mec.gov.br/instituicoes>, acesso em 30 de junho de 2017.

### 2.3. A Criação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, mediante a junção do CEFET de Uberaba e da Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia (EAFUDI). Na época, o CEFET de Uberaba contava com 2 unidades de ensino em Uberaba, 1 em Ituiutaba e 1 em Paracatu. A EAFUDI era composta por uma 1 unidade em Uberlândia.

A Lei criadora dos IF's estabelece que eles possuem natureza autárquica e são detentores de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Ainda segundo a legislação, *“Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas”*. (Lei nº 11.892, 2008)

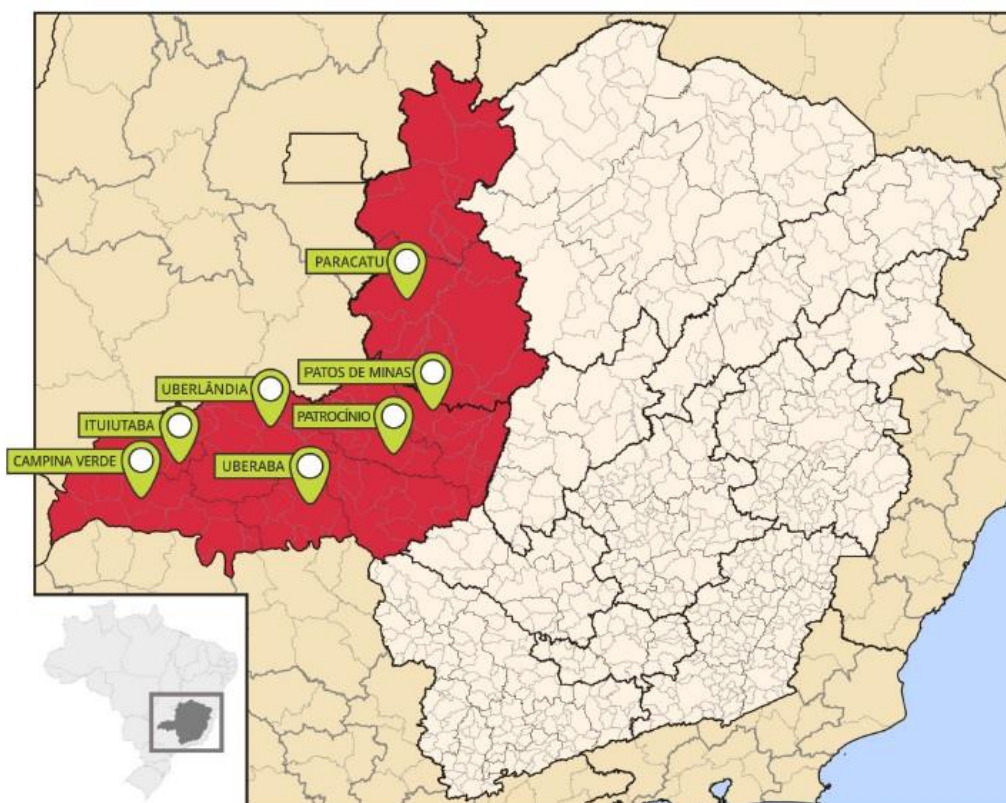


Figura 5 - Mesorregiões do Estado de Minas Gerais e Municípios com *campi* do IFTM.

Fonte: IFTM – [www.iftm.edu.br](http://www.iftm.edu.br).

A principal atividade do IFTM é prestar serviços de educação profissional e tecnológica, desenvolvida por meio de práticas de ensino, pesquisa e extensão. A oferta educacional abrange diversos níveis, desde o ensino médio, com formação técnica, chegando



ao nível superior, com cursos tecnológicos, de bacharelado e de licenciatura, e até a pós-graduação, tanto em nível de Especialização quanto de Mestrado (IFTM, 2016).

As áreas de formação são diversificadas, incluindo cursos de informática, agropecuária, agronomia, zootecnia, alimentos, química, administração, meio ambiente, dentre outros. Os cursos são oferecidos tanto na modalidade presencial quanto à distância e estão distribuídos nos *campi* e em polos presenciais do IFTM (IFTM,2016).

Desde sua criação até o ano de 2016, o IFTM estabeleceu *campi* em sete Municípios das mesorregiões do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Noroeste de Minas, do estado de Minas Gerais. Os Municípios são: Campina Verde, Ituiutaba, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba e Uberlândia. Ao todo são nove *campi*: *Campus* Campina Verde, *Campus* Ituiutaba, *Campus* Paracatu, *Campus* Patos de Minas, *Campus* Patrocínio, *Campus* Uberaba, *Campus* Uberaba Parque Tecnológico, *Campus* Uberlândia e *Campus* Uberlândia Centro (IFTM, 2016).

A distância entre os Municípios que possuem unidades do IFTM chega a ser de mais de 500,0 km, conforme apresentado na Tabela 11, o que demonstra a ampla abrangência geográfica da instituição.

Município	Campina Verde	Ituiutaba	Paracatu	Patos de Minas	Patrocínio	Uberaba	Uberlândia
Campina Verde	-	86,0 km	503,0 km	383,0 km	313,0 km	204,0 km	158,0 km
Ituiutaba	86,0 km	-	476,0 km	361,0 km	286,0 km	245,0 km	136,0 km
Paracatu	503,0 km	476,0 km	-	204,0 km	254,0 km	382,0 km	339,0 km
Patos de Minas	383,0 km	361,0 km	204,0 km	-	75,0 km	273,0 km	224,0 km
Patrocínio	313,0 km	286,0 km	254,0 km	75,0 km	-	167,0 km	153,0 km
Uberaba	204,0 km	245,0 km	382,0 km	273,0 km	167,0 km	-	109,0 km
Uberlândia	158,0 km	136,0 km	339,0 km	224,0 km	153,0 km	109,0 km	-

**Tabela 11 – Distância entre os Municípios que possuem unidades do IFTM.**

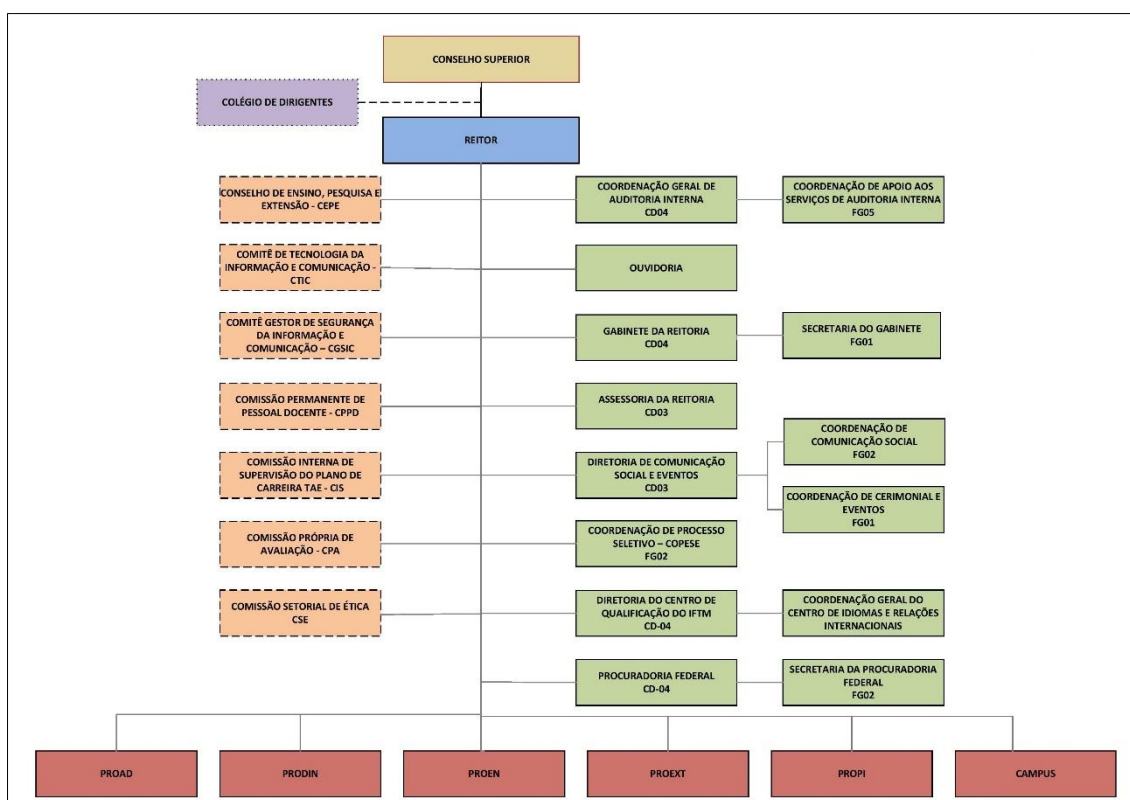
Fonte: Google Maps.

#### **2.4. A Estrutura do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro**

Além dos nove *campi*, o IFTM tem como unidade gestora a Reitoria, localizada no Município de Uberaba. Sua principal função é garantir a unidade institucional, planejando e gerindo os recursos necessários ao desenvolvimento da atividade-fim do instituto (IFTM, 2016).

O dirigente máximo do IFTM é o Reitor, que exerce suas atribuições com o suporte dos Pró-reitores. O organograma da instituição apresenta cinco Pró-reitorias: Administração (PROAD), Desenvolvimento Institucional (PRODIN), Ensino (PROEN), Extensão (PROEX) e Pesquisa e Inovação (PROPI). Cada Pró-reitoria é composta por Diretorias e Coordenações, organizadas segundo as competências e as atribuições que lhes são conferidas. A Figura 6 apresenta o organograma da Reitoria do IFTM, detalhado até o nível das Pró-reitorias.

Já nos campi, a estrutura é aproximadamente a mesma de uma unidade para outra. Há um Diretor-Geral, responsável por cada campus e assessorado por sua equipe de Gabinete. Subordinados ao Diretor-Geral há dois grandes departamentos ou coordenações, dependendo da estrutura e do tamanho da unidade. Há um departamento/coordenação responsável pela área educacional e outro pela área administrativa e cada um deles se divide em coordenações/setores, conforme a demanda de trabalho de cada campus.



**Figura 6 - Organograma da Reitoria do IFTM.**

Fonte: IFTM<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Disponível em <http://www.iftm.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/organograma/>, acesso em 30 de junho de 2017.

## 2.5. Gestão de Pessoas e Quadro de Pessoal do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

A área de Gestão de Pessoas do IFTM fica a cargo da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), que está inserida na estrutura da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional. Compete à DGP desenvolver o planejamento, a coordenação, a supervisão e a orientação na execução de ações relacionadas com a gestão de pessoas do IFTM. As atividades da DGP são desenvolvidas na Reitoria e, conforme disposto no Regimento Geral do IFTM, envolvem competências como:

- Planejar, propor, coordenar e supervisionar a execução da política de gestão de pessoas do IFTM de forma sistêmica e integrada;
- Coordenar a elaboração, a implementação e a execução do plano de capacitação dos servidores;
- Supervisionar a execução das avaliações de desempenho e de estágio probatório dos servidores do IFTM;
- Apoiar e assessorar os *campi* em assuntos relativos à área de gestão de pessoas;
- Presidir os processos de provimento de cargos, organizar e coordenar a realização de concursos públicos, bem como gerenciar os processos de remoção e redistribuição de vagas e servidores no âmbito do IFTM;
- Supervisionar a execução das atividades de pagamento de pessoal, concurso, benefícios e qualidade de vida dos servidores;
- Acompanhar os processos de progressão, afastamento, licença e aposentadoria de servidores;
- Planejar, organizar, orientar e acompanhar a implantação e execução de projetos, emissão de relatórios e levantamento de indicadores gerenciais necessários ao aprimoramento e bom funcionamento da área de gestão de pessoas;
- Planejar, propor, organizar, avaliar e promover a criação e implantação de sistema informativo de direitos, vantagens, benefícios e deveres dos servidores, bem como de um canal de divulgação das ações da Diretoria de Gestão de Pessoas e de orientação sobre legislação de pessoal. (IFTM, 2017)

Visando um melhor desempenho de suas atividades, a DGP é assessorada pela Coordenação de Legislação e Procedimentos e pelas Coordenações de Gestão de Pessoas dos *Campi* do IFTM. Para além disso, a estrutura da DGP apresenta duas Coordenações-Gerais: uma responsável pelo desenvolvimento de pessoas e outra pelo cadastro e pagamento de pessoal.

Ambas se apoiam em outras coordenações, que são responsáveis por áreas específicas da gestão de pessoas, conforme organograma apresentado na Figura 7.

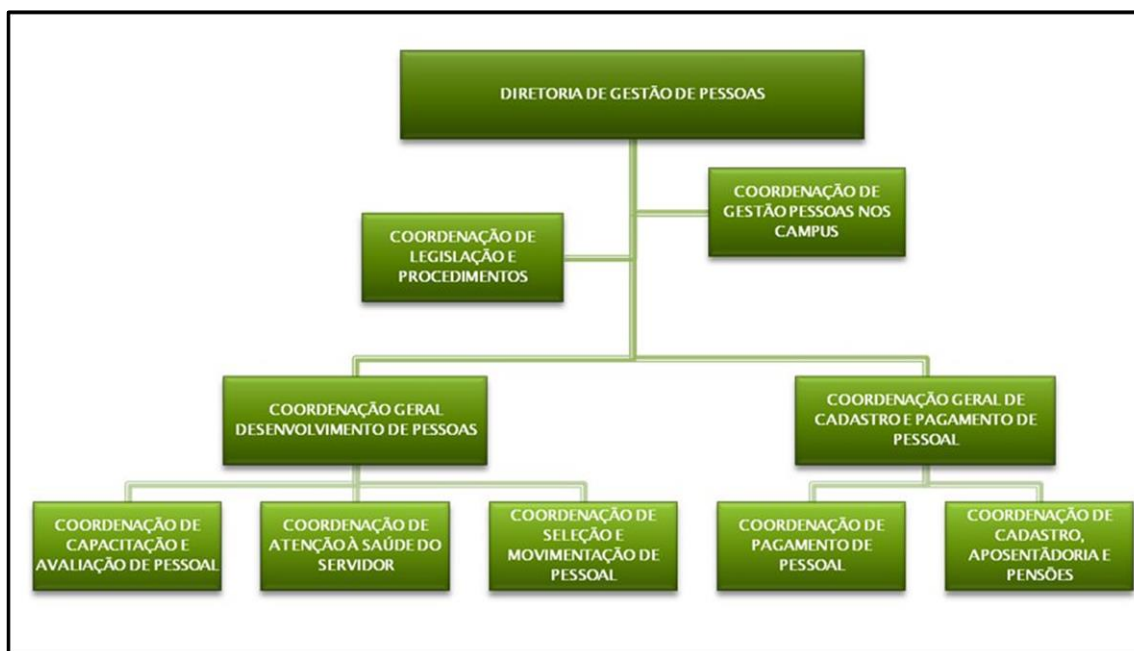


Figura 7 – Organograma da DGP/IFTM.

Fonte: IFTM<sup>4</sup> – [www.iftm.edu.br](http://www.iftm.edu.br).

Conforme o Regimento Geral do IFTM, aprovado pela Resolução nº 72/2016, cabe à Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas, auxiliada pela Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor, propor, coordenar e participar da elaboração e execução de estudos, programas e projetos relativos à integração dos servidores. Esta competência não era prevista na versão anterior do Regimento Geral, aprovado em 2010, pela Resolução nº 41, o que demonstra o surgimento de uma preocupação do IFTM com a manutenção da unidade organizacional.

Algumas das atribuições da DGP e de suas coordenações são compartilhadas com as Coordenações de Gestão de Pessoas, presentes em alguns *campi* do IFTM. De modo geral, a área de gestão de pessoas é responsável por administrar o quadro de pessoal do IFTM, que é composto por duas carreiras profissionais: 1) a Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e 2) a Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

A Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico é composta pelos cargos de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, cujo requisito mínimo é a conclusão de curso superior em nível de graduação, e de Professor Titular-Livre, que exige o título de Doutor e 10 (dez) anos de experiência ou de obtenção do referido título. A carreira de ambos os cargos é disciplinada pelas Leis 11.784/2008 e 12.772/2012.

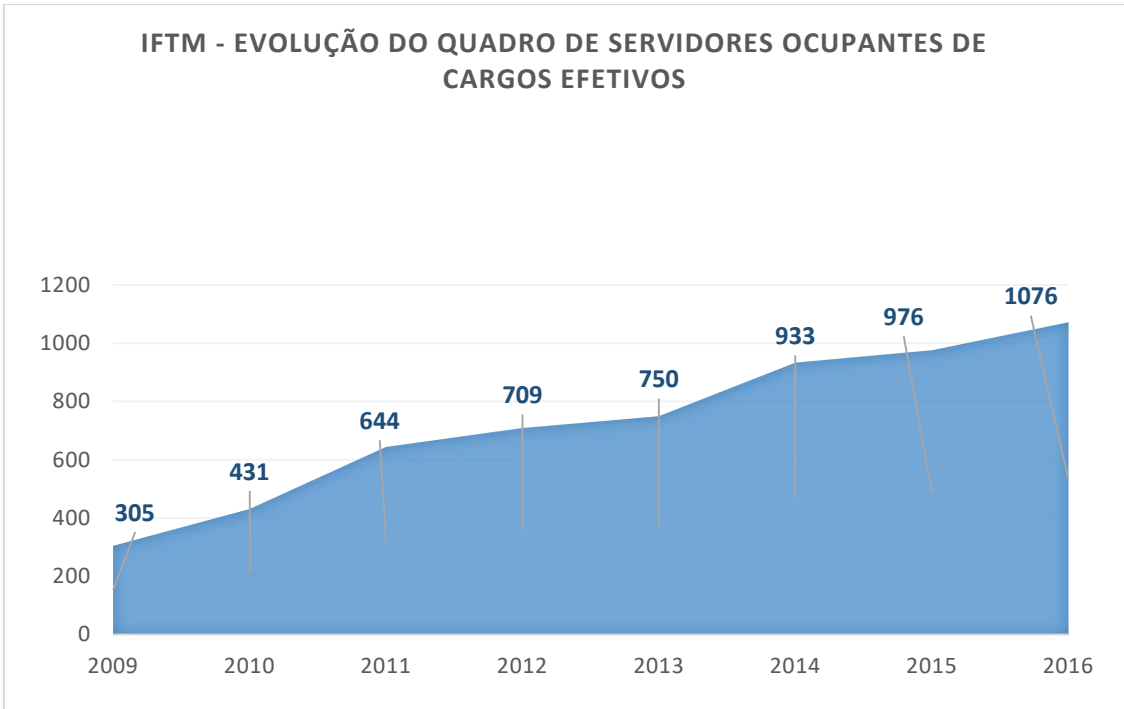
<sup>4</sup> Disponível em <http://www.iftm.edu.br/proreitorias/desenvolvimento/dgp/estrutura/>, acesso em 30 de junho de 2017.

Já a Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação é composta por cargos de diferentes níveis de escolaridade e que envolvem as mais diversas atribuições de caráter administrativo e pedagógico desenvolvidas em uma instituição de ensino. São exemplos de cargos de nível superior: Administrador, Contador, Bibliotecário, Psicólogo, Engenheiro e Pedagogo. Já os cargos de Assistente em Administração, Técnico em Contabilidade, Técnico de Secretariado e Técnico de Laboratório são exemplos de cargos que requerem a conclusão de Ensino Médio. Há também cargos cujo requisito é a conclusão do Ensino Fundamental, como Auxiliar de Biblioteca, Assistente de Alunos, Almojarife e Motorista. A regulamentação da carreira está disposta na Lei 11.091/2005.

Por tratarem-se de carreiras do serviço público federal, ambas são abrangidas pela Lei 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Trata-se do estatuto que regulamenta o regime de trabalho a que se submetem todos os servidores públicos que ocupam cargos de provimento efetivo em nível federal. O estatuto disciplina tópicos tais como as formas de provimento e de vacância, a movimentação (redistribuição e remoção) e a substituição de servidores, os direitos e vantagens, o regime disciplinar, o processo administrativo disciplinar e a seguridade social do servidor (Lei nº 8.112, 1990).

Ao final de seu primeiro ano de funcionamento, o IFTM contava com 305 servidores ocupantes de cargos efetivos. Com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, novas vagas foram criadas e, conseqüentemente, novos servidores ingressaram na instituição. No final do ano de 2016, o quadro de pessoal em cargos efetivos do IFTM contava com 1.076 servidores. Houve, portanto, um crescimento de aproximadamente 251% no quantitativo de servidores, desde a criação do IFTM. A evolução do quantitativo de servidores efetivos do IFTM, desde a sua criação até o final do ano de 2016, é apresentada no Gráfico 1.

Considerando que o IFTM surgiu da junção de duas outras instituições que na época totalizavam 5 unidades de ensino, localizadas em 4 Municípios distintos; que a distância entre dois *campi* chega a ser de mais de 500,0 quilômetros; que atualmente a maioria dos servidores em exercício ingressaram após 2009; e que a força de trabalho está distribuída em 10 unidades, localizadas em 7 Municípios, a administração central do IFTM tem o desafio de superar a dispersão geográfica e a diversidade cultural que porventura exista, atuando de forma padronizada e, assim, colaborando para a existência de uniformidade na unidade organizacional e a integração de seu quadro de servidores públicos.



**Gráfico 1 – Evolução do quadro de servidores ocupantes de cargos efetivos do IFTEM.**

Fonte: Relatórios de Gestão do IFTEM e Diretoria de Gestão de Pessoas do IFTEM.

### **3. COMPONENTE EMPÍRICA**

#### **3.1. Questão de Investigação**

Neste trabalho, a questão de investigação envolve a melhoria dos processos de socialização, integração e acolhimento de novos servidores do IFTM. Assim, a questão proposta é “Como melhorar a socialização, a integração e o acolhimento de novos servidores do IFTM?”. O ponto de partida será a identificação de tais processos na realidade da organização, para então propor uma intervenção capaz de aprimorá-los.

#### **3.2. Objetivo Geral**

A correta definição do objetivo garante que o pesquisador saiba exatamente o que vai investigar e o que pretende alcançar com a investigação (Marconi & Lakatos, 2011). A precisão do objetivo geral deve ser evidenciada pela finalidade e pela delimitação (Martins, 2017). Assim, objetivamos com o presente trabalho colaborar com a melhoria da socialização, da integração e do acolhimento de novos servidores do IFTM, propondo um Manual de Acolhimento.

#### **3.3. Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos são etapas a serem seguidas para que o objetivo geral seja alcançado (Martins, 2017). Segundo o autor, eles expressam de forma mais detalhada quais os resultados que buscamos atingir. Para o trabalho que desenvolvemos, propomos os seguintes objetivos específicos:

- a) investigar se o IFTM adota um Manual de Acolhimento para integrar os novos servidores;
- b) levantar bases teóricas acerca do estudo sobre cultura organizacional, socialização, integração e acolhimento de servidores;
- c) levantar bases teóricas sobre a elaboração e a função do Manual de Acolhimento;
- d) investigar junto aos responsáveis pela área de Gestão de Pessoas do IFTM como se dá o processo de acolhimento de novos servidores e quais informações lhes são repassadas.

e) investigar junto aos servidores do IFTM quais informações são consideradas importantes para sua integração, quais lhes foram repassadas e quais deixaram de ser fornecidas no processo de admissão;

f) elaborar uma proposta de Manual de Acolhimento;

g) avaliar se a proposta de Manual de Acolhimento é útil para colaborar com o processo de socialização e integração de novos servidores.

### **3.4. Metodologia**

Segundo Marconi & Lakatos (2010, p.65), no âmbito das ciências, “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Assim, a utilização do método científico busca garantir racionalidade e organização no processo de investigação, para se chegar ao objetivo esperado.

Beuren (2008) explica que, no âmbito dos procedimentos metodológicos, é preciso planejar e estruturar o delineamento, ou desenho, da investigação, buscando encontrar aquele que seja mais adequado para orientar o pesquisador e cumprir os objetivos do trabalho. Segundo a autora, as respostas obtidas por meio de um desenho de investigação não esgotam as respostas para o problema de pesquisa. Trata-se de um processo cíclico, em que, ao final da investigação, novos problemas serão identificados e sugestões de novas pesquisas serão indicadas pelo pesquisador.

Outro ponto levantado por Beuren (2008) diz respeito às limitações que advêm da escolha de determinado desenho da pesquisa. A selecionar um determinado desenho, o investigador estará limitando sua pesquisa, tanto em termos metodológicos quanto em relação aos resultados obtidos. Mesmo que o problema investigado seja o mesmo, diferentes estruturas de pesquisa acarretarão diferentes resultados. O importante é que haja conexão entre o desenho planejado e as respostas que o pesquisador aspira encontrar.

Saunders & Tosey (2012) representam os diferentes níveis que compõem o desenho da investigação como se fossem camadas de uma cebola. Tais camadas representam, do nível exterior para o interior, a filosofia de investigação, a escolha metodológica, a estratégia, o horizonte temporal e as técnicas e procedimentos.

A filosofia do presente trabalho liga-se à corrente do interpretativismo. A investigação desenvolvida envolve pessoas e fenômenos sociais de um determinado ambiente em um momento específico.



Já a metodologia pode ser de tipo quantitativo, qualitativo ou mixto. A investigação mixta combina técnicas qualitativas e quantitativas. A combinação de técnicas foi a metodologia empregada neste trabalho, pois foram aplicados inquérito (quantitativo) e também houve a realização de um *focus group* (qualitativo).

A estratégia da investigação-ação, também denominado pesquisa-ação<sup>5</sup>, é a mais adequada à situação de projeto que está em desenvolvimento, porque se baseia numa intervenção sobre a realidade seguida por uma reflexão autocrítica objetiva e uma avaliação dos resultados. Neste método, o investigador deixa de ser apenas um observador e passa a participar do processo de mudança que é implantado na organização. O horizonte temporal é do tipo longitudinal, pois foram investigados servidores que ingressaram no IFTM ao longo dos anos de 2015 e 2016.

O principal objetivo do trabalho é contribuir para a melhoria do processo de socialização e integração de novos servidores do IFTM, por meio de um Manual de Acolhimento. Assim, desenvolveu-se um estudo com caráter exploratório-descritivo, em que se objetivou ampliar os conhecimentos relacionados à questão de investigação e também descrever como se dá o processo de acolhimento de novos servidores em uma organização pública federal brasileira. A intervenção consistiu em implementar uma estratégia de socialização que não está em vigor na organização e, posteriormente, foram analisados os resultados dessa intervenção. Este estudo busca oferecer como contribuição científica o emprego da investigação-ação como metodologia para a construção de um modelo de intervenção em uma organização, evidenciando um conjunto de conhecimentos generalizáveis, segundo uma abordagem indutiva.

### **3.5. Investigação-Ação**

Mello *et al* (2012), Terence & Escrivão Filho (2006) e Susman & Evered (1978) citam Kurt Lewin como o primeiro a publicar, na década de 1940, no meio científico um trabalho utilizando-se do método da investigação-ação. Posteriormente, na década de 70, principalmente no Reino Unido, a investigação-ação passou a ser utilizada em estudos relacionados com a área de Educação, afastando-se do método positivista e favorecendo um tratamento mais interpretativista (Mello *et al*, 2012).

Para Thiollent (1986, p. 14), a pesquisa-ação “é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes

---

<sup>5</sup> Segundo Thiollent (2009), a terminologia “Investigação-acção”, utilizada em Portugal, corresponde à “Pesquisa-ação” em português do Brasil.

representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”. O autor complementa ainda que este método se mostra útil dentro de uma organização na redefinição de ações de gestão, no aprimoramento da comunicação e na melhoria de condições de trabalho.

O meio organizacional, segundo o autor, é um campo privilegiado que proporciona a observação de problemas sociais que envolvem indivíduos, grupos, hierarquias, relações de trabalho e a influência do ambiente externo sobre esses elementos. Mesmo sofrendo limitações relacionadas aos interesses da organização, a metodologia permite a experimentação no âmbito de uma realidade concreta, permitindo aos gestores identificar problemas e suas possíveis soluções (Thiollent, 2009).

Trata-se de uma metodologia participativa, envolvendo o investigador e o grupo implicado. Busca-se identificar um problema, propor uma solução e acompanhar os resultados. Neste contexto, o pesquisador deve assumir uma postura ativa, não apenas observando, mas também propondo ações.

A utilização da investigação ação possibilita ao autor da pesquisa envolver-se ativamente numa dada realidade, transformando-a, com o objetivo tanto de obter benefício próprio – obter conhecimento – como de obter benefícios para a organização em que a investigação-ação se realiza. Desta forma interliga-se teoria e prática.

A finalidade da pesquisa-ação pode ser direcionada a três aspectos: resolução de problemas, tomada de consciência ou produção de conhecimento. Segundo Thiollent (1986), é raro, mas não impossível, que os três aspectos sejam contemplados ao final da pesquisa-ação. Sobre o papel do pesquisador na pesquisa-ação, o autor destaca que não pode ser limitado a levantar dados e elaborar relatórios, técnicas comuns às pesquisas convencionais do meio acadêmico, pois é preciso ir além e intervir na realidade observada, propor e implantar uma ação para então produzir conhecimento.

Como características da pesquisa-ação que não são contempladas pela pesquisa convencional, Thiollent (2009, p. 32) destaca as seguintes:

“a. orientação para o futuro. O processo de pesquisa-ação facilita a criação de soluções voltadas para um futuro desejável pelos interessados;

b. colaboração entres pesquisadores e clientes;

c. desenvolvimento de sistema: o dispositivo de pesquisa-ação desenvolve a capacidade do sistema de identificar e resolver problemas;

d. geração de teoria fundamentada na ação: a teoria pode ser corroborada ou revisada por meio de avaliação de sua adequação à ação;

e. não-predeterminação e adaptação situacional: as próprias relações estabelecidas na situação de pesquisa variam e não são totalmente previsíveis”.

Para Blum (1955), o processo de investigação-ação divide-se em dois estágios:

1) Fase do diagnóstico – consiste em analisar o problema e desenvolver hipóteses;

2) Fase terapêutica – quando as hipóteses são testadas por meio de uma intervenção direta em uma situação social.

Thiollent (2009) afirma que o projeto de pesquisa-ação não possui uma forma definida, mas que pode organizar-se em quatro fases:

1) Fase exploratória – correspondente à uma fase de diagnóstico, em que os envolvidos identificam o problema, as pessoas envolvidas e as possíveis ações;

2) Fase de pesquisa – refere-se à coleta e à interpretação de dados;

3) Fase de ação – é quando são apresentadas propostas e as ações são implementadas para alcançar determinados objetivos;

4) Fase de avaliação – busca analisar os resultados obtidos com a ação e gerar aprendizagem sobre o processo.

Tais fases, segundo o autor, não são rígidas e nem sempre transcorrem de forma distinta, principalmente nas três últimas, em que pesquisa e ação estão mais conjugadas, fazendo com que o aprendizado ocorra ao longo de todo processo e não somente em uma das fases. A aprendizagem, para Thiollent (2009), não consiste em uma fase distinta da investigação-ação, mas está difuso ao longo de todo o processo.

Susman & Evered (1978), dividem o processo em 5 fases:

1) Diagnóstico – esta fase corresponde à identificação dos principais problemas ou causas que requerem uma mudança. Fazer um diagnóstico requer uma interpretação do problema organizacional. Nesta fase desenvolvem-se teorias quanto ao domínio do problema. Nesta fase pode recolher-se informação através, por exemplo, de entrevistas e questionários, para determinar quais os problemas ou quais as situações que necessitam de intervenção ou quais as carências detectadas;

2) Planejamento - esta fase consiste em delinear as ações organizacionais que devem ser desenvolvidas para a resolução dos problemas identificados;

3) Implementação da ação – colocação em prática do plano de ação através da intervenção ativa na organização, promovendo as alterações necessárias à resolução do problema;

4) Avaliação - depois de implementadas as ações, avaliam-se os resultados. A avaliação inclui determinar se os efeitos produzidos com a ação foram os pretendidos e se ação contribuiu para a resolução do problema;

5) Conhecimento obtido - reflexão crítica relativamente a todo o processo, durante o qual se produziram aprendizagens.

Na investigação-ação, a questão de investigação, ou problema, conduz a um ideal que será buscado por meio da ação que será desenvolvida. Esta relação entre o que é real e o que pode ser feito para alterar a realidade, traduz o caráter normativo da proposta da investigação-ação (Thiollent, 1986).

Assim, percebemos que, pelas características que apresenta, a estratégia da investigação-ação é a que melhor se adequa à proposta deste trabalho. O que se busca é implementar uma nova prática no contexto de uma organização e, com isso, avaliar os resultados da ação, produzindo conhecimento.

### 3.6. Matriz de Amarração Metodológica

Assim, considerando os objetivos do trabalho e a metodologia a ser empregada, a investigação teve o delineamento apresentado na Tabela 12.

<b>Questão de Investigação:</b> Como melhorar a socialização, a integração e o acolhimento de novos servidores do IFTM?			
<b>Objetivo Geral:</b> Colaborar com a melhoria da socialização, da integração e do acolhimento de novos servidores do IFTM, propondo um Manual de Acolhimento.			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Técnica de Investigação</b>	<b>Instrumentos de Coleta de Dados</b>	<b>Técnica de Análise de Dados</b>
a) Investigar se o IFTM adota um Manual de Acolhimento para integrar os novos servidores;	1) Grupo de discussão ( <i>focus group</i> ) com gestores.	1) Roteiro de perguntas.	Análise de conteúdo.
b) Levantar bases teóricas acerca do estudo sobre cultura organizacional, socialização, integração e acolhimento de servidores;	1) Investigação bibliográfica.	1) Investigação bibliográfica.	Análise de conteúdo.
c) Levantar bases teóricas sobre a elaboração e a função do Manual de Acolhimento;	1) Investigação bibliográfica.	1) Investigação bibliográfica.	Análise de conteúdo.
d) Investigar junto aos responsáveis pela área de Gestão de Pessoas do IFTM como se dá o processo de acolhimento de novos servidores e quais informações lhes são repassadas.	1) Grupo de discussão ( <i>focus group</i> ) com gestores.	1) Roteiro de perguntas.	Análise de conteúdo.

e) Investigar junto aos servidores do IFTM quais informações são consideradas importantes para sua integração, quais lhes foram repassadas e quais deixaram de ser fornecidas no processo de admissão;	1) Aplicação de inquéritos.	1) Inquérito.	Análise estatística.
f) Elaborar uma proposta de Manual de Acolhimento;	1) Análise de inquéritos; 2) Investigação bibliográfica.	1) Interpretação de dados; 2) Investigação bibliográfica.	Análise de conteúdo.
g) Avaliar se a proposta de Manual de Acolhimento é satisfatória para colaborar com o processo de socialização e integração de novos servidores;	1) Aplicação de inquéritos.	1) Inquérito.	Análise estatística.

**Tabela 12: Matriz de amarração metodológica.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresentamos a seguir o desenvolvimento do presente trabalho, com a distinção de suas fases. Os resultados provenientes de cada etapa da investigação serão tratados posteriormente em seção específica.

### **3.7. Fase Exploratória ou de Diagnóstico**

Esta fase inicial apresenta dois aspectos, segundo Thiollent (2009). O primeiro, de caráter interno ao processo de investigação, tem como objetivo identificar situações e necessidades dos atores organizacionais. O segundo, de natureza externa à pesquisa, busca a articulação e o comprometimento dos interessados.

Thiollent (2009) explica que é preciso resolver duas categorias de problemas: institucionais e metodológicos. No campo institucional, é importante definir quem serão os atores direta ou indiretamente envolvidos na pesquisa, bem como se há algum conflito que possa inviabilizar a intervenção. Metodologicamente, o objetivo é obter informações significativas capazes de fundamentar o projeto, os seus objetivos e o nível de participação dos envolvidos. E, por estar em fase de exploração, o pesquisador não deve formular hipóteses, alerta o autor.

Nesta fase, também se realiza a construção do quadro conceitual de referência que irá embasar a pesquisa. Promove-se um levantamento bibliográfico, com a seleção de conceitos ou enfoques que são relevantes para a situação a ser diagnosticada. Em geral, a pesquisa do referencial teórico não é concluída na fase exploratória. Na medida em que se aprofunda na realidade investigada surgem novas necessidades de estudo teórico e assim o

quadro conceitual vai amadurecendo (Thiollent, 2009). Pois bem, no presente trabalho, a fase exploratória foi desenvolvida conforme descrito a seguir.

Como o objetivo do trabalho é colaborar com a socialização e a integração de novos servidores do IFTM, por meio de uma proposta de Manual de Acolhimento, a exploração do tema iniciou-se com a realização de investigação bibliográfica e a construção de um referencial teórico sobre cultura organizacional, socialização organizacional, integração, acolhimento e manual de acolhimento, conforme já apresentado em capítulo anterior. A investigação bibliográfica, entretanto, não foi realizada somente na fase exploratória, uma vez que, devido à dinâmica do método de investigação-ação, a necessidade de se aprofundar e estudar as teorias envolvidas no tema foi surgindo no decorrer da pesquisa.

Também na fase exploratória, foi realizado o diagnóstico da organização, que, conforme explica Thiollent (2009), não possui o objetivo de traçar um perfil definitivo da situação, mas identificar problemas, conforme apontamentos dos atores envolvidos. Assim, definiu-se que a investigação teria duas categorias de atores. De um lado, os membros da equipe da Diretoria de Gestão de Pessoas, por estarem diretamente envolvidos no processo de admissão e de integração dos servidores. E de outro lado, os servidores do IFTM, por serem os destinatários das estratégias e práticas adotadas pela Diretoria de Gestão de Pessoas.

No aspecto interno do processo de investigação, foi realizada um *focus group* com representantes da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFTM, com o objetivo de apresentar aos participantes a proposta do presente trabalho e solicitar apoio à equipe para a realização da pesquisa, além de levantar informações para subsidiar o diagnóstico acerca do processo de entrada de novos servidores na instituição e a sua socialização. Para a discussão em grupo, foi elaborado um roteiro semiestruturado de questões (Anexo I) e cada participante teve a oportunidade de expressar sua opinião, apresentar informações que julgasse relevantes para a pesquisa e sugerir temas a serem pesquisados.

A técnica do *focus group*, também conhecida como grupo focal ou discussão em grupo, segundo Taufmann (2011), é caracterizada pela reunião de um grupo de pessoas que interagem entre si e com o moderador, apresentando ideais, reflexões e informações acerca do objeto de investigação. Trata-se de um procedimento de natureza qualitativa e que permite agilizar e reduzir os custos da recolha de informações, se comparado com as entrevistas individuais. (Silva et al., 2014).

O grupo contou com a participação do Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional, a substituta da Diretora de Gestão de Pessoas, a Coordenadora-Geral de Desenvolvimento de Pessoas e o Coordenador de Cadastro, Aposentadorias e Pensões. A reunião com membros da PRODIN e da DGP permitiu colher informações que refletiram

diretamente na proposta do Manual de Acolhimento e também colaboraram para conhecer a realidade cultural, as estratégias de socialização, integração e acolhimento adotadas pelo IFTM e para a construção do instrumento de pesquisa que foi aplicado junto aos servidores do IFTM.

O aspecto externo da investigação envolveu apresentar aos servidores do IFTM o objetivo da pesquisa e também identificar suas opiniões sobre as práticas de socialização adotadas e quais informações consideram importantes para conhecer a cultura da instituição. Esta ação foi desenvolvida na fase de pesquisa, pois envolveu a aplicação de questionários e análise dos dados.

### **3.8. Fase Principal ou de Pesquisa**

De posse das informações colhidas e analisadas na fase anterior, iniciamos a fase de pesquisa aprofundada, que, conforme Thiollent (2009), envolve a aplicação de instrumentos de coleta de dados que serão interpretados e discutidos. A pesquisa deste trabalho consistiu na concepção e aplicação de um inquérito, cujos temas foram identificados e apurados na fase exploratória. Optou-se pelo inquérito *online*, uma vez que a população selecionada estava dispersa pelos 9 *campi* e Reitoria do IFTM. Assim, o instrumento de coleta mostrou-se mais adequado por oferecer economia de tempo, dispensar viagens, uniformizar a avaliação e possibilitar aos participantes anonimato e comodidade (Marconi & Lakatos, 2010).

O instrumento, conforme Anexo II, foi estruturado em blocos de questões destinadas a identificar:

- o perfil do participante (sexo, idade, escolaridade, carreira, lotação, etc.);
- se houve um processo de acolhimento e se foram transmitidas informações relacionadas à cultura do IFTM;
- quais informações foram repassadas no acolhimento e quais o participante julga importantes, mas que não teve acesso naquele momento;
- a percepção do servidor quanto ao nível de importância de diferentes estratégias de socialização;
- a percepção do servidor quanto à sua imersão na cultura organizacional do IFTM;
- a percepção do servidor quanto à existência de multiplicidade cultural no âmbito do IFTM.

A amostra selecionada para responder ao inquérito foi constituída pelos servidores que ingressaram no IFTM nos anos de 2015 e 2016, especificamente entre 01/01/2015 e 31/12/2016, totalizando 143 servidores. Trata-se, portanto, de uma amostragem

não probabilista, do tipo intencional, em que determinados elementos de uma população são selecionados pelo pesquisador por serem capazes de fornecer as informações necessárias ao desenvolvimento da investigação (Marconi & Lakatos, 2011).

A escolha da amostra levou em consideração a situação funcional dos servidores e o tempo de exercício profissional no IFTM. Assim, os participantes são servidores em situação de estágio probatório, ou seja, com menos de 03 (três) anos de exercício. Conforme a referencial teórico investigado, os primeiros anos de trabalho em uma organização são decisivos para a sensibilização dos colaboradores e a percepção da cultura organizacional (Borges & Albuquerque, 2004).

A amostra abrangeu servidores de todos os *campi* e Reitoria do IFTM, tanto da carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico quanto de Técnico-Administrativos em Educação. A participação na pesquisa foi facultativa e aos respondentes foi assegurado o anonimato, como forma de garantir a imparcialidade nas respostas.

A aplicação do inquérito foi realizada por meio virtual, utilizando-se a ferramenta Google Forms. Dessa forma, foi possível disponibilizar o inquérito aos servidores lotados em todas as unidades do IFTM, sem a necessidade de deslocamento de pessoal, o que agilizou o processo de recolha de dados. Foram contabilizadas 77 participações, correspondendo a 54% da amostra, o que representa a maioria da população selecionada e está acima da média de retorno, que é de 25%, segundo Marconi & Lakatos (2010).

Os dados obtidos possibilitaram conhecer como é a percepção dos servidores sobre aspectos do acolhimento, integração, estratégias de socialização e existência de subculturas no IFTM, fornecendo informações para a elaboração da proposta do Manual de Acolhimento. Mesmo que de modo imperfeito, as respostas refletem a visão dos participantes sobre o quadro social ao qual fazem parte (Thiollent, 2009).

### **3.9. Fase de Ação**

A fase de ação tem como principais objetivos divulgar os resultados da pesquisa e implementar a intervenção que irá incidir na realidade da organização (Thiollent, 2009; Susman & Evered, 1978). Neste trabalho, a ação consistiu na elaboração de uma proposta de Manual de Acolhimento, baseada nas informações obtidas nas fases anteriores, e na disponibilização do documento para os servidores do IFTM.

Os resultados do inquérito aplicado na fase de pesquisa, bem como a proposta do Manual de Acolhimento foram divulgados aos servidores atuantes na área de Gestão de Pessoas do IFTM, durante o III Fórum de Gestão de Pessoas do IFTM. Para os servidores que



ingressaram em 2015 e 2016, conforme amostra selecionada, a proposta foi enviada por e-mail, juntamente com o inquérito que objetivou colher informações sobre a avaliação do Manual de Acolhimento.

A ação consistiu, portanto, na inclusão de uma estratégia de socialização ainda não empregada pelo IFTM. A disponibilização do Manual de Acolhimento aos servidores que ingressaram nos anos de 2015 e 2016 teve como objetivo fornecer informações e apresentar elementos da cultura do IFTM, colaborando assim para a sua integração e socialização.

### **3.10. Fase de Avaliação**

Uma vez implementada a ação, é preciso avaliá-la, analisando a sua efetividade no contexto organizacional da investigação e extraindo os ensinamentos que ele proporcionou (Thiollent, 2009). A avaliação da proposta coube aos servidores ingressantes dos anos de 2015 e 2016, os mesmos selecionados para participar da fase de pesquisa. Assim, foi possível analisar se o Manual de Acolhimento apresentava potencial para integrar e socializar o grupo definido. A avaliação também buscou identificar possíveis ajustes a serem feitos no Manual, como forma de melhorar a sua finalidade.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Resultados da Fase Exploratória

A exploração foi constituída pelo levantamento do referencial teórico relacionado à questão de investigação, pela definição dos atores que estariam envolvidos no processo de intervenção e pelo reconhecimento da organização objeto do estudo. O levantamento teórico iniciou-se com os estudos acerca da cultura organizacional, apresentando trabalhos e autores que evidenciaram a importância de se conhecer e de bem gerenciar a cultura de uma organização. Desde trabalhos iniciais como o de Kroeber & Kluckhohn (1952), o interesse pelo tema foi se desenvolvendo e estudos foram sendo produzidos, como o de Schein (2009) que aborda os níveis da cultura e demonstra que ela abrange desde aspectos evidentes até elementos ocultos da organização.

Também foi importante destacar os trabalhos que tratam da existência de subculturas e dos fatores que colaboram para o surgimento delas. Schein (2009) e Martin (2002) abordam o assunto em suas obras.

Ainda sobre a cultura, os trabalhos de Saraiva (2010) e Stewart & Ranson (1988) versam sobre as diferenças entre organizações privadas e públicas, demonstrando que cada tipo apresenta características que lhe são próprias. Feita a investigação sobre cultura organizacional, passou-se ao estudo das teorias relacionadas à socialização organizacional, processo relacionado à adaptação e ao envolvimento do indivíduo com a cultura de uma organização. Os estudos de Van Maanen & Schein (1979) enfatizam o papel ativo da organização na socialização de seus membros e detalharam as dimensões relacionadas às diferentes estratégias de socialização. Dimensões que posteriormente foram revistas por Jones (1986).

Autores como Allen (2006), Silva & Fonsá (2013), Robins & Judge (2009) e Borges & Albuquerque (2004) evidenciam a importância da socialização para manter e sustentar a cultura de uma organização, diminuindo a diversidade cultural e promovendo o comprometimento e a permanência de colaboradores. Mosquera (2002) e Pascale (1985) apresentam suas respectivas visões acerca das fases do processo de socialização. E Chiavenato (2010) demonstra quais são os métodos de socialização mais utilizados na prática das organizações.

A etapa seguinte do levantamento teórico foi concentrar o processo de socialização nas práticas de integração e acolhimento. Estas, conforme demonstrado nos estudos apresentados, são fases iniciais da socialização, em que ocorre a apresentação e a

aprendizagem dos elementos culturais (Martinho, 2015; Silva, 2010; Teodoro, 2015; Lacombe (2011) e Ferreira (2008).

Dentre os autores que apresentam técnicas de integração e acolhimento, Carvalheiro (2011) e Machado (2013) citam a entrega de um manual contendo informações da organização para o novo colaborador. Sobre a revisão teórica do Manual de Acolhimento, os estudos de Oliveira (2013) e D'Ascenção (2010) tratam de categorizar os manuais como instrumentos informativos compostos por normas, procedimentos, políticas, diretrizes, orientações e outras informações que a organização deseje transmitir de forma sistemática a seus colaboradores. Estes autores também enumeram as vantagens e as desvantagens da utilização de manuais, ficando demonstrado que é mais benéfico do que inútil.

Assim como Oliveira (2013), Rikard (2008) apresenta os requisitos que devem ser observados para a elaboração de um manual. Já Dalacosta (2011), Mosquera (2002) e Chiavenato (2010) apresentam sugestões de conteúdo para um Manual de Acolhimento.

O levantamento do referencial teórico demonstrou a relação existente entre o Manual de Acolhimento e os processos de socialização e integração culturais. Identificou-se que, dentre as diferentes técnicas e estratégias de socialização, a entrega de um manual aos servidores ingressantes possui o potencial de fornecer as informações tanto de natureza funcional como para lhes apresentar elementos da cultura organizacional.

A exploração do IFTM demonstrou que a organização apresenta situações favoráveis ao desenvolvimento de subculturas: (a) a criação do instituto (IFTM) foi resultado da fusão de duas instituições distintas; (b) as unidades (*campi*) são geograficamente distantes da Reitoria e entre si; (c) o quadro de pessoal é composto por carreiras profissionais diferentes e por servidores que ingressaram antes e depois da fusão.

Como atores envolvidos no processo de investigação e de intervenção, identificou-se, de um lado, a equipe central responsável pela área de gestão de pessoas do IFTM e, de outro, os servidores lotados nos *campi* e na Reitoria. Para levantar informações sobre a cultura, as práticas de acolhimento, integração e socialização do IFTM e também para despertar o interesse da equipe de gestão de pessoas para o tema desenvolvido na investigação, foi realizada um *focus group*, cuja pauta foi baseada em um roteiro semiestruturado de perguntas, conforme Anexo 1.

Participaram da discussão o Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional, a Diretora de Gestão de Pessoas, a Coordenadora de Legislação e Procedimentos, o Coordenador de Cadastro, Aposentadorias e Pensões e a Coordenadora-Geral de Desenvolvimento de Pessoas. As informações obtidas com a equipe de gestão de pessoas possibilitaram aprofundar a exploração sobre o IFTM e conhecer mais detalhadamente as rotinas, as políticas e as ações

relacionadas à cultura organizacional e ao acolhimento de novos servidores. Apresentamos a seguir o roteiro de questões do *focus group* e destacamos as principais informações fornecidas pelos participantes.

**Pergunta: Considerando a quantidade e a distância dos campi e da Reitoria, quais a principais dificuldades encontradas na gestão de pessoas do IFTM?**

Os participantes apontaram alguns desafios que são enfrentados pela área de gestão de pessoas e as soluções implantadas para superá-los. Devido à estrutura multicampi do IFTM, os principais desafios apontados estão relacionados à comunicação, ao quantitativo de servidores, à atualização da legislação e à uniformização de procedimentos.

A rápida expansão da instituição e o crescimento do quadro de servidores, foi um fator de dificuldade apontado pela Coordenadora de Legislação e Procedimentos: *“Os servidores que ingressaram depois da transformação em Instituto tiveram que se adaptar muito rapidamente e foi um ingresso muito volumoso de servidores. Nós não estávamos preparados. E não tínhamos uma visão estratégica de gestão que se igualasse à demanda de trabalho. Acho que a adaptação ocorreu num ritmo aceitável, comparada à rapidez da expansão”*. A Coordenadora também mencionou a distância existente entre a Reitoria e os campi e suas particularidades: *“Como a Reitoria é o órgão central, às vezes é difícil vislumbrar a necessidade local dos campi. [...] O que pontuo é que às vezes é difícil entender as particularidades de cada campus, o que demanda algumas visitas, alguns encontros, mas também acho que precisamos nos adaptar às tecnologias modernas para facilitar esse contato”*.

O Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional destacou a estrutura multicampi do IFTM e o volume de trabalho desenvolvido pela área de Gestão de Pessoas: *“[...] nós passamos por um processo de transformação e vamos fazer 10 anos. É uma instituição com característica multicampi. Até então, enquanto éramos individuais, Escola Agrotécnica e CEFET, cada um tomava conta de sua casa. E era muito mais fácil tomar conta de um lugar único, onde os servidores entravam e era possível fazer um seminário, melhorar as formas de comunicação, do que quando se tem lugares distantes [...] hoje nós somos aproximadamente 1.200 servidores. E trabalhando na área de gestão de pessoas aproximadamente 40 servidores. Não se tem condição de fazer atendimento individualizado”*.

A necessidade de manter-se atualizado em termos de legislação foi um dos fatores apontados como dificuldade pela Coordenadora-Geral de Desenvolvimento de Pessoas: *“As dificuldades que temos são dificuldades normais do dia-a-dia, devido à legislação que sempre passa por mudanças, de exigências do TCU e da CGU. Às vezes temos dificuldades na*

*implantação das exigências legais. Os servidores estão acostumados a certos benefícios e então a legislação tira esses benefícios. Também é difícil uniformizar isso em todos os campi”.*

A dificuldade de uniformizar procedimentos também foi mencionada pelo Coordenador de Cadastro, Aposentadorias e Pensões: *“Com relação à folha de pagamento, aposentadorias, pensões, existe a questão da uniformização de procedimentos, da aplicação da legislação. Talvez essa dificuldade exista em virtude da forma multicampi. Houve uma expansão muito rápida, acompanhada de diferenças culturais de cada campus. Às vezes percebemos que a coordenação de gestão de pessoas de um campus atua de uma forma e a de outro campus de forma diferente. Isso é muito comum, principalmente entre os dois maiores campi da instituição: Uberaba e Uberlândia. E então em determinado momento é preciso uniformizar o procedimento. Talvez a causa seja essa realidade multicampi e as particularidades culturais”.*

Como forma de solucionar ou pelo menos amenizar as consequências de tais fatores, o setor de gestão de pessoas tem buscado aproximar-se do servidor por meio de ferramentas de comunicação online, tais como o DGP Info – um boletim informativo que apresenta temas relacionados à vida funcional do servidor – e o Curso de Ambientação Funcional – um curso estruturado em módulos e que transmite informações sobre o serviço público, o IFTM e a legislação aplicada ao servidor público.

Nas palavras do Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional, o DGP-Info *“é um dos projetos inovadores que a área de gestão de pessoas tem trabalhado, para aproximar mais o servidor de informações”.*

O Curso de Ambientação Funcional foi lembrado pelo Coordenador de Cadastro, Aposentadorias e Pensões, que o considerou como uma ferramenta de acolhimento: *“Outra ferramenta on-line que deve ser destacada é o curso de ambientação. Nesse aspecto do acolhimento, talvez o curso seja o nosso maior avanço. Talvez possa até ser aprimorado de modo a tornar o acolhimento mais eficiente. É uma forma de se estar perto do servidor neste momento do ingresso”.*

Tratando especificamente sobre o acolhimento de servidores, os participantes reconheceram alguns pontos a serem aprimorados como a padronização do procedimento de recepção e a transmissão de informações. *“Na questão do acolhimento e da admissão, ainda temos algo a avançar, porque às vezes entram muitos servidores e ainda é difícil dedicar a eles alguns dias ou algumas semanas, tanto na Reitoria quando nos campi”*, afirmou o Coordenador de Cadastro, Aposentadorias e Pensões.

O Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional pontuou o seguinte: *“[...] se nós conseguirmos nos aproximar do servidor, com certeza ele consegue ter mais satisfação com os serviços prestados pela Gestão de Pessoas. E isso começa pelo acolhimento. Com certeza é um*

*momento em que a pessoa ainda não tem informações sobre as particularidades da instituição, como ela funciona, qual a missão, quais os objetivos. Quando se chega numa instituição é preciso ter esse primeiro contato, essa socialização, para que se saiba onde se está inserindo”.*

**Pergunta: É possível identificar diferentes culturas no IFTM? Diferenças entre campi, carreiras, servidores antigos e novatos, etc. Se possível, cite exemplos.**

Segundo o Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional, há diferenças culturais no IFTM: *“Sim, até mesmo em função de suas histórias. Quando se observam os campi de Uberaba e Uberlândia, vê-se que a forma de se trabalhar é totalmente diferente dos demais campi. E entre os demais também há diferença. São diferenças culturais. Os campi que nasceram juntos, como Ituiutaba e Paracatu, têm uma proximidade em suas características, até mesmo na estrutura física. A implantação na mesma época aproximou inclusive os servidores dos dois campi. Eu costumo inclusive classificar os campi considerando suas implantações: Uberaba e Uberlândia; Ituiutaba e Paracatu; Uberlândia Centro e Patrocínio; Patos de Minas, próximo, mas não tanto como os anteriores; e os dois campi avançados, Parque Tecnológico e Campina Verde. Todos possuem culturas e características diferentes”.*

Os demais participantes concordaram e não quiseram acrescentar mais informações.

**Pergunta: Existe alguma política do IFTM direcionada à uniformização da cultura?**

A resposta do Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional deixa subentendida a existência de práticas voltadas para padronização de procedimentos, mas respeitando outras possíveis diferenças culturais: *“É preciso respeitar a diversidade cultural. Mas é preciso padronizar ou uniformizar algumas ações. Porque se não for assim surge um clima de disputa, o que não é bom. E quando são tomadas ações estratégicas em nome de um bem comum, não tem porque se discutir. Mas as culturas são particulares, as cidades onde os campi se localizam influenciam”.*

A Coordenadora-Geral de Desenvolvimento de Pessoas concordou com o posicionamento do Pró-reitor e reiterou: *“Temos buscado a padronização de procedimentos em todos os campi. Mas existe um respeito à cultura de cada campus. Respeita-se a forma de agir, mas com a padronização de procedimentos”.*

**Pergunta: A seleção por meio de concurso público oferece pouca ou nenhuma abertura para que o candidato seja avaliado em termos culturais. Assim, as organizações**

**públicas acabam tendo que lidar com os mais diferentes perfis de novatos, alguns inclusive podem divergir da cultura da instituição. Essa situação pode ser verificada no IFTM? Na sua opinião, o que pode ser feito para solucionar ou minimizar essas possíveis divergências e adequar o servidor à cultura de uma organização?**

O Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional respondeu fazendo referência às características culturais da região onde se localiza o IFTM: *“Em um dos últimos concursos que realizamos, incluímos na prova escrita questões que avaliavam o conhecimento acerca das culturas locais. O que valorizava os candidatos que já estavam inseridos na região”*.

A Coordenadora de Legislação e Procedimentos foi mais detalhista em sua resposta: *“No concurso público é difícil selecionar o candidato com base no perfil cultural. Na prova de desempenho didático de professores, talvez seja até possível passar orientações para a banca sobre o perfil que se busca. Para realizar uma seleção que considerasse o perfil do candidato, seria preciso realizar entrevistas e isso não ocorre, pois pode tornar a seleção muito subjetiva. Já para os técnicos-administrativos, com exceção de alguns cargos que exigem prova prática, não se realiza a avaliação de desempenho. Mesmo em concursos em que o candidato é avaliado por meio de uma redação é complicado selecionar quais tem um perfil próximo ao da organização. Depois que o servidor ingressa, a avaliação do seu perfil será no decorrer da vida funcional. Mas não existe um programa que cuide disso. Acabam sendo situações individuais. Caberia mais ao chefe imediato reconhecer essa falta de identificação e adotar a abordagem que julgar mais adequada. Hoje, não repassamos orientações aos coordenadores sobre o que deve ser feito em casos assim, mas talvez seria o caso de a Assistência Social iniciar uma atuação neste sentido”*.

Para a Coordenadora-Geral de Desenvolvimento de Pessoas, não é possível selecionar candidatos com base no perfil cultural: *“O concurso público tem limitações legais. Não temos como fugir de diferenças culturais. [...] Às vezes o servidor ingressante veio de uma empresa privada e não está acostumado com o sistema público, com a atuação em uma organização pública. Então, oferecemos um curso de ambientação que mostra como funciona o trabalho no serviço público, diferenciando-o do setor privado”*.

O Coordenador de Cadastro, Aposentadorias e Pensões manifestou-se no mesmo sentido dos demais participantes: *“Concordo com a exposição dos colegas e lembro que temos um projeto em andamento que é o banco de currículos, que pode ser combinado com um mapeamento de competências e com a identificação de perfis e diferenças culturais, para uma melhor localização do servidor”*.

**Pergunta: A nova versão do Regimento Geral incluiu como atribuição da Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas: propor, coordenar e participar da elaboração e execução de estudos, programas e projetos relativos à integração de servidores. O que motivou a inclusão desta atribuição? Já foi realizada alguma ação voltada para essa atribuição?**

Para a Coordenadora-Geral de Desenvolvimento de Pessoas, a previsão regimental apenas institucionalizou uma prática que já era executada: *“Essa atribuição já existia, só que não estava no regimento. Essa atribuição sempre existiu, tanto é que sempre buscamos programas de treinamento, mestrado, doutorado, desenvolvimento de carreiras, o programa de ambientação, de ginástica laboral. Isso já existia, mas agora foi regulamentado no regimento”*.

Sob outra perspectiva, a Diretora de Gestão de Pessoas afirmou que a nova atribuição buscou atender a requisitos legais: *“Como não tínhamos um programa [de integração], surgiu a necessidade de se fazer a ambientação, por conta da lei. As legislações das carreiras de técnico-administrativos e docentes pedem algumas ações de iniciação. Na carreira administrativa tem a questão da ambientação. A gente migrou o curso de ambientação para a plataforma Moodle e essa questão da ambientação é relativa ao desenvolvimento de pessoal e por isso ela foi vinculada à Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas”*.

Não houve acréscimo de informações por parte dos demais membros.

**Pergunta: O IFTM adota algum programa de integração e socialização de novos servidores? Se sim, em que consiste o programa?**

A Diretora de Gestão de Pessoas e a Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas responderam à pergunta.

Segundo a Diretora de Gestão de Pessoas, não há um programa institucionalizado: *“Nós não temos um programa estabelecido. A gente tem uma rotina de recebimento dos novos servidores e hoje em dia a gente trabalha com um curso na plataforma Moodle, que é de ambientação e apresenta alguns temas do serviço público”*.

Mais detalhes sobre o curso foram fornecidos pela Coordenadora-Geral de Desenvolvimento de Pessoas: *“[O curso] é oferecido por meio da plataforma Moodle, possui 14 módulos, com assuntos que procuram integrar o servidor recém-chegado à administração pública, tais como o desenvolvimento na carreira, direitos e deveres, código de ética. Ele é oferecido anualmente e temos obtido sucesso nos resultados, haja vista que na última turma conseguimos capacitar 120 servidores. A participação dos servidores é livre. Fazemos um convite e a adesão tem sido grande. São priorizados os novos servidores, mas na última turma conseguimos atender a todos que desejaram fazer o curso. Não limitamos o número de vagas,*



*mas incentivamos mais os ingressantes. Para servidores que já estão há mais tempo, o curso serve como uma reciclagem, pois a legislação muda muito.*

A Diretora de Gestão de Pessoas também complementou as informações sobre o curso: “[O curso] tem 180 horas. [...] Ele abrange praticamente todas as áreas que interessam ao servidor, tanto em questões pessoais quanto de carreira e também do ponto de vista da administração, destacando os pontos da legislação que interessam a ela ou que facilitam para a administração se o servidor tiver aquele conhecimento. O curso busca atender às duas partes”.

**Pergunta: Na elaboração do curso, a Diretoria de Gestão de Pessoas conta com a colaboração de outros setores?**

Como o curso aborda diversos temas, há a colaboração de profissionais atuantes em diversos setores do IFTM, segundo a Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas: “Como é um curso dinâmico, à medida que identificamos a necessidade de transmitir alguma informação fazemos a atualização do conteúdo. E para isso buscamos os profissionais que possuem conhecimento na área demandada. O coordenador curso busca a colaboração de setores como o de licitações, contratos, patrimônio, comissão de ética”.

A Coordenadora de Legislação e Procedimentos lembrou da importância do Curso de Ambientação para os novos servidores: “É importante lembrar que o Curso de Ambientação surgiu da necessidade de apresentar a instituição ao novo servidor, o que se caracteriza como acolhimento, e uma das ferramentas que tínhamos à disposição era a educação à distância. Assim, é possível atingir um número maior de servidores, pois nem sempre é possível realizar um acolhimento em grupo na Reitoria ou fazer isso por meio de visitas aos campi. Além disso, pela extensão do conteúdo, não é possível realizar o curso em um único dia. Se fosse realizado assim, seria muito superficial. Como já foi exposto, o curso é dividido em módulos. Em cada módulo há a parte teórica e também exercícios para a fixação do conteúdo. Há também um fórum para debate. Assim, mesmo que o servidor não atue em uma determinada área ele terá uma noção do trabalho que é desenvolvido nela”.

**Pergunta: Como se dá o processo de ingresso de novos servidores no IFTM? Como é realizado o acolhimento?**

A Diretora de Gestão de Pessoas e o Coordenador de Cadastro, Aposentadorias e Pensões apresentaram as informações para esta questão.

Para a Diretora de Gestão de Pessoas, o acolhimento equipara-se à posse dos novos servidores: “Considero a posse como o acolhimento. [...] Após a nomeação, há a entrega da documentação e o agendamento da posse. A posse é feita somente na Reitoria, pelo Reitor

*ou um de seus substitutos. Existe uma comissão que faz o agendamento da posse, com a participação do pessoal do Cerimonial e do Gabinete. Sempre há a apresentação do vídeo institucional e a apresentação dos servidores ingressantes. É uma apresentação rápida, dizendo o nome, a área e o campus em que vai atuar. O Reitor ou um dos substitutos participa dando as boas-vindas e falando sobre o instituto. É feita a leitura do termo de posse. Em seguida entra a Gestão de Pessoas. Quando é uma posse coletiva, entramos mais na apresentação dos direitos, dos deveres, das carreiras e dos benefícios. E o Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional também fala sobre o Instituto, sobre a estrutura da Reitoria e dos campi. Esse é um esboço geral do que acontece. Às vezes fazemos uma síntese. Quando a posse é de um ou dois servidores, não se faz toda a programação. E mais resumida”.*

De modo geral, o Coordenador de Cadastro, Aposentadorias e Pensões descreveu o mesmo procedimento, porém com mais detalhes: *“Temos um sistema que gerencia o processo de admissão. No dia da nomeação, é enviado um comunicado ao candidato para que ela tenha conhecimento do ato. Esta é uma prática que nem sempre é adotada por outros órgãos, onde os candidatos podem ficar sem o conhecimento da sua nomeação. Informamos ao candidato sobre os prazos a serem observados e o habilitamos a ter acesso ao sistema que se chama Área do Candidato, onde ele terá maiores informações e orientações. Esta prática minimizou bastante a quantidade de dúvidas dos candidatos. Por meio do sistema, ele toma conhecimento da documentação e dos exames que precisará providenciar, dos formulários que precisará preencher. Tudo é feito por meio eletrônico. E se ainda existirem dúvidas, as mesmas podem ser esclarecidas por e-mail ou telefone. Posteriormente, fazemos o agendamento para a entrega da documentação. Este procedimento agora está centralizado na Reitoria, devido à implantação do sistema de assentamento funcional digital. Futuramente, pretendemos descentralizar novamente para os campi o recebimento da documentação. No ato da entrega dos documentos, o candidato apresenta a documentação original e nós digitalizamos. Após a análise documental, se o candidato preencher os requisitos para o cargo, será agendada a posse. A posse é centralizada na Reitoria, até porque o Reitor faz questão de participar sempre que é possível. Para o candidato é bom, pois ele já passa a conhecer quem é a autoridade máxima do órgão. Após a posse, o novo servidor tem 15 dias para entrar em exercício e após isso ele passa a ser acompanhado pelo campus de lotação”.*

**Pergunta: É fornecido ao servidor ingressante um Manual de Acolhimento ou outro tipo de material impresso que tenha como objetivo facilitar o processo de integração? Se sim, quais informações estão contidas no(s) documento(s)?**

Mais uma vez, a Diretora de Gestão de Pessoas e o Coordenador de Cadastro, Aposentadorias e Pensões prontificaram-se a responder à pergunta.

Na versão da Diretora de Gestão de Pessoas, o servidor recebe um material informativo, porém é feita uma ressalva quanto à padronização do procedimento: “[...] esta é uma questão que não está padronizada. Ele recebe informações gerais quando vai entregar a documentação, seja nos campi ou na Reitoria. E tem uma pastinha composta por um material impresso, que foi elaborado por um dos campi, que é o campus Uberlândia, e que tem orientações gerais, vários tópicos e tem também informações sobre requerimentos que ele pode fazer sobre auxílio transporte, progressão e informações gerais sobre a sua carreira. Isso ele recebe impresso. Quando ele chega ao campus, a área de Gestão de Pessoas retoma o processo e faz uma recepção com um detalhamento maior dos assuntos”.

O Coordenador de Cadastro, Aposentadorias e Pensões complementa com a seguinte fala: “No ato da entrega da documentação, tentamos sanar o máximo de dúvidas do candidato. Geralmente são dúvidas relacionadas à carreira. Na posse, o novo servidor recebe uma documentação também com informações sobre a carreira. Mas não são incluídas informações específicas sobre o campus onde ele irá atuar. Agimos assim por pensarmos que o volume de informações que o candidato recebe antes da posse é muito grande e talvez ele não consiga absorver tudo. Mas reforçamos para as coordenações nos campi que, assim que o candidato entrar em exercício, sejam repassadas mais informações principalmente sobre benefícios. E para suprir as informações que não são repassadas na posse teria o Curso de Ambientação Funcional. Onde ele teria conhecimento de documentos norteadores como o Regimento Geral e o PDI”.

**Pergunta: Seria importante para o candidato receber um Manual de Acolhimento com informações que fossem além daquelas relacionadas com a carreira?**

Segundo o Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional, “Seria uma iniciativa extremamente válida. Nós já tivemos algumas experiências com estratégias de ambientação, inclusive apresentando a instituição como um todo. Mas como acontecem posses quase que diariamente e o número de ingressantes é variável e não é possível padronizar a estratégia. Com o Manual de Acolhimento a informação seria repassada de modo uniforme. O Manual poderia contemplar dois momentos: o momento da posse, na Reitoria, e o momento do exercício, no campus. No primeiro momento, seriam oferecidas informações da instituição como um todo e no segundo momento as informações específicas do local onde se irá trabalhar. Mas de um modo geral é uma iniciativa muito oportuna que aprimora o processo de acolhimento”.

Os demais participantes manifestaram concordância com as palavras do Pró-reitor.

**Pergunta: Mesmo com a existência do curso de ambientação seria válido adotar um Manual de Acolhimento?**

A primeira resposta partiu do Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional: *“O curso de ambientação ocorre uma vez ao ano. Então, uma vez iniciado, não tem como novos servidores se inscreverem. Uma nova turma só será iniciada no ano seguinte e só então o servidor terá como participar. Mas já no acolhimento o servidor tem necessidade de receber maiores informações sobre outros assuntos além daqueles relacionados com a carreira. É muito complexo ter que, a cada evento de posse, realizar um encontro de acolhimento, com características de um minicurso. E então o Manual facilitaria esse processo, pois seria mais um instrumento a favor da socialização de novos servidores. Mas ressalto que seria mais interessante se houvessem dois manuais. Um para o acolhimento na Reitoria e outro para o acolhimento nos campi. Pois seria muita informação para o servidor absorver em um único momento”*.

Na sequência, a Coordenadora de Legislação e Procedimento complementou: *“Durante a posse, independentemente do número de servidores, sempre passamos o vídeo institucional, que contém informações importantes principalmente sobre o papel educacional da instituição. Também concordo que é importante oferecer informações ao novo servidor, principalmente sobre a estrutura da instituição. Mas também é importante garantir que a informação seja efetivamente assimilada pelo servidor, principalmente assuntos relacionados à carreira e à estrutura da instituição, que é complexa. Pois existe a estrutura geral do instituto que envolve a Reitoria e os campi, mas também cada campi tem a sua estrutura. O ideal seria que uma equipe se ocupasse exclusivamente disso. Se apresentar as duas estruturas de uma só vez pode ser complicado para o entendimento do novo servidor”*.

E uma observação importante acerca da utilização do Manual de Acolhimento foi feita pelo Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional: *“Quando, no momento de ingresso, se entrega um Manual para o novo servidor pode ocorrer duas situações. Alguns servidores irão ler o Manual e outros irão deixá-lo de lado. Então é preciso oferecer o Manual, mas adotar ações que estimulem o servidor a buscar informações nele. A gestão de pessoas teria que adotar ações que fizessem com que o servidor buscasse o Manual sempre que tivesse dúvidas gerais. Seria importante fazer a divulgação, por diversos meios, lembrando o servidor sobre o Manual. Se não fizer assim, o Manual vai para a gaveta e é esquecido. Então, periodicamente, a gestão de*

*peessoas poderia enviar mensagens ao servidor lembrando-o do Manual e de sua importância como fonte de informação”.*

**Pergunta: Após o início da oferta do curso de ambientação, foi possível perceber uma diminuição na demanda de dúvidas dos servidores? Pode-se dizer que os servidores estão mais informados?**

A Coordenadora de Legislação e Procedimento destacou os bons resultados obtidos com o curso: *“Os tutores do curso recebem um grande retorno dos alunos que parabenizam a diversidade de informações que fazem parte do programa. Então, considerando que colocamos à disposição dos servidores o DGP Info e o Curso de Ambientação, sempre que nos procuram com dúvidas indicamos o material que deve ser consultado. Isso só não ocorre quando as dúvidas são muito específicas e demandam uma consulta mais aprofundada ou interpretação da legislação”.*

**Pergunta: Quais informações são importantes em um Manual de Acolhimento e Integração? Como deve ser a linguagem adotada?**

Para os participantes, seria importante haver um alinhamento de informações entre o Manual de Acolhimento, o curso de ambientação e os boletins DGP Info.

Para o Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional, *“Quanto mais informações, melhor. Quanto mais as informações forem reiteradas, melhor ainda. Desde que as informações estejam alinhadas. Não vejo problema na repetição de informação, até porque ela ajuda na memorização. Então, não vejo problema em o Manual tratar dos mesmos assuntos que são tratados no curso. Até porque no curso existe uma metodologia, existe a tutoria, a possibilidade de sanar dúvidas. O Manual é mais para consulta e esta consulta deve ser estimulada”.*

A Coordenadora de Legislação e Procedimentos complementa a ideia de alinhamento de informações: *“No Manual os assuntos podem ser tratados de uma forma mais condensada do que no curso. Pois no curso há um grande aparato normativo e no Manual não haveria espaço para isso. O Manual, então, complementaria algumas informações e condensaria as que já estão no curso”.*

Para a Coordenadora-Geral de Desenvolvimento de Pessoas, é *“importante que o Manual trate também de assuntos constantes no DGP Info. Pois o informativo traz informações bem detalhadas principalmente sobre a concessão de benefícios”.*

**Pergunta: Existe um programa de tutoria? Como ele ocorre? Qual o tempo de duração do programa? Quais orientações os novos servidores recebem? Após ser**

**encaminhado para o seu local de trabalho o servidor recebe algum acompanhamento voltado para a sua socialização?**

A resposta da Diretora de Gestão de Pessoas é negativa: *“Não existe. Depende de cada setor, de cada chefia. Mas não existe a prática institucionalizada”*.

O Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional complementa respondendo o seguinte: *“Não há um programa de tutoria formalizado. No caso específico do setor onde atuo, quando um servidor inicia o exercício, fazemos uma reunião com quem será a chefia imediata do servidor. Nesta reunião pedimos para que sejam apresentados ao novo servidor os projetos que estão em andamento, os procedimentos internos, a legislação e as normas que envolvem as atividades do setor. Ou seja, fazemos um mini-treinamento com o novo servidor. Não se pode colocá-lo no local de trabalho e simplesmente dizer o que tem que fazer, sem dar orientações. A tutoria é uma iniciativa importante, mas não é regulamentada no IFTM”*.

Já para a Coordenadora-Geral de Desenvolvimento de Pessoas, a tutoria equipara-se ao estágio probatório: *“Seria o estágio probatório. É um período em que o servidor é avaliado e adquire conhecimento sobre o que ele precisa fazer. De seis em seis meses a chefia imediata se reúne com o servidor e avalia o desempenho, verificando o que está sendo feito. Com base nisso, o servidor conhece o que precisa cumprir. E assim é feito durante os três primeiros anos de exercício”*.

**Pergunta: Deixe registradas outras informações que considerar importantes acerca do processo de acolhimento, integração e socialização de novos servidores do IFTM.**

Transcrevemos o posicionamento de cada um dos participantes.

Diretora de Gestão de Pessoas: *“Quero deixar registrado que este tema é muito importante. A gente observa que o servidor, quando não fazíamos nada, chegava, tomava posse e ia embora, sem nenhuma informação. Depois ele buscava informações pelos corredores, que eram extraoficiais, e usava expressões como ‘ouvi dizer’, ‘me disseram’, ‘fulano me falou’. Isso trazia uma série de desencontros. E às vezes até tornava difícil a relação do servidor com a administração do Instituto. O servidor passava a confiar em informações que não eram as corretas. A partir do momento que começamos a fazer a recepção, o servidor que é acolhido e que obtém informações do canal oficial, que trata da legislação de pessoas ou vem da área de assessoria da administração, já entra um pouco mais ambientado, sabendo a quem procurar e onde procurar. Isso facilita e é importante para nós”*.

Coordenadora de Legislação e Procedimentos: *“Acho que a proposta de um Manual de Acolhimento é uma iniciativa pertinente. A gestão de pessoas não é uma área*

*engessada. Estamos sempre abertos a sugestões que possam aprimorar o nosso trabalho. Estaremos esperando a sua proposta”.*

Coordenador de Cadastro, Aposentadorias e Pensões: *“Qualquer sugestão que vise à melhoria é bem-vinda. Neste caso acredito que a proposta vai melhorar o nosso contato com o servidor. A iniciativa é totalmente válida”.*

Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional: *“Gostei do tema do trabalho. Todo estudo que envolva inovação e que possa ser aplicado na prática é válido. Deixa de ser um estudo de prateleira de biblioteca e passa a ser uma realidade. Este trabalho especificamente vai cobrir algumas brechas que precisamos aprimorar. O Manual precisa ser integrado aos instrumentos que já utilizamos e precisa abordar dois momentos: o ingresso no Instituto, apresentando-o de modo geral, e o exercício no campus, apresentando as suas particularidades”.*

A Coordenadora-Geral de Desenvolvimento de Pessoas concordou com as falas dos demais participantes, sem acréscimos.

## **4.2. Resultados da Fase de Pesquisa**

Na fase de pesquisa, foi aplicado um inquérito junto aos servidores do IFTM, com a finalidade de conhecer sua opinião sobre o acolhimento que receberam quando ingressaram na instituição. Também foram questionados sobre as informações que receberam e quais não receberam, mas gostariam de ter recebido por julgarem importantes. O inquérito também buscou avaliar a percepção dos participantes quanto a importância de algumas estratégias de socialização, quais elementos culturais já são capazes de identificar e quanto a existência de subculturas no IFTM.

Após recolhidos, os dados foram analisados utilizando-se o software SPSS (Statistical Package for Social Science).

Para as questões de múltipla escolha, foi registrada a frequência absoluta de cada resposta e posteriormente calculou-se a frequência relativa, chegando ao percentual correspondente.

Para os itens avaliados por meio da Escala Likert, foi utilizado o cálculo de *Ranking Médio (RM)*, apresentado por Oliveira (2005), onde cada item da escala recebe um valor de 1 a 5, conforme aumenta o nível de concordância. Os resultados são obtidos de acordo com os seguintes cálculos:

$$\text{Média Ponderada (MP)} = \sum(\text{fi} \cdot \text{Vi})$$

$$\text{Ranking Médio (RM)} = \text{MP/NS}$$

Sendo:

**fi** a frequência absoluta de cada resposta para cada item;

**Vi** o valor de cada resposta;

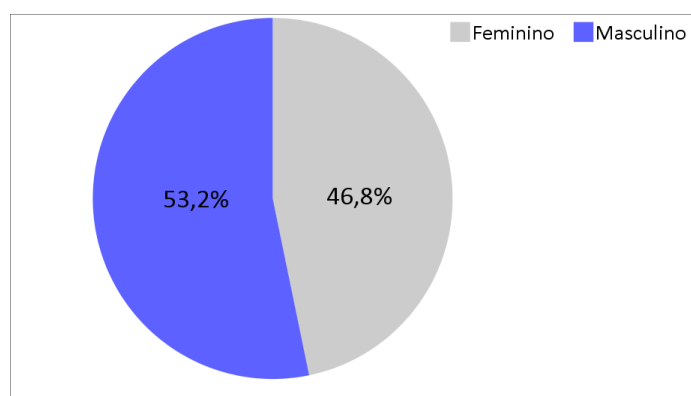
**NS** o número de sujeitos.

Um valor de RM abaixo de 3 indica opinião discordante. O valor exatamente igual a 3 indica indiferença e valores maiores que 3 indicam concordância.

Na sequência, apresentamos os resultados obtidos, conforme cada bloco temático.

O primeiro bloco de questões teve por finalidade caracterizar os participantes do inquérito. Os resultados obtidos foram os seguintes.

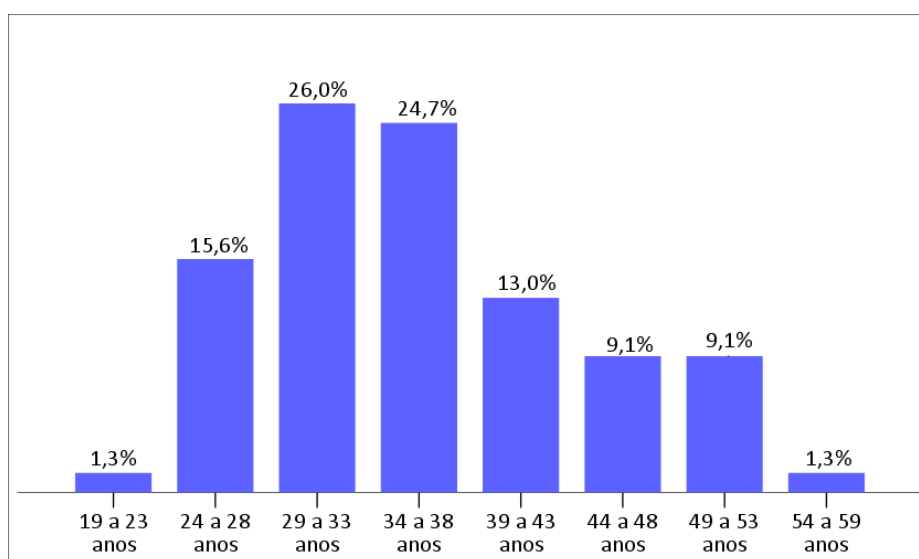
**a) Sexo:**



**Gráfico 2 - Percentual dos participantes do primeiro inquérito por sexo.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

**b) Faixa etária:**

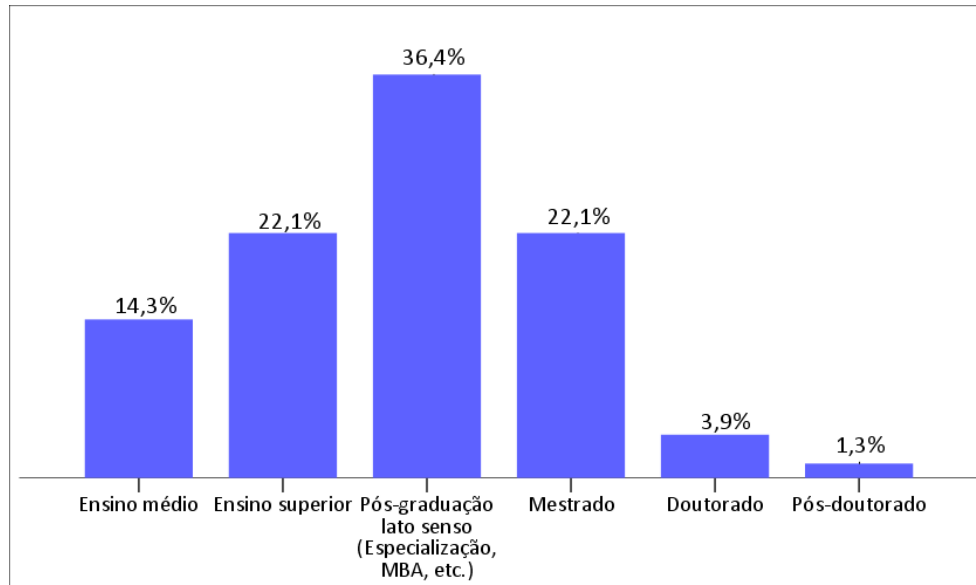


**Gráfico 3 - Percentual dos participantes do primeiro inquérito por faixa etária.**

Fonte: Elaborado pelo autor.



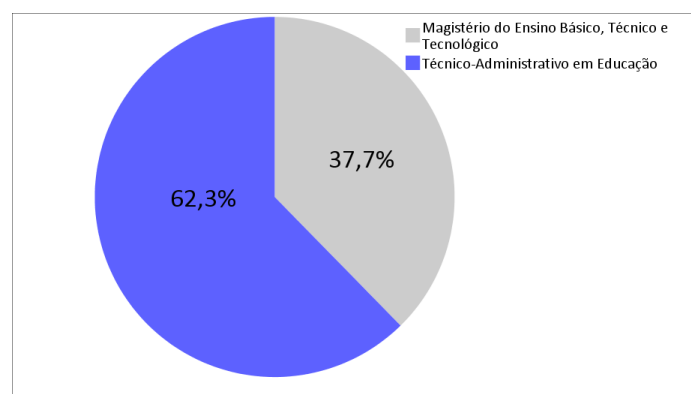
**c) Nível de Escolaridade:**



**Gráfico 4 - Percentual dos participantes do primeiro inquérito por nível de escolaridade.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

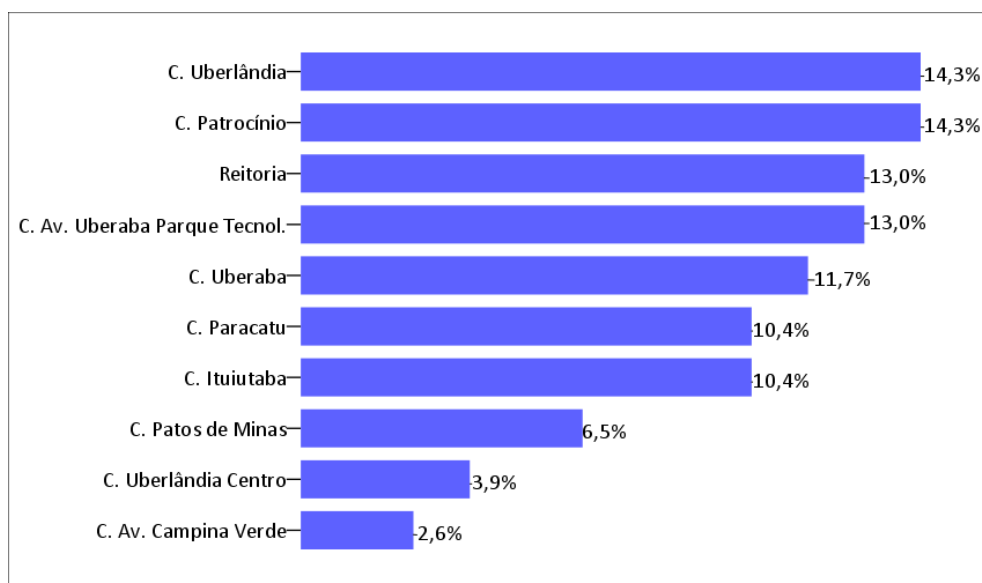
**d) Carreira:**



**Gráfico 5 - Percentual dos participantes do primeiro inquérito por carreira.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

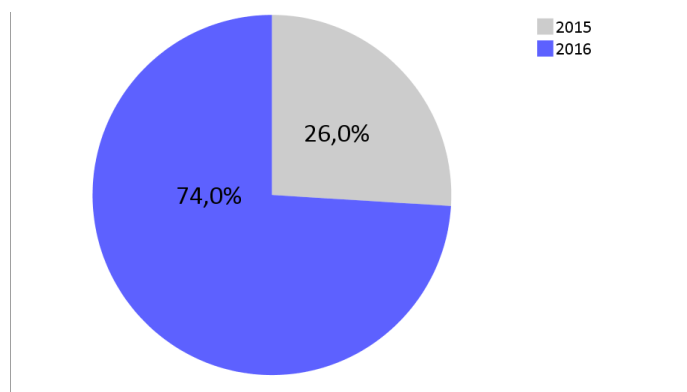
#### e) Unidade de lotação:



**Gráfico 6 - Percentual dos participantes do primeiro inquérito por unidade de lotação.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### f) Ano de início do exercício



**Gráfico 7 - Percentual dos participantes do primeiro inquérito por ano de início do exercício.**

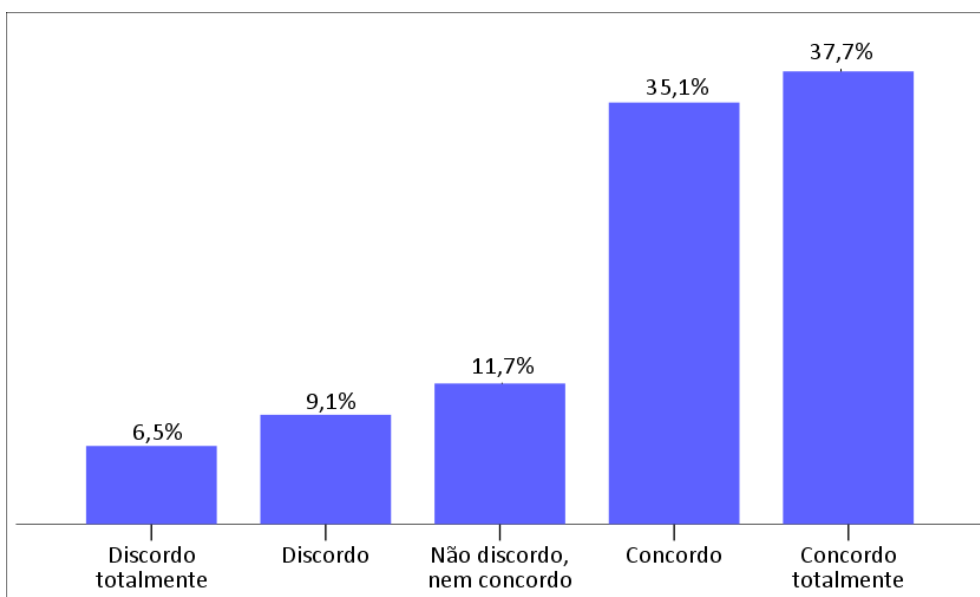
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados colhidos no primeiro bloco do inquérito mostram que os participantes são em sua maioria do sexo masculino. A maioria dos respondentes possui idade entre 29 e 38 anos. A pesquisa do nível de escolaridade mostra que 85,7% dos participantes concluíram no mínimo o ensino superior. O maior percentual de participação foi dos servidores dos *campi* Patrocínio e Uberlândia, que somados representam 28,6% das respostas obtidas. A participação dos técnicos-administrativos foi superior à dos docentes e 74% das respostas obtidas foram provenientes de servidores que ingressaram no ano de 2016.

O segundo bloco que questões teve por finalidade conhecer o procedimento de acolhimento pelo qual os participantes passaram. Aos participantes foi solicitada a manifestação

de seu nível de concordância em relação às afirmações apresentadas. As respostas foram registradas utilizando-se a escala Likert, iniciando com “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente”. Os resultados obtidos são apresentados a seguir.

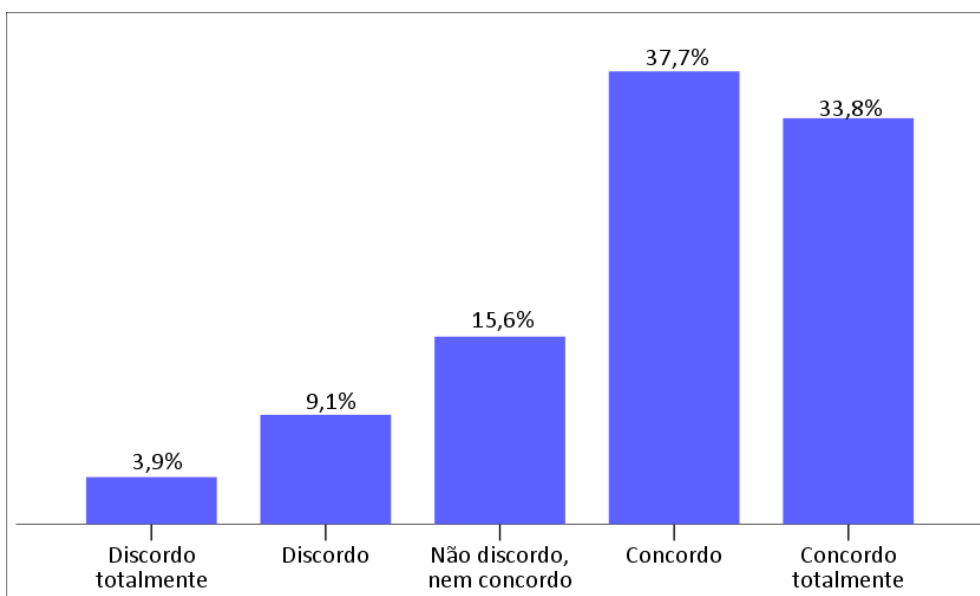
**a) Quando ingressei no IFTM, foi realizada uma programação de acolhimento (recepção) para novos servidores, com apresentação de informações sobre a instituição.**



**Gráfico 8 - Ingresso no IFTM, com encontro presencial e apresentação de informações.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

**b) Na solenidade de posse, recebi informações relacionadas a aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, padrões, etc.) do IFTM.**



**Gráfico 9 - Transmissão de informações relacionadas à cultura do IFTM, durante a posse.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

c) Após entrar em exercício, no local de trabalho, recebi informações relacionadas a aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, padrões, etc.) do IFTM.

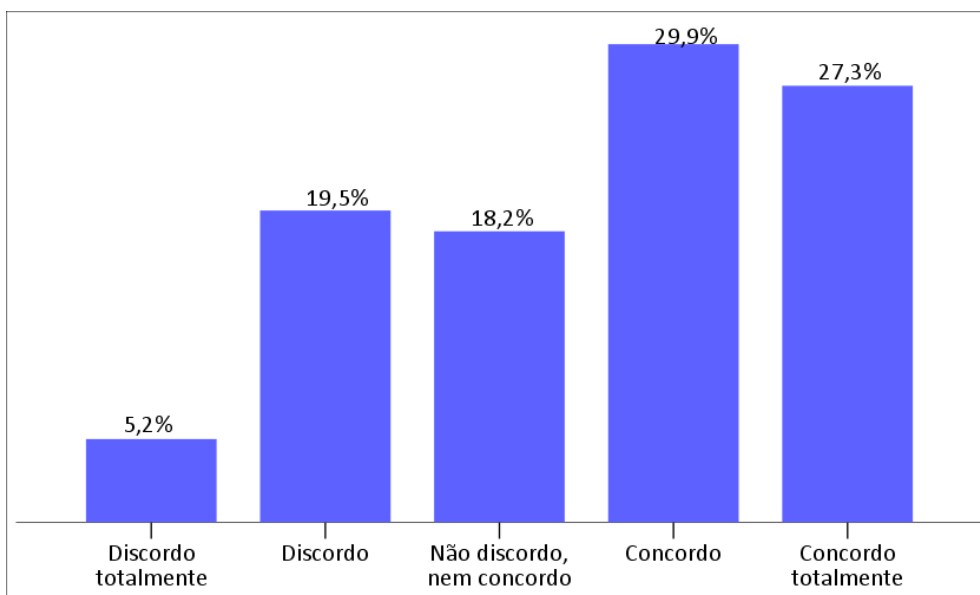


Gráfico 10 - Transmissão de informações relacionadas à cultura do IFTM, após início do exercício.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

d) As informações recebidas durante a posse e/ou após o início do exercício colaboraram para conhecer a cultura do IFTM.

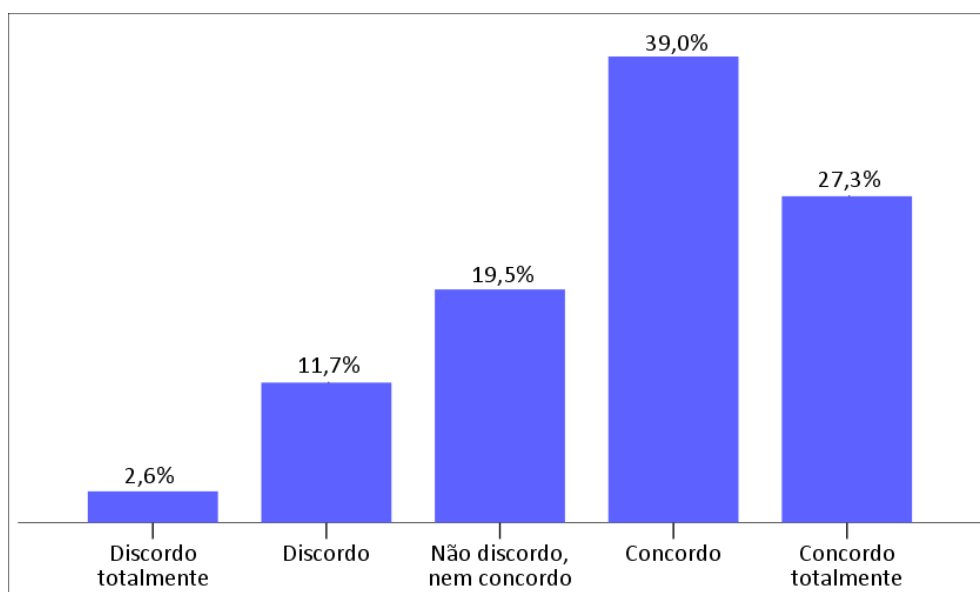


Gráfico 11 - Colaboração das informações transmitidas para o conhecimento da cultura do IFTM.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para este bloco, o *Ranking* Médio de cada afirmação encontra-se demonstrado na Tabela 13.

<b>AFIRMAÇÃO</b>	<b>FREQUÊNCIA ABSOLUTA</b>					<b>RM</b>
Quando ingressei no IFTM, foi realizada uma programação de acolhimento (recepção) para novos servidores, com apresentação de informações sobre a instituição.	1	2	3	4	5	<b>3,9</b>
	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	
Na solenidade de posse, recebi informações relacionadas a aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, padrões, etc.) do IFTM.	1	2	3	4	5	<b>3,9</b>
	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	
Após entrar em exercício, no local de trabalho, recebi informações relacionadas a aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, padrões, etc.) do IFTM.	1	2	3	4	5	<b>3,5</b>
	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	
As informações recebidas durante a posse e/ou após o início do exercício colaboraram para conhecer a cultura do IFTM.	1	2	3	4	5	<b>3,8</b>
	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	

**Tabela 13 - *Ranking* médio do segundo bloco de questões do primeiro inquérito.**

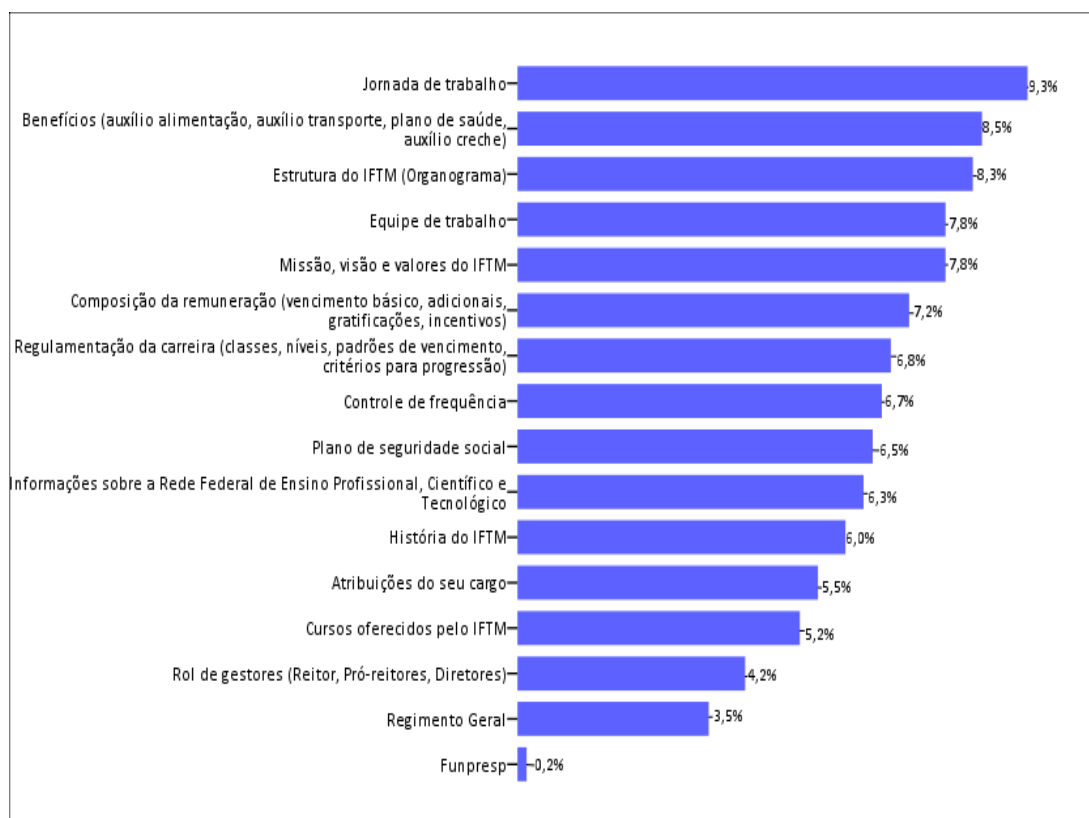
Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os itens apresentaram *Ranking* Médio acima de 3, o que caracteriza um valor concordante em todas as afirmações. Isso demonstra que a maioria dos participantes passou por uma solenidade de acolhimento, em que foram repassadas informações acerca da cultura do IFTM. Além da apresentação inicial, a maior parte dos servidores também recebeu informações após iniciar suas atividades no local de trabalho. E as informações recebidas colaboraram para conhecer a cultura da instituição.

O terceiro bloco apresentou duas questões: 1) quais informações foram apresentadas aos participantes quando eles ingressaram no IFTM e 2) quais informações deixaram de ser apresentadas e são consideradas importantes pelos ingressantes.

Nas duas questões foram igualmente relacionados itens que, conforme a revisão teórica e os dados obtidos na fase de exploração, correspondem a informações passíveis de serem transmitidas a novos servidores, além de uma opção aberta. Os respondentes poderiam selecionar quantas opções quisessem em ambas as questões. Seguem os resultados obtidos.

### a) Quais informações lhe foram repassadas ao ingressar no IFTM?

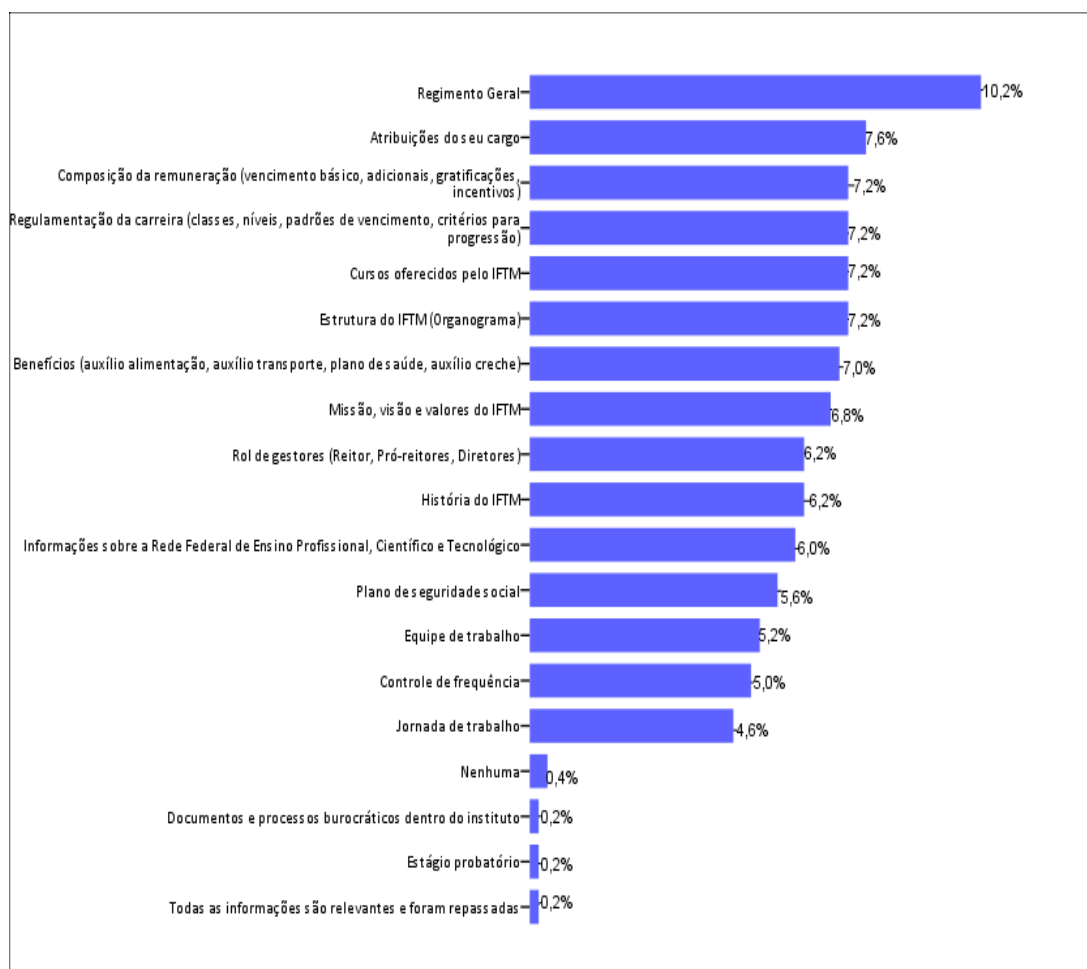


**Gráfico 12 - Informações que foram repassadas durante o ingresso no IFTM.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico mostra, em ordem decrescente, quais são as informações que mais foram transmitidas aos servidores, durante o ingresso no IFTM, segundo os participantes da pesquisa.

**b) Quais informações você considera como importantes para a integração cultural de novos servidores e que não lhe foram repassadas ao ingressar no IFTM?**



**Gráfico 13 - Informações importantes que não foram repassadas durante o ingresso no IFTM.**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 13, são apresentadas quais são as informações que os servidores consideram importantes, mas que não foram transmitidas durante a entrada no IFTM. Da mesma forma que na questão anterior, foram relacionados itens correspondentes a informações que comumente são passadas aos ingressantes de uma organização e também uma opção em aberto, de preenchimento facultativo.

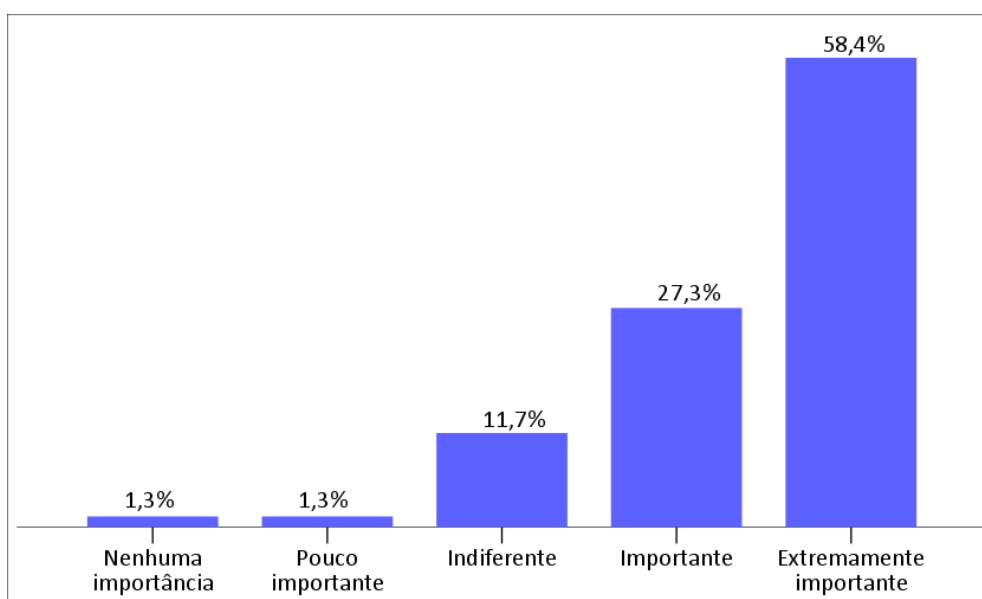
Os resultados deste bloco que questões demonstram que não há uma correspondência próxima entre as informações que a organização repassa aos servidores ingressantes e as informações que eles gostariam de ter recebido.

Como a amostra é composta por servidores que ingressaram em diferentes momentos e, conforme exposto pela equipe de Gestão de Pessoas, o processo de acolhimento de novos servidores não é padronizado, a análise dos resultados dos dois gráficos sugerem que algumas pessoas receberam determinadas informações e outras não. Tratando especificamente

do item “Jornada de trabalho”, os dados nos levam a entender que houve uma maioria de servidores que recebeu informações sobre jornada de trabalho, mas não foram todos. E justamente este grupo que não recebeu a informação, na segunda questão, marcou a opção de “Jornada de trabalho” como sendo importante, mas não recebida. Raciocínio que pode ser aplicado aos demais itens.

No quarto bloco de questões, o objetivo foi colher a opinião dos participantes acerca de três estratégias de socialização, sendo uma delas a entrega do Manual de Acolhimento e as outras duas são estratégias já empregadas pelo IFTM. Utilizou-se a escala Likert para mensurar o nível de importância que cada respondente atribuía à estratégia. A escala vai de “Sem importância” a “Extremamente importante”. Apresentamos a seguir os resultados.

#### a) Apresentação de informações sobre o IFTM em um encontro presencial.

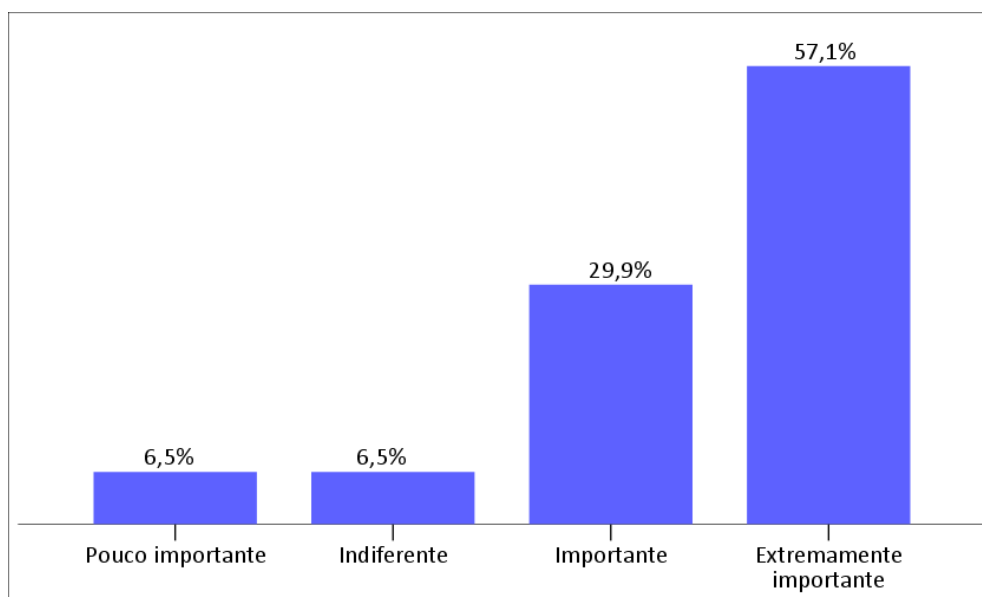


**Gráfico 14 - Importância da apresentação de informações num encontro presencial.**

Fonte: Elaborado pelo autor.



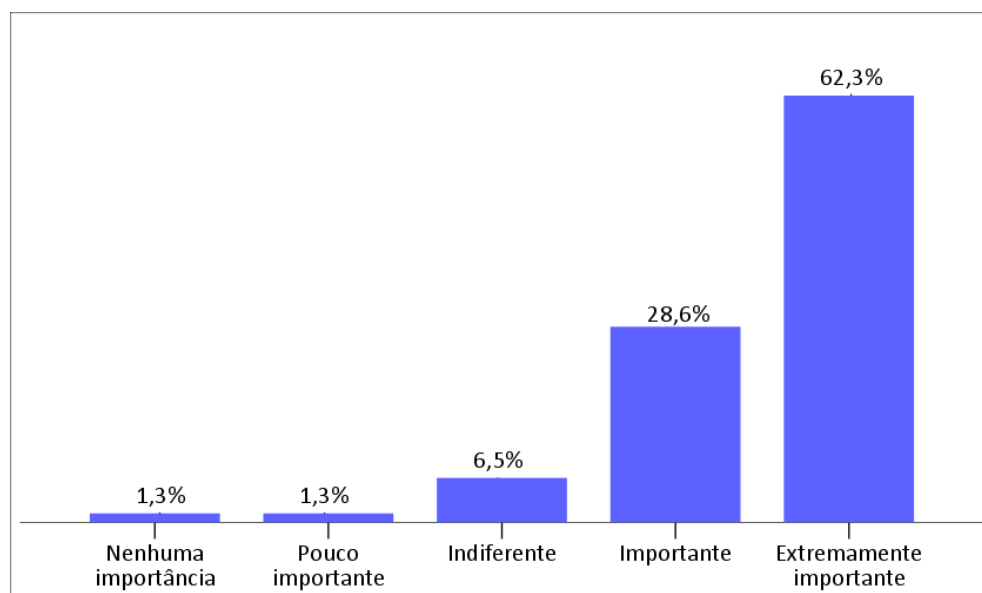
**b) Entrega de um Manual de Acolhimento com informações sobre o IFTM.**



**Gráfico 15 - Importância da entrega de um Manual de Acolhimento.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

**c) Oferta de um curso de capacitação sobre o IFTM e o serviço público.**



**Gráfico 16 - Importância da oferta de um curso de capacitação.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o quarto bloco, o *Ranking* Médio atribuído para a importância de cada proposição está na Tabela 14.

ESTRATÉGIA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					RM
Apresentação de informações sobre o IFTM em um encontro presencial.	1	2	3	4	5	4,4
	1	1	9	21	45	
Entrega de um Manual de Acolhimento com informações sobre o IFTM.	1	2	3	4	5	4,4
	0	5	5	23	44	
Oferta de um curso de capacitação sobre o IFTM e o serviço público.	1	2	3	4	5	4,5
	1	1	5	22	48	

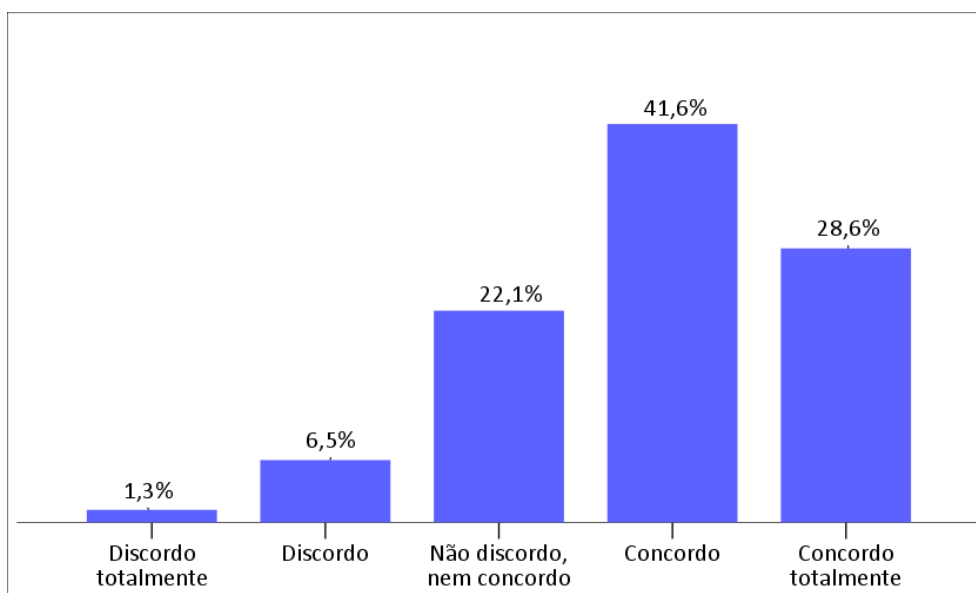
**Tabela 14 - Ranking Médio do quarto bloco de questões do primeiro inquérito.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas demonstraram que, para os participantes, todas as estratégias apresentadas são importantes para o processo de socialização.

O objetivo do quinto bloco que perguntas foi levantar quais elementos da cultura do IFTM os participantes consideram que já são capazes de identificar. Foram apresentadas afirmações para que apresentassem o nível de concordância acerca delas. A escala Likert empregada como extremos os níveis “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”. Os dados obtidos são apresentados a seguir.

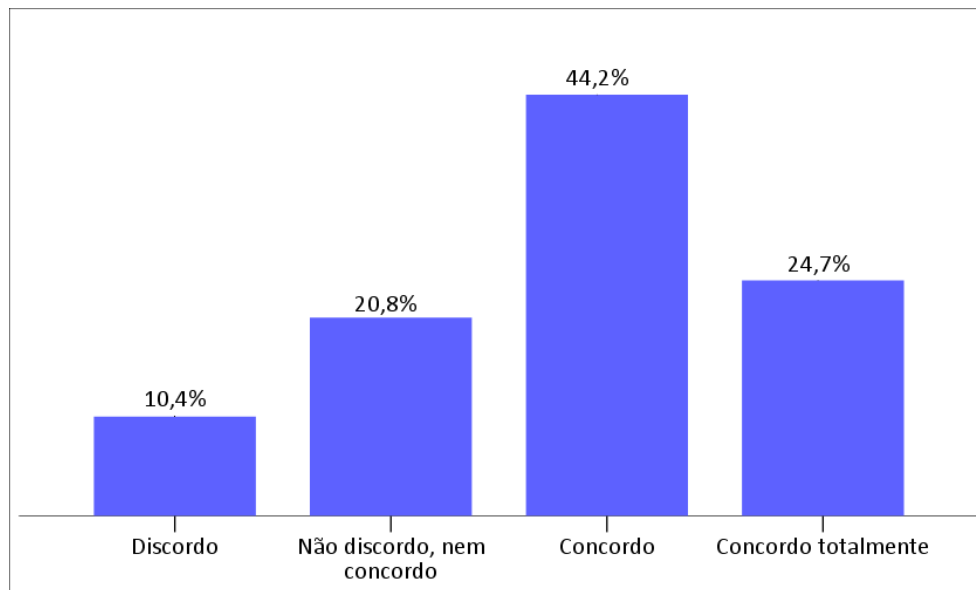
#### a) Conheço a missão, a visão e os valores do IFTM.



**Gráfico 17 - Conhecimento sobre a missão, a visão e os valores do IFTM.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

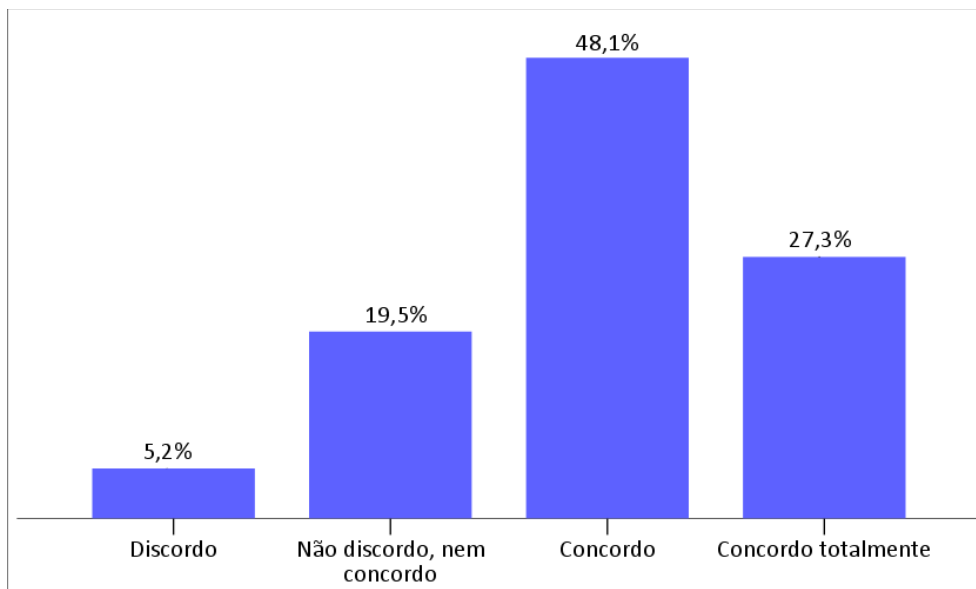
**b) Conheço a história e a estrutura do IFTM.**



**Gráfico 18 - Conhecimento sobre a história e a estrutura do IFTM.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

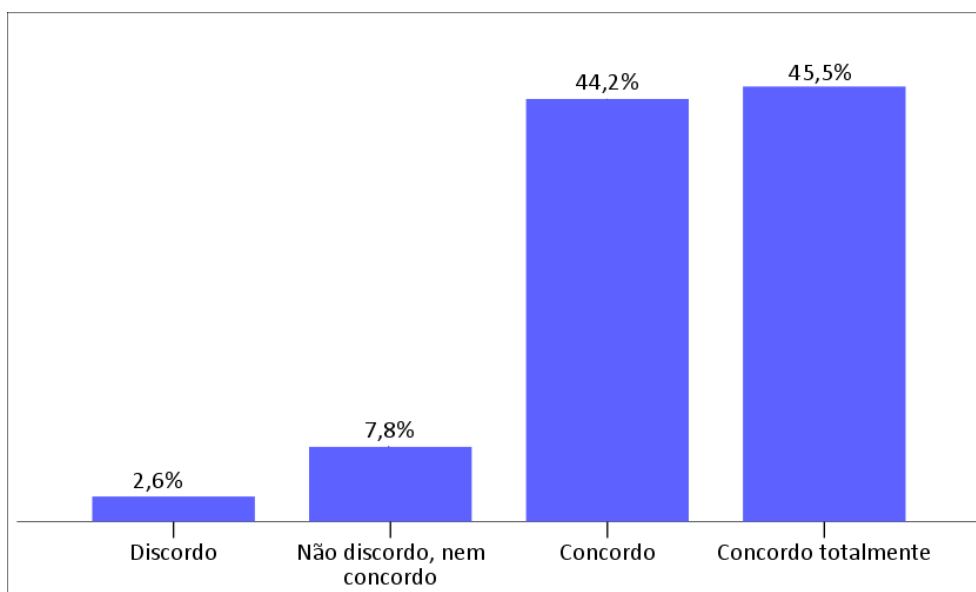
**c) Conheço as normas que regulamentam a carreira e o cargo que ocupo.**



**Gráfico 19 - Conhecimento sobre as normas regulamentares da carreira e do cargo.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

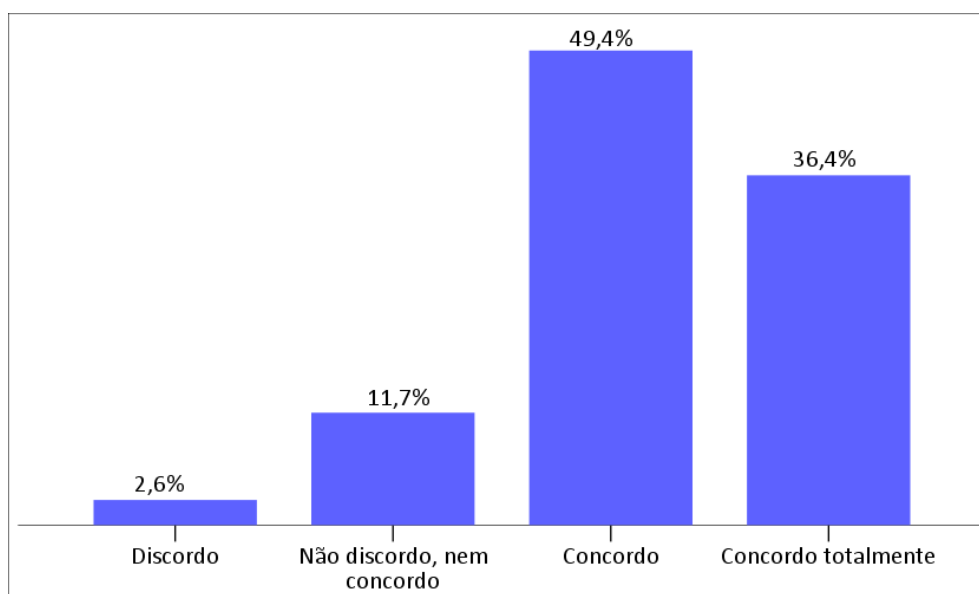
**d) Conheço as rotinas e os padrões das atividades que desempenho.**



**Gráfico 20 - Conhecimento sobre as rotinas e atividades desempenhadas.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

**e) Conheço as funções dos membros da minha equipe de trabalho e a importância de cada um para cumprir a missão institucional.**



**Gráfico 21 - Conhecimento sobre as funções dos membros da equipe de trabalho.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

f) Conheço os padrões de conduta aceitáveis e inaceitáveis no IFTM.

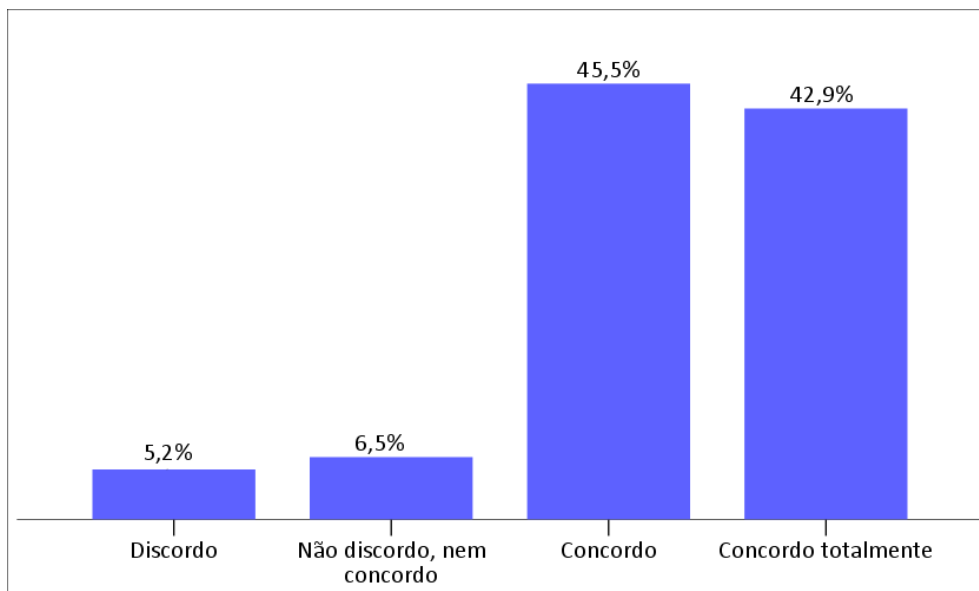


Gráfico 22 - Conhecimento sobre os padrões de conduta.

Fonte: Elaborado pelo autor.

São apresentados na Tabela 15 os valores do *Ranking* Médio para as afirmações propostas.

AFIRMAÇÃO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					RM
Conheço a missão, a visão e os valores do IFTM.	1	2	3	4	5	3,9
	1	5	17	32	22	
Conheço a história e a estrutura do IFTM.	1	2	3	4	5	3,8
	0	8	16	34	19	
Conheço as normas que regulamentam a carreira e o cargo que ocupo.	1	2	3	4	5	4,0
	0	4	15	37	21	
Conheço as rotinas e os padrões das atividades que desempenho.	1	2	3	4	5	4,3
	0	2	6	34	35	
Conheço as funções dos membros da minha equipe de trabalho e a importância de cada um para cumprir a missão institucional.	1	2	3	4	5	4,2
	0	2	9	38	28	
Conheço os padrões de conduta aceitáveis e inaceitáveis no IFTM.	1	2	3	4	5	4,3
	0	4	5	35	33	

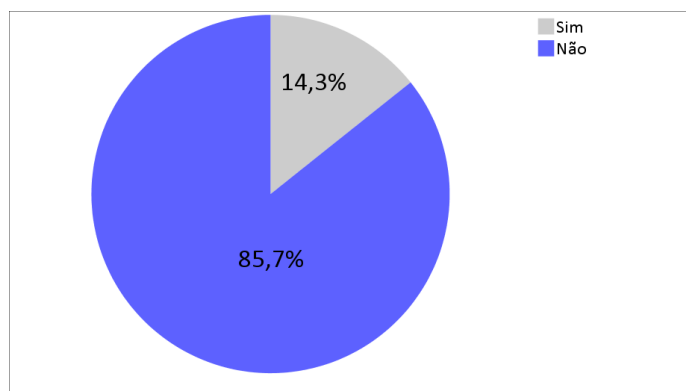
Tabela 15 - *Ranking* Médio do quinto bloco de questões do primeiro inquérito.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A avaliação dos itens permitiu identificar que a maioria dos servidores afirma ter conhecimento de elementos culturais do IFTM, bem como de aspectos funcionais relacionados com o exercício de suas atribuições. Assim, julga-se que sejam capazes de identificar desvios que porventura existam na manifestação de tais elementos. É o que o próximo bloco de questões buscou analisar.

Por último, o sexto bloco buscou colher dados acerca da percepção que os servidores têm sobre a existência de diferenças culturais entre as unidades do IFTM e entre diferentes setores de uma mesma unidade. Para este bloco de questões foi criada uma regra de condição. Primeiramente, o servidor foi perguntado se já havia trabalhado em diferentes unidades ou em diferentes setores dentro da mesma unidade. Caso a resposta fosse afirmativa, uma segunda proposição era apresentada, solicitando que o participante manifestasse seu nível de concordância com a afirmação exibida. A escala de Likert, composta por 5 níveis, variava de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”. Caso o participante respondesse negativamente às duas primeiras questões, a participação na pesquisa seria encerrada. Apresentamos a seguir, os dados colhidos.

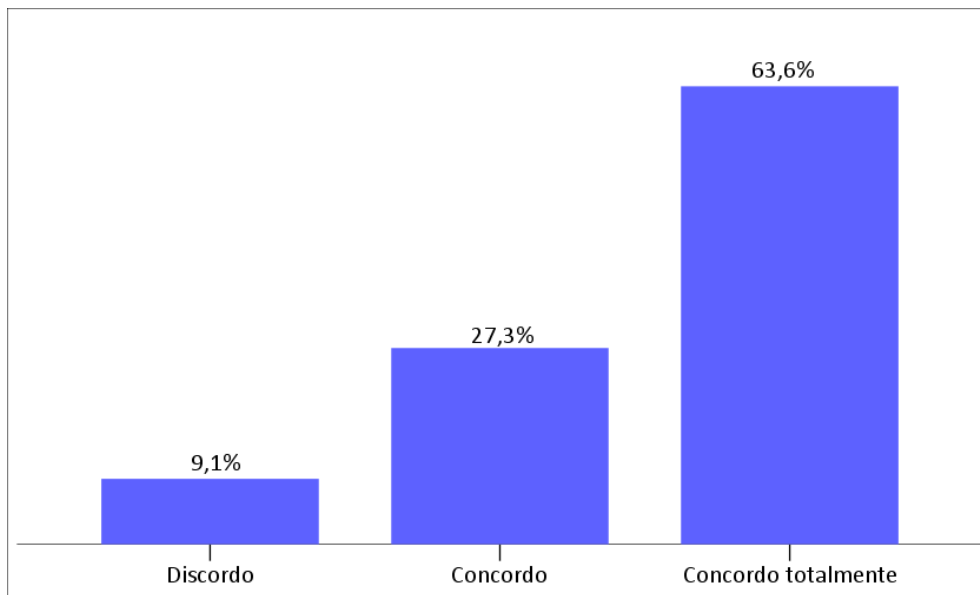
**a) Você já trabalhou em mais de uma unidade (*campus* ou Reitoria) do IFTM?**



**Gráfico 23 - Percentual de servidores que trabalharam em mais de uma unidade do IFTM.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

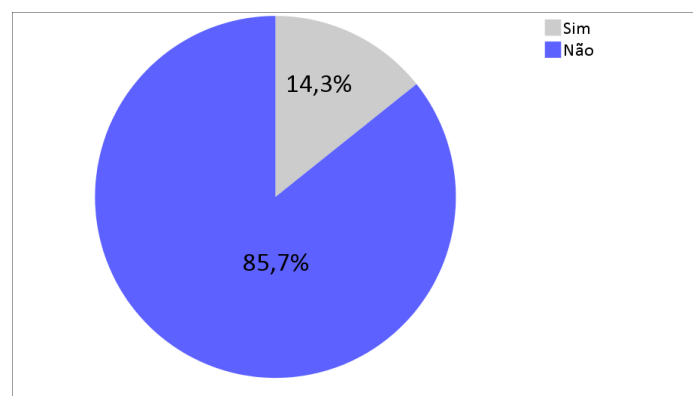
**b) Existem diferenças culturais entre os *campi* do IFTM.**



**Gráfico 24 - Identificação de diferenças culturais entre unidades do IFTM.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

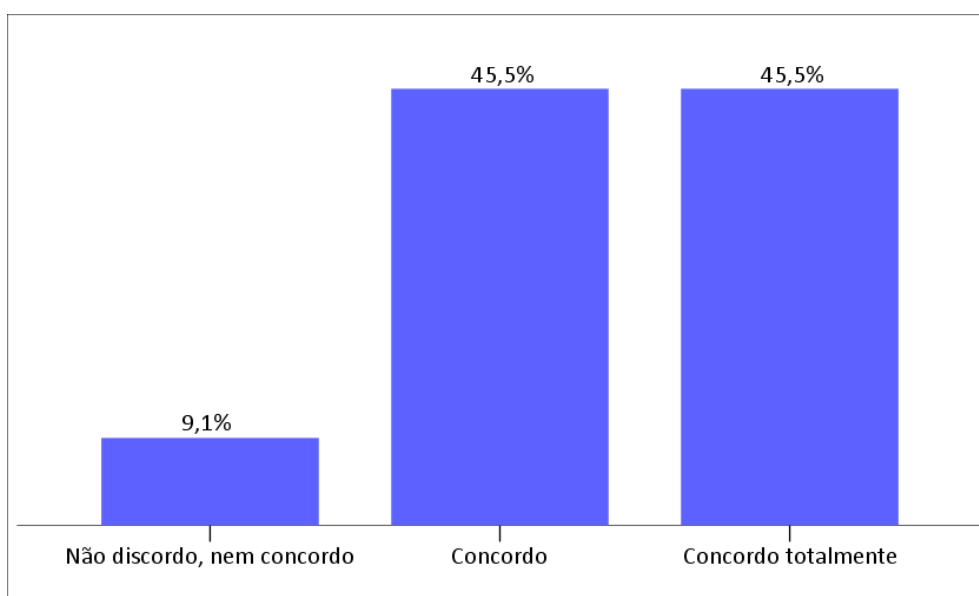
**c) Você já trabalhou em mais de um setor dentro da mesma unidade (campus ou Reitoria) do IFTM?**



**Gráfico 25 - Percentual de servidores que trabalharam em mais de um setor na mesma unidade do IFTM.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

d) Existem diferenças culturais entre diferentes setores de uma mesma unidade do IFTM.



**Gráfico 26 - Identificação de diferenças culturais entre setores de uma mesma unidade do IFTM.**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado do cálculo do *Ranking* Médio para as afirmações apresentadas encontra-se exposto na Tabela 16.

AFIRMAÇÃO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					RM
Existem diferenças culturais entre os <i>campi</i> do IFTM.	1	2	3	4	5	4,5
	0	1	0	3	7	
Existem diferenças culturais entre setores de um mesmo campus do IFTM.	1	2	3	4	5	4,4
	0	0	1	5	5	

**Tabela 16 - *Ranking* Médio do sexto bloco de questões do primeiro inquérito.**  
Fonte: Elaborado pelo autor

O cálculo demonstra que, para aqueles servidores que já trabalharam em mais de uma unidade do IFTM ou em mais de um setor de uma mesma unidade, é possível identificar a existência de diferenças culturais. Esta constatação evidencia a possibilidade de existência de subculturas no IFTM. Neste sentido vale a pena destacar que o desenvolvimento do Manual de Acolhimento, como instrumento importante para, por um lado, a divulgação dos elementos comuns da cultura organizacional da instituição e, por outro lado, para a promoção da harmonização de procedimentos, regras e princípios entre as diferentes unidades independentemente da sua dispersão geográfica, se encontra plenamente justificado e, pelas



respostas obtidas, devidamente valorizado pelos servidores ainda antes de terem acesso ao referido documento.

### **4.3. Resultados da Fase de Ação**

Na fase de ação, foi elaborada uma proposta de Manual de Acolhimento para servidores do IFTM, com base nos resultados da fase de pesquisa e nas informações obtidas na fase exploratória. A proposta foi apresentada à equipe de Gestão de Pessoas, durante o III Fórum de Gestão de Pessoas do IFTM e também foi disponibilizada, via *e-mail*, aos servidores que ingressaram na instituição durante os anos de 2015 e 2016.

As bases informativas para a composição da proposta do Manual de Acolhimento foram provenientes de três fontes:

- 1) referencial teórico;
- 2) *focus group* com a equipe de gestão de pessoas;
- 3) resultados do inquérito aplicado aos servidores do IFTM.

O referencial teórico forneceu as informações necessárias para o entendimento dos temas relacionados à cultura organizacional e os processos de socialização, integração e acolhimento. Foi importante para a elaboração da proposta do Manual de Acolhimento entender cada fenômeno, as diferentes estratégias relacionadas a eles e o nível de imersão cultural que cada um proporciona. Também no referencial teórico foram abordadas as vantagens dos manuais para a divulgação de informações dentro e fora de uma organização e como deve ser elaborado para que seu objetivo seja alcançado.

A técnica do *focus group* realizada com servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas do IFTM propiciou o levantamento de informações acerca das práticas de acolhimento, integração e socialização empregadas pela organização. Também foi possível identificar quais informações a equipe entende serem importantes para apresentar elementos culturais do IFTM aos novos servidores.

Dos inquéritos aplicados juntos aos servidores do IFTM foram extraídas informações relevantes para o conteúdo do Manual de Acolhimento, uma vez que os participantes indicaram quais assuntos consideraram importantes e que deveriam ser abordados em um manual. Seguindo as orientações de Oliveira (2013), conforme apresentado na revisão teórica, uma vez colhidas as informações mencionadas, procedeu-se a um estudo para a seleção dos tópicos, a ordenação das informações e o estilo de redação a serem empregados na proposta do Manual de Acolhimento.

Na elaboração da proposta, prevaleceu o objetivo de apresentar um texto claro, objetivo, sem demasiada descrição e com a finalidade de transmitir as informações iniciais aos servidores ingressantes. Tais são as características que um manual deve apresentar, para que não se torne demasiadamente longo e de leitura cansativa (Martinho, 2015; Mosquera, 2002 e Rocha, 2015).

Outra preocupação presente na elaboração da proposta do Manual de Acolhimento foi com relação à definição dos tópicos e com a organização da informação. Alguns autores apresentam sugestões para o conteúdo de um Manual de Acolhimento (Chiavenato, 2010; Mosquera, 2002 e Oliveira, 2013), mas também ressaltam que não há um rol fixo sobre o que deve integrar o documento, que vai ser o “rosto” de cada organização.

Conforme sugestões apresentadas durante o *focus group*, buscamos elaborar um manual que contemplasse informações presentes em outras ferramentas de comunicação e integração já utilizadas pelo IFTM, especificamente o curso de ambientação e o boletim informativo DGP-Info. Assim, ao ingressar na instituição, o novo servidor receberá a informações por meio do Manual de Acolhimento e também terá posteriormente a oportunidade de aprofundar-se nos temas por meio das outras ferramentas disponibilizadas pelo IFTM.

Além de incluirmos na proposta do manual as sugestões da equipe de Gestão de Pessoas do IFTM, também foi considerada a demanda exposta pelos servidores do IFTM, conforme resultados do inquérito aplicado. A participação dos futuros usuários na elaboração do manual é uma forma de garantir que seus objetivos sejam atingidos e que ele não se tornará um documento defasado, conforme destacamos na revisão teórica de Rikard (2008). Entretanto, não foi possível incorporar no Manual de Acolhimento todas as informações sugeridas pelos participantes, pois se assim fizéssemos estaríamos incorrendo no erro de tornar o documento muito extenso, conforme apontado por Martinho (2015). Ao final do estudo para a proposta do Manual de Acolhimento, o documento foi redigido e editado conforme Anexo IV.

Durante a realização do III Fórum de Gestão de Pessoas do IFTM, que contou com a participação de todos os servidores atuantes na área de Gestão de Pessoas da instituição, realizamos a apresentação de dados colhidos durante a fase de pesquisa e de um trecho da proposta do Manual de Acolhimento. Observamos que os participantes se mostraram otimistas com a proposta e manifestaram opiniões favoráveis à utilização do Manual.

Posteriormente, a proposta do Manual de Acolhimento foi disponibilizada a todos os servidores que ingressaram no IFTM durante os anos de 2015 e 2016. O critério temporal adotado teve como finalidade selecionar servidores que estivessem em estágio probatório, período que tem como uma de suas características o ajustamento entre indivíduo e organização (Chiavenato, 2010; Borges & Albuquerque, 2004).

Foi solicitado aos servidores que, após a leitura da proposta do Manual de Acolhimento, manifestassem sua opinião sobre ela. Este procedimento e seus resultados serão descritos na próxima seção.

#### **4.4. Resultados da Fase de Avaliação**

Segundo Thiollent (2009), é por meio da avaliação dos resultados da ação implementada que se confirma se a investigação-ação produziu os efeitos desejados. Para avaliar a proposta do Manual de Acolhimento, foi aplicado um inquérito (Anexo III) junto aos servidores efetivos do IFTM que ingressaram em 2015 e 2016. Esta é a mesma amostra selecionada para o inquérito da fase de pesquisa. Para responder ao inquérito avaliativo não era necessário ter respondido ao primeiro inquérito.

Foi encaminhado por *e-mail* a todos os participantes uma cópia da proposta do Manual de Acolhimento e o *link* para acessar o inquérito. Os servidores foram orientados para responderem ao inquérito somente após realizarem a leitura do Manual.

A amostra selecionada era composta por 143 servidores. Entretanto, o volume de participações obtidas foi de 41 respostas, o que corresponde à 28,7% da amostra. Acreditamos que a menor participação pode ter sido decorrente de duas razões:

1) a necessidade de leitura da proposta do Manual de Acolhimento exigia algum tempo e requeria atenção para avaliar, o que pode ter desmotivado a participação dos servidores;

2) os servidores têm sido solicitados a participarem em simultâneo em diversas investigações conduzidas por outros pesquisadores que também são alunos dos Mestrados oferecidos pelo Instituto Politécnico do Porto e que elegeram o IFTM como objeto de suas pesquisas, o que pode ter representado uma sobrecarga para as pessoas, provocada pela concentração de pedidos de participação num certo número de inquéritos, num curto espaço de tempo.

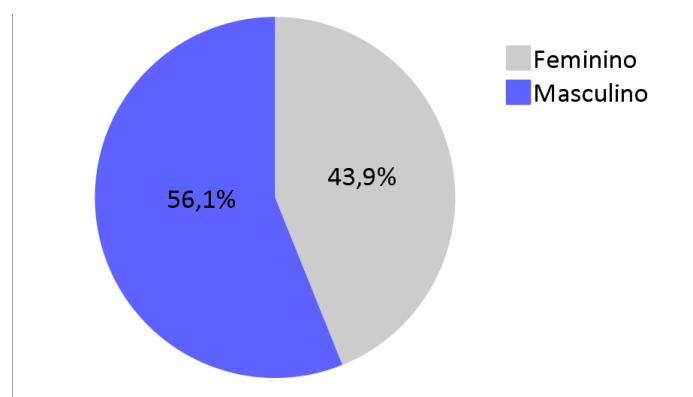
O inquérito aplicado solicitou aos participantes que manifestassem sua opinião acerca da proposta do Manual de Acolhimento, avaliando elementos como a linguagem, os aspectos gráficos, a suficiência das informações, dentre outros. Além dessa avaliação, foi solicitado aos participantes que avaliassem a utilidade das informações contidas na proposta, bem como a percepção acerca da importância do Manual de Acolhimento para a integração e a socialização de servidores e para a uniformização da cultura organizacional.

Ao final, foi solicitado aos participantes que apresentassem sugestões para a melhoria da proposta do Manual de Acolhimento.

Passamos a seguir a apresentar os resultados, conforme a característica de cada bloco que questões.

O primeiro bloco refere-se à caracterização dos participantes. Foram colhidas informações sobre sexo, faixa etária, nível de escolaridade, unidade de lotação, carreira e ano de início do exercício. Seguem os resultados obtidos.

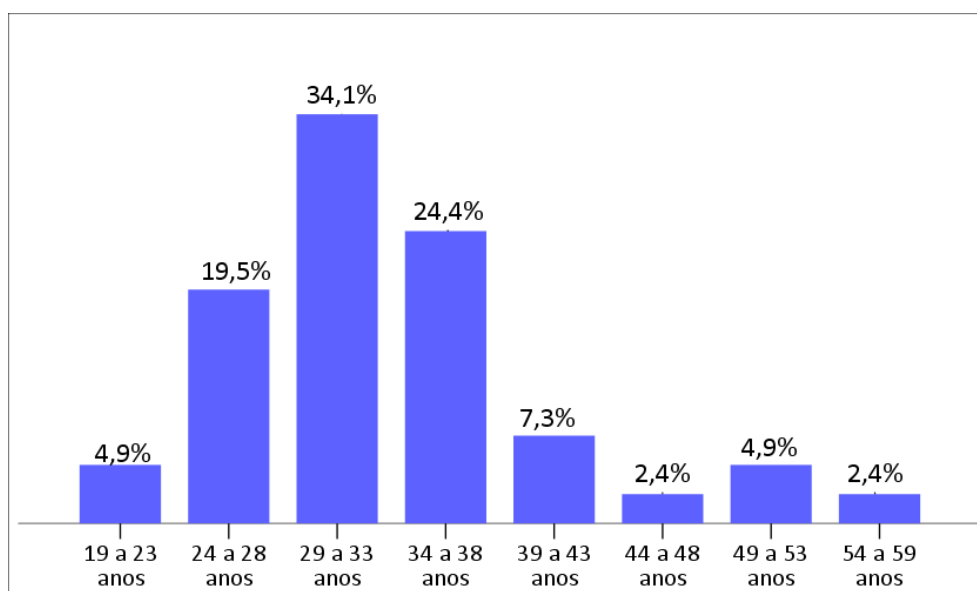
#### a) Sexo



**Gráfico 27 - Percentual dos participantes do segundo inquérito por sexo.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

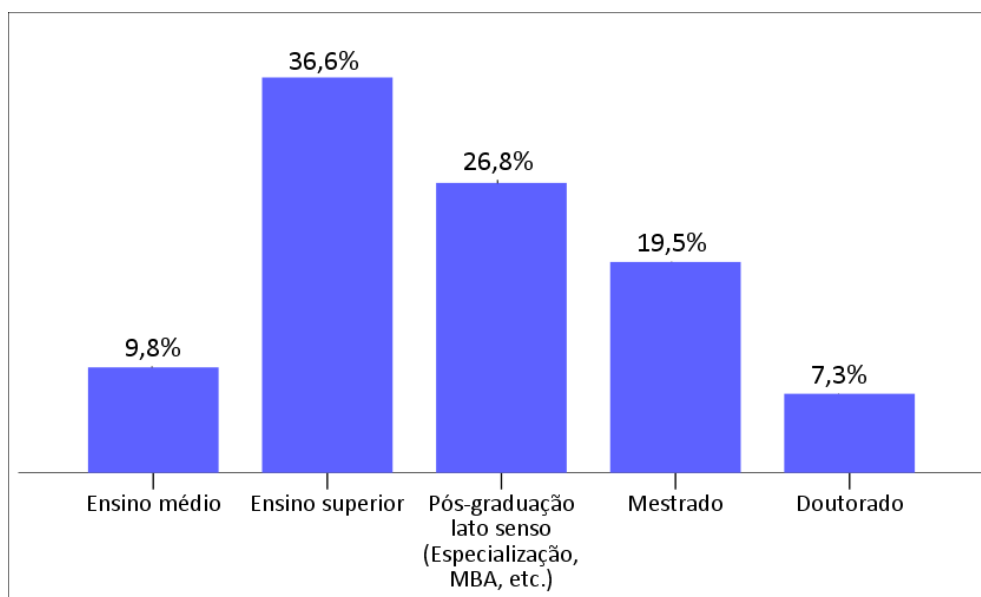
#### b) Faixa etária



**Gráfico 28 - Percentual dos participantes do segundo inquérito por faixa etária.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

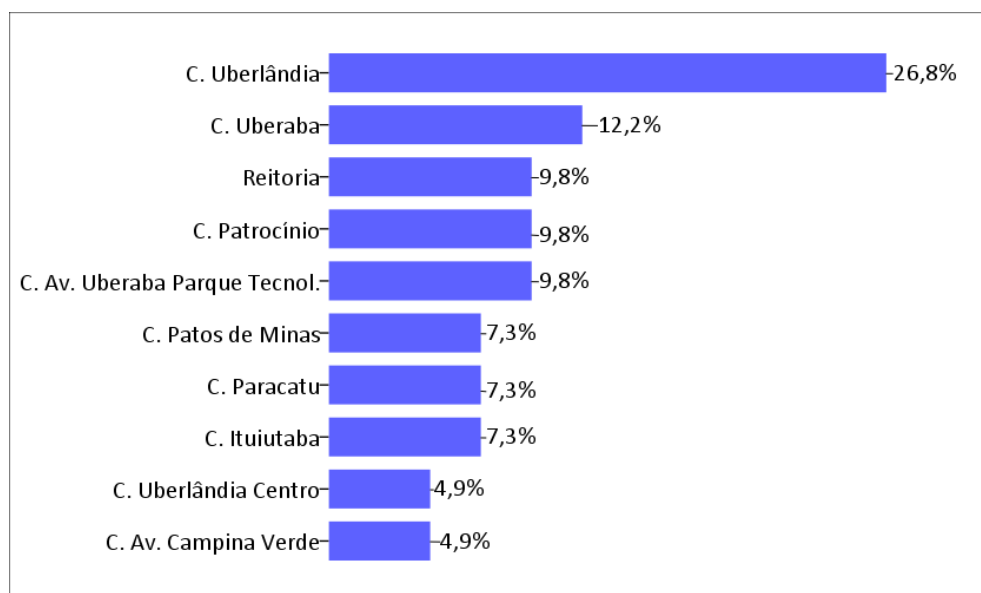
### c) Nível de escolaridade



**Gráfico 29 - Percentual dos participantes do segundo inquérito por nível de escolaridade.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

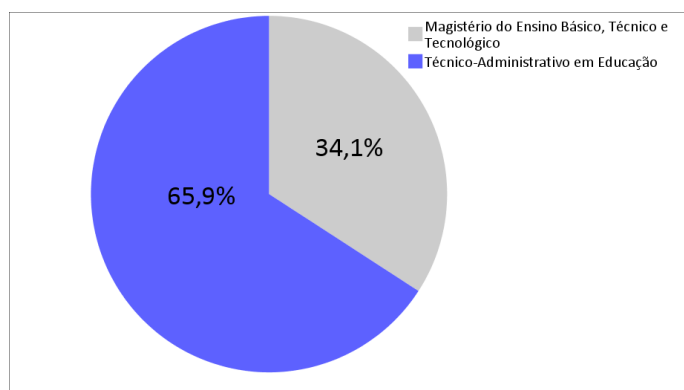
### d) Unidade de lotação



**Gráfico 30 - Percentual dos participantes do segundo inquérito por unidade de lotação.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

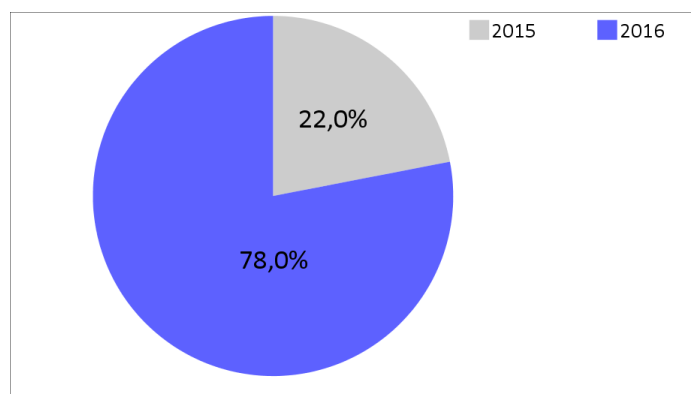
#### e) Carreira



**Gráfico 31 - Percentual dos participantes do segundo inquérito por carreira.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### f) Ano de início do exercício:



**Gráfico 32 - Percentual dos participantes do segundo inquérito por ano de início do exercício.**

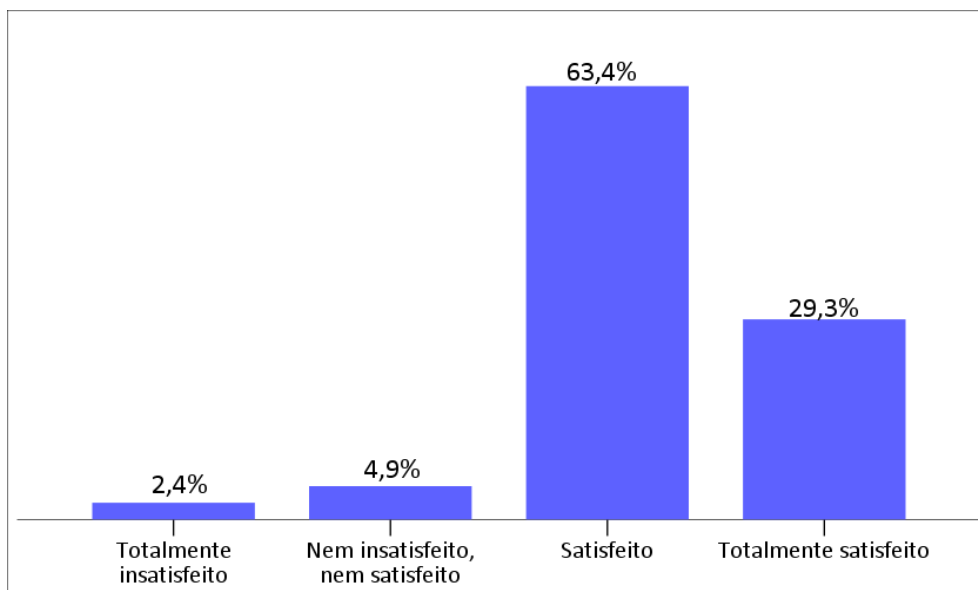
Fonte: Elaborado pelo autor.

A caracterização dos participantes demonstra que a maioria é composta por indivíduos do sexo masculino. A faixa etária com maior representatividade é de 29 a 33 anos. Os servidores que concluíram o ensino superior correspondem à maioria dos participantes. A unidade com maior número de participantes foi o Campus Uberlândia, com 11 servidores. A participação dos técnicos-administrativos foi maior que a dos docentes e 78% dos servidores que responderam ao inquérito ingressaram no IFTM em 2016.

O segundo bloco de questões colheu a opinião dos participantes acerca de aspectos do Manual de Acolhimento, tais como a clareza, a suficiência e a relevância das informações apresentadas, a linguagem e os aspectos gráficos empregados e a extensão do documento.

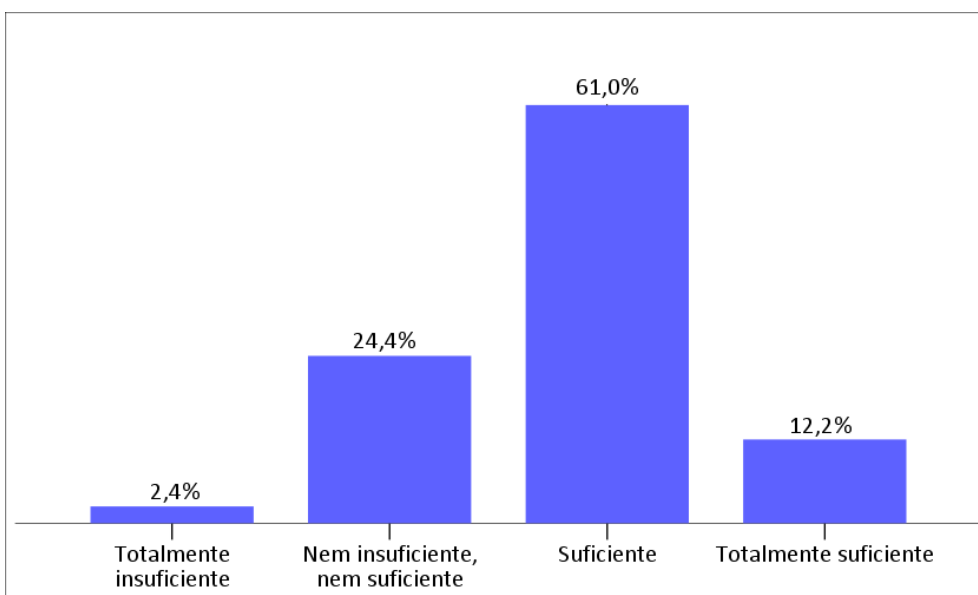
Na sequência, apresentamos os resultados para cada um dos aspectos mencionados.

a) Qual o grau de satisfação com a clareza das informações contidas na proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?



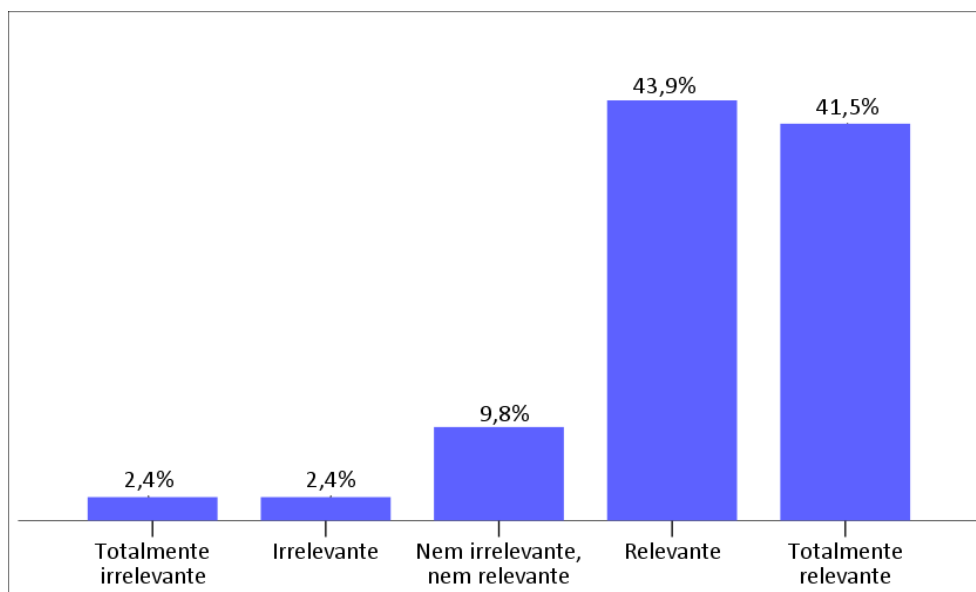
**Gráfico 33 - Satisfação com a clareza das informações contidas na proposta do Manual de Acolhimento.**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

b) Qual o nível de suficiência das informações contidas na proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?



**Gráfico 34 - Suficiência das informações contidas na proposta do Manual de Acolhimento.**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

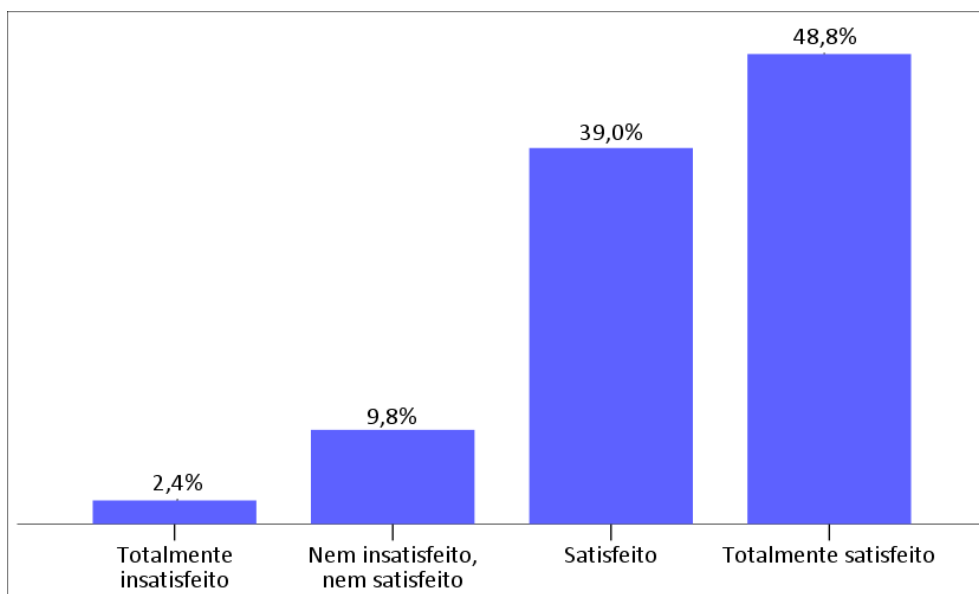
c) Qual o nível de relevância das informações contidas na proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?



**Gráfico 35 - Relevância das informações contidas na proposta do Manual de Acolhimento.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

d) Qual o seu grau de satisfação com relação à linguagem adotada na proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?

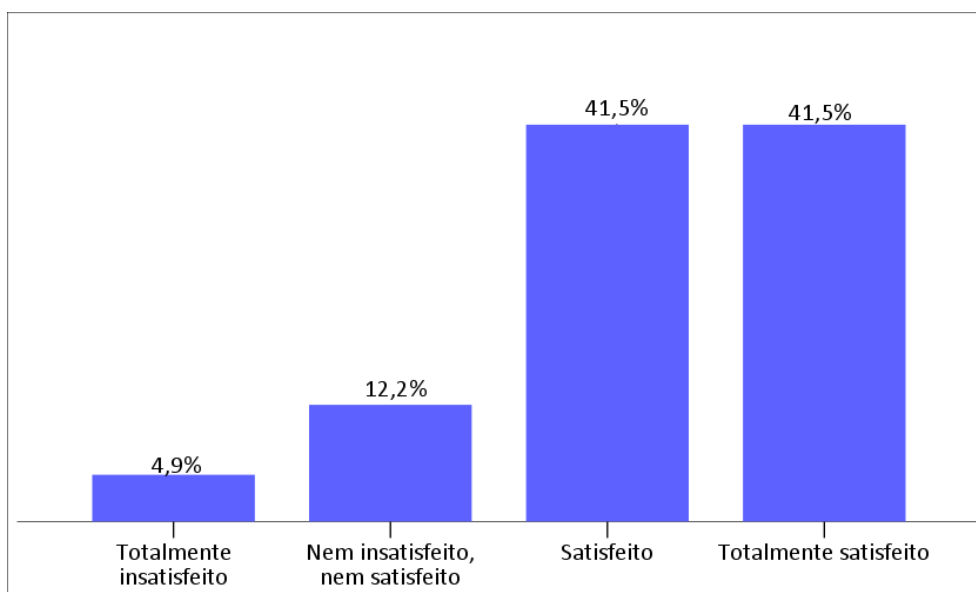


**Gráfico 36 - Satisfação com a linguagem adotada na proposta do Manual de Acolhimento.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

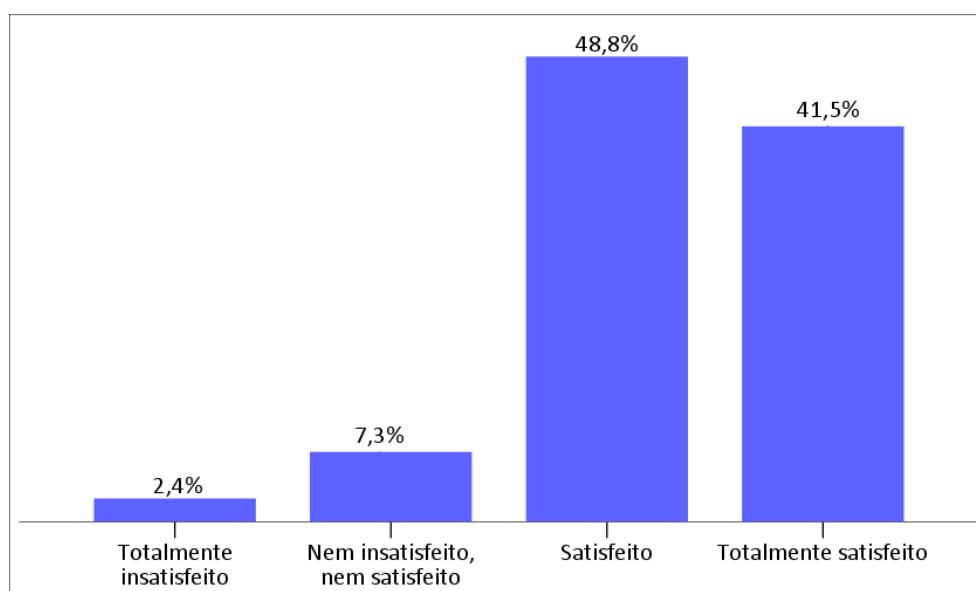


e) Qual o seu grau de satisfação com relação aos aspectos gráficos (fonte, tamanho, cores, etc.) adotados na proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?



**Gráfico 37 - Satisfação com os aspectos gráficos adotados na proposta do Manual de Acolhimento.**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

f) Qual o seu grau de satisfação com a extensão do conteúdo (número de páginas) da proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?



**Gráfico 38 - Satisfação com a extensão do conteúdo da proposta do Manual de Acolhimento.**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

O cálculo do *Ranking* Médio das respostas obtidas no primeiro bloco de questões encontra-se na Tabela 17.

<b>PERGUNTA</b>	<b>FREQUÊNCIA ABSOLUTA</b>					<b>RM</b>
Qual o grau de satisfação com a clareza das informações contidas na proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?	1	2	3	4	5	<b>4,2</b>
	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	
Qual o nível de suficiência das informações contidas na proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?	1	2	3	4	5	<b>3,8</b>
	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	
Qual o nível de relevância das informações contidas na proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?	1	2	3	4	5	<b>4,2</b>
	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	
Qual o seu grau de satisfação com relação à linguagem adotada na proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?	1	2	3	4	5	<b>4,3</b>
	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	
Qual o seu grau de satisfação com relação aos aspectos gráficos (fonte, tamanho, cores, etc.) adotados na proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?	1	2	3	4	5	<b>4,1</b>
	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	
Qual o seu grau de satisfação com a extensão do conteúdo (número de páginas) da proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?	1	2	3	4	5	<b>4,3</b>
	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	

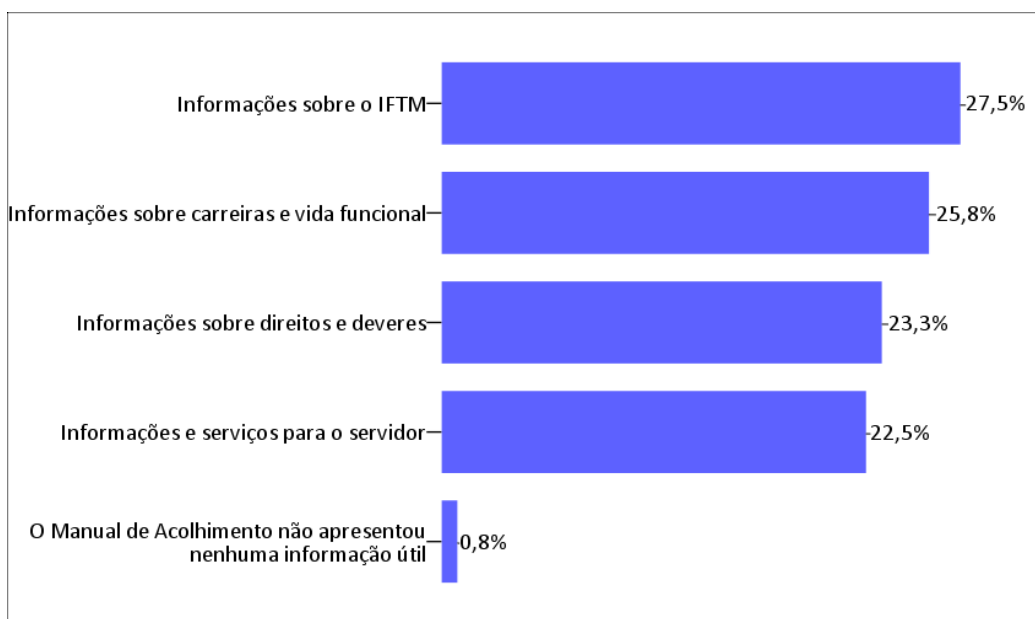
**Tabela 17 - *Ranking* Médio do primeiro bloco de questões do segundo inquérito.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados apresentados na Tabela 17 demonstram que os participantes se manifestaram satisfeitos com a clareza, a suficiência e a relevância das informações contidas na proposta do Manual de Acolhimento. Também aprovaram a linguagem, os aspectos gráficos e a extensão do documento.

O segundo bloco é composto por uma questão, cujo objetivo é avaliar a utilidade das informações para o participante. Trata-se de uma questão de múltipla escolha, em que o servidor seleciona quais lhe foram mais úteis, conforme os tópicos abordados na proposta do Manual de Acolhimento. Há também uma opção para expressar a inutilidade das informações contidas na proposta. Apresentamos a seguir os resultados obtidos.

**a) Quais informações contidas na proposta de Manual de Acolhimento lhe foram mais úteis?**



**Gráfico 39 - Utilidade das informações contidas na proposta do Manual de Acolhimento.**

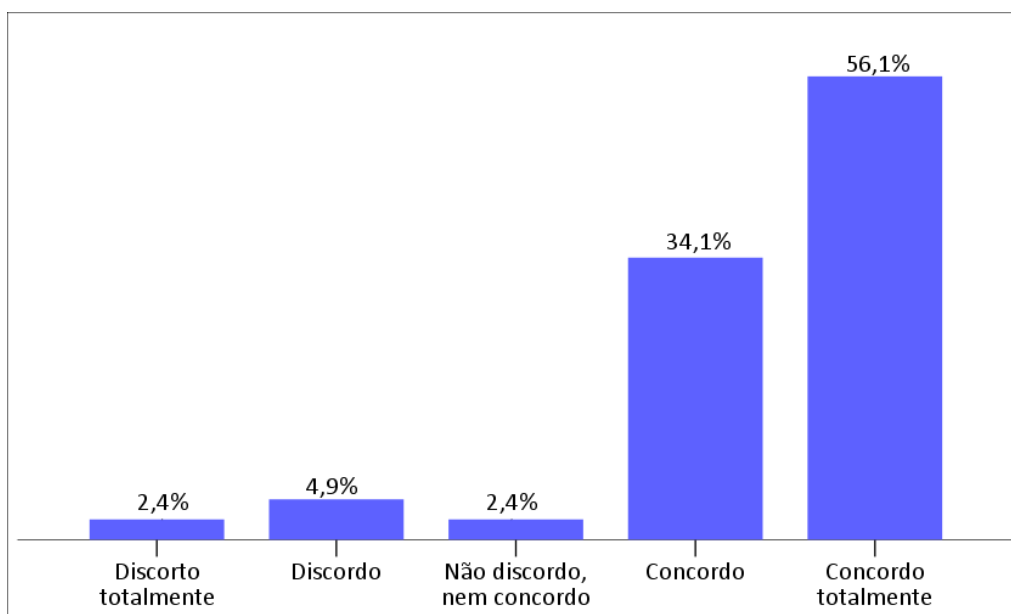
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados demonstram que os servidores consideraram as informações sobre o IFTM as mais úteis da proposta do Manual de Acolhimento, com 27,5% de escolha. As demais informações também foram consideradas úteis pelos participantes e 0,8% considerou que nenhuma informação foi útil.

O terceiro bloco é composto por duas afirmações que foram avaliadas pelos participantes. O objetivo é identificar se os servidores reconhecem a importância do Manual de Acolhimento para a melhorar a socialização e a integração no IFTM e se o manual colabora para uniformizar a cultura na instituição.

Apresentamos a seguir os resultados obtidos.

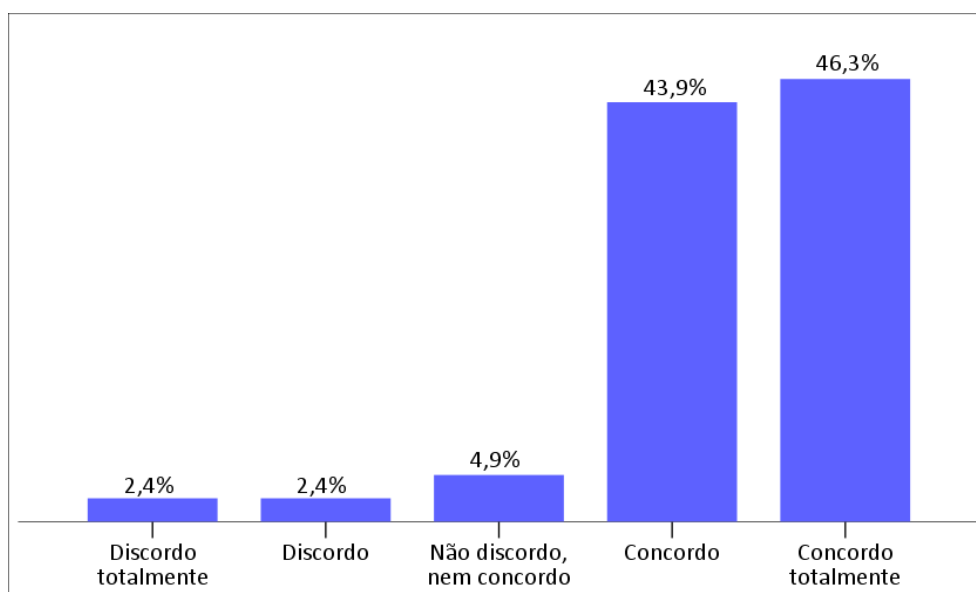
a) A disponibilização de um Manual de Acolhimento colabora para melhorar a socialização e a integração cultural de novos servidores do IFTM.



**Gráfico 40 - Colaboração do Manual de Acolhimento para a melhoria da integração e da socialização de novos servidores do IFTM.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

b) A disponibilização de um Manual de Acolhimento aos novos servidores colabora para uniformizar a cultura organizacional do IFTM.



**Gráfico 41 - Colaboração do Manual de Acolhimento para uniformizar a cultura do IFTM.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos com o cálculo do *Ranking* Médio estão apresentados na

Tabela 18.

<b>AFIRMAÇÃO</b>	<b>FREQUÊNCIA ABSOLUTA</b>					<b>RM</b>
A disponibilização de um Manual de Acolhimento colabora para melhorar a socialização e a integração cultural de novos servidores do IFTM.	1	2	3	4	5	<b>4,4</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	
A disponibilização de um Manual de Acolhimento aos novos servidores colabora para uniformizar a cultura organizacional do IFTM.	1	2	3	4	5	<b>4,3</b>
	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	

**Tabela 18 - *Ranking* Médio do terceiro bloco de questões do segundo inquérito.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados do RM demonstram que, para os participantes, o Manual de Acolhimento pode colaborar tanto para integrar e socializar novos servidores como para uniformizar a cultura organizacional do IFTM.

A seguir apresentamos as observações e sugestões para melhoria do Manual de Acolhimento, apresentadas pelos participantes.

1 - *“Achei o Manual claro e objetivo, sem tornar a leitura cansativa. Poderia acrescentar que os Atestados de saúde são protocolados nas unidades SIASS, por que muitos servidores acreditam que o atestado deve ser colocado na folha de ponto”.*

2 - *“Sugiro o uso de fontes maiores”.*

3 - *“As informações sobre direitos do servidor são superficiais”.*

4 - *“A proposta é interessante. Tenho algumas sugestões: 1. Seria interessante pensar em projeto gráfico e editorial mais atraente e intuitivo, com símbolos, infográficos, imagens e fotografias, tabelas etc; 2. Os dados do histórico do IFTM não refletem a atuação dos campi mais antigos: Uberaba e Uberlândia que remontam a meados do século XX; 3. Seria legal pensar em produto digital com informações genéricas a partir do manual, por exemplo um aplicativo”.*

5 - *“Parece só um compilado de informações que podemos achar na internet. Podia ser mais interativo, trazer curiosidades ou informações além da reprodução de textos oficiais. Ou pelo menos fazer algo mais diagramado, com imagens, um texto diferente... pra ser mais lúdico, mais interessante”.*

6 - *“Sugiro a inclusão de informações sobre os campi”.*

7 - *“Informações sobre planos de saúde”.*

8 - *“O manual poderia ser uma pouco mais detalhista em suas informações”.*

9 – “A proposta do manual ficou excelente, no momento não visualizo sugestão de aprimoramento”.

10 – “Colocar tabelas atuais (carreira TAE por exemplo), mesmo tendo a informação para checar a tabela vigente, acho que fica mais interessante colocar o mais atualizado possível; Informar sobre a FUNPRESP (situação que afetará os novos admitidos)”.

11 – “Especificar o tempo de algumas licenças e concessões ou indicar algum documento como a sessão ‘Para saber mais’. Informar valores de indenizações, retribuições, gratificações e adicionais ou indicar algum documento que tenha essas informações como a sessão ‘Para saber mais’.”

12 – “Deixar o layout e a interface mais atrativa, com cores, imagens dos campi e etc. De forma que fique mais convidativo para leitura. Não encontrei o quantitativo de campi do IFTM atualmente. Talvez fosse interessante colocar o endereço de cada campus também. Deveria haver também um manual para cada campus”.

13 – “Acredito que esteja tudo certo, já que o novo servidor consegue se iterar de alguns assuntos relevantes que normalmente não são fornecidos prontamente”.

14 – “Ninguém lê”.

15 - “Na página 17, no parágrafo que exemplifica os níveis dos cargos, no Nível D, poderia colocar também como exemplo: Tradutor e Intérprete de Linguagem de Sinais”.

16 – “Incluir informações sobre os campus do IFTM”.

17 – “Incluir ilustrações ou outros elementos visuais mais atrativos, para que a leitura não se torne cansativa”.

18 – “Para mim, o Manual foi uma das muitas ferramentas apresentadas. O importante mesmo, no meu caso, foi o contato pessoal com o técnico responsável pelo departamento de GP em Patos”.

19 – “Sugiro incluir informações sobre protocolo e tramitação de processos”.

20 – “O manual ficaria mais interessante se fossem incluídas ilustrações e fotos”.

21 – “Excelente trabalho”.

22 – “O manual ficou muito bom”.

#### **4.5. Discussão dos Resultados**

Após o término das fases da investigação-ação, é preciso confrontar os resultados obtidos com os objetivos específicos do trabalho, como forma de analisar o que foi produzido pelo trabalho. É esta a análise que passamos a desenvolver.

**a) Objetivo: Investigar se o IFTM adota um Manual de Acolhimento para integrar os novos servidores.**

O intuito de se investigar se o IFTM adotava ou não um Manual de Acolhimento teve relação direta com o encaminhamento que seria dado à investigação-ação. Se constatada a utilização do Manual, não haveria que se falar em elaborar uma proposta do documento, pois ele já existiria.

Após a realização do *focus group* com a equipe de Gestão de Pessoas do IFTM, obtivemos a informação de que a organização não adota um Manual de Acolhimento. Abriu-se, assim, a oportunidade para realizar uma intervenção, conforme previsto na metodologia empregada.

**b) Objetivo: Levantar bases teóricas acerca do estudo sobre cultura organizacional, socialização, integração e acolhimento de servidores.**

A construção do quadro conceitual embasador deste estudo desenvolveu-se principalmente na fase exploratória do trabalho e foi se desenvolvendo gradativamente, à medida em que se percebia a profundidade teórica que envolvia a elaboração e a utilização de um Manual de Acolhimento. Na exploração do tema, verificou-se que não bastaria investigar como deve ser construído um manual ou o que ele deve conter. Foi preciso ir além e conhecer os efeitos dessa técnica na realidade de uma organização. Assim, o processo de construção do referencial teórico ocorreu do plano maior (cultura organizacional) para o menor (acolhimento). Entendemos que, dessa forma, estaríamos evidenciando a amplitude dos elementos envolvidos na criação e na aplicação do Manual de Acolhimento.

Assim, o levantamento teórico permitiu identificar o potencial do Manual de Acolhimento como ferramenta de integração e socialização cultural. O raciocínio foi desenvolvido de modo a demonstrar que, apesar de aparentemente ser apenas um conjunto de informações de interesse do servidor e acerca da organização, ele faz parte de toda uma estrutura teórica que envolve o conteúdo, a utilização do Manual de Acolhimento e a apresentação da instituição aos seus futuros servidores.

**c) Objetivo: Levantar bases teóricas sobre a elaboração e a função do Manual de Acolhimento.**

Após o levantamento das teorias sobre cultura organizacional, socialização, integração e acolhimento, passamos a focar os estudos que tratam da função dos manuais na rotina das organizações, como são elaborados e a importância deles na apresentação institucional e no repasse de informações para os colaboradores. As bases teóricas sobre o

Manual de Acolhimento ofereceram subsídios que nos auxiliaram na elaboração da proposta, colaboraram para a definição e extensão do conteúdo, além de orientarem acerca da linguagem e os aspectos gráficos empregados.

**d) Objetivo: Investigar junto aos responsáveis pela área de Gestão de Pessoas do IFTM como se dá o processo de acolhimento de novos servidores e quais informações lhes são repassadas.**

Também na fase de exploração, com a realização de um *focus group* foi possível conhecer como se dá o processo de acolhimento de novos servidores no IFTM. As rotinas burocráticas, compostas pela nomeação e a entrega de documentação, são centralizadas na Reitoria e seguem um roteiro padronizado. Entretanto, a solenidade de posse, que consiste no ingresso do servidor na organização, não segue um padrão. Em algumas ocasiões, é organizada uma apresentação de informações realizada por servidores de diferentes setores da Reitoria. Em outras, a posse é mais simplificada e ocorre somente a apresentação do vídeo institucional. Verifica-se, portanto, que não há uma uniformização do procedimento de acolhimento, pois alguns servidores acabam tendo mais acesso à informação do que outros. Essa falta de padronização, decorre do número variável de servidores que tomam posse. Havendo uma quantidade significativa de empossados, realiza-se a apresentação. Se, entretanto, o número é reduzido, opta-se pela apresentação do vídeo institucional, somente.

Quando há repasse de informações durante a posse, trata-se de uma apresentação sobre direitos, deveres, carreiras, benefícios e sobre a estrutura do IFTM. Outras informações supostamente são repassadas pelos setores de Gestão de Pessoas localizados nos *campi*. Estes resultados demonstram a necessidade de se adotar um procedimento que uniformize a comunicação com os servidores ingressantes, apresentando-lhes informações sobre o IFTM e sobre aspectos de sua vida funcional.

**e) Objetivo: Investigar junto aos servidores do IFTM quais informações são consideradas importantes para sua integração, quais lhes foram repassadas e quais deixaram de ser fornecidas no processo de admissão.**

Para alcançar este objetivo, foram incluídas duas questões no inquérito aplicado na fase de pesquisa. Das respostas obtidas, verificou-se que não há uma correspondência entre as informações que são recebidas e aquelas que são consideradas importantes pelos servidores.

Analisando os Gráficos 12 e 13, percebemos que quase há uma inversão entre o que se recebe de informações e o que se espera receber. Estes dados são importantes não



apenas para o trabalho que desenvolvemos, mas também para que a equipe gestora conheça a necessidade de informações dos servidores.

**f) Objetivo: Elaborar uma proposta de Manual de Acolhimento.**

Colhidas as participações da equipe de Gestão de Pessoas e dos servidores do IFTM, passamos a pesquisar as informações que integrariam a proposta do Manual de Acolhimento (Anexo IV). Evidentemente, não foi possível contemplar todas as informações sugeridas e nem aprofundar nos temas abordados, sob o risco de tornar o Manual demasiadamente extenso. O foco na elaboração da proposta foi apresentar informações relevantes para que o servidor possa conhecer o IFTM e aprender sobre os serviços que lhe são disponibilizados, benefícios, direitos e deveres. Para informações mais detalhadas, foram indicadas outras fontes de leitura e a participação no Curso de Ambientação do IFTM.

**g) Objetivo: Avaliar se a proposta de Manual de Acolhimento é satisfatória para colaborar com o processo de socialização e integração de novos servidores.**

Para cumprir este objetivo, o inquérito aplicado na fase de avaliação buscou avaliar a satisfação dos participantes com relação à proposta do Manual de Acolhimento. Em todos os aspectos avaliados – linguagem, aspectos gráficos, suficiência, relevância e clareza das informações – houve aprovação dos participantes. Além disso, foi incluída no inquérito a afirmação de que o Manual de Acolhimento colabora para a socialização e a integração de novos servidores. Foi solicitado aos participantes que manifestassem seu nível de concordância com a proposição e as respostas obtidas demonstram que a opinião da maioria dos participantes coincide com a afirmação.

Estes foram os resultados alcançados nas diferentes fases do trabalho. Verifica-se que os objetivos específicos propostos no trabalho foram cumpridos, fornecendo resultados e informações que contribuem para atingir o objetivo geral e responder à questão de investigação do trabalho, conforme apresentaremos nas considerações finais.

#### **4.6. Conhecimento Obtido**

A investigação-ação tem o potencial de contribuir para o crescimento do conhecimento, uma vez que permite o desenvolvimento de princípios e orientações aplicáveis a diferentes situações, dando enfoque ao caráter prático da vivência organizacional (Susman & Evered, 1978). O trabalho não fica restrito ao levantamento de informações e à sua análise.

Procede-se também a uma intervenção que de alguma forma impacta na realidade do objeto de estudo.

Assim, este trabalho teve a intenção de colaborar para o aprendizado de práticas organizacionais relacionadas com o acolhimento, a integração e a socialização de servidores em uma organização pública brasileira. Almejou-se também que os resultados obtidos despertassem o interesse pelo emprego da metodologia da investigação-ação como meio de identificar problemas e apresentar soluções.

## 5. CONCLUSÃO

### 5.1. Considerações Finais

A consolidação e a manutenção da cultura de uma organização são fundamentais para a sua existência e para alcançar seus objetivos. Uma das formas de se manter e consolidar a cultura é buscar o envolvimento dos membros da organização, estimulando o seu comprometimento e a sua permanência. Esse processo de conhecimento e assimilação da cultura desenvolve-se ao longo de toda a vida profissional do colaborador, em fenômenos sociais como a socialização, a integração e o acolhimento. Por isso, é importante que desde a sua entrada o novo integrante conheça os componentes culturais da organização que o está recebendo.

O principal objetivo deste trabalho foi o de contribuir para a melhoria dos processos de socialização, de integração e de acolhimento de servidores públicos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, a partir da utilização de um Manual de Acolhimento. Discorreremos sobre os três processos que envolvem a assimilação da cultura de uma organização, demonstrando que eles ocorrem de forma conjugada e por vezes de maneira simultânea. Mas o foco foi o processo de acolhimento, que consiste no momento específico em que a organização é apresentada a um novo membro.

Utilizou-se a investigação-ação como método de trabalho e os resultados da intervenção promovida mostraram que os objetivos propostos foram atingidos. A metodologia mostrou-se adequada aos fins que se pretendiam porque possibilita o trabalho com um método sequencial em que em primeiro lugar se levantam as bases teóricas, procedendo-se em seguida à sua aplicação prática, intervindo na realidade do objeto de estudo o que enriquece o processo de aprendizagem. Essa combinação entre o investigar e o agir dá ao pesquisador a sensação de ter contribuído de maneira prática para a consolidação e a disseminação do conhecimento.

Com a conclusão do trabalho, acreditamos ter respondido à questão de investigação: “Como melhorar a socialização, a integração e o acolhimento de novos servidores do IFTM?”. A exploração realizada no IFTM demonstrou que a instituição não possui um procedimento padrão para o acolhimento de novos servidores. Além disso, identificamos alguns fatores que contribuem para emergência de subculturas no IFTM: dispersão geográfica entre as unidades, o próprio processo de criação resultante da fusão de duas instituições com culturas próprias e a rápida expansão do quadro de servidores. A existência de tais fatores demanda da alta gestão do IFTM ações que busquem uniformizar procedimentos de acolhimento de novos

servidores. Agindo assim, garante-se a uniformização e a harmonização de valores e princípios, além de colaborar para a integração do quadro de pessoal.

É importante para uma organização com tais características que se preocupe com a gestão de sua cultura. O distanciamento geográfico entre suas unidades favorece o insulamento e, conseqüentemente, pode enfraquecer sua cultura ou levar mesmo à sua fragmentação o que prejudica a assimilação cultural e o ajustamento do indivíduo com a organização.

Frente a essa realidade, propusemos a utilização de um Manual de Acolhimento como forma de apresentar ao novo servidor elementos da cultura do IFTM, juntamente com informações relacionadas à vida funcional e ao serviço público, bem como promovendo a harmonização e a noção de “corpo” do IFTM no seu conjunto, apesar da dispersão geográfica das suas unidades. Cada servidor ingressante retém deste modo a noção de que faz parte de uma realidade maior do que a da unidade a que fica vinculado, beneficiando a imagem da instituição que acolhe e estimulando o orgulho e pertença do novo servidor.

A consolidação de informações em um Manual de Acolhimento facilita a consulta do usuário e permite que a organização se apresente a ele e transmita o conteúdo necessário para a sua integração e socialização. O Manual de Acolhimento possui potencial para comunicar ao novo integrante elementos culturais da organização. E, ao conhecer a cultura de uma organização, o indivíduo estará dando os primeiros passos para a assimilação cultural e para o ajustamento entre si e a organização.

A ideia de se utilizar um Manual de Acolhimento pode parecer ultrapassada e obsoleta considerando-se o avanço tecnológico que hoje possibilita diferentes formas de se interagir, comunicar e informar. Mas mesmo para que um modelo possa ser criticado é preciso que ele seja criado e que seja avaliado. A utilização de um manual possui vantagens e desvantagens, entretanto as primeiras são superiores, o que justifica a escolha do manual como instrumento de comunicação.

Mesmo havendo uma baixa participação na última fase da investigação, a avaliação da intervenção que realizamos mostrou que o Manual de Acolhimento foi capaz de contribuir com a socialização e a integração de servidores que ingressaram no IFTM há pouco tempo. A maioria dos participantes manifestou-se favorável à utilização do manual. Foram inclusive sugeridos novos tópicos, mas também críticas foram feitas e devem ser consideradas.

Verificou-se, assim, que o instrumento escolhido se constitui em prática que pode ser adotada pelo IFTM, com o intuito de provocar o envolvimento de novos servidores e padronizar o procedimento de transmissão de informações durante o acolhimento. Nossa expectativa é que a gestão do IFTM reconheça o potencial do Manual de Acolhimento como

instrumento de comunicação e que também se atente para a importância de se promover uma gestão voltada para a consolidação da cultura.

## 5.2. Limitações e Dificuldades na Investigação

No decorrer da investigação, deparamo-nos com limitações e dificuldades no quadro teórico e na componente empírica. Dos obstáculos encontrados referimo-nos aos seguintes.

No aspecto teórico, inicialmente, houve uma dificuldade em delimitar os estudos e teorias que seriam apresentados no trabalho. O campo de estudo da cultura organizacional é muito vasto e ramificado. Foi necessário dedicar muitas horas de leitura para só então ter um vislumbre do caminho a ser seguido no referencial teórico. E mesmo após ter identificado as principais teorias e autores, foi necessário decidir até onde deveríamos aprofundar no tema. A opção foi seguir uma linha de raciocínio capaz de apresentar a diversidade de abordagens e as aplicações das teorias, como forma de demonstrar a importância da cultura na existência de uma organização.

No que tange aos processos de socialização, integração e acolhimento, houve uma dificuldade inicial em estabelecer uma distinção entre eles. Até porque alguns autores não são claros em suas exposições, o que contribuiu para a confusão. Mas, assim como ocorreu com as teorias sobre cultura organizacional, a busca por referenciais foi capaz de clarificar as ideias e acredito que logramos apresentar os estudos mais relevantes para o presente trabalho.

No aspecto empírico, a principal dificuldade foi conseguir a participação dos servidores na pesquisa. A distância entre as unidades do IFTM e a falta de um contato direto com os servidores ocasionaram um menor retorno de respostas, do que era expectável. Outro fator que identificamos foi a escolha do IFTM como objeto de estudo por outros alunos dos cursos de Mestrado do IPP. Os servidores do IFTM eram constantemente solicitados a participarem de pesquisas, o que acreditamos possa ter influenciado no baixo retorno de respostas. No primeiro inquérito, ainda conseguimos uma participação superior a 50% da amostra. Mas no segundo inquérito, que pressupunha para além das respostas, a leitura da proposta do Manual de Acolhimento e a sua avaliação, o retorno foi muito inferior (28%), o que se constitui em uma limitação em função dos resultados obtidos.

Surgiram dificuldades também durante a análise dos resultados. O *software* de análise estatística SPSS é complexo de se operar e demandou um estudo a parte para que os resultados fossem obtidos e transformados em gráficos.

Na elaboração do Manual de Acolhimento, faltaram conhecimentos para a inclusão de elementos gráficos mais atrativos e um melhor aproveitamento da área de impressão do documento, inconvenientes que poderão ser ultrapassados, se o documento vier a ser usado, como esperamos, pelo IFTM, recorrendo aos serviços especializados em *design* gráfico de que o próprio Instituto dispõe. Como referimos, esta não é uma obra acabada, mas uma proposta e um trabalho em curso. Se a proposta de Manual que apresentamos vier, como esperamos, a ser adotada requer também a elaboração da mensagem de boas-vindas, a ser elaborada pelo senhor Reitor.

Gostaríamos de ressaltar dois aspetos muito importantes que resultaram tanto da investigação teórica que desenvolvemos, quanto dos contributos que recolhemos através da componente empírica: este documento é uma proposta que, como ficou demonstrado através dos resultados obtidos, tem valor e supre necessidades detectadas e não satisfeitas na comunidade IFTM. 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 (Rikard, 2008).

Outro aspeto a destacar é que a proposta que agora se apresenta resultou da investigação teórica que desenvolvemos, mas também incorporamos a participação dos usuários na sua elaboração, pelo estudo exploratório que desenvolvemos antes da elaboração da proposta, seguindo a recomendação de D’Ascensão (2010). Pela nossa parte, demos o nosso contributo e estaremos sempre disponíveis para participar em futuras atualizações e melhoramentos, se tal nos for solicitado.

### **5.3. Sugestões para Investigações Futuras**

Algumas das dificuldades e limitações apresentadas no presente trabalho por si já constituem campos a serem explorados por investigações futuras, seja buscando uma maior participação dos servidores ou revisando a proposta por nós apresentada. E, assim, já há um caminho a ser seguido por futuros investigadores que se interessarem pelo tema.

Consideramos que os objetivos do trabalho foram alcançados, entretanto esperamos que a intervenção executada não fique limitada somente ao estudo que desenvolvemos. Esperamos ter despertado nos gestores do IFTM o interesse pelo tema do acolhimento e de sua importância para a vida funcional do servidor e para a apresentação da instituição.

Acreditamos que o método de trabalho que utilizamos pode ser empregado para novos estudos, em outras organizações. Pois em cada uma delas haverá uma realidade diferente a ser explorada e diferentes técnicas de acolhimento poderão ser implantadas.

Deixamos também a sugestão para que sejam desenvolvidos trabalhos semelhantes nos *campi* do IFTM. Além da proposta de Manual de Acolhimento que elaboramos, cada *campus* pode apresentar um adendo contendo informações específicas da unidade, o que enriqueceria o conteúdo do Manual.

## BIBLIOGRAFIA

- Aktouf, O. (2001). O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. Em J. F. Chanlat, *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (pp. 39-79). São Paulo: Atlas.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2003). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Beuren, I. M. (2008). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Borges, L. O., & Albuquerque, F. B. (2004). Socialização Organizacional. Em J. C. Zanelli, A. B. Bastos, & J. E. Borges-Andrade, *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 331-356). Porto Alegre: Artmed.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Burlington: Ashgate.
- Carvalho, C., & Ronchi, C. (2005). *Cultura Organizacional. Teoria e pesquisa*. Rio de Janeiro: Fundo de Pesquisa.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração - Teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- D'Ascenção, L. M. (2010). *Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos*. São Paulo: Atlas.
- Durkheim, É. (2007). *As regras do método sociológico*. São Paulo: Martins Fontes.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2002). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Fleury, M. L. (1990). O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. Em M. L. Fleury, & R. M. Fischer, *Cultura e poder nas organizações* (pp. 15-27). São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T., & Sampaio, J. d. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. Em M. T. Fleury, *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: Formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books.
- Freitas, M. E. (2007). *Cultura organizacional: Evolução e crítica*. São Paulo: Thomson.
- Gil, A. C. (2008). *Gestão de pessoas - Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Hofstede, G. (2003). *Cultura e organizações - Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge: Harvard University Printing.
- Lacombe, F. M. (2011). *Recursos humanos - princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Levine, R. A. (1984). Properties of Culture: An Ethnographic View. Em R. A. Schweder, & R. A. Levine, *Culture Theory: Essays on mind, self and emotion* (pp. 31-51). Cambridge: Cambridge University Press.



- Lucena, M. d. (1995). *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Martin, J. (1992). *Culture in organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: Sage.
- Martin, J., & Frost, P. J. (2001). Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. Em S. R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais vol. 2* (pp. 219-251). São Paulo: Atlas.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. R. (2013). *Sistemas, Organização e Métodos*. São Paulo: Atlas.
- Peters, T. J., & Waterman Jr., R. H. (2009). *In search of excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Collins Business Essentials.
- Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Rodrigues, M. V. (2002). *Ritos & excelência nas empresas: a busca da excelência a partir de valores e aspectos culturais das empresas*. Petrópolis: Vozes.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, pp. 1-15.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Silva, C. R. (2009). Institutos Federais. Lei 11.892, de 29/12/2008. Comentários e Reflexões. Brasília: Editora do IFRN.
- Shinyashiki, G. (2002). O processo de socialização organizacional. Em M. L. Fleury, *As pessoas na organização* (pp. 165-184). São Paulo: Editora Gente.
- Stewart, J., & Ranson, S. (1988). Management in the public domain. *Public Money & Management*, vol. 8, pp. 13-19.
- Thiollent, M. (1986). *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez.
- Thiollent, M. (2009). *Pesquisa-Ação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Torres, L. L. (1997). *Cultura organizacional escolar: representações dos professores numa escola portuguesa*. Oeiras: Celta.
- Van Maanen, J. (1990). Processando as pessoas - Estratégias de socialização organizacional. Em M. L. Fleury, & R. M. Fischer, *Cultura e poder nas organizações* (pp. 45-62). São Paulo: Atlas.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organization socialization. *Research in Organizational Behavior*, pp. 209-264.

## WEBGRAFIA

- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, pp. 237-256. Acesso em 15 de março de 2017, disponível em <https://www.uv.es/gonzalev/PSI%20ORG%2006-07/ARTICULOS%20SOCIALIZACION%20ORG/ARTICULO%20SOCIALIZACION%20TACTICS.pdf>
- Alves, J. A. (1992). A "Revisão da Bibliografia" em teses e dissertações: Meus tipos inesquecíveis. *Cadernos de Pesquisa*, pp. 53-60. Acesso em 15 de março de 2017, disponível em <http://educa.fcc.org.br/pdf/cp/n81/n81a05.pdf>
- Araújo, R. O., Carioca, J. G., & Machado, D. d. (2012). Estratégia de integração para novos funcionários: Um estudo de caso em uma indústria de transformação. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 3, n. 1, pp. 6-18. Acesso em 08 de maio de 2017, disponível em <http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2012.001.0001/151>
- Avella, M. M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración de Bogotá*, pp. 163-190. Acesso em 16 de maio de 2017, disponível em [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/3625/2727](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3625/2727)
- Barroso, H. M., & Freitas, M. E. (2013). Integração e fragmentação na cultura organizacional: Discurso e silêncio em uma empresa de alimentos. *Revista Administração em Diálogo*, 129-150. Acesso em 09 de junho de 2017, disponível em <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/viewFile/12815/16696>
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, v. 16, n.2, pp. 291-317. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://www.jstor.org/stable/258863>
- Blum, F. H. (1955). Action research - A scientific approach? *Philosophy of Science*, Vol. 22, No. 1, pp. 1-7. Acesso em 28 de agosto de 2017, disponível em <http://www.jstor.org/stable/185762>
- Borges, R. O., Borges, V. B., & Borges, F. d. (2008). O panorama de estudos acadêmicos em cultura organizacional no século XXI: Um levantamento nos anais dos Enanpads. V *Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO329.pdf>
- Câmara, A. A. (2012). O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 80-97. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewArticle/354>
- Campos, V. S. (2015). A Influência da cultura organizacional no desempenho econômico-financeiro: Um estudo em instituições de ensino superior de capital aberto localizadas na cidade de Belo Horizonte. Pedro Leopoldo, Brasil: Fundação Pedro Leopoldo. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em [http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2015/dissertacao\\_vani\\_de\\_sousa\\_campos\\_2015.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2015/dissertacao_vani_de_sousa_campos_2015.pdf)

- Carbone, P. P. (2000). Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, 133-144. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6273>
- Carvalho, C. S. (2011). A evolução da gestão de recursos humanos. *Relatório de estágio*. Coimbra, Portugal: Universidade de Coimbra. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://hdl.handle.net/10316/18097>
- Dalacosta, R. (2011). O Programa de Integração de funcionários do sistema Cresol Baser. *Trabalho de conclusão de curso de especialização*. Francisco Beltrão, Paraná, Brasil: Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://www.cresol.com.br/site/upload/downloads/116.pdf>
- Decreto n. 1.171, de 22 de junho de 1994. (1994). *Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal*. Brasil: Presidência da República. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm)
- Decreto n. 7.566, de 23 de setembro de 1909. (1909). *Crêa nas capitães dos Estados da Republica Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primario e gratuito*. Brasil: Presidência da República. Acesso em 30 de agosto de 2017, disponível em <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>
- Dias, G. R. (2014). Socialização organizacional: a integração de novos funcionários nas organizações. *Dissertação de Mestrado*. Lisboa, Portugal: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://hdl.handle.net/10437/6821>
- Dias, L. A. (2016). Cultura organizacional de um centro de serviços compartilhados: um estudo de caso em uma siderurgia multinacional. Pedro Leopoldo, Brasil: Fundação Pedro Leopoldo. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em [http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2016/dissertacao\\_leandro\\_augusto\\_dias\\_2016.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2016/dissertacao_leandro_augusto_dias_2016.pdf)
- Díaz, R. G., Jiménez, S. O., & Figueroa, R. C. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 13-31. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133007.pdf>
- Falleiros, A. E., Pimenta, M. L., & Valadão Jr., V. M. (Julho de 2016). O significado da autoavaliação institucional na perspectiva de técnicos-administrativos de uma universidade pública. *Avaliação - Revista de Avaliação da Educação Superior*, pp. 593-618. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772016000200014>
- Fernandes, L. B. (2015). Socialização, intergração e acolhimento dos funcionários dos supermercados Jafers. Elaboração de um Manual de Acolhimento. *Projeto de Mestrado*. Algarve, Portugal: Universidade do Algarve. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://hdl.handle.net/10400.1/8246>
- Ferreira, K. R., Moura, L. R., Cunha, N. S., & Moura, L. L. (2012). Cultura e valores organizacionais em uma universidade federal brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, pp. 69-87. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/105>

- Ferreira, S. (2008). Acolhimento, integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector das telecomunicações. *Dissertação de Mestrado*. Lisboa, Portugal: Universidade de Lisboa. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://hdl.handle.net/10451/761>
- Fleury, M. T. (1987). Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 7-18. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v27n4/v27n4a06>
- Fleury, M. T. (1989). Cultura organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: Uma discussão metodológica. *Revista de Administração*, 3-9. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em [http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/fleury\\_-\\_cultura\\_organizacional\\_os\\_modismos.pdf](http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/fleury_-_cultura_organizacional_os_modismos.pdf)
- Freitas, M. E. (1991). Cultura organizacional - Grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, 73-82. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07>
- Griffin, A. E., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, v.10, n.4, pp. 453-474. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em [http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Griffin%20\(2000\).pdf](http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Griffin%20(2000).pdf)
- Heinzmann, L. M., Gubiani, C. A., & Scarpin, J. E. (2010). Cultura Organizacional: Classificação de artigos do EnANPAD EnGPR sob enfoque de Smircich (1983) e Freitas (1991b). *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/2623>
- Instituto Federal do Ceará. (2014). *Manual do Servidor*. Fortaleza, Brasil: Instituto Federal do Ceará. Acesso em 31 de agosto de 2017, disponível em <http://ifce.edu.br/servidores/manual-do-servidor>
- Instituto Federal do Paraná. (2009). *Cartilha do Servidor*. Curitiba, Brasil: Instituto Federal do Paraná. Acesso em 31 de agosto de 2017, disponível em <http://curitiba.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2014/10/Cartilha-do-Servidor.pdf>
- Instituto Federal do Triângulo Mineiro. (2009). *Estatuto*. Uberaba, Brasil. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em <http://www.iftm.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/documentos/estatuto.pdf>
- Instituto Federal do Triângulo Mineiro. (2014). *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Uberaba, Brasil: Instituto Federal do Triângulo Mineiro. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em <http://www.iftm.edu.br/pdi/>
- Instituto Federal do Triângulo Mineiro. (2016). *Carta de serviços ao cidadão*. Uberaba, Brasil: Instituto Federal do Triângulo Mineiro. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em [http://www.iftm.edu.br/aceso-a-informacao/acoes\\_programas/pdf/carta-servicos-cidadao.pdf](http://www.iftm.edu.br/aceso-a-informacao/acoes_programas/pdf/carta-servicos-cidadao.pdf)
- Instituto Federal do Triângulo Mineiro. (2016). *Portfólio*. Uberaba, Brasil: Instituto Federal do Triângulo Mineiro. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em <http://www.iftm.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/documentos/Portfolio.pdf>
- Instituto Federal do Triângulo Mineiro. (2017). *Regimento Geral*. Uberaba, Brasil: Instituto Federal do Triângulo Mineiro. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em <http://www.iftm.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/regimentos/download/Vers%C3%A3o%20Final%20-%20Regimento%20Geral%20-%202017-08-17.pdf>

- Instituto Federal do Triângulo Mineiro. (s.d.). *Portal do IFTM*. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em <http://www.iftm.edu.br/>
- Instituto Federal do Triângulo Mineiro. (s.d.). *Relatórios de Gestão 2009 a 2016*. Acesso em 30 de agosto de 2017, disponível em [http://www.iftm.edu.br/processo\\_contas/](http://www.iftm.edu.br/processo_contas/)
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, v. 29, n.2, pp. 262-279. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://www.jstor.org/stable/256188>
- Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. (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*. Brasil: Presidência da República. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)
- Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008. (2008). *Dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e dá outras providências*. Brasil: Presidência da República. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm)
- Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. (2008). *Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências*. Brasil: Presidência da República. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm)
- Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. (2012). *Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal*. Brasil: Presidência da República. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm)
- Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (1990). *Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais*. Brasil: Presidência da República. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm)
- Lourenço, M. L., Moissa, E., Vendramin, M. E., Dario, V. C., Silva, A. M., & Rogge, J. F. (2016). Cultura Organizacional: Produção Científica no Brasil no período de 2005 – 2014. *Revista Unifamma*, pp. 47-68. Acesso em 31 de agosto de 2017, disponível em <http://revista.famma.br/unifamma/index.php/RevUNIFAMMA/article/view/241>
- Machado, G. (2013). Proposta de um programa de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, em Santa Catarina. Em M. F. Pereira, A. M. Costa, G. d. Moritz, & D. A. Bunn, *Coleção: Gestão da Saúde Pública - Contribuições para a Gestão do SUS*, v. 10 (pp. 50-78). Florianópolis: Fundação Boiteux. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Volume-10-Artigo-03.pdf>
- Mantovani, M. (2014). *Manual do colaborador?* Fonte: Administradores. Acesso em 15 de julho de 2017, disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/manual-do-colaborador/75690/>

- Martinho, D. M. (2015). Acolhimento, integração e socialização - Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente. *Projeto de Mestrado*. Faro, Portugal: Universidade do Algarve. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/8294/1/Projeto%20Final%20de%20Mestrado%20-%20Manual%20de%20Acolhimento.pdf>
- Martins, E. (2017). *Aprenda fazer a diferença entre objetivo geral e objetivo específico*. Acesso em 20 de 10 de 2017, disponível em Mettzer: <https://blog.mettzer.com/diferenca-entre-objetivo-geral-e-objetivo-especifico/>
- MEC. (2017). *Ministério da Educação*. Fonte: Data Escola Brasil. Acesso em 19 de junho de 2017, disponível em: <http://www.dataescolabrasil.inep.gov.br/dataEscolaBrasil/>
- Mello, C. P., Turrioni, J. B., Xavier, A. F., & Campos, D. F. (2012). Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. *Produção*, V. 22, No. 1, pp. 1-13. Acesso em 30 de agosto de 2017, disponível em [http://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/aop\\_t6\\_0010\\_0155.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/aop_t6_0010_0155.pdf)
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, v.16, pp. 92-120. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://www.jstor.org/stable/258608>
- Ministério da Educação. (s.d.). *Portal do Ministério da Educação*. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em <http://portal.mec.gov.br/index.php>
- Ministério da Educação. (s.d.). *Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica*. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em <http://redefederal.mec.gov.br/>
- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. (s.d.). *Portal do Planejamento*. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em <http://www.planejamento.gov.br>
- Mosquera, P. (2002). Integração e acolhimento. Em C. António, & V. Jorge, *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, processos e práticas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em [https://www.researchgate.net/publication/272180171\\_Integracao\\_e\\_Acolhimneto](https://www.researchgate.net/publication/272180171_Integracao_e_Acolhimneto)
- Mourão, J., Ramos, F., Moreira, L., & Santos, A. (2013). Serious Game em contexto de Formação Profissional: um estudo de caso. *Educação, Formação e Tecnologias*, 6 (2), pp. 29-49. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://eft.educom.pt/index.php/eft/article/view/362>
- Oliveira Neto, A. (s.d.). *A utilização de manuais administrativos como ferramentas indispensáveis à gestão pública*. Fonte: Administradores. Acesso em 11 de julho de 2107, disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-utilizacao-de-manuais-administrativos-como-ferramentas-indispensaveis-a-gestao-publica/4367/download/>
- Oliveira, L. H. (2005). *Exemplo de Cálculo de Ranking Médio para Escala de Likert*. Acesso em 13 de Outubro de 2017, disponível em Academia: [https://www.academia.edu/24318916/EXEMPLO\\_DE\\_C%3%81LCULO\\_DE\\_RANKING\\_M%3%89DIO\\_PARA\\_ESCALA\\_DE\\_LIKERT](https://www.academia.edu/24318916/EXEMPLO_DE_C%3%81LCULO_DE_RANKING_M%3%89DIO_PARA_ESCALA_DE_LIKERT)
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, v.45, pp. 849-874. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00971.x/pdf>

- Pascale, R. (1985). The paradox of "Corporate Culture": Reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, v. XXVII, n. 2, pp. 26-41. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <https://www.gsb.stanford.edu/gsb-cmis/gsb-cmis-download-auth/321351>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, pp. 570-581. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em [www.jstor.org/stable/2392363](http://www.jstor.org/stable/2392363)
- Pinto, E. A. (2014). Integração e socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe. *Dissertação de Mestrado*. Lisboa, Portugal: Universidade Lusíada de Lisboa. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://hdl.handle.net/11067/1070>
- Pires, J. S., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 81-105. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>
- Portaria Normativa n. 1, de 9 de março de 2017. (2017). *Estabelece orientações sobre a assistência à saúde suplementar*. Brasil: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/Downloads/file?PORTARIA%20NORMATIVA%20N%BA%201%20-%202017.pdf>
- Rikard, F. V. (2008). *Manuais organizacionais: instrumentos de gestão e competitividade*. Fonte: Administradores. Acesso em 11 de julho de 2017, disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/manuais-organizacionais-instrumentos-de-gestao-e-competitividade/26070/>
- Rocha, F. R., Marziale, M. P., Carvalho, M. C., Id, S. C., & Campos, M. T. (2014). A cultura organizacional de um hospital público brasileiro. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, pp. 308-314. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em [http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n2/pt\\_0080-6234-reeusp-48-02-308.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n2/pt_0080-6234-reeusp-48-02-308.pdf)
- Rocha, P. G. (2015). Manual de Integração para Clínica Levittá e ITC Vertebral. *Relatório de estágio*. Criciúma, Brasil: Universidade do Extremo Sul Catarinense. Acesso em 28 de agosto de 2017, disponível em <http://repositorio.unesc.net/handle/1/3840>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, v.51, pp. 234-279. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.456.1607&rep=rep1&type=pdf>
- Saraiva, L. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração e Contabilidade*, 187-207. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/17244/cultura-organizacional-em-ambiente-burocratico/i/pt-br>
- Saravia, E. J. (2010). Administração Pública e Administração de Empresas: quem inspira a quem? *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá*, pp. 1-8. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://revistadireitobh.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/100/103>
- Seabra, S. N. (2001). A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 19-43. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6394>

- Secretaria de Estado de Fazenda da Bahia. (1997). *Programa de modernização da Secretaria da Fazenda: projeto de modernização e racionalização da administração tributária*. Salvador, Brasil: Secretaria de Estado de Fazenda da Bahia. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/79774/decreto-7036-97>
- Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. (2003). *Plano mineiro de desenvolvimento integrado*. Belo Horizonte, Brasil: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em [https://www.almg.gov.br/atividade\\_parlamentar/tramitacao\\_projetos/texto.html?a=2003&n=1117&t=PL](https://www.almg.gov.br/atividade_parlamentar/tramitacao_projetos/texto.html?a=2003&n=1117&t=PL)
- Silva, A. H., & Fossá, M. T. (2013). O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. *Revista do Centro Universitário Una*, 5-20. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/558>
- Silva, I. S., Veloso, A. L., & Keating, J. B. (2014). Focus group: Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusófona de Educação*, n. 26, pp. 175-190. Acesso em 16 de 10 de 2017, disponível em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rle/n26/n26a12.pdf>
- Silva, L. P. (2011). A influência da reforma gerencial sobre a cultura de uma organização pública: A Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia em análise. *Tese de Doutorado*. Salvador, Brasil: Universidade Federal da Bahia. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em [http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/lindomar\\_pinto\\_da\\_silva.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/lindomar_pinto_da_silva.pdf)
- Silva, L. P., & Fadul, É. (2010). A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: Um convite a reflexão. *Revista de Administração Pública*, 651-669. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/06.pdf>
- Silva, M. C. (2010). Processo de socialização hospitalar na perspectiva dos enfermeiros. *Tese de Mestrado*. Portugal: Universidade do Minho. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://hdl.handle.net/1822/16665>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, pp. 339-358. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em [www.jstor.org/stable/2392246](http://www.jstor.org/stable/2392246)
- Susman, G. I., & Evered, R. D. (1978). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3, No. 4, pp. 582-603. Acesso em 30 de agosto de 2017, disponível em [https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF9930/v12/undervisningsmateriale/Susman\\_Evered.pdf](https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF9930/v12/undervisningsmateriale/Susman_Evered.pdf)
- Taufmann, S. (2011). *Focus Group*. Acesso em 10 de 16 de 2017, disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/focus-group/53308/>
- Tavares, M. G. (s.d.). Evolução da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica: As Etapas Históricas da Educação Profissional no Brasil. Fonte: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/177/103>



- Teodoro, A. G. (2015). Linguagem não verbal na integração de novos funcionários. *Artigo Científico*. Pindamonhangaba, Brasil: Faculdade de Pindamonhangaba. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/431/1/AlineTEODORO.pdf>
- Terence, A. F., & Escrivão Filho, E. (2006). XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. *Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação*. Fortaleza, Brasil. Acesso em 31 de agosto de 2017, disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR540368\\_8017.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR540368_8017.pdf)
- Thévenet, M. (1991). A cultura da empresa hoje em dia. *Revista de Administração*, 32-39. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18680/a-cultura-de-empresa-hoje-em-dia/i/pt-br>
- Varela, R. V., & Vásquez, M. R. (2017). Estudio sobre el estado de la literatura de la cultura organizacional em la administraciób pública desde el enfoque de análisis de contenidos. *Análisis*, 111-134. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://revistas.usta.edu.co/index.php/analisis/article/view/3235>
- Vieira, A. P. (2014). Socialização e ajustamento pessoa-organização. *Dissertação de Mestrado*. Lisboa, Portugal: Lisboa School of Economics and Management. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em <http://hdl.handle.net/10400.5/6765>

## **ANEXO I**

Roteiro de questões empregado no *focus group* com a equipe de Gestão de Pessoas do IFTM

## **Roteiro para *focus group***

Roteiro empregado no *focus group* com a equipe de Gestão de Pessoas do IFTM sobre as práticas adotadas no acolhimento, integração e socialização de novos servidores.

1. **Considerando a quantidade e a distância dos campi e da Reitoria, quais as principais dificuldades encontradas na gestão de pessoas do IFTM?**
2. **É possível identificar diferentes culturas no IFTM? Diferenças entre campi, carreiras, servidores antigos e novatos, etc. Se possível, cite exemplos.**
3. **O IFTM tem alguma política voltada para a gestão da cultura? Disseminação de valores, missão, padrões de atuação profissional, etc. Como são as ações nessa área?**
4. **A seleção por meio de concurso público oferece pouca ou nenhuma abertura para que o candidato seja avaliado em termos culturais. Assim, as organizações públicas acabam tendo que lidar com os mais diferentes perfis de novatos, alguns inclusive podem divergir da cultura da instituição. Essa situação pode ser verificada no IFTM? Na sua opinião, o que pode ser feito para solucionar ou minimizar essas possíveis divergências e adequar o servidor à cultura de uma organização?**
5. **A nova versão do Regimento Geral incluiu como atribuição da Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas: propor, coordenar e participar da elaboração e execução de estudos, programas e projetos relativos à integração de servidores. O que motivou a inclusão desta atribuição? Já foi realizada alguma ação voltada para essa atribuição?**
6. **O IFTM adota algum programa de integração e socialização de novos servidores? Se sim, em que consiste o programa?**
7. **Quais setores estão envolvidos no processo de integração e socialização de novos servidores? Como se dá a participação de cada setor?**
8. **Como se dá o processo de ingresso de novos servidores no IFTM? Como é realizado o acolhimento?**
9. **É fornecido ao servidor ingressante um Manual de Acolhimento ou outro tipo de material impresso que tenha como objetivo facilitar o processo de integração? Se sim, quais informações estão contidas no(s) documento(s)?**
10. **Quais informações são importantes em um Manual de Acolhimento e Integração? Como deve ser a linguagem adotada?**

- 11. Existe um programa de tutoria? Como ele ocorre? Qual o tempo de duração do programa? Quais orientações os novos servidores recebem? Após ser encaminhado para o seu local de trabalho o servidor recebe algum acompanhamento voltado para a sua socialização?**
  
- 12. Deixe registradas outras informações que considerar importantes acerca do processo de acolhimento, integração e socialização de novos servidores do IFTM.**

## **ANEXO II**

Versão impressa do inquérito aplicado na fase de pesquisa

# Questionário Inicial

Este questionário destina-se a coletar informações junto aos servidores do IFTM, a respeito dos processos de acolhimento, integração e socialização.

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento

1. Eu estou sendo convidado(a) a participar de um estudo denominado “A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Uma proposta”, cujo objetivo geral é contribuir para melhorar a socialização e a integração de novos servidores do IFTM, propondo um Manual de Acolhimento, o que se justifica pela necessidade de integrar e socializar o servidor à cultura organizacional, como meio de fazê-lo sentir-se parte da instituição e consciente de seu papel dentro dela. A minha participação no referido estudo será no sentido de responder a dois questionários online, que serão disponibilizados em momentos distintos. O primeiro destina-se a levantar informações que são consideradas importantes para o processo de integração. O segundo questionário buscará avaliar o nível de satisfação sobre a proposta de Manual de Acolhimento enquanto estratégia de socialização. Estou ciente de que, da pesquisa a se realizar, não obterei benefícios pessoais diretos, mas contribuirei para um melhor entendimento sobre práticas de socialização e integração de novos servidores em uma instituição pública de ensino, podendo, assim ser beneficiado(a) de forma indireta. Também fui informado(a) de que não há previsão de despesas ou danos relacionados à minha pessoa, somente o investimento de tempo para responder ao questionário. Fui esclarecido(a) que a participação nesta pesquisa não envolverá quaisquer riscos significativos a mim, além da expressão da minha opinião. Para minimizar qualquer desconforto e manter minha privacidade, os questionários apresentarão caráter sigiloso e a análise das respostas será feita de forma agregada, sem análise ou identificação individual dos respondentes, focalizando o conteúdo geral e os resultados estatísticos. Assim, estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa de qualquer forma me identificar será mantido em sigilo pelo pesquisador e seus orientadores. Também fui informado(a) de que posso me recusar a participar do estudo, sem precisar me justificar, e de que não sofrerei qualquer prejuízo por isso. O pesquisador envolvido com o referido projeto é o Sr. Rodrigo Leandro Delvas, servidor do IFTM, lotado no Campus Uberlândia, e com ele poderei manter contato pelo telefone (34) 3233-8805 ou pelo e-mail [rodrigoleandro@iftm.edu.br](mailto:rodrigoleandro@iftm.edu.br). É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação. Enfim, tendo sido orientado(a) quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendidos a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar da pesquisa, comprometendo-me a responder aos dois questionários que serão disponibilizados. Em caso de reclamação ou qualquer tipo de denúncia sobre este estudo devo ligar para o CEP IMEPAC (34) 3249-3900 ou mandar um e-mail para [cep@imepac.edu.br](mailto:cep@imepac.edu.br). Assinalando a opção “Aceito participar”, atesto minha anuência com esta pesquisa, declarando que compreendi seus objetivos, a forma como ela será realizada e os esclarecimentos repassados. Deixando de assinalar a referida opção, manifesto minha intenção em não participar da pesquisa.

Aceito participar

## Informações sobre o(a) entrevistado(a)

### 2. Sexo:

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino  
 Masculino

### 3. Idade:

---

### 4. Nível de escolaridade:

*Marcar apenas uma oval.*

- Alfabetizado  
 Ensino fundamental  
 Ensino médio  
 Ensino superior  
 Pós-graduação lato sensu (especialização, MBA, etc.)  
 Mestrado  
 Doutorado  
 Pós-doutorado

### 5. Qual sua unidade de lotação atual?

*Marcar apenas uma oval.*

- Campus Avançado Campina Verde  
 Campus Avançado Uberaba Parque Tecnológico  
 Campus Ituiutaba  
 Campus Paracatu  
 Campus Patos de Minas  
 Campus Patrocínio  
 Reitoria  
 Campus Uberaba  
 Campus Uberlândia  
 Campus Uberlândia Centro

**6. Qual a carreira do seu cargo atual?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
- Técnico-administrativo em Educação

**7. Qual a data de início de exercício no seu cargo atual?**

---

*Exemplo: 15/12/2012*

**Informações sobre o ingresso no IFTM**

Analise as afirmações a seguir, marcando o seu nível de concordância: 1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-não discordo, nem concordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente.

**8. Quando ingressei no IFTM, foi realizada uma programação de acolhimento (recepção) para novos servidores, com apresentação de informações sobre a instituição.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1      2      3      4      5
- Discordo totalmente      Concordo totalmente

**9. Na solenidade de posse, recebi informações relacionadas a aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, padrões, etc.) do IFTM.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1      2      3      4      5
- Discordo totalmente      Concordo totalmente

**10. Após entrar em exercício, no local de trabalho, recebi informações relacionadas a aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, padrões, etc.) do IFTM.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1      2      3      4      5
- Discordo totalmente      Concordo totalmente

**11. s informações recebidas durante a posse e/ou após o início do exercício colaboraram para conhecer a cultura do IFTM.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1      2      3      4      5
- Discordo totalmente      Concordo totalmente



## Informações transmitidas durante o acolhimento.

### 12. Quais informações lhe foram repassadas ao ingressar no IFTM?

*Marque todas que se aplicam.*

- Não recebi nenhuma informação.
- Informações sobre a Rede Federal de Ensino Profissional, Científico e Tecnológico.
- História do IFTM.
- Missão, visão e valores do IFTM.
- Estrutura do IFTM (Organograma).
- Cursos oferecidos pelo IFTM.
- Rol de gestores (Reitor, Pró-reitores, Diretores).
- Regimento Geral
- Regulamentação da carreira (classes, níveis, padrões de vencimento, critérios para progressão).
- Atribuições do seu cargo.
- Equipe de trabalho.
- Composição da remuneração (vencimento básico, adicionais, gratificações, incentivos).
- Benefícios (auxílio alimentação, auxílio transporte, plano de saúde, auxílio creche).
- Jornada de trabalho.
- Controle de frequência.
- Plano de seguridade social
- Outro: \_\_\_\_\_

**13. Quais informações você considera como importantes para a integração cultural de novos servidores e que não lhe foram repassadas ao ingressar no IFTM?**

*Marque todas que se aplicam.*

- Informações sobre a Rede Federal de Ensino Profissional, Científico e Tecnológico.
- História do IFTM.
- Missão, visão e valores do IFTM.
- Estrutura do IFTM (Organograma).
- Cursos oferecidos pelo IFTM.
- Rol de gestores (Reitor, Pró-reitores, Diretores).
- Regimento Geral
- Regulamentação da carreira (classes, níveis, padrões de vencimento, critérios para progressão).
- Atribuições do seu cargo.
- Equipe de trabalho.
- Composição da remuneração (vencimento básico, adicionais, gratificações, incentivos).
- Benefícios (auxílio alimentação, auxílio transporte, plano de saúde, auxílio creche).
- Jornada de trabalho.
- Controle de frequência.
- Plano de seguridade social
- Outro: \_\_\_\_\_

**Análise das estratégias de socialização (processo de assimilação da cultura de uma organização).**

Classifique as estratégias de socialização, de acordo com a importância: 1- nenhuma importância; 2-pouco importante; 3-indiferente; 4-importante; 5-extremamente importante.

**14. Apresentação de informações sobre o IFTM em um encontro presencial.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1      2      3      4      5
- Nenhuma importância                        Extremamente importante

**15. Entrega de um Manual de Acolhimento com informações sobre o IFTM.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1      2      3      4      5
- Nenhuma importância                        Extremamente importante

**16. Oferta de um curso de capacitação sobre o IFTM e o serviço público.**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5  
Nenhuma importância                  Extremamente importante

**Aprendizado e integração da cultura do IFTM.**

Analise as afirmações a seguir, marcando o seu nível de concordância: 1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-não discordo, nem concordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente.

**17. Conheço a missão, a visão e os valores do IFTM.**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5  
Discordo totalmente                  Concordo totalmente

**18. Conheço a história e a estrutura do IFTM.**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5  
Discordo totalmente                  Concordo totalmente

**19. Conheço as normas que regulamentam a carreira e o cargo que ocupo.**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5  
Discordo totalmente                  Concordo totalmente

**20. Conheço as rotinas e os padrões das atividades que desempenho.**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5  
Discordo totalmente                  Concordo totalmente

**21. Conheço as funções dos membros da minha equipe de trabalho e a importância de cada um para cumprir a missão institucional.**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5  
Discordo totalmente                  Concordo totalmente

**22. Conheço os padrões de conduta aceitáveis e inaceitáveis no IFTM.**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Informações sobre mudanças de local de trabalho.**

**23. Você já trabalhou em mais de uma unidade (campus ou Reitoria) do IFTM?**

*Marcar apenas uma oval.*

Sim      *(Ir para a pergunta 25)*  
 Não

**Informações sobre mudanças de local de trabalho.**

**24. Você já trabalhou em mais de um setor dentro da mesma unidade (campus ou Reitoria) do IFTM?**

*Marcar apenas uma oval.*

Sim      *(Ir para a pergunta 26)*  
 Não      *(Pare de preencher este formulário)*

**Identificação de múltiplas culturas**

Analise a afirmação a seguir, marcando o seu nível de concordância: 1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-não discordo, nem concordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente.

**25. Existem diferenças culturais entre os campi do IFTM.**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

*Ir para a pergunta 24.*

**Identificação de múltiplas culturas**

Analise a afirmação a seguir, marcando o seu nível de concordância: 1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-não discordo, nem concordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente.

**26. Existem diferenças culturais entre diferentes setores de uma mesma unidade do IFTM.**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

### **ANEXO III**

Versão impressa do inquérito aplicado na fase de avaliação

# Questionário de Avaliação da Proposta de Manual de Acolhimento

Este questionário destina-se a avaliar a aceitação da proposta de Manual de Acolhimento para o IFTM. Ele deverá ser respondido após a leitura da proposta.

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento

1. Eu estou sendo convidado a participar de um estudo denominado “A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Uma proposta”, cujo objetivo geral é contribuir para melhorar a socialização e a integração de novos servidores do IFTM, propondo um Manual de Acolhimento, o que se justifica pela necessidade de integrar e socializar o servidor à cultura organizacional, como meio de fazê-lo sentir parte da instituição e consciente de seu papel dentro dela. A minha participação no referido estudo será no sentido de responder a dois questionários online, que serão disponibilizados em momentos distintos. O primeiro destina-se a levantar informações que são consideradas importantes para o processo de integração. O segundo questionário buscará avaliar o nível de satisfação sobre a proposta de Manual de Acolhimento enquanto estratégia de socialização. Fui alertado de que, da pesquisa a se realizar, não obterei benefícios pessoais diretos, mas contribuirei para um melhor entendimento sobre práticas de socialização e integração de novos servidores em uma instituição pública de ensino, podendo assim ser beneficiado de forma indireta. Também fui informado de que não há previsão de despesas ou danos relacionados à minha pessoa, somente o investimento de tempo para responder ao questionário. Fui esclarecido que a participação nesta pesquisa não envolverá quaisquer riscos significativos a mim, além da expressão da minha opinião. Para minimizar qualquer desconforto e manter minha privacidade, os questionários apresentarão caráter sigiloso e a análise das respostas será feita de forma agregada, sem análise ou identificação individual dos respondentes, focalizando o conteúdo geral e os resultados estatísticos. Assim, estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo pelo pesquisador e seus orientadores. Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, sem precisar me justificar, e de que não sofrerei qualquer prejuízo por isso. O pesquisador envolvido com o referido projeto é o Sr. Rodrigo Leandro Delvas, servidor do IFTM, lotado no Campus Uberlândia, e com ele poderei manter contato pelo telefone (34) 3233-8805 ou pelo e-mail [rodrigoleandro@iftm.edu.br](mailto:rodrigoleandro@iftm.edu.br). É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação. Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar da pesquisa, comprometendo-me a responder aos dois questionários que serão disponibilizados. Em caso de reclamação ou qualquer tipo de denúncia sobre este estudo devo ligar para o CEP IMEPAC (34) 3249-3900 ou mandar um e-mail para [cep@imepac.edu.br](mailto:cep@imepac.edu.br). Assinalando a opção “Aceito participar”, atesto minha anuência com esta pesquisa, declarando que compreendi seus objetivos, a forma como ela será realizada e os esclarecimentos repassados. Deixando de assinalar a referida opção, manifesto minha intenção em não participar da pesquisa.

Aceito participar

## Informações sobre o(a) participante

### 1. Sexo:

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino  
 Masculino

### 2. Faixa etária:

*Marcar apenas uma oval.*

- 0 a 18 anos  
 19 a 23 anos  
 24 a 28 anos  
 29 a 33 anos  
 34 a 38 anos  
 39 a 43 anos  
 44 a 48 anos  
 49 a 53 anos  
 54 a 59 anos  
 60 anos ou mais

### 3. Nível de escolaridade:

*Marcar apenas uma oval.*

- Alfabetizado  
 Ensino fundamental  
 Ensino Médio  
 Ensino superior  
 Pós-graduação lato senso (especialização, MBA, etc.)  
 Mestrado  
 Doutorado  
 Pós-doutorado

**4. Qual sua unidade de lotação?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Campus Avançado Campina Verde
- Campus Avançado Uberaba Parque Tecnológico
- Campus Ituiutaba
- Campus Paracatu
- Campus Patos de Minas
- Campus Patrocínio
- Reitoria
- Campus Uberaba
- Campus Uberlândia
- Campus Uberlândia Centro

**5. Qual a carreira do seu cargo atual?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
- Técnico-administrativo em Educação

**6. Qual a data de início de exercício no seu cargo atual?**

---

*Exemplo: 15/12/2012*

**Avaliação da proposta de Manual de Acolhimento**

**7. Qual o grau de satisfação com a clareza das informações contidas na proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1      2      3      4      5
- Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

**8. Qual o nível de suficiência das informações contidas na proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1      2      3      4      5
- Totalmente insuficiente      Totalmente suficiente



**9. Qual o nível de relevância das informações contidas na proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Totalmente irrelevante      Totalmente relevante

**10. Qual o seu grau de satisfação com relação à linguagem adotada na proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

**11. Qual o seu grau de satisfação com relação aos aspectos gráficos (fonte, tamanho, cores, etc.) adotados na proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

**12. Qual o seu grau de satisfação com a extensão do conteúdo (número de páginas) da proposta de Manual de Acolhimento do IFTM?**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

**13. Quais informações contidas na proposta de Manual de Acolhimento lhe foram mais úteis?**

*Marque todas que se aplicam.*

- Informações sobre o IFTM
- Informações e serviços para o servidor
- Informações sobre carreiras e vida funcional
- Informações sobre direitos e deveres
- O Manual de Acolhimento não apresentou nenhuma informação útil

## Importância do Manual de Acolhimento

**14. A disponibilização de um Manual de Acolhimento colabora para melhorar a socialização e a integração cultural de novos servidores do IFTM. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

**15. A disponibilização de um Manual de Acolhimento aos novos servidores colabora para uniformizar a cultura organizacional do IFTM. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

## Sugestões

**16. Em poucas palavras, deixe uma sugestão para aprimorar a proposta do Manual de Acolhimento do IFTM.**

---

---

---

---

---

#### **ANEXO IV**

Proposta de Manual de Acolhimento para o IFTM



**INSTITUTO FEDERAL  
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**  
Triângulo Mineiro

# Manual de Acolhimento

## **IFTM – Reitoria**

**Tel.:** (34) 3326-1100

**Fax:** (34) 3326-1101

**Portal:** [www.iftm.edu.br](http://www.iftm.edu.br)

**End.:** Av. Doutor Randolpho Borges Júnior, 2900 –

Bairro Univerdecidade

Uberaba/MG – CEP 38064-300

**PRESIDENTE DA REPÚBLICA**  
Michel Miguel Elias Temer Lulia

**MINISTRO DA EDUCAÇÃO**  
José Mendonça Bezerra Filho

**SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**  
Eline Neves Braga Nascimento

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO**

**REITOR**  
Roberto Gil Rodrigues Almeida

**PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO**  
Marco Antônio Maciel Pereira

**PRÓ-REITOR DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**  
Mauro Borges França

**PRÓ-REITOR DE ENSINO**  
Luiz Alberto Rezende

**PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO TECNOLÓGICA**  
Eurípedes Ronaldo Ananias Ferreira

**PRÓ-REITOR DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO**  
Humberto Marcondes Estevam

### SIGLAS

APF – Administração Pública Federal

CD – Cargo de Direção

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

CID – Código Internacional de Doenças

CONSUP – Conselho Superior

DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas

EAFUDI – Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia

EBTT – Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

FCC – Função de Coordenação de Curso

FG – Função Gratificada

IF – Instituto Federal

IFTM – Instituto Federal do Triângulo Mineiro

MEC – Ministério da Educação

NASS – Núcleo de Atenção à Saúde do Servidor

PAD – Processo Administrativo Disciplinas

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PROEJA – Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos

PSS – Plano de Seguridade Social

SIASS – Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIGEPE – Sistema de Gestão de Pessoas

TAE – Técnico-Administrativo em Educação

UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

**SUMÁRIO**

MENSAGEM DO REITOR	01
INTRODUÇÃO	02
1. SOBRE O IFTM	02
1.1. Quem somos	02
1.2. Missão, visão e valores	03
1.3. História	03
1.4. Estrutura	04
1.5. Ensino, Pesquisa e Extensão	06
1.6. Cursos oferecidos	06
1.7. Programas e projetos	07
1.8. Instrumentos legais	07
1.9. Comunicação	08
1.10. Datas e eventos institucionais	09
2. INFORMAÇÕES E SERVIÇOS PARA O SERVIDOR	10
2.1. Procedimentos iniciais	10
2.2. Gestão de pessoas	10
2.3. Informação e capacitação	10
2.4. Sistemas informatizados	11
2.5. Atenção à saúde do servidor	13
3. CARREIRA E VIDA FUNCIONAL	13
3.1. Regime jurídico e carreiras	13
3.2. Estágio probatório	13
3.3. Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	14
3.4. Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação	16
3.5. Funções de confiança	18
4. DIREITOS E DEVERES	19
4.1. Direitos	19
4.1.1. Férias	19
4.1.2. Indenizações, retribuições, gratificações e adicionais	19
4.1.3. Benefícios	20
4.1.4. Licenças e concessões	21
4.1.5. Seguridade social	22
4.2. Deveres e proibições	23
4.2.1. Deveres	23
4.2.2. Jornada de trabalho e controle de frequência	24
4.2.3. Proibições	24
REFERÊNCIAS	26
ANOTAÇÕES	27

## MENSAGEM DO REITOR

{Texto elaborado pelo Reitor}

PROPOSTA

### *Para saber mais!*

O Reitor do IFTM está sempre compartilhando informações com os servidores. Conheça os canais de comunicação:

- ✓ [Blog](#) – Principais notícias sobre o Reitor
  - ✓ [Agenda](#) – Compromissos agendados do Reitor
- Fala, Reitor! – Informativo enviado por e-mail.



### INTRODUÇÃO

Este Manual de Acolhimento destina-se a oferecer ao novo servidor do IFTM as informações necessárias para a sua integração e socialização, apresentando-lhe a história, a estrutura, os cursos e os serviços prestados pela organização.

Além dos elementos que caracterizam o IFTM, o Manual também apresenta informações sobre os canais de comunicação e atendimento ao servidor e uma breve compilação da legislação que regula a vida funcional do servidor público.

Trata-se de um instrumento de consulta que permite o acesso a informações gerais sobre o IFTM e sobre o serviço público federal, possibilitando que o servidor público conheça a instituição e seja estimulado a consultar outras ferramentas de comunicação que ela disponibiliza.

### 1. SOBRE O IFTM

#### 1.1. Quem somos

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro é uma instituição pertencente à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil, criada em 2008. A criação dos Institutos Federais teve como objetivo ampliar a oferta de educação profissionais e difundir o conhecimento científico.

Atualmente, a Rede Federal está presente em todos os estados do Brasil. São 644 unidades, atendendo 568 Municípios.

A principal atividade do IFTM é prestar serviços de educação profissional e tecnológica, desenvolvida por meio de práticas de ensino, pesquisa e extensão. A oferta educacional abrange diversos níveis, desde o ensino médio, com formação técnica, chegando ao nível superior, com cursos tecnológicos, de bacharelado e de licenciatura, e até a pós-graduação, tanto *lato sensu* (especialização) quanto *stricto sensu* (mestrado).

A Reitoria, localizada em Uberaba, é responsável pelo planejamento, gestão de recursos e unidade institucional. Os cursos do IFTM são oferecidos em seus nove campi, localizados em sete Municípios das regiões do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Noroeste de Minas.

#### ***Para saber mais!***

Acesse [www.iftm.edu.br/acesso-a-informacao/institucional](http://www.iftm.edu.br/acesso-a-informacao/institucional) e tenha acesso a mais informações institucionais do IFTM: Estatuto, Regimento Geral, Regimentos Internos e PDI.

### 1.2. Missão, visão e valores

#### Missão *O que fazemos?*

Ofertar a Educação Profissional e Tecnológica por meio do Ensino, Pesquisa e Extensão promovendo o desenvolvimento na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática.

#### Visão *O que almejamos?*

Ser uma instituição de excelência na educação profissional e tecnológica, impulsionando o desenvolvimento tecnológico, científico humanístico, ambiental, social e cultural, alinhado às regionalidades em que está inserido.

#### Valores *O que nos guia?*

- Ética: gerar e manter a credibilidade junto à sociedade.
- Desenvolvimento Humano: formar o cidadão integrado ao contexto social.
- Integração Social: realizar ações interativas com a sociedade para o desenvolvimento social e tecnológico.
- Inovação: efetuar a mudança por meio da postura empreendedora.
- Qualidade e Excelência: promover a melhoria contínua dos serviços oferecidos para a satisfação da sociedade.

### 1.3. História

A educação profissional no Brasil tem sua origem nas Escolas de Aprendizes e Artífices, criadas em 1909, por meio do Decreto 7.566.

No final da década de 1970, por meio da Lei 6.545/78, são criados os primeiros Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET's): em Minas Gerais, Paraná e Rio de Janeiro. O processo de transformação de Escolas Técnicas em CEFET's, bem como a criação de novos Centros, perdurou até o início dos anos 2000.

Na primeira década do século XXI, a Educação Profissional começa a tomar novos rumos. Ocorreu em 2008 uma grande reformulação no sistema de Ensino Profissionalizante. A [Lei 11.892/08](#)<sup>1</sup> criou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e com ela foram criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF's), muitos dos quais surgiram com a junção de Escolas Técnicas, Escolas Agrotécnicas e CEFET's.

---

<sup>1</sup> O acesso a outros documentos poderá ser feito por meio dos *links* disponibilizados diretamente no texto.

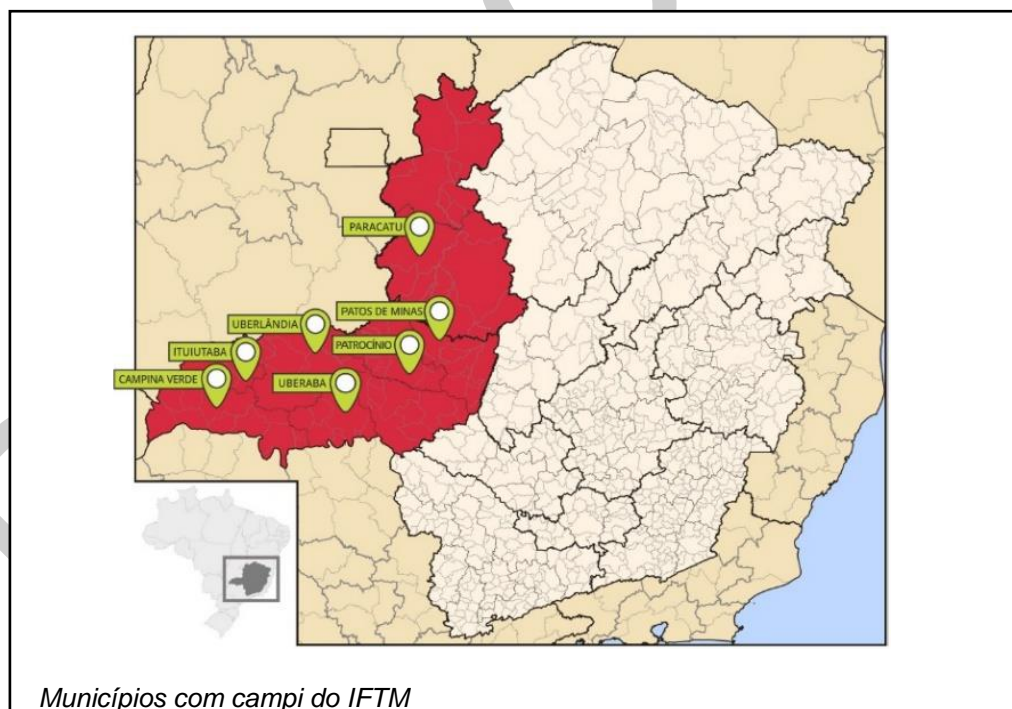
Após 8 anos de sua criação, a Rede Federal, com presença em todos os estados do Brasil, contava com 38 Institutos Federais, 2 Centros Federais de Educação Tecnológica, 25 Escolas Técnicas vinculadas a Universidades Federais, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná e o Colégio Pedro II. Um total de 644 unidades, atendendo 568 Municípios.

### *Para saber mais!*

Conheça melhor a **Rede Federal**, acessando o portal [redefederal.mec.gov.br](http://redefederal.mec.gov.br).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, mediante a junção do Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) de Uberaba e da Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia (EAFUDI). A partir dessa junção, surgiram os *campi* Ituiutaba, Uberaba (Unidade I e Unidade II), Ituiutaba, Paracatu e Uberlândia, geridos pela Reitoria localizada em Uberaba.

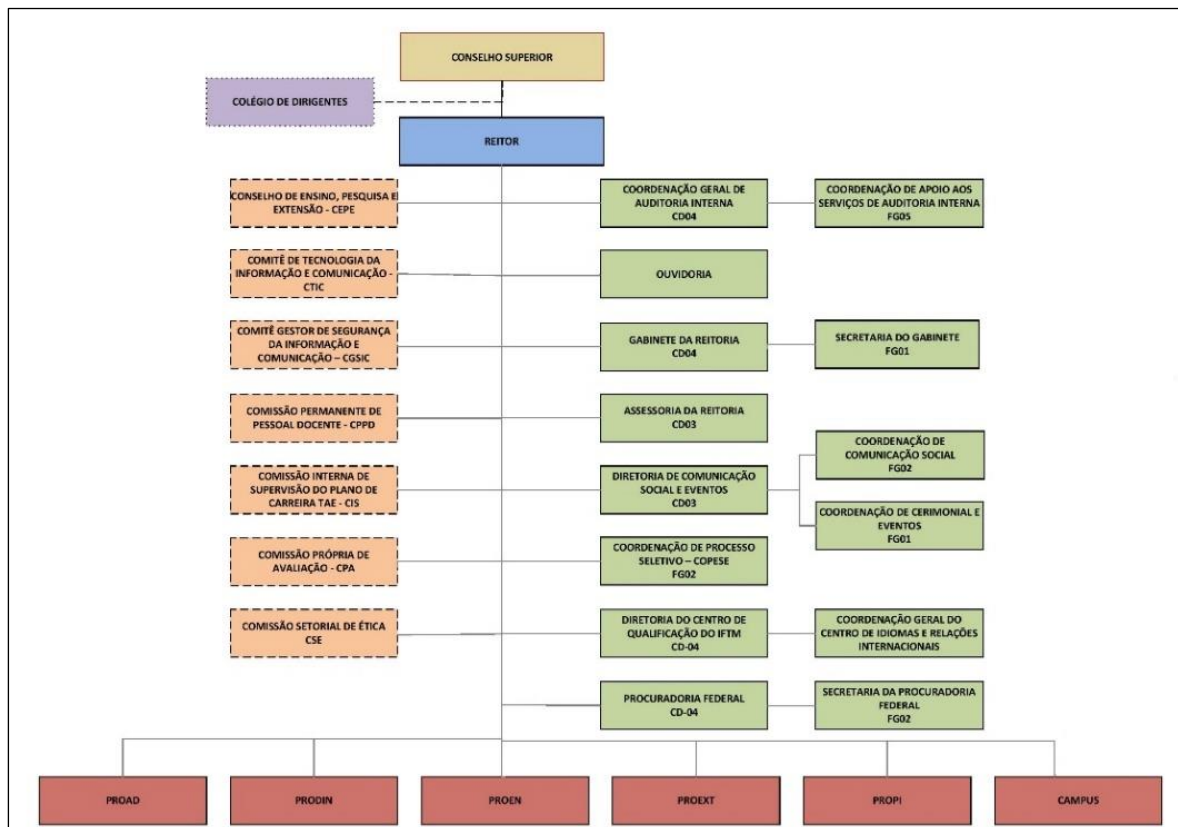
Posteriormente, com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, foram criados os *Campi* Patrocínio, Uberlândia Centro e Patos de Minas e os *Campi* Avançados Uberaba Parque Tecnológico e Campina Verde.



### 1.4. Estrutura

Localizada em Uberaba, a Reitoria é responsável pela garantia da unidade institucional e pela gestão de recursos e planejamento, além de estar à frente de todos os

interesses educacionais, econômicos e culturais da instituição. Sua estrutura administrativa é formada pela Assessoria de Gabinete e possui como órgãos de suporte à tomada de decisões as Pró-reitorias de Administração (PROAD), de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), de Ensino (PROEN), de Extensão e de Pesquisa (PROEXT) e de Pós-graduação e Inovação (PROPI).



Organograma da Reitoria

Já nos *campi*, a estrutura é aproximadamente a mesma de uma unidade para outra. Há um Diretor-Geral, responsável por cada *campus* e assessorado por sua equipe de Gabinete. Subordinados ao Diretor-Geral há dois grandes departamentos ou coordenações, dependendo da estrutura e do tamanho da unidade. Há um departamento/coordenação responsável pela área educacional e outro pela área administrativa e cada um deles se divide em coordenações/setores, conforme a demanda de trabalho de cada *campus*.

**Para saber mais!**

Conheça mais sobre a estrutura organizacional do IFTM na página de Organogramas: <http://www.iftm.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/organograma/>

Navegue também pelas páginas dos *campi*. Você encontrará informações sobre os Diretores, Coordenadores e demais responsáveis pelos setores de cada unidade.

### 1.5. Ensino, Pesquisa e Extensão

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro tem o objetivo de formar e qualificar profissionais no âmbito da educação tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisa aplicada e promover o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, especialmente de abrangência local e regional, oferecendo mecanismos para a educação continuada.

Suas ações são conduzidas em conformidade com as políticas definidas pelo Ministério da Educação (MEC), ao qual está subordinado, por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), a qual promove o desenvolvimento da educação profissional e tecnológica por intermédio do funcionamento de todas as modalidades de ensino: ensino técnico (concomitante, subsequente e PROEJA), tecnológico, bacharelados, licenciaturas e pós-graduação.

### 1.6. Cursos oferecidos

O IFTM oferece, em seus campi e polos de apoio, cursos nas modalidades presencial e à distância (EaD).

A Educação Técnica de Nível Médio do IFTM é desenvolvida na forma articulada ao ensino médio (integrada ou concomitante).

No Ensino Superior, o IFTM oferece cursos de graduação (tecnologia, licenciaturas, bacharelados) e pós-graduação lato sensu (especialização) e stricto sensu (mestrado).

As áreas de formação são diversificadas, incluindo cursos de informática, agropecuária, agronomia, zootecnia, alimentos, química, administração, meio ambiente, mineração, engenharia elétrica, contabilidade, edificações, dentre outros.

Por meio do Centro de Idiomas (CENID), são ofertados cursos de línguas estrangeiras: inglês, espanhol e francês.

#### *Para saber mais!*

Visite a página de cursos oferecidos e conheça mais detalhes sobre a oferta educacional do IFTM em cada um dos campi: <http://www.iftm.edu.br/cursos/>  
Leia também o Portfólio do IFTM, disponível em: [www.iftm.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/documentos/Portfolio.pdf](http://www.iftm.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/documentos/Portfolio.pdf)

### 1.7. Programas e projetos

O IFTM desenvolve diversas ações nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. Conheça a seguir algumas dessas iniciativas.

**Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (NAPNE)** – Todos os campi do IFTM contam com o NAPNE, com o objetivo de garantir o acesso, a permanência e o sucesso escolar do estudante com necessidades educacionais específicas;

**Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas** – Tem a finalidade de construir a cidadania por meio da valorização da identidade étnico-racial e a valorização dos aspectos da história e da cultura que caracterizam a formação da população brasileira;

**Ações de Extensão** – Desenvolvimento de projetos voltados ao acompanhamento de egressos, oferta de cursos e minicursos, formação empreendedora, encaminhamento ao mercado de trabalho e ações nas áreas técnica, social, científica, esportiva, artística e cultural;

**Programa de Apoio à Iniciação à Pesquisa Científica e Tecnológica** – Busca despertar nos acadêmicos o interesse e incentivar vocações para as atividades de pesquisa científica e tecnológica;

**Ensino de Idiomas e Internacionalização** – Promove a oferta de cursos de idiomas em todos os campi do IFTM, a aplicação de testes de proficiência em idiomas e organiza a política de mobilidade internacional do IFTM, propiciando a ida de estudantes e servidores ao exterior e a recepção de estrangeiros;

**Programa de Incentivo à Inovação** – Tem o objetivo de estimular nos servidores e alunos do IFTM a busca pela inovação, por meio do incentivo a projetos, qualificação profissional e o estabelecimento de parcerias.

#### *Para saber mais!*

Acesse a Carta de Serviços ao Cidadão para conhecer mais serviços, programas e ações desenvolvidos pelo IFTM: [www.iftm.edu.br/acesso-a-informacao/acoes\\_programas/pdf/carta-servicos-cidadao.pdf](http://www.iftm.edu.br/acesso-a-informacao/acoes_programas/pdf/carta-servicos-cidadao.pdf)

### 1.8. Instrumentos Legais

A constituição e a administração do IFTM são reguladas pelo Estatuto, pelo Regimento Geral e pelos Regimentos Internos, sem prejuízo dos princípios administrativos, da legislação e de Instruções e Orientações Normativas, Portarias, Normas Operacionais e outros diplomas que regem a Administração Pública. Também são instrumentos norteadores a jurisprudência



das Cortes Judiciais e do Tribunal de Contas da União, os pareceres e enunciados da Advocacia-Geral da União e as Orientações e Instruções da Controladoria-Geral da União.

**Estatuto** - O [Estatuto](#) é o documento legal que contém os preceitos fundamentais sobre a natureza, a constituição e o funcionamento do IFTM. A Resolução nº 1, de 17 de agosto de 2009 é o instrumento que aprova e confere validade ao Estatuto do IFTM.

**Regimento Geral** - O [Regimento Geral do IFTM](#) complementa e normatiza as disposições presentes no Estatuto. Dessa forma, seu objetivo é tratar, detalhadamente, da Administração Geral, dos Órgãos (superiores, de assessoramento, de controle, executivos e administrativos), da estrutura dos *campi*, das atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão), da comunidade, da disciplina e dos recursos (financeiros e materiais). O Regimento Geral em vigor foi alterado pela Resolução 38, de 10 de maio de 2017.

**Regimentos Internos** - Cada campus do IFTM possui o seu [Regimento Interno](#), cujo objetivo de regular a estrutura de cada unidade, observando a sua origem, a fase de expansão o quantitativo de alunos, o Regimento Geral e as regulamentações emanadas pelo Conselho Superior.

**PDI** - Além do Estatuto e dos regimentos, outro documento importante é o [Plano de Desenvolvimento Institucional](#), que norteia ações para o planejamento e o desenvolvimento institucionais. O PDI do IFTM abrange o período de 2014 a 2018.

### 1.9. Comunicação

O IFTM utiliza diversos canais de comunicação, disponibilizando informações para alunos, servidores e comunidade externa.

**Portal do IFTM** ([www.iftm.edu.br](http://www.iftm.edu.br)) - É o principal canal de comunicação do IFTM. No Portal são disponibilizadas notícias, documentos de acesso público, cursos oferecidos, programas de pesquisa e extensão, formas de ingresso, calendários acadêmico e administrativo, prestações de contas, editais, documentos legais, relatórios, boletins de serviço, dentre outras informações.

Na página inicial do Portal, podem ser acessadas informações que abrangem o IFTM como um todo. Por meio da aba lateral esquerda, é possível acessar as páginas dos *campi* e dos polos presenciais, onde há dados e notícias específicos de cada unidade.

Também é por meio do Portal que se dá o acesso aos sistemas do IFTM: Portal do Aluno, Virtual-IF, E-mail, Bibliotecas, Ambiente de Ensino à Distância e Plataforma de Periódicos.



**Twitter** ([twitter.com/iftmoficial](https://twitter.com/iftmoficial)) - Siga o IFTM e mantenha-se informado.



**Facebook** ([www.facebook.com/iftmoficial](https://www.facebook.com/iftmoficial)) - Curta, compartilhe e comente notícias, fatos e eventos.



**Youtube** ([www.youtube.com/InstitutoFederaldoTrianguloMineiro](https://www.youtube.com/InstitutoFederaldoTrianguloMineiro)) - Assista aos vídeos institucionais e às reuniões do Conselho Superior (CONSUP).



**Flickr** ([www.flickr.com/photos/iftmoficial](https://www.flickr.com/photos/iftmoficial)) - Veja registros fotográficos de eventos e das instalações do IFTM.



**RSS** ([www.iftm.edu.br/rss](http://www.iftm.edu.br/rss)) - Assine para receber as atualizações do Portal do IFTM.

### 1.10. Datas e eventos institucionais

- 22 de janeiro – Aniversário do Campus Avançado Uberaba Parque Tecnológico;
- 1º de fevereiro – Aniversário do Campus Uberlândia Centro;
- 26 de fevereiro – Aniversário do Campus Paracatu;
- 8 de março – Aniversário do Campus Ituiutaba;
- 23 de abril – Aniversário do Campus Patos de Minas;
- 15 de maio – Aniversário do Campus Uberaba;
- 19 de junho – Aniversário do Campus Avançado Campina Verde;
- 4 de agosto – Aniversário do Campus Uberlândia;
- 23 de setembro – Aniversário da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica;
- 28 de outubro – Dia do Servidor Público;
- 6 de dezembro – Aniversário do Campus Patrocínio;
- 29 de dezembro – Aniversário do IFTM.

O IFTM também promove diversos eventos destinados à divulgação do conhecimento, socialização de servidores e alunos, promoção da cultura e da prática de esportes, tais como:

- Semana de Ciência, Tecnologia e Inovação;
- Semana do Servidor;
- Encontro de Egressos;
- Semana Nacional do Livro e da Biblioteca;
- Jogos Escolares Internos do IFTM



## 2. INFORMAÇÕES E SERVIÇOS PARA O SERVIDOR

### 2.1. Procedimentos iniciais

Após a solenidade de posse, o prazo para entrar em exercício é de 15 (quinze) dias. No dia em que iniciar suas atividades, o novo servidor deverá apresentar-se no setor de Gestão de Pessoas de sua unidade de lotação, para que seja emitido o comprovante de início de exercício. Na oportunidade, o servidor poderá tirar dúvidas e também irá receber informações mais detalhadas sobre o seu local de trabalho.

#### *Para saber mais!*

A entrar em exercício, solicite informações sobre a emissão da identidade funcional (crachá), acesso à rede de computadores, habilitação nos sistemas do IFTM e serviços de alimentação (cantinas e refeitórios) disponíveis.

### 2.2. Gestão de Pessoas

A Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), subordinada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, é a unidade administrativa responsável por planejar, coordenar, supervisionar e orientar a execução das atividades relacionadas à área de gestão de pessoas do IFTM.

As atividades da DGP são desenvolvidas tanto pela equipe central localizada na Reitoria quanto pelos responsáveis pela gestão de pessoas dos *campi*.

Sempre que surgir alguma dúvida relacionada à área de gestão de pessoas, o servidor do IFTM poderá contar com o suporte da DGP e da equipe dos *campi*. Além do atendimento presencial, o contato pode ser feito por telefone e e-mail. Consulte na Lista de Ramais do Virtual-IF os contatos dos setores de gestão de pessoas.

### 2.3. Informação e capacitação

O IFTM dispõe de instrumentos destinados a informar e promover a capacitação do servidor, colaborano, assim, com o seu processo de desenvolvimento profissional e com a disseminação de informações institucionais.

**DGP Info** - É um boletim elaborado pelos membros da equipe de Gestão de Pessoas da Reitoria e dos *campi*, que leva ao servidor informações relacionadas às carreiras de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e de Técnico Administrativo em Educação.

Os boletins abordam questões como benefícios e vantagens, desenvolvimento na carreira, saúde e qualidade de vida, remuneração e movimentação de pessoas. As informações são apresentadas de forma simples e objetiva, permitindo que o servidor conheça seus direitos e deveres e os procedimentos para exercê-los.

Sempre que uma nova edição do DGP-Info é lançada, os servidores recebem uma cópia do informativo por *e-mail*. As edições podem ser acessadas de três formas:

- ✓ pelo *link* localizado no canto superior esquerdo da página inicial do [Portal IFTM](#);
- ✓ pelo módulo Servidor Online do Virtual-IF;
- ✓ pelo endereço [www.iftm.edu.br/dgpinfo](http://www.iftm.edu.br/dgpinfo).

**Curso de Formação Inicial e Ambientação Funcional** - Iniciativa que faz parte do Programa Anual de Capacitação e Desenvolvimento Humano do IFTM, cujo objetivo é capacitar e certificar os servidores no uso das ferramentas da gestão pública para que estejam aptos a desempenhar com eficiência suas atividades.

É um curso oferecido na modalidade à distância. A oferta de turmas acontece anualmente. Dentre os temas abordados há: apresentação institucional do IFTM, regime jurídico do serviço público federal, atenção à saúde do servidor, código de ética, princípios da Administração Pública, regulamentação das carreiras de técnico-administrativos e docentes.

### 2.4. Sistemas informatizados

**SIGEPE** - O SIGEPE é o Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal. Este sistema permite ao servidor consultar:

- ✓ contracheques;
- ✓ comprovantes de rendimentos;
- ✓ dados cadastrais e financeiros.

O SIGEPE também disponibiliza módulos relacionados a: Consignações em folha de pagamento, saúde do servidor e férias.

O acesso ao sistema pode ser feito por meio do Portal do Servidor ou pelo aplicativo para *smartphones* SIGEPE Mobile.

**Portal do Servidor** ([www.servidor.gov.br](http://www.servidor.gov.br)) - O Portal do Servidor do Governo Federal é um ambiente virtual que disponibiliza ao servidor público diversas informações e serviços.

Por meio do Portal, o servidor tem acesso a:

- ✓ notícias;
- ✓ legislação;
- ✓ dados estatísticos;
- ✓ tabelas de remuneração;
- ✓ simulador de aposentadoria;
- ✓ serviços de saúde;
- ✓ ouvidoria.

### **Virtual-IF**

É um ambiente da rede interna do IFTM que concentra todos os serviços virtuais de diversos segmentos das áreas acadêmica e administrativa. É um espaço virtual colaborativo e que está constantemente sendo aprimorado.

O Virtual-IF é composto por módulos, sendo que alguns deles são acessíveis a todos os servidores e outros só estão disponíveis para cargos ou setores específicos.

Os módulos de acesso comum são:

**CDS (Catálogo de Servidores)** – Disponibiliza informações de contato dos servidores como endereço, e-mail e telefone.

**LDR (Lista de Ramais)** – Permite a consulta dos ramais dos IFTM. A pesquisa pode ser feita por nome de servidor, por *campus* ou por setor.

**MDS (Manual do Servidor)** – Apresenta os conceitos e fundamentos legais referentes aos direitos, vantagens e benefícios do servidor público. Disponibiliza os requerimentos e procedimentos para formalizar as solicitações dos servidores, tais como atualização de dados cadastrais, solicitação de diárias, requerimentos de progressão, licenças, incentivo à qualificação, retribuição por titulação, dentre outros.

Atenção! É muito importante a leitura dos requisitos e procedimentos antes de apresentar algum requerimento.

**Servidor Online** – É o módulo onde o servidor consulta informações pessoais referentes ao seu cadastro e sua vida funcional. É possível consultar portarias emitidas pelo IFTM relacionadas ao servidor e também outros dispositivos legais que são de seu interesse.

**Site Docs (Documentos e Informações)** – Módulo para consulta de informações como Boletins de Serviço, dados dos *campi* e legislação. Também disponibiliza formulários gerais utilizados nas rotinas administrativas do IFTM.

### 2.5. Atenção à saúde do servidor

O Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) tem por objetivo coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo Federal.

#### *Para saber mais!*

Acesse o Portal do SIASS e conheça a rede de atendimento e a legislação sobre saúde do servidor.

<https://www2.siapenet.gov.br/saude/portal/public/index.xhtml>

Se o servidor estiver em viagem e precisar se submeter a perícia médica, poderá entrar em contato com a unidade do SIASS mais próxima.

## 3. CARREIRA E VIDA FUNCIONAL

### 3.1. Regime Jurídico e carreiras

O Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União é instituído pela [Lei nº 8.112/90](#).

O quadro de servidores do IFTM está dividido em duas carreiras: a Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e a Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Cada carreira é tratada por legislações específicas, com critérios de desenvolvimento e parcelas remuneratórias distintas.

### 3.2. Estágio probatório

O servidor nomeado para cargo de provimento **efetivo** fica submetido ao estágio probatório, período no qual sua aptidão e capacidade para desempenhar as atividades do cargo serão objeto de avaliação.

Durante o estágio probatório, são avaliados os seguintes fatores:

- ✓ assiduidade;
- ✓ disciplina;
- ✓ capacidade de iniciativa;

- ✓ produtividade e
- ✓ responsabilidade.

Decorridos 03 (três) anos de **efetivo exercício**, o servidor nomeado para cargo de provimento **efetivo** será considerado estável. A estabilidade é a garantia de permanência do servidor nos quadros da Administração Pública Federal – APF.

O servidor estável somente perderá o cargo em situações previstas em lei (em virtude de sentença judicial transitada em julgado; Processo Administrativo Disciplinar – PAD).

***Para saber mais!***

No curso “**Formação Inicial e Ambientação Funcional – Gestão Pública**” há um módulo sobre a **Lei nº 8.112/90**.

Leia o **DGP-Info** sobre **Estágio Probatório** e conheça mais sobre o processo de avaliação e a legislação do IFTM que trata do tema:

<http://www.iftm.edu.br/dgpinfo/informativos/estagio-probatorio.html>

**3.3. Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico**

A Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico é uma das carreiras que compõem o Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal e contempla os cargos de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e Professor Titular-Livre. Esta carreira é regulamentada pela [Lei nº 12.772/12](#) e estruturada conforme demonstrado abaixo:

CARGO	CLASSE	NÍVEL
Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	Titular	1
	DIV	4
		3
		2
		1
		4
	DIII	3
		2
		1
		2
	DII	1
		2
	DI	1
		2

CARGO	NÍVEL
Professor Titular-Livre	Único

As atividades da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico estão relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e às inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além daquelas previstas em legislação específica.

O **desenvolvimento** na Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico ocorre por meio de:

- ✓ *progressão funcional* – passagem para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe. Ex.: DI-1 para DI-2.
- ✓ *promoção* – passagem de uma classe para outra subsequente. Ex.: DII-2 para DIII-1.

Para ambos os casos será exigido o interstício de 24 meses e aprovação em processo de avaliação de desempenho.

A promoção para a Classe Titular exige título de Doutor, aprovação em processo de avaliação de desempenho e aprovação de memorial ou defesa de tese acadêmica inédita.

Após aprovação no estágio probatório, os docentes que possuírem titulação poderão requerer *aceleração da promoção*, nos seguintes termos:

- I. de qualquer nível da Classe DI para o nível 1 da classe DII, pela apresentação de título de especialista; e
- II. de qualquer nível das Classes DI e DII para o nível 1 da Classe DIII, pela apresentação de título de mestre ou doutor.

A **remuneração** do Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico é composta por:

- ✓ vencimento básico;
- ✓ retribuição por titulação, concedida mediante comprovação de titulação de aperfeiçoamento, especialização, mestrado e doutorado ou por Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC).

**Para saber mais!**

Leia o **DGP-Info** sobre Desenvolvimento nas Carreiras, participe do curso **“Formação Inicial e Ambientação Funcional – Gestão Pública”** oferecido pelo IFTM e aprenda mais sobre a Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.

<http://www.iftm.edu.br/dgpinfo/informativos/desenvolvimento-carreira.html>

Procure a área de Gestão de Pessoas de sua unidade de lotação e informe-se sobre o curso.

**3.4. Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação**

A Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação é regulamentada pela [Lei nº 11.091/05](#).

ANEXO I-C DA LEI 11.091/2005 (INCLUÍDO PELA LEI 12.772, DE 2012)  
ESTRUTURA DO VENCIMENTO BÁSICO DO PCCTAE A PARTIR DE 1º DE MARÇO DE 2015

NÍVEIS			A				B				C				D				E																	
CLASSES DE CAPACITAÇÃO	VALOR (R\$)		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV														
Piso A1	P01	1.197,67	1																																	
	P02	1.243,18	2	1																																
	P03	1.290,42	3	2	1																															
	P04	1.339,46	4	3	2	1																														
	P05	1.390,35	5	4	3	2																														
Piso B1	P06	1.443,19	6	5	4	3	1																													
	P07	1.498,03	7	6	5	4	2	1																												
	P08	1.554,95	8	7	6	5	3	2	1																											
	P09	1.614,04	9	8	7	6	4	3	2	1																										
	P10	1.675,38	10	9	8	7	5	4	3	2																										
Piso C1	P11	1.739,04	11	10	9	8	6	5	4	3	1																									
	P12	1.805,12	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1																								
	P13	1.873,72	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1																							
	P14	1.944,92	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1																						
	P15	2.018,83	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2																						
	P16	2.095,54	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3																						
Piso D1	P17	2.175,17		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1																					
	P18	2.257,83			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1																				
	P19	2.343,63				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1																			
	P20	2.432,69					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1																		
	P21	2.525,13						16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2																	
	P22	2.621,08							16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3																	
	P23	2.720,68								16	15	13	12	11	10	7	6	5	4																	
	P24	2.824,07									16	14	13	12	11	8	7	6	5																	
	P25	2.931,38										15	14	13	12	9	8	7	6																	
	P26	3.042,78											16	15	14	13	10	9	8	7																
	P27	3.158,40												16	15	14	11	10	9	8																
	P28	3.278,42													16	15	12	11	10	9																
	P29	3.403,00														16	13	12	11	10																
	P30	3.532,31															14	13	12	11																
Piso E1	P31	3.666,54															15	14	13	12	1															
	P32	3.805,87																16	15	14	13	2	1													
	P33	3.950,49																	16	15	14	3	2	1												
	P34	4.100,61																		16	15	4	3	2	1											
	P35	4.256,44																			16	5	4	3	2											
	P36	4.418,18																				6	5	4	3											
	P37	4.586,07																					7	6	5	4										
	P38	4.760,34																						8	7	6	5									
	P39	4.941,24																							9	8	7	6								
	P40	5.129,00																								10	9	8	7							
	P41	5.323,91																									11	10	9	8						
	P42	5.526,21																										12	11	10	9					
	P43	5.736,21																											13	12	11	10				
	P44	5.954,19																												14	13	12	11			
	P45	6.180,44																													15	14	13	12		
	P46	6.145,30																													16	15	14	13		
	P47	6.659,08																														16	15	14		
	P48	6.912,13																														16	15			
	P49	7.174,79																															16			

\* Acesse a legislação atualizada para consultar os valores vigentes.

Os cargos estão classificados em 5 níveis – A, B, C, D e E. Esta classificação considera critérios como os requisitos de escolaridade, o nível de responsabilidade, habilidades específicas, risco e esforço físico necessários ao desempenho das atribuições. Exemplificando:

- ✓ Nível A – Auxiliar Operacional, Chaveiro e Servente de Limpeza;
- ✓ Nível B – Auxiliar de Cozinha, Jardineiro e Padeiro;
- ✓ Nível C – Assistente de Alunos, Auxiliar de Biblioteca e Eletricista;
- ✓ Nível D – Assistente em Administração, Técnico em Arquivo e Técnico em Segurança do Trabalho;
- ✓ Nível E – Administrador, Engenheiro Civil e Pedagogo.

O **desenvolvimento** na carreira se dá por meio de progressão por mérito e de progressão por capacitação.

A **progressão por mérito** ocorre a cada 18 meses e consiste na mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, desde que cumpridos os resultados do programa de avaliação de desempenho. Exemplo: Progressão de DII 3 para DII 4.

A **progressão por capacitação** é a mudança do nível de capacitação, mediante a comprovação de conclusão de curso de aperfeiçoamento profissional compatível com o cargo, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de 18 meses. Exemplo: Progressão de DIII 4 para DIV 4.

### *Para saber mais!*

Leia o DGP-Info sobre **Desenvolvimento nas Carreiras**, participe do curso “**Formação Inicial e Ambientação Funcional – Gestão Pública**” oferecido pelo IFTM e aprenda mais sobre a Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

<http://www.iftm.edu.br/dgpinfo/informativos/desenvolvimento-carreira.html>

A **remuneração** dos cargos técnico-administrativos em educação é composta pelo vencimento básico, mais incentivos e vantagens previstos em lei. Um deles é o incentivo à qualificação que corresponde a um percentual calculado sobre o vencimento básico e é concedido mediante a comprovação de escolaridade superior àquela exigida para ingresso no cargo. Na concessão também será analisada a relação direta ou indireta entre o curso e o ambiente organizacional do servidor. O incentivo não é cumulativo e o percentual segue a tabela abaixo, conforme Lei 12.772/12.



Exemplificando, o ocupante de um cargo de nível E, com exigência de graduação, poderá requerer incentivo à qualificação em virtude da conclusão de especialização, mestrado ou doutorado.

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

### 3.5. Funções de confiança

O quadro de funções de confiança do IFTM é constituído por:

- ✓ Cargos de Direção (CD);
- ✓ Funções Gratificadas (FG);
- ✓ Funções de Coordenação de Curso (FCC).

São funções destinadas às atribuições de direção, chefia e assessoramento e são exercidas por servidores públicos ocupantes de cargo efetivo.

O provimento dos Cargos de Direção ocorre por meio de nomeação e a vacância por meio de exoneração. Já para as Funções Gratificadas e as Funções de Coordenação de Curso, o provimento se dá por designação e a vacância por dispensa.

O servidor receberá retribuição em virtude do exercício de função de direção, chefia ou assessoramento.

Os servidores investidos em cargo ou função de direção ou chefia terão substitutos que desempenharão as atribuições do cargo nos casos de afastamento, impedimento legal ou regulamentar do titular.

Nos casos em que a legislação permite, o substituto será remunerado na proporção dos dias em que esteve desempenhando as atribuições do titular.

### *Para saber mais!*

Leia o **DGP-Info** sobre **Substituição Remunerada** e saiba quais afastamentos ensejam o pagamento da substituição e como requerê-lo.

<http://www.iftm.edu.br/dgpinfo/informativos/substituicao-remunerada.html>

## 4. DIREITOS E DEVERES

### 4.1. Direitos

#### 4.1.1. Férias

Anualmente, os servidores têm direito a férias remuneradas, da seguinte forma:

- ✓ Professores EBTT – 45 dias
- ✓ Técnicos-Administrativos – 30 dias.

Para o primeiro período aquisitivo de férias serão exigidos 12 meses de exercício e o servidor passa a fazer jus às férias no ano em que completar esse período. As férias de cada exercício deverão iniciar-se até 31/12 de cada ano, podendo em caso de necessidade de serviços, ser acumulada em até dois períodos. As férias poderão ser parceladas em até 03 (três etapas).

As férias somente poderão ser interrompidas por motivo de calamidade pública, comoção interna, convocação para júri, serviço militar ou eleitoral ou por necessidade de serviço declarada pela autoridade máxima do órgão ou entidade.

É vedado descontar nas férias qualquer falta ao serviço.

#### 4.1.2. Indenizações, retribuições, gratificações e adicionais

As indenizações não se incorporam à remuneração e destinam-se a compensar o servidor por gastos em razão do exercício do cargo público.

**Ajuda de custo** – para compensar as despesas de mudança de domicílio do servidor que, no interesse da Administração, passou a ter exercício em nova sede.

**Diárias** - concedida por dia de afastamento para custear despesas com pousada, alimentação e locomoção urbana, ocasionadas pelo afastamento eventual e transitório da sede.

**Indenização de transporte** – destinada a cobrir despesas de locomoção em meio de transporte próprio, para a execução de serviços externos inerentes às atribuições do cargo.

**Auxílio-moradia** – ressarcimento de despesas com aluguel de moradia ou hospedagem em rede hoteleira, destinado a servidores nomeados para cargo em comissão ou função de confiança

Além do vencimento básico, podem ser pagos ao servidor e incorporados à remuneração, nos casos e condições indicados em lei, as seguintes prestações pecuniárias:

**Retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento** (Cargo de Direção – CD, Função Gratifica – FG ou Função de Coordenação de Curso – FCC).

**Adicional atividades insalubres, perigosas, irradiação ionizante, Raio X** - a concessão depende de avaliação do setor de segurança do trabalho).

**Adicional de serviço extraordinário** - o serviço extraordinário deve ser planejado e sua execução deve ser previamente autorizada; o pagamento do adicional é limitado a 2 horas/dia, 44 horas/semana e 90 horas/ano.

**Adicional noturno** – para serviços executados entre 22 horas e 5 horas.

**Adicional de férias** – corresponde a 1/3 da remuneração e é pago na primeira parcela das férias.

**Gratificação Natalina** – corresponde à remuneração do mês de dezembro, na proporção 1/12 por mês.

**Gratificação por encargo de curso ou concurso** – para atividades relacionadas à atuação como instrutor de cursos, membro de bancas examinadoras, organização, realização e fiscalização de concursos públicos.

### 4.1.3. Benefícios

O servidor terá direito, nos termos e condições estabelecidos em lei, aos seguintes benefícios:

**Auxílio alimentação** – destina-se a custear as despesas com alimentação do servidor ativo, por dia trabalhado, limitado a 22 (vinte e dois) dias mensais e não se incorpora à remuneração;

**Auxílio transporte** – destina-se a custear parcialmente as despesas com deslocamento do servidor de sua residência para o trabalho e vice-versa, desde que realizado com transporte coletivo municipal, intermunicipal ou interestadual e não se incorpora à remuneração;

**Assistência pré-escolar** – benefício concedido com o objetivo de auxiliar nas despesas pré-escolares de filhos ou dependentes com idade até 5 (cinco) anos de idade, não sendo incorporado à remuneração.

**Assistência à saúde suplementar** - é um benefício de natureza indenizatória, concedido em pecúnia, destinado ao custeio parcial do valor despendido pelo servidor, ativo ou inativo, e seus dependentes ou pensionistas com planos ou seguros privados de assistência à saúde. É regulamentado pela [Portaria Normativa SEGRT/MP nº 01](#), de 09 de março de 2017.

O benefício é pago por pessoa e o valor é estipulado de acordo com a remuneração e a idade do servidor. No caso dos dependentes, considera-se a remuneração do servidor e a idade do dependente.

### *Para saber mais!*

Leia o **DGP-Info** sobre **Assistência à Saúde Suplementar** e conheça melhor as regras que se aplicam ao benefício.

<http://www.iftm.edu.br/dgpinfo/informativos/assistencia-saude-suplementar.html>

#### **4.1.4. Licenças e concessões**

**Licenças** – Art. 81, da Lei nº 8.112/90

✓ Licença por motivo de doença em pessoa da família – cônjuge ou companheiro, pais, filhos, padrasto ou madrasta, enteado, dependente econômico que conste no assento funcional;

✓ Licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro;

✓ Licença para o serviço militar;

✓ Licença para atividade política;

✓ Licença para capacitação - 03 meses a cada quinquênio, não sendo cumulativo;

✓ Licença para tratar de interesses particulares – por até 03 anos consecutivos, sem remuneração, podendo ser interrompido a pedido do servidor ou no interesse do serviço;

✓ Licença para desempenho de mandato classista.

**Concessões** – Art. 97, da Lei nº 8.112/90

O servidor poderá ausentar-se do serviço sem qualquer prejuízo, independentemente de autorização da Administração e mediante a apresentação de documento comprobatório:

✓ 01 dia, para doação de sangue;

- ✓ 02 dias para alistamento eleitoral;
- ✓ 08 dias consecutivos em razão de:
  - ✓ casamento;
  - ✓ falecimento de cônjuge, companheiro, pais, madrasta ou padrasto, filhos, enteados, menor sob guarda (judicial) ou tutela, irmãos.

O prazo começa a ser contado a partir da ocorrência, mesmo que ela tenha ocorrido em fim de semana, feriado ou ponto facultativo.

### 4.1.5. Seguridade social

Os servidores públicos titulares de cargos efetivos filiam-se ao regime próprio de previdência social da União e contribuem mensalmente para a manutenção do Plano de Seguridade Social (PSS).

Como contribuinte do PSS, o servidor e seus dependentes têm direito a um conjunto de benefícios.

#### Para o servidor:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| ✓ aposentadoria;                    | ✓ licença à adotante;   |
| ✓ auxílio-natalidade;               | ✓ licença-paternidade;  |
| ✓ salário-família;                  | ✓ licença por acidente em serviço;  |
| ✓ licença para tratamento de saúde; | ✓ assistência à saúde suplementar;  |
| ✓ licença à gestante;               | ✓ garantia de condições individuais e ambientais de trabalho satisfatórias. |

#### Para os dependentes:

- ✓ pensão vitalícia ou temporária;
- ✓ auxílio-funeral;
- ✓ auxílio-reclusão;
- ✓ assistência à saúde suplementar.

*Para saber mais!*

Leia o DGP-Info sobre **Seguridade Social**, participe do curso “**Formação Inicial e Ambientação Funcional – Gestão Pública**” oferecido pelo IFTM e aprenda mais sobre os benefícios, aposentadorias e pensões.

<http://www.iftm.edu.br/dgpinfo/informativos/aspectos-seguridade-social.html>

## 4.2. Deveres e proibições

### 4.2.1. Deveres

São deveres do servidor (Art. 116, da Lei nº 8.112/90):

- I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
- II - ser leal às instituições a que servir;
- III - observar as normas legais e regulamentares;
- IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
- V - atender com presteza:
  - a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;
  - b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;
  - c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública.
- VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração;
- VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;
- VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição;
- IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;
- X - ser assíduo e pontual ao serviço;
- XI - tratar com urbanidade as pessoas;
- XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.

### 4.2.2. Jornada de trabalho e controle de frequência

A **jornada de trabalho** dos servidores terá a duração máxima de 40 horas semanais, observando-se o mínimo de seis horas e o máximo de oito horas diárias. Para cargos específicos, a legislação estabelece jornadas diferenciadas, como no caso de professores e médicos.

Os horários de início e de término da jornada de trabalho e dos intervalos de refeição e descanso, observado o interesse do serviço, deverão ser estabelecidos previamente e adequados às conveniências e às peculiaridades de cada órgão ou entidade, unidade administrativa ou atividade, respeitada a carga horária correspondente aos cargos. No caso de jornada de trabalho superior a seis horas diárias, é obrigatório o intervalo para refeição, que não poderá ser inferior a uma hora nem superior a três horas.

O ocupante de cargo em comissão ou função de confiança submete-se a regime de **integral dedicação** ao serviço, podendo ser convocado sempre que houver interesse da Administração. Este regime não deve ser confundido com o regime de **dedicação exclusiva**, no qual o servidor fica proibido de exercer outro cargo, função ou atividade particular ou pública.

O **controle de frequência** no IFTM é feito por meio de Folha Individual de Frequência Mensal, emitida pela área de Gestão de Pessoas. Os registros de entrada e saída devem ser feitos diariamente pelo servidor e é de responsabilidade da chefia imediata conferir e anotar todas as ocorrências.

As folhas de ponto devem ser entregues na Gestão de Pessoas, impreterivelmente, até o 5º (quinto) dia útil do mês subsequente.

#### *Para saber mais!*

Leia o **DGP-Info** sobre **Jornada de Trabalho e Controle de Frequência** e saiba sobre horário especial, flexibilização de jornada e como preencher a folha de ponto.

<http://www.iftm.edu.br/dgpinfo/informativos/jornada-de-trabalho-e-controle-de-frequencia.html>

### 4.2.3. Proibições

Ao servidor é proibido (Art. 117, da Lei nº 8.112/90):

I - ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe imediato;

II - retirar, sem prévia anuência da autoridade competente, qualquer documento ou objeto da repartição;

- III - recusar fé a documentos públicos;
- IV - opor resistência injustificada ao andamento de documento e processo ou execução de serviço;
- V - promover manifestação de apreço ou desapreço no recinto da repartição;
- VI - cometer a pessoa estranha à repartição, fora dos casos previstos em lei, o desempenho de atribuição que seja de sua responsabilidade ou de seu subordinado;
- VII - coagir ou aliciar subordinados no sentido de filiarem-se a associação profissional ou sindical, ou a partido político;
- VIII - manter sob sua chefia imediata, em cargo ou função de confiança, cônjuge, companheiro ou parente até o segundo grau civil;
- IX - valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública;
- X - participar de gerência ou administração de sociedade privada, personificada ou não personificada, exercer o comércio, exceto na qualidade de acionista, cotista ou comanditário;
- XI - atuar, como procurador ou intermediário, junto a repartições públicas, salvo quando se tratar de benefícios previdenciários ou assistenciais de parentes até o segundo grau, e de cônjuge ou companheiro;
- XII - receber propina, comissão, presente ou vantagem de qualquer espécie, em razão de suas atribuições;
- XIII - aceitar comissão, emprego ou pensão de estado estrangeiro;
- XIV - praticar usura sob qualquer de suas formas;
- XV - proceder de forma desidiosa;
- XVI - utilizar pessoal ou recursos materiais da repartição em serviços ou atividades particulares;
- XVII - cometer a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias;
- XVIII - exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho;
- XIX - recusar-se a atualizar seus dados cadastrais quando solicitado.



### REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto Nº 1.171/1994**: Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Brasil, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm)>. Acesso em: 15 set. 2017. BRASIL.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 8.112/1991**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm)>. Acesso em: 15 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 11.091/2005**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm)>. Acesso em: 15 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 12.772/2012**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/L12772compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12772compilado.htm)>. Acesso em: 15 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 11.892/2008**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm)>. Acesso em: 15 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Portaria Normativa Nº 001**: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/Downloads/file?PORTARIA%20NORMATIVA%20N%BA%201%20-%202017.pdf>> Acesso em 15 set. 2017.

Instituto Federal do Triângulo Mineiro. **Portal IFTM**. Disponível em: <<http://www.iftm.edu.br/>>. Acesso em: 15 set. 2017.

Ministério da Educação. **Portal MEC**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php>>. Acesso em: 15 set. 2017.

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Portal do Planejamento**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/>>. Acesso em: 15 set. 2017.

