



Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas

PRODUTO TENOLÓGICO

Guia para Ações de Melhorias na Socialização Organizacional dos Novos Servidores Lotados nos Campi da Universidade Federal de Santa Maria

**Elaborado por
Graziela dos Santos Salvi
Prof.Dr.David Lorenzi Jr.**

2021

Prezado Gestores,

A chegada de um novo servidor à Universidade é importante para a construção de uma instituição ainda melhor. Esperamos que esta nova proposta de socialização possa proporcionar um novo horizonte de desenvolvimento pessoal e profissional ao servidor ingressante na UFSM fora de sede.

Oportunamente, enfatizamos que, para uma instituição federal de ensino superior atingir seus objetivos, necessita de profissionais qualificados e comprometidos com o princípio maior de servir à sociedade nas atividades de ensino pesquisa e extensão, permitindo o cumprimento da missão da universidade pública.

Considerando o exposto, apresenta-se o presente guia, que é fruto da Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da UFSM, intitulada “Socialização Organizacional na UFSM: Proposta de um Programa de Integração para Novos Servidores”, desenvolvida pela servidora Graziela dos Santos Salvi, sob orientação do Prof. Dr. David Lorenzi Jr.

As melhorias de socialização organizacional nos campi servirão como um instrumento de apoio ao processo de acolhimento de novos (as) servidores (as). Estamos à disposição para atendê-lo(a) e auxiliá-lo(a) no que for necessário.

IMPACTO E ADERÊNCIA

A informação deste guia tem o potencial impacto de aprimorar as boas práticas ao processo de socialização dos novos servidores na IES. Ao alinhar as práticas de socialização com os objetivos estratégicos da UFSM, os campis podem otimizar o uso de recursos, assim como promover e disseminar as informações com eficiência e eficácia entre os novos servidores.

O guia apresenta uma aderência significativa à linha de Inovação e Modernização de Sistemas e Processos Administrativos ao propor práticas de sustentabilidade para melhorar a eficiência e eficácia da correta destinação dos recursos por meio ações e mecanismos com baixo custo de operacionalidade.

INOVAÇÃO E APLICABILIDADE

O guia caracteriza-se como uma produção com médio teor inovativo, ou seja, combina conhecimentos pré-estabelecidos. As recomendações propostas derivam de práticas de gestão conhecidas e experiências passadas, mas que são combinadas de maneira única para abordar os desafios na gestão dos novos servidores.

As recomendações do guia demonstram uma alta aplicabilidade os novos servidores dos campis, com potencial de abrangência generalizada para os demais centros da instituição. Além de ser um instrumento norteador para que a universidade consiga realizar ações que atendam as necessidades dos novos servidores.

COMPLEXIDADE

O conteúdo deste guia pode ser classificado como de complexidade média, uma vez que envolve a adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por diferentes atores. A adaptação de práticas de socialização dos novos servidores conhecidas e experiências anteriores para abordar os desafios específicos da gestão embora não envolva a associação de conhecimentos completamente novos, querer a interação de diferentes perspectivas e práticas. Assim, é oferecido soluções abrangentes e abordagens inovadoras para melhorar a eficiência no processo de gestão dos novos servidores.

Sumário

- I. Apresentação da Missão, Visão e Valores
- II. Histórico
- III. Diretrizes Institucionais
- IV. Passos da Iniciação ao Serviço Público nos *campi* UFSM
- V. Avaliação das propostas de melhorias para os novos servidores da UFSM, lotados nos campi

I. APRESENTAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão

Produzir e difundir conhecimento, contribuir para o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação, comprometido com a formação de recursos humanos e da sociedade.

Visão

Ser reconhecida como uma unidade de excelência da UFSM em Engenharia e em Arquitetura e Urbanismo, com foco na geração e difusão do conhecimento visando o uso de energias alternativas, sustentabilidade e meio ambiente.

Valores

Comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautada nos seguintes valores:

- Liberdade;
- Democracia;
- Ética;
- Justiça;
- Respeito à identidade e à diversidade;
- Compromisso social;
- Inovação;
- Sustentabilidade;
- Consciência Ambiental; e
- Responsabilidade.

II. HISTÓRICO

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), idealizada e fundada pelo Professor José Mariano da Rocha Filho, é a primeira instituição de ensino superior criada no interior do Brasil. Oficializada em 14 de dezembro de 1960, pela Lei nº 3.834-C, e instalada solenemente em 18 de março de 1961, construiu, ao longo de seus mais de 50 anos, credibilidade e tradição.

O ideal de interiorização do ensino superior sempre esteve presente na instituição. Desde seus primeiros anos, a UFSM, que hoje ocupa a 12^a posição no ranking das melhores universidades do Brasil (Estudo realizado pela CWUR – Center for World University Rankings, em 2014), sempre incentivou o crescimento de outras regiões, instalando polos com cursos de graduação fora da sede da Universidade. Desde sua criação até o ano de 2019, a UFSM estabeleceu *campi* em três Municípios do Rio Grande do Sul, os Municípios são: Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

Em 13 de janeiro de 2005 foi realizada uma Audiência Pública que confirmou a instalação de uma extensão da UFSM em Palmeira das Missões e Frederico Westphalen. Após 2 anos, em julho de 2007 ocorreu a inauguração oficial da CESNORS, nome dado às duas extensões da UFSM na região Norte do Rio Grande do Sul. Em Frederico Westphalen, inauguraram os cursos de Agronomia, Engenharia Ambiental e Jornalismo, enquanto Palmeira das Missões inaugurou os cursos de Enfermagem, Administração e Zootecnia. Já no início de 2016, ocorreu a separação estrutural das unidades (UFSM, 2019).

Em 2011, com o desejo da população de Cachoeira do Sul de possuir uma Universidade pública, foi criada a Comissão Comunitária Pró-Implantação do Campus da UFSM para Cachoeira do Sul (instituída pelo Decreto nº 057/2011). Ela foi responsável pelo movimento conhecido como “Vem, UFSM”, que organizou uma manifestação de mais de 3 mil pessoas apoiando a implementação da Instituição na cidade. Ainda no mesmo ano, a presidente da República Dilma Rousseff anunciou a criação do Campus da UFSM em Cachoeira do Sul (UFSM-CS), por meio do programa Reuni (Reestruturação e Expansão das Universidades Federais). Em 19 de dezembro de 2013, pela Resolução nº038/2013 do Conselho Superior da instituição – CONSU, o Campus UFSM-CS foi oficializado (UFSM, 2019).

Atualmente o Campus de Frederico Westphalen conta com 1.136 alunos matriculados, divididos em seis cursos de graduação (bacharelado): Agronomia; Engenharia Ambiental e Sanitária; Engenharia Florestal; Jornalismo, Relações Públicas e Sistemas de Informação; dois cursos de graduação (licenciatura): Computação e Educação Indígena; além de dois cursos de

Pós-Graduação: Pós-Graduação em Agronomia - Agricultura e Ambiente e Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental.

A estrutura do Campus de Frederico Westphalen, que conta atualmente com 142 servidores ativos, é dividida da seguinte maneira: Direção e cinco Departamentos: Departamento de Ciências Agronômicas e Ambientais; Departamento de Ciências da Comunicação; Departamento de Engenharia e Tecnologia Ambiental; Departamento de Engenharia Florestal e Departamento de Tecnologia da Informação. Além disso possui órgãos de apoio.

O Campus de Palmeira das Missões conta com 1.126 alunos matriculados, divididos em seis cursos de graduação (bacharelado): Administração Diurno; Administração Noturno; Ciências Econômicas; Enfermagem; Nutrição e Zootecnia; um curso de graduação (licenciatura): Ciências Biológicas; além de um curso de Pós-Graduação: Pós-Graduação em Agronegócio.

A estrutura do Campus de Palmeira das Missões, que conta atualmente com 131 servidores ativos, é dividida da seguinte maneira: Direção, Secretarias, Setor Financeiro e cinco Departamentos: Departamento de Administração, Departamento de Alimentos e Nutrição, Departamento de Ciências da Saúde, Departamento de Ciências Econômicas e Departamento de Zootecnia e Ciências Biológicas. Além disso possui órgãos de apoio.

O Campus de Cachoeira do Sul conta com 1.057 alunos matriculados, divididos em cinco cursos de graduação (bacharelado): Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Agrícola, Engenharia de Transportes e Logística, Engenharia Elétrica e Engenharia Mecânica.

A estrutura do Campus de Cachoeira do Sul, que conta atualmente com 137 servidores ativos, é dividida da seguinte maneira: Direção e Coordenadorias: Coordenadoria Administrativa; Coordenadoria Acadêmica e Coordenadoria de Pesquisa e Extensão. Além disso possui órgãos de apoio.

A maior distância entre os Municípios onde ficam localizados os *campi* da UFSM chega perto dos 300,0 quilômetros. O município de Cachoeira do Sul totaliza 123 km distante da sede em Santa Maria, Palmeira das Missões 222 km e Frederico Westphalen 288 km, o que demonstra a ampla abrangência geográfica da instituição.

III. DIRETRIZES INSTITUCIONAIS

ESTATUTO E REGIMENTO GERAL

Criado em 1996, o Estatuto e o Regimento Interno contêm as normas que regem o funcionamento da UFSM, bem como os direitos e as obrigações de seus integrantes.

Disponível para leitura em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/2018/08/Estatuto-da-UFSM.pdf>
<https://portal.ufsm.br/documentos/publico/documento.html?id=12579396>

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

No PDI, são definidas a missão e as estratégias para alcançar as metas e os objetivos da Universidade. O Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026 da Universidade Federal de Santa Maria (PDI 2016-2026) foi elaborado com base em uma ampla consulta à comunidade.

Disponível para leitura em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/500/2018/12/00-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU.pdf>

PLANO DE GESTÃO

O Plano de Gestão é um documento que expressa o planejamento da Universidade para um período de quatro anos de forma alinhada ao PDI. Fazem parte do plano um conjunto de 68 objetivos estratégicos, distribuídos entre os sete desafios institucionais previstos no PDI 2016-2026.

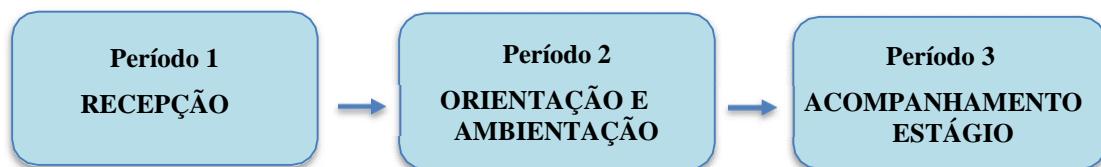
Disponível para leitura em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/361/2018/07/pg-2018-2021.pdf>

IV. PASSOS DA INICIAÇÃO AO SERVIÇO PÚBLICO NOS *CAMPIS* UFSM

O Programa de iniciação ao serviço público nos *campi* UFSM, tem o objetivo de acolher, socializar e desenvolver os novos servidores na instituição fora da sede. As ações estratégicas que compõem esses passos abordam a história da Universidade e sua atual estrutura e funcionamento, a cultura organizacional e as relações de trabalho, bem como questões relativas ao estágio probatório e à estabilidade na carreira.

Assim, o processo de socialização organizacional nos *campi* da UFSM, terá duração de três anos e será estruturado por períodos, conforme Figura 1 a seguir:

Figura 1: Programa de Socialização nos *campi* da UFSM.



O período 1 é o primeiro contato da UFSM com o servidor. A UFSM envia um e-mail ao novo servidor informando sua nomeação e solicitando sua apresentação em até 30 dias. Nesse período, o recém-ingressante juntará a relação dos documentos admissionais, e se apresentará para a posse. No dia da posse, ele passará por dois momentos: 1) Bem-vindo à UFSM e 2) Tour pela UFSM.

O período 2 tem início a partir da entrada em exercício do servidor ingressante no campus descentralizado da sede. Esse período vai durar 1 semana e tem como objetivo, acompanhar e orientar o servidor recém-admitido em sua atitude, postura ética, conhecimento e habilidade e está estruturado em 4 etapas, como mostra o Quadro 01 a seguir.

Quadro 01 – Etapas da socialização organizacional nos campi da UFSM.

ETAPAS	DURAÇÃO
Acolhimento no <i>campi</i> da UFSM	4h
Atuação do Servidor	4h
Conecte-se: Treinamento nos Sistemas de Informação	3 dias
Aculturação Institucional	10 dias

O período 3, correspondente ao último período do programa de socialização fora de sede, e será o Acompanhamento de Estágio. O período tem início a partir da entrada do servidor até a conclusão do seu estágio probatório (3 anos). É a etapa em que o servidor inicia a sua atuação de forma autônoma, aprimorando os conhecimentos e práticas específicas da sua área de atuação, com intervenções do orientador, esporadicamente, quando solicitado pelo servidor ou quando detectada a necessidade pelo orientador. A seguir, explicaremos cada período de maneira mais detalhada.

Período I: Recepção (Socialização antecipatória)

1. Bem-vindo à UFSM

Considerando que a posse em um cargo público é um momento marcante na vida profissional do servidor, as ações de socialização, realizadas no dia de sua posse, podem

contribuir para que ele se sinta bem recebido e valorizado pela instituição. Esse primeiro contato do recém-ingressante com a Instituição deve ser marcado por ações formais e informativas. Recomenda-se assim: 1) Orientações gerais ao novo servidor, orientando sobre os aspectos gerais da carreira. 2) Encontro com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e/ou pelo Reitor, conforme disponibilidade de agenda, para assinatura do termo de posse. Nesta ocasião, os dirigentes da Instituição desejam as boas-vindas ao servidor ingressante. 3) Entrega do Guia do Servidor impresso, contendo informações sobre a UFSM e também aspectos relacionados à vida funcional do servidor. Pois, conforme evidenciado pelos participantes desta pesquisa, as informações acerca da vida funcional, entregues na forma de uma cartilha ou manual, foram citadas com alto grau de importância para que os novos servidores possam iniciar o desempenho de sua função. 4) Propõe-se a criação de um curso introdutório a vida funcional, afim de contribuir para o processo de adaptação dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes recém-admitidos na UFSM, mediante o repasse de informações gerais sobre o serviço público e a UFSM, que possibilitem lidar com os desafios inerentes ao novo ambiente de trabalho.

Quadro 02 – Proposta de Iniciação ao Ambiente Institucional – UFSM.

Modalidade: A distância
Campus: Multicampi
Carga Horária: 20h
Público-Alvo: Prioridade para os servidores ingressantes, sendo estendido a todos os demais servidores docentes e técnico-administrativos em educação, conforme a disponibilidade de vagas.
Objetivos: Aprofundar o conhecimento dos TAES e docentes sobre a instituição e sua estrutura. Integrar os servidores recém-admitidos à Universidade.
Principais Tópicos e Subtópicos:
Abertura. História e Trajetórias da UFSM. - História; Missão, Visão e Valores da UFSM - Legislação Específica que rege o Funcionamento da UFSM. - Estrutura e Organização da UFSM. - Direitos e Deveres do Servidor Público Federal. - Estrutura e Organização dos Campi. - Estágio Probatório. - Movimentação de Pessoal. - Plano de Carreira e Política de Desenvolvimento de Pessoal. - Capacitação na UFSM. - Atenção à Saúde do Servidor. - Pagamento. - Benefícios e Licenças. - Aspectos Relacionados à Aposentadoria, Pensões e Exonerações. – Órgãos de supervisão da carreira e de representação sindical.
Metodologia: Aulas expositivas dialogadas, com a utilização de recursos audiovisuais.

- As modernas tecnologias proporcionam a transmissão e gravação de cursos, aulas, palestras e eventos, a fim de serem disponibilizados para consultas em ambientes virtuais. Além de otimizar gastos, isso possibilita que todos tenham acesso às capacitações, não necessitando de deslocamentos. Nesse sentido, reforça-se a ideia do ambiente tecnológico (considerando que a Universidade possui estrutura para tal - CPD, Multiweb, entre outros) com opções de capacitação intuitivas, interativas e que despertem, no servidor, o desejo do autodesenvolvimento contínuo.

2. Tour pela UFSM

Ainda na etapa da socialização antecipatória, que deve ocorrer na UFSM sede, propõe-se a realização de um Tour pela UFSM. Apresentar a Reitoria da UFSM, compartilhando com os novos servidores como funciona cada unidade administrativa. Essa estratégia procura suprir

a lacuna encontrada na questão sobre a “identificação dos trâmites burocráticos da UFSM, para o desempenho de suas atividades”, onde 29,03% discordaram da afirmativa e 32,26% não discordou e nem concordou. Também é considerável que o item “informações sobre a equipe de trabalho (80,65%)” apareceu com grande índice de aprovação, em relação as informações que os servidores consideram como importante.

- Uma alternativa para essa estratégia, seria a disponibilização de um tour virtual para os servidores recém-ingressantes. Fazer um tour virtual pode ser uma opção para a falta de pessoas disponíveis para levar o servidor ingressante para conhecer a Reitoria, e também para não distrair as pessoas que trabalham nesse local. Com o apoio do CPD, poderia ser disponibilizado um aplicativo para celular, com as gravações a respeito de cada setor da Reitoria, a distribuição de recursos ao longo do campus, os prédios principais e até os monumentos que existem dentro da Universidade, além de um áudio tour descrevendo os lugares por onde passará.

Período II: Orientação e Ambientação (Encontro)

1. Acolhimento no *campi* da UFSM

Os entrevistados elencaram que existe uma falta de clareza sobre as atribuições e responsabilidades das suas funções, bem como, sem saber nem mesmo quais são os departamentos e funções (estrutura) da UFSM fora de sede. Assim, considera-se importante apontar a possibilidade de implementação de um mentor, sendo que este deve realizar o acompanhamento do desenvolvimento inicial das atividades do novo servidor, auxiliando-o com recursos, informações, apoio e ferramentas necessárias para que o profissional tenha condições de exercer suas atribuições com segurança e responsabilidade.

Nesse sentido, a gestão deve designar um mentor responsável para das as boas-vindas e orientar o novo servidor no ambiente de trabalho, tirando suas dúvidas e mantendo um contato próximo durante o período de iniciação. O mentor pode ser um trabalhador experiente ou o Secretário(a) do Campus (Direção), que para assumir essa função deve conhecer as atividades que o novo servidor precisará desenvolver. Além disso, preconiza-se que o mentor poderá favorecer a integração do novo servidor com a organização, fato que promoverá a maior familiaridade deste com os costumes e hábitos da instituição, a melhoria das relações e o desenvolvimento de laços mais fortes com os colegas de trabalho.

Diante destes dados, optou-se por determinar o primeiro dia do processo de socialização para que haja a apresentação geral do campus fora de sede da UFSM, objetiva ainda contextualizar o recém-ingressante sobre a visão, missão, e valores da UFSM e orientações sobre o programa de socialização do campus fora de sede. Para tal objetivo, dividiu-se o primeiro dia da seguinte maneira:

1. Boas vindas do Diretor do Campus;
2. Apresentação do Campus fora de sede: planejamento estratégico, objetivos, missão, visão, contexto na cidade onde fica o campus;
3. Entrega da cartilha digital (impressa), abordando a história do campus fora de sede da UFSM, as datas marcantes e comemorativas, bem como a sua infraestrutura e organograma, o mapa do campus e uma lista de ramais essenciais.
4. Apresentação do programa de socialização que o servidor fará parte;
5. Apresentação dos locais úteis no Campus: prédios, banheiros, lanchonete, restaurante universitário, bancos, segurança, portaria...
6. Dicas úteis aos novos servidores.

- Como forma de esclarecer o que se espera de cada função e minimizar a perda de informação causada, principalmente, pelas aposentadorias, remoções e trocas de gestão, sugere-se criar um espaço de compartilhamento de conhecimentos, habilidades e experiências, pode ser dentro da própria intranet dos *campi*, e incentivar a elaboração de cartilhas/manuais pelos servidores que já desempenham as funções, com vistas a facilitar a adaptação, por exemplo, de um novo profissional que é alocado no setor. Assim o mentor designado para auxiliar o novo servidor, já pode enviar (em meio digital) esse manual, contendo as principais atribuições desse servidor, como forma de orientá-lo.

2. Atuação do Servidor

É de extrema importância quando o servidor chega a um novo local de trabalho, aprender o básico sobre o serviço do local, bem como os direitos e deveres de cada Servidor. Nas entrevistas realizadas, alguns servidores listaram a falta de compreensão sobre o serviço público. Conhecer as regras do novo local de trabalho nos primeiros dias facilitará o desenvolvimento das atividades. Além disso, para o novo servidor, é importante saber o que a

Organização espera de seu trabalho, bem como a forma como ele será avaliado no decorrer do processo de estágio probatório.

Deve existir uma preocupação por parte dos *campi* na transmissão da ideologia institucional em seu processo de socialização, o qual vai influenciar na estabilidade, lealdade, comprometimento e produtividade dos recém-ingressantes para com a organização (Motta, 1993). No segundo dia de socialização, o mentor deve suprir as dúvidas que existam em relação ao trabalho no Campus, propõe-se assim:

1. Apresentação dos Direitos e Deveres do Servidor Público;
2. Apresentação dos benefícios;
3. Apresentação sobre o processo de Estágio Probatório;
4. Comunicação quanto ao horário de trabalho, intervalos, ponto eletrônico, utilização de crachá, portal do Servidor;
5. Apresentação dos diversos Departamentos/Setores e suas respectivas funções junto à UFSM;
6. Apresentação dos Servidores por Setores.

4. Conecte-se: Treinamento nos Sistemas de Informação

Do terceiro dia até o quinto dia útil do servidor recém-ingressante, o mentor em conjunto com outros setores da UFSM, deve apresentar as funcionalidades dos Sistemas de Informações, com o objetivo de facilitar o uso dessas ferramentas de gestão interna que integram as áreas acadêmicas e administrativas da UFSM. Apresentação dos seguintes sistemas institucionais da UFSM: Ambiente Moodle para Professores; SIE Acadêmico; SIE Administrativo, Portal de Projetos, Portal do Professor, Portal de RH, Processo Eletrônico Nacional (PEN-SIE); Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP. (Obs.: Adequar de acordo com o cargo, se TAE ou Docente). O conecte-se é uma forma de aprendizagem por meio das experiências e simulações de rotinas, processos, sistemas e aplicativos UFSM e permite que o servidor agregue, inicialmente, conhecimentos, habilidades e atitudes em relação à área que irá atuar.

- Tomando nota para o que diz Dias (2013) que a socialização é mais eficaz quando o contexto organizacional encoraja as relações entre os indivíduos, para essa estratégia propõe-se que os setores auxiliem o mentor no treinamento dos Sistemas de Informação. Assim, por exemplo, para a apresentação do Portal de Projetos, esse pode ser feito pelo Chefe do Gabinete de Projetos

do Campus. Para o SIE administrativo, esse pode ser feito pelo Coordenador Administrativo. Para o SIE acadêmico, o Coordenador Acadêmico ou o Chefe de Departamento. Para o SCDP, a Secretaria do Campus. E assim por diante. Isso vai de encontro com o que diz Ostroff e Kozlowski (1992) que os recém-chegados dependem primariamente da observação de supervisores e colegas de trabalho para adquirir informações e com isso há maior probabilidade de alcançar resultados positivos de atitude, como satisfação, comprometimento e sentimentos de adaptação.

- Salienta-se também, que os tópicos definidos para o treinamento se referem a proposições, podendo ser adaptados pelo mentor, conforme as necessidades observadas.

5. Aculturação Institucional

Conforme constatado nas entrevistas, o conhecimento específico sobre o trabalho a ser realizado, é passado pelos colegas que já estão no setor. Diante do contexto da Universidade, a qual possui Setores que trabalham com as mais diversas matérias, entende-se ser esta a melhor forma para passagem de conhecimento junto às áreas específicas.

Assim, a fase de Aculturação Institucional inicia-se após a etapa “Conecte-se”, a partir da segunda semana do servidor ingressante. É a fase em que o servidor se apresenta ao setor que irá ingressar, inicia o seu processo de integração com a equipe de trabalho, e a vivência das diversas atividades da unidade, com acompanhamento direto do orientador.

O objetivo é promover um espaço de integração para os servidores ingressantes, oportunizando um ambiente para reflexão sobre o ingresso na UFSM, as relações de trabalho e a cultura organizacional. O ato de socializar uma pessoa é considerado uma formalidade de passagem, e tem como objetivo marcar a passagem, a transferência de uma cultura para a outra, colaborar para a demarcação de lugares hierárquicos, divulgar as regras do grupo e enfatizar mudanças na identidade dos novos membros (RIVIÈRE, 1996). Propõe-se as seguintes atividades:

1. Café da manhã com as chefias do campus descentralizado e os servidores do setor o qual o recém-ingressante vai fazer parte. A ação visa realizar a apresentação formal do novo funcionário às pessoas com as quais ele irá trabalhar. O objetivo é promover um espaço de integração para os servidores ingressantes, oportunizando um ambiente para reflexão sobre o ingresso na UFSM, as relações de trabalho e a cultura organizacional.

2. Visita guiada aos prédios do *Campi* da UFSM, compartilhando com os novos servidores a história da Universidade impressa em sua arquitetura. Tem como objetivo oportunizar informações sobre a Instituição fora de sede, sua estrutura e funcionamento universitário, ou seja, apresentar como a Universidade está estruturada (organograma), seus diversos órgãos e unidades, seus objetivos, serviços, programas e projetos (em andamento e futuros).
3. Apresentação dos servidores dos *campi* por setor. Apresentar os setores com os quais o novo servidor irá se relacionar. Deixar claro quais são as atribuições de cada setor e dos colegas de trabalho.

Período III: Acompanhamento de Estágio

1. Acompanhamento de Estágio

Na terceira fase, o orientador deve acompanhar o recém-ingressante durante todo seu estágio probatório, promovendo as relações desse servidor no ambiente de trabalho e estimulando a evolução da cultura e dos processos organizacionais da instituição, contribuindo para o desenvolvimento profissional desse servidor até atingir a estabilidade.

O objetivo é estabelecer um ambiente de trabalho que estimule e desenvolva o autoconhecimento e a conscientização encorajando os recém-ingressantes a manterem um estilo de vida saudável, aumentando o seu bem-estar e respeitando seus interesses. Dessa forma, a utilização da prática de socialização organizacional proporciona a formação do perfil idealizado pela organização de seus funcionários. Ou seja, a indução do perfil desejado, resulta no processo de "constituição do sujeito organizacional", ajustado aos parâmetros da cultura da empresa (Gontijo, 2005). Propõe-se como atividades de acompanhamento:

1. Encontro trimestral entre mentor e servidor. O mentor deve manter um diálogo sobre o período de estágio probatório vivenciado pelo servidor em seu local de exercício, de modo a identificar como está ocorrendo a adaptação do servidor ao setor de trabalho.
2. Além disso, sugere-se que a área de gestão de pessoas realize um trabalho junto aos *campi*, organizando palestras mensais para o funcionário e sua família. Estes programas e projetos sociais também são uma forma transmitir a cultura da UFSM e moldar, não só o funcionário, mas também a sua família de acordo com os seus valores.

Obs.: Estágio Probatório do Servidor Técnico-Administrativo e Docente: o estágio probatório dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) e dos docentes, consiste no processo de avaliação do desempenho no cargo para o qual o servidor foi nomeado para provimento efetivo, observando-se os fatores de desempenho profissional estabelecidos no Art. 20 do Regime Jurídico Único (Figura 2). O estágio probatório compreende o período de 36 meses.

Link TAE: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/servicos/estagio-probatorio-tecnico-administrativo/>

Link docente: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/servicos/estagio-probatorio-docente/>

Figura 2: Fatores de desempenho profissional estabelecidos no Art. 20 do Regime Jurídico Único.



Com o intuito de haver a aceitação e coletivização de normas e valores organizacionais dos *campi* da UFSM, bem como o fato de haver nomeações esporádicas de servidores para esses *campi*, optou-se por elaborar um programa formal e individual de socialização em sua maior parte, havendo uma informalidade apenas quando o servidor for dirigido a sua atividade principal em determinado setor.

Além disso, optou-se por uma socialização em série e fixas, ou seja, através de papéis que treinam e encorajam o novo servidor, como programas de aprendizagem e de mentoring, ou seja, os novatos têm modelos de ação. O processo visará apoiar certas qualidades e qualificações do novo servidor como ingredientes necessários para o sucesso no cargo, ou seja, será por investidura.

Levantados alguns conceitos dos modelos de socialização organizacional, bem como, a avaliação dos resultados das entrevistas e dos questionários, chegou-se as propostas de melhorias de socialização organizacional para os campi da UFSM, conforme Tabela 1 a seguir, tendo como principais objetivos reduzir a ansiedade dos novos servidores, a falta de informações, economizar tempo, bem como desenvolver expectativas realísticas aos novos colegas.

Tabela 1: Propostas de melhorias na Socialização Organizacional dos Campi da UFSM.

Período I: Recepção (Socialização antecipatória)

Capacitação	Objetivo	Conteúdo
1. Bem-Vindo a UFSM. (4h) (Presencial)	Instruções iniciais no dia da Posse (PROGEP). Iniciar pelas informações mais relevantes e mais imediatas, passando, posteriormente, para as políticas mais gerais da organização. Adotar um ritmo confortável para o novo funcionário.	1) Orientações gerais ao novo servidor, orientando sobre os aspectos da carreira. 2) Encontro com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e/ou pelo Reitor, para assinatura do termo de posse. Nesta ocasião, os dirigentes da Instituição desejam as boas-vindas ao servidor ingressante. 3) Entrega do Guia do Servidor impresso. 4) Vídeo introdutório a vida funcional.
2. Tour pela UFSM. (4h) (Presencial)	Realização de um Tour pela UFSM. Apresentar a Reitoria da UFSM. Compartilhar com os novos servidores como funciona cada unidade administrativa.	Estrutura organizacional; Unidades e suas funções (Pró-Reitorias, Ouvidoria, COPSIA, etc.); Serviços ofertados pela UFSM; Estatuto; Regimento; Comissões e suas funções (CONSU, CEPE, CPPD).

Período II: Orientação e Ambientação (Encontro)

Capacitação	Objetivo	Conteúdo
	Acolhimento no <i>campi</i> da UFSM. Designar um mentor responsável para das as boas-vindas e orientar o	1. Boas vindas do Diretor do Campus; 2. Apresentação do Campus fora de sede: planejamento estratégico, objetivos,

1. Acolhimento nos campi da UFSM (4h) (Presencial)	<p>novo servidor no ambiente de trabalho, tirando suas dúvidas e mantendo um contato próximo durante o período de iniciação. Essa pessoa pode ser um trabalhador experiente ou o Secretário(a) do Campus (Direção).</p>	<p>missão, visão, contexto na cidade onde fica o campus;</p> <p>3. Entrega da cartilha digital (impressa), abordando a história do campus fora de sede da UFSM, as datas marcantes e comemorativas, bem como a sua infraestrutura e organograma, o mapa do campus e uma lista de ramais essenciais.</p> <p>4. Apresentação do programa de socialização que o servidor fará parte;</p> <p>5. Apresentação dos locais úteis no Campus: prédios, banheiros, lanchonete, restaurante universitário, bancos, segurança, portaria...</p> <p>6. Dicas úteis aos novos servidores.</p>
2. Atuação do Servidor (4h) (Presencial)	<p>Conhecer as regras do novo local de trabalho nos primeiros dias facilitará o desenvolvimento das atividades. Além disso, para o novo servidor, é importante saber o que a Organização espera de seu trabalho, bem como a forma como ele será avaliado no decorrer do processo de estágio probatório.</p>	<p>1. Apresentação dos Direitos e Deveres do Servidor Público;</p> <p>2. Apresentação dos benefícios;</p> <p>3. Apresentação sobre o processo de Estágio Probatório;</p> <p>4. Comunicação quanto ao horário de trabalho, intervalos, ponto eletrônico, utilização de crachá, portal do Servidor;</p> <p>5. Apresentação dos diversos Departamentos/Setores e suas respectivas funções junto à UFSM;</p> <p>6. Apresentação dos Servidores por Setores.</p>
3. Conecte-se: Treinamento nos Sistemas de Informação (3 dias) (Presencial)	<p>Apresentar as funcionalidades dos Sistemas de Informações, com o objetivo de facilitar o uso dessas ferramentas de gestão interna que integram as áreas acadêmicas e administrativas da UFSM.</p>	<p>Apresentação dos Sistemas Institucionais da UFSM: Ambiente Moodle para Professores; SIE Acadêmico; SIE Administrativo, Portal de Projetos, etc; Processo Eletrônico Nacional (PEN-SIE); Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP.</p>
	<p>Promover um espaço de integração para o servidor ingressante, criar um</p>	<p>1. Café da manhã com as chefias do <i>Campi</i>. Realizar a apresentação do novo</p>

4. Aculturação Institucional (10 dias) (Presencial)	ambiente para reflexão sobre o ingresso na UFSM, as relações de trabalho e a cultura organizacional. Oportunizar informações sobre a Instituição e oferecer acolhimento ao novo servidor.	funcionário às pessoas com as quais ele irá trabalhar. 2. Visita guiada aos prédios do <i>Campi</i> da UFSM, compartilhando com os novos servidores a história da Universidade impressa em sua arquitetura. 3. Apresentação dos servidores dos <i>campi</i> por setor. Apresentar os setores com os quais o novo servidor irá se relacionar. Deixar claro quais são as atribuições de cada setor e dos colegas de trabalho.
--	---	---

Período III: Acompanhamento de Estágio (Mudança e Aquisição)

Capacitação	Objetivo	Conteúdo
1. Acompanhamento do Estágio probatório (36 meses) (Presencial)	Orientar sobre o período de estágio probatório, bem como refletir sobre as expectativas para o desempenho das atividades no cargo, considerando seu desenvolvimento profissional até atingir a estabilidade.	1. Encontro trimestral entre mentor e servidor. O mentor deve dialogar sobre o período de estágio probatório que será vivenciado pelo servidor em seu local de exercício, bem como refletir sobre as expectativas para o desempenho das atividades no cargo. 2. Palestras mensais para o funcionário e sua família. Programas e projetos sociais como forma transmitir a cultura da UFSM e moldar, não só o funcionário, mas também a sua família de acordo com os seus valores.

V. AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA OS NOVOS SERVIDORES DA UFSM, LOTADOS NOS CAMPIS

Para mensurar os resultados das melhorias propostas, após 3 anos de sua implantação deverá ser realizada uma nova pesquisa, a fim de identificar se a percepção dos servidores ingressantes nos campi da Instituição, com relação ao processo de socialização organizacional, apresentou melhorias.

REFERÊNCIAS

- ADKINS, C. L. Previous work experience and organizational socialization: a longitudinal examination. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 839-862, 1995.
- ASHFORD, S. J.; BLACK, J. S. Proactivity during organizational entry: the role of desire for control. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 2, p. 199-214, 1996.
- ASHFORTH, B. E. *et al.*. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. **Journal of Vocational Behavior**, Orlando, v. 70, n. 3, p. 447-462, June 2007.
- ASHFORTH, B., SAKS, A. e LEE, R. **Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context**. Human Relations, 51(7), 897-926, 1998.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. **Journal of Vocational Behavior**, 70(3), 447–462.
- ALLEN, N. Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. **Academy of Management Journal**, New York, v. 33, n. 4, p. 847-858, 1990.
- ALVES, D. P. **A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP**. 2013. 25p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP. 2013.
- ALVES, M. R. *et al.* Socialização organizacional em uma unidade industrial de aves–uia-no oeste do Paraná. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 4, n. 8, p. 47-60, 2017.
- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape. BR**, v. 10, n. 1, p. 01-19, 2012.
- ANDRADE, Diego César Terra de. **Socialização organizacional em uma IFES Mineira em tempos de REUNI**. 2011. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.
- ANDRADE, D. C. T.; RAMOS, H. R. A comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental de uma IFES sob a ótica da socialização organizacional. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 39, p. 104-125, 2015.
- ARAÚJO, M. A. D. Responsabilização da administração pública: limites e possibilidades do gestor público. In: ESCOLA DE GOVERNO DO RIO GRANDE DO NORTE. **Construindo**

uma nova gestão pública. Natal, RN: SEARH/RN, 2010. Coletânea de textos do 1º Ciclo de Palestra organizado pela Escola de Governo do RN.

ARAUJO, L.C.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ASCENSÃO, Carla Sofia Coelho. **Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional:** estudo de caso no sector de pós-venda automóvel. 2009. Tese de Doutorado.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas.** 4ºed. São Paulo-SP, Editora Atlas. 2015. 152 p.

BARDIN, Lawrence. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p.

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

BORGES, L. de O.; ROS-GARCIA, M.; TAMAYO, A. Socialización organizacional: Tácticas y autopercepción. **Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones**, Madrid, v. 12, n. 2, p.173-195, 2001.

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