



SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DE SERVIDORES/AS NOVATOS/AS NA UFMG: A AVALIAÇÃO DAS OFICINAS DE INTEGRAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE TRABALHO INDIVIDUAL

Letícia Mendonça Lopes Ribeiro¹

Ana Paula Dias Macêdo Pereira²

Fernanda Maria Franco³

Millene Ribeiro de Souza⁴

Thalita Cezar Aguiar⁵

Lidiane Julia Bueno⁶

RESUMO

Reconhece-se a importância de ações institucionais que favoreçam a integração dos/as servidores/as públicos/as ocupantes de cargos Técnico-administrativos em Educação (TAE), quando novatos/as (recém-admitidos/as ou recém-movimentados/as) na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), valorizando o processo de Socialização Organizacional (SO) nesta instituição. O presente estudo objetivou analisar a avaliação dos/as participantes das quatro edições presenciais da Oficina “Integrando novos/as servidores/as: estratégias e reflexões”, ação implementada pela UFMG, buscando contribuir com a SO de novos/as servidores/as. A análise considerou o conhecimento que esses sujeitos expressaram ter antes e após a participação na Oficina, concentrando-se no que esses/as participantes – majoritariamente chefias de servidores/as TAE novatos/as – indicaram sobre o Plano de Trabalho Individual (PTI), importante instrumento de gestão institucional na UFMG. O PTI é um formulário institucional que deve ser elaborado pela chefia e servidor/a novato/a e deve conter os principais processos laborais, as atividades a serem desenvolvidas e as ações necessárias para a aprendizagem/treinamento do/a novato/a. Como referencial teórico adotamos os estudos sobre SO, com destaque aos trabalhos produzidos sobre o assunto na UFMG. A produção de dados se baseou no questionário avaliativo, aplicado ao final das quatro Oficinas presenciais e respondido por 43 participantes. Destes/as, 21 já haviam preenchido o PTI de servidores/as de sua equipe antes de participarem da Oficina. A maioria dos/as respondentes indicou a importância do acolhimento dos/as

¹ Doutora em Educação pela PUC Minas. Pedagoga da Divisão de Acompanhamento Funcional do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais (DAF/DRH/UFMG), leticiamlribeiro@gmail.com;

² Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Psicóloga da Divisão de Acompanhamento Funcional do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais (DAF/DRH/UFMG), anapaulapereiradrh@gmail.com;

³ Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Psicóloga da Divisão de Acompanhamento Funcional do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais (DAF/DRH/UFMG). Docente no Instituto de Educação Superior Latinoamericano (IESLA), fernandamariafranco@gmail.com;

⁴ Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Psicóloga da Divisão de Acompanhamento Funcional do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais (DAF/DRH/UFMG), millenersb@gmail.com;

⁵ Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Estagiária de Psicologia da Divisão de Acompanhamento Funcional do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais (DAF/DRH/UFMG), thalitac@ufmg.br@ufmg.br;

⁶ Graduada em Serviço Social pela PUC Minas. Assistente Social da Divisão de Acompanhamento Funcional do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais (DAF/DRH/UFMG), lidbueno@yahoo.com.br;

novatos/as por suas equipes, bem como o preenchimento do PTI de forma dialogada (entre servidor/a, chefia e eventualmente tutor/a) para a melhor condução do processo inicial de SO dos/as novatos/as TAE na UFMG. Dessa forma, a avaliação das oficinas sugere ser fundamental orientar mais chefias sobre como preencher e utilizar o PTI como documento norteador para o desenvolvimento do trabalho não apenas dos/as servidores/as novatos/as, como também de todos/as os/as TAE na UFMG.

Palavras-chave: Servidor Público, Socialização Organizacional, Plano de Trabalho Individual

INTRODUÇÃO

É incontestável a importância da integração dos/as servidores/as públicos/as ocupantes de cargos Técnico-administrativos em Educação (TAE), tidos/as como novatos/as (recém-admitidos/as ou recém-movimentados/as) em todas as Instituições Federais de Educação Superior (IFES). Ao acreditar nisso, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), por meio das ações do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) lidera ações estratégicas para a melhor condução de todo processo de Socialização Organizacional (SO) nesta instituição.

O processo de SO pode ser conceituado como aquele em que um indivíduo se torna membro de uma organização, na condição de trabalhador/a ou empregado/a (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004). A partir desse entendimento, estabeleceu-se, em 2019, o Programa de Apoio ao/à Servidor/a em Socialização Organizacional (Passo) no DRH/UFMG.

Algumas das mais importantes ações do Passo se concentram na oferta das edições presenciais da “Oficina: Integrando Novos/as Servidores/as: estratégias e reflexões”. Nestas, as profissionais da Divisão de Acompanhamento Funcional (DAF/DRH) orientaram os/as participantes quanto às estratégias de recepção, acolhimento e direcionamento das primeiras ações dos/as servidores/s novatos/as. É importante observar que as Oficinas são direcionadas às Chefias (com previsão de receber e/ou que receberam novatos/as recentemente), mas também participam os/as profissionais das Secretarias de Departamento, das Seções de Pessoal e de Recursos Humanos, uma vez que estes/as são colaboradores/as essenciais na integração dos/as novos/as servidores/as na UFMG.

Dentre as estratégias mais importantes de integração, destaca-se o Plano de Trabalho Individual (PTI). O PTI é um formulário institucional que deve ser elaborado pela chefia e servidor/a novato/a e deve conter os principais processos laborais, as atividades a serem desenvolvidas e as ações necessárias para a aprendizagem/treinamento do/a novato/a. Logo, ele é um documento reconhecido como norteador do trabalho dos/as novos/as servidores/as TAE

e, apesar de ser registrado inicialmente pelas chefias imediatas, o documento deve ser construído/reconstruído de forma dialogada entre servidores/as e chefias.

É importante ressaltar que o formulário de PTI apresenta detalhes sobre as ações de trabalho a serem desenvolvidas pelo/a servidor/a novato/a, sendo algumas delas: os conhecimentos necessários para as ações, as atividades correlacionadas, o tempo de até adquirir o domínio para o desenvolvimento das tarefas e quem será o/a tutor/a, sendo este/a caracterizado/a como o/a servidor/a mais experiente responsável pelo treinamento informal do/a novato/a.

Diante desse cenário, o presente trabalho objetivou analisar a avaliação dos/as participantes das quatro primeiras edições presenciais da Oficina “Integrando novos/as servidores/as: estratégias e reflexões”, ação implementada pela UFMG, buscando contribuir com a SO de novos/as servidores/as.

Para o melhor entendimento de como este objetivo se desenvolve e é alcançado no presente texto, é fundamental mencionar as seções ora apresentadas. Após a presente introdução, a seção “Metodologia” irá indicar como se deu a construção metodológica do estudo, bem como os fatores centrais que serão analisados. Em seguida, a seção “Referencial Teórico” mencionará os trabalhos mais representativos que definem e caracterizam a SO, bem como mencionará trabalhos com enfoque no âmbito das organizações públicas brasileiras. Por fim, as “Considerações Finais” incitarão a necessidade de mais pesquisas sobre a SO e, especialmente, sobre a Tutorização Organizacional (TO) entre os/as servidores/as TAE e docentes nas IFES.

METODOLOGIA

A proposta, da presente apresentação, concentrou-se em alguns aspectos da apontados pelos/as participantes das quatro primeiras edições presenciais da “Oficina: Integrando Novos/as Servidores/as: estratégias e reflexões”. De acordo com Afonso (2000, p. 09), a Oficina é “um trabalho estruturado com grupos, independentemente do número de encontros, sendo focalizado em torno de uma questão central que o grupo se propõe a elaborar, em um contexto social”, o que implica em indicar, portanto, que a Oficina “não se restringe a uma reflexão racional, mas envolve os sujeitos de maneira integral, formas de pensar, sentir e agir”.

Quanto aos procedimentos metodológicos, que caracterizam a produção/análise desta pesquisa descritiva, é importante ressaltar que a produção dos dados se baseou nos registros,

feitos pelos/as participantes (43 respondentes), de forma anônima, no questionário estruturado de avaliação, entregue ao final de cada evento. Tais registros se concentraram em três dentre as oito interrogativas do questionário.

Para a melhor análise das duas questões subjetivas (duas dentre as três que serão aqui apresentadas), os/as respondentes foram identificados/as pela letra S (designando-o/a como servidor/a) seguido pelo número que indica a ordem em que seu questionário foi analisado. Por exemplo: o S40 é respondente do 40º formulário de avaliação analisado pela equipe responsável pelas Oficinas.

Quanto à análise dos dados produzidos, esta se baseou na chamada análise de conteúdo. Esta é uma técnica comum na seleção de aspectos relevantes, identificados a partir de dados registrados em questionários. Assim, os dados coletados – e analisados por essa técnica – podem se configurar como registros de uma “comunicação que implica na transferência de significados de um emissor a um receptor” (RICHARDSON, 1999, p. 225).

REFERENCIAL TEÓRICO

Em um contexto histórico, é importante ressaltar que, os primeiros estudos sobre SO, apresentavam as marcas do funcionalismo, uma corrente teórica segundo a qual o processo de SO é entendido como “o mecanismo principal de que se utiliza o sistema social para garantir sua manutenção.” (ÁLVARO et al., 2007, p. 53). Nesta compreensão, as organizações socializam seus/suas colaboradores/as apresentam uma consideração secundária sobre a ação dos próprios indivíduos (SCHEIN, 1968).

Na visão de Oliveira et al (2008), embora as perspectivas funcionalistas tenham exercido influência nos estudos sobre SO, foram ganhando espaço novas concepções. Estas entendem que:

(...) o processo de socialização como uma relação entre as partes que o desenvolvem, de forma recíproca, a partir de proposta estabelecida conjuntamente, subordinada ao reconhecimento contínuo por parte dos membros da comunidade (ÁLVARO et al, 2007; JOAS, 1999). Dessa forma, atualmente, a quase totalidade dos estudos tem se pautado, predominantemente, nos últimos enfoques. (...) Borges e Albuquerque (2004) referem-se a três enfoques principais na orientação dos estudos no campo da socialização organizacional: táticas organizacionais, conteúdos e informação, e tendências integradoras (OLIVEIRA et al., 2008, p. 120-121).

De acordo com os estudos de Borges e Albuquerque (2004), reconhecidos e analisados no trabalho de Oliveira et al (2008), as táticas organizacionais desconsideravam, em parte, a proatividade do indivíduo, considerando essencialmente as ações institucionais. Quanto ao

ênfoque em conteúdos e informação, a proatividade dos indivíduos é reconhecida, entendendo que os/as iniciantes em uma organização são agentes ativos, que buscam as pessoas e os locais de aprendizado julgados como valiosos para facilitar o próprio ajustamento, sendo capazes de influenciar as normas do grupo e os resultados de desempenho. Por fim, o ênfoco nas tendências integradoras, apresenta que as ações organizacionais não eliminam necessariamente a proatividade dos indivíduos e vice-versa.

A partir desse entendimento, é possível também compreender a importância de um recorte fundamental dos estudos de SO: a TO (sigla indicativa da expressão “Tutorização Organizacional”). De acordo com Oliveira et al (2008, p. 124):

A definição comumente apresentada para o processo de tutorização organizacional é de uma relação interpessoal intensa entre um funcionário que detém mais experiência na organização (o tutor) e um iniciante (tutorado), por meio da qual o tutor oferece orientações, suporte e feedback, indicando oportunidades de desenvolvimento ao tutorando, de forma a auxiliá-lo na construção de suas experiências de carreira (RUSSEL, ADAMS, 1997; SCANDURA, 1997). Assim, um tutor contribui, facilitando o processo de socialização do tutorando na organização (CHAO, WALZ E GARDNER, 1992).

É fundamental reconhecer que os resultados das tutorizações podem ser relevantes tanto para a organização quanto para tutores/as e os tutorandos/as. O estudo empreendido por Fagenson (1989), por exemplo, demonstrou que “indivíduos tutorados têm maior satisfação, oportunidade e mobilidade na carreira, reconhecimento e índices mais elevados de promoções do que os não-tutorados” (OLIVEIRA et al, 2008, p. 124).

As discussões que envolvem a SO e a TO no âmbito das IFES brasileiras têm crescido gradativamente. Em 2008, Oliveira et al (2008) publicou um estudo sobre a SO dos/as servidores/as da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Ao analisar uma amostra de 524 servidores/as, entre TAE e docente, os resultados indicaram a tendência a uma SO bem sucedida. Porém, houve grupos com dificuldades relevantes, tais como aquelas referentes ao acesso à informação e à percepção de menos competência e proatividade pelos/as TAE, à medida que avançam no tempo de serviço. Os resultados expuseram a necessidade de ações institucionais de suporte ao/a servidor/a e colocaram em destaque a importância do Programa de Tutorização, em desenvolvimento na UFRN à época.

Com base nos estudos sobre este processo, Pereira (2018) estudou alguns aspectos que importantes sobre a SO na UFMG, especialmente no que diz respeito à remoção, realizada durante o período de Estágio Probatório, entre 10 Assistentes em Administração. A autora concluiu, a partir da análise de conteúdo das entrevistas mencionadas, que há uma carência de

políticas de socialização e de gestão, o que levou a impactos negativos na socialização destes/as servidores/as. Logo, a autora também orientou a necessidade de aperfeiçoamento de práticas e políticas de gestão que melhorem a SO na UFMG. A partir dessa proposta, houve a formulação – e, atualmente, a execução bem sucedida do Programa Passo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A proposta, da presente apresentação, concentrou-se em alguns aspectos da apontados pelos/as participantes das quatro primeiras edições presenciais da “Oficina: Integrando novos/as servidores/as. A primeira questão, apresentada de forma objetiva, em uma resposta de sim ou não, buscou identificar quantos/as participantes já haviam preenchido um formulário PTI. Neste quesito, dentre os/as 43 respondentes, 21 assinalaram “SIM”, enquanto 22 indicaram “não”. Tais indicações pressupõem que, mesmo ocupando cargos de chefia, muitos participantes desconhecem este documento institucional, o que pode impactar negativamente na SO dos/as servidores/as novatos/as.

De maneira correlacionada à primeira questão analisada, a segunda e a terceira questão interrogaram, respectivamente: “No que as estratégias e reflexões tratadas na Oficina acrescentaram ao conhecimento que você já tinha sobre o processo de integração do servidor novato (descreva o que você aprendeu)”.

Nessas duas interrogativas, os/as participantes fizeram indicações similares. S02, por exemplo, indicou que “há a importância do processo de acolhimento no setor/unidade e é preciso verificar a pessoa de referência [tutor/a] para o servidor, além daquela que ficará responsável por recebê-lo”. Em menção similar, S17 assinalou: “[existe a necessidade de] criação de referências [tutor/a] para o novato e de falar e ouvir o servidor, para alinhamento das expectativas”.

Logo, é essencial destacar como o PTI é capaz de alinhar expectativas, anteriormente concebidas por servidor/a e chefia. No momento de construção do PTI, eles/as poderão indicar exatamente o que esperam do exercício profissional – tanto como novato/a como quanto chefia. Assim, ambos conseguirão direcionar seus esforços laborais de maneira mais alinhada.

A última questão, ora analisada, buscou identificar a intensidade da aplicabilidade das reflexões e estratégias abordadas, durante a Oficina, à realidade de trabalho dos/as participantes. Neste quesito, dentre os/as 43 respondentes, um apontou “regular”; sete assinalaram “bom” e 37 indicaram “ótimo”. Com esse dado, é possível sugerir que, ao se considerar que mais de 80% dos respondentes indicaram a boa qualidade dos aprendizados, bem como a aplicabilidade

satisfatória desses em sua rotina laboral, os conhecimentos consolidados durante a Oficina foram eficientes e, principalmente, importantes à implantação ou à melhoria das táticas de SO nos setores que recebem/receberam novos/as servidores/as TAE recentemente.

Essa sugestão pode ser corroborada pela apresentação de algumas das respostas à interrogativa subjetiva, aqui analisada, sendo esta: “no que as estratégias e reflexões tratadas na Oficina acrescentaram ao conhecimento que você já tinha sobre o processo de integração do/a servidor/a novato/a (descreva o que você aprendeu)”. Dentre as indicações de conhecimentos consolidados que merecem destaque, observa-se a menção de S04, que indicou: “a oficina permitiu refletir sobre o processo de integração dos servidores novatos, da importância de planejamento das atividades, infraestrutura e definição da referência (tutor/a) e alinhamento de expectativas”. De maneira semelhante, S22 relatou: “estarei mais atento com o ambiente de trabalho (estação de trabalho, computador, etc) onde o novo servidor desenvolverá suas atividades e identificarei um outro servidor que sirva de referência (tutor/a); definirei, junto com o novo servidor, uma proposta de reunião periódica onde possamos realizar um acompanhamento mais próximo da sua integração”.

É fundamental ressaltar que os dois relatos destacam a importância “servidor/a referência”, sendo este um/a tutor/a, uma vez que este/a é um/a parceiro/a essencial na integração dos/as novatos/as, sendo o/a pessoa designada (pela chefia imediata) para acompanhar, treinar e dar suporte ao/à novo/a servidor/a.

Nesse sentido, percebe-se o interesse dos/as participantes das Oficinas – que atuam principalmente como chefias – em se preparem (enquanto líderes) para receber os/as novatos/as. Essa postura pode implicar positivamente na proatividade do/a novato/a, uma vez que a postura acolhedora da chefia poderia deixá-lo/a à vontade para buscar “ativamente informações, com o objetivo de se adaptar ao novo ambiente de trabalho” (BORGES, ALBUQUERQUE, 2004, p 361).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que o presente trabalho foi capaz de apresentar aspectos importantes da avaliação feita pelos/as participantes das Oficinas, especialmente no que diz respeito ao PTL. Dentre esses aspectos, destaca-se a relevância de algumas táticas de SO, tais como a organização prévia de chefias e colegas para a recepção do/a novo/a servidor/a em seu local de trabalho e o preparo do/a profissional referência (tutor/a), que atuará como um/a parceiro/a

relevante do/a novato/a. Essa preparação pode impactar diretamente na proatividade do/a novato/a e no bom clima organizacional do setor onde ele/a trabalha.

Dessa forma, a avaliação das oficinas pressupõe a importância do prosseguimento desses encontros como uma ação estratégica interessante para orientação das chefias, profissionais das Seções de Pessoal e Recursos Humanos. Tal importância é identificável não apenas mediante o caráter do acolhimento dos/as servidores/as novatos/as, mas também como fator conveniente à cultura organizacional, o que favorece o trabalho de todos/as servidores/as TAE da UFMG.

É também essencial observar a relevância do PTI para a Gestão do Conhecimento entre os/as servidores/as TAE da UFMG. Considera-se esse como o grande propulsor das ações consolidadas nas Oficinas. Neste sentido, mais estudos sobre o uso e a efetividade do PTI, em consonância com as informações divulgadas nas Oficinas, devem ser realizados e publicados. Acredita-se que, tais ações, são as grandes responsáveis pela credibilidade e fortalecimento das políticas de gestão da Universidade.

Destaca-se, por fim, que as questões que envolvem os conhecimentos e os debates, proporcionados pelas Oficinas, não podem ser resumidas ao que fora aqui apresentado. Entretanto, acredita-se que este primeiro passo de divulgação dos encontros é essencial para que toda comunidade universitária – especialmente os/as servidores/as – atente para a importância da SO na UFMG.

AGRADECIMENTOS

Aos/às profissionais do DRU/UFMG por todo carinho, compreensão e respeito ao nosso trabalho, tão satisfatório aos/às servidores/as novatos/as.

REFERÊNCIAS

AFONSO, L. **Oficinas em dinâmica de grupo: um método de intervenção psicossocial**. Belo Horizonte: Edições do Campo Social, 2000.

ALVARO, J. L., GARRIDO, A., SCHWEIGER, I., TORREGROSA, J. R. **Introducción a la psicología social sociológica**. Barcelona: Editorial UOC, 2007.

BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização Organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

FAGENSON, E. A. The mentor advantage: perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges. **Journal of Organizational Behavior**, v. 10, p. 309-320, 1989.



PEREIRA, A. P. D. M. **Remoções em estágio probatório e socialização organizacional: um estudo com os assistentes em administração de uma Universidade Federal.** Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Minas Gerais, 2018. p. 21-41. Disponível em

<https://drive.google.com/file/d/1keJJsYU6Q4Bl34N2Bd9qp17u9x6qI62C/view?usp=sharing>.

Acesso em: 10 ago. 2023.