

---

**Programa de Pós-Graduação em Educação  
Universidade do Estado do Pará  
Belém-Pará- Brasil**



---

Revista Cocar V.13. N. 27. Set./Dez./ 2019 p.1131-1151

ISSN: 2237-0315

---

**Socialização de novos professores nas Instituições Federais de Ensino: conteúdos e estratégias**

*Socialization of new teachers in the Federal Institutions of Education: contents and strategies*

Gina Mikowaiski

Josimar de Aparecido Vieira

**Instituto Federal do Rio Grande do Sul - IFRS**

Porto Alegre-Rio Grande do Sul - Brasil

**Resumo**

Este ensaio trata do processo de ambientação, integração, envolvimento e identificação organizacional de novos servidores que ingressam em instituições federais de ensino, tendo como referência a socialização organizacional de professores que tomaram posse no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) no mês de janeiro de 2019. O estudo foi produzido por meio de uma abordagem qualitativa, a partir da qual se buscou analisar experiências prévias, ou não, dos novos professores no âmbito do serviço público, suas demandas por informações e estratégias por eles consideradas mais importantes para seu processo de socialização organizacional. A investigação foi organizada com dados obtidos por meio da aplicação de um questionário com questões abertas e fechadas a um grupo de quarenta e cinco novos professores da instituição, no dia de sua posse coletiva, e de pesquisa bibliográfica envolvendo autores que pesquisam a temática. Com a análise e sistematização dos dados foi possível identificar a necessidade de um programa de socialização organizacional que contemple conteúdos significativos acompanhados de estratégias adequadas no acolhimento e socialização de novos professores no início de seu exercício profissional na instituição.

**Palavras-chave:** Socialização organizacional; Serviço público; Professores.

**Abstract**

This essay deals with the process of ambiance, integration, involvement and organizational identification of new servers entering federal educational institutions, taking as reference the institutional socialization of teachers who took office and joined the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande (IFRS) in January 2019. It was produced through a qualitative approach, aiming to analyze previous or new experiences of the new teachers within the scope of the public service, their demands for information and strategies considered by them to be more important for its institutional socialization process. It was organized with data obtained through the application of a questionnaire with open and closed questions to a group of forty-five new teachers of the institution, on the day of their collective possession, and a bibliographic research involving authors who research on the subject. With the analysis and systematization of the data it was possible to identify the need for an institutional socialization program that contemplates meaningful contents accompanied by adequate strategies in the reception and socialization of new teachers at the beginning of their professional practice in the institution.

**Keywords:** Institutional socialization; Public service; Teachers.

## 1. Introdução

O ingresso no serviço público brasileiro é realizado por meio de concurso público e muitas vezes os novos servidores desconhecem as especificidades deste tipo de administração, que é distinta da iniciativa privada pelas questões legais e pelos princípios constitucionais, bem como pelas práticas de gestão que distinguem a gestão pública e a iniciativa privada. Daí a importância de se buscar caminhos para a inserção dos novos servidores dentro desse cenário, facilitando sua rápida integração às funções e a integração com outros servidores e com a instituição.

Machado (2013), referindo-se aos mecanismos e processos de ingresso no serviço público, entende que:

[...] a contratação de trabalhadores para o serviço público carece de mecanismos e processos que assegurem razoável coerência entre o que se espera e o que se obtém em termos de capacidade laboral. Há pouco tempo, o ingresso no serviço público ainda se realizava com base em interesses clientelistas ou patrimonialistas. O surgimento do concurso público foi uma conquista importante do ponto de vista da democratização de oportunidades, mas não representou solução satisfatória para o problema (MACHADO, 2013, p. 57).

Nos dias de hoje, cada vez mais se acentua a importância do comprometimento dos servidores com as instituições onde atuam. As instituições passaram a perceber a importância das pessoas e a forma como são geridas. Ao ingressarem em um novo grupo, os servidores precisam ser apresentados aos valores, crenças, normas e práticas deste grupo, passando por um processo de socialização, que lhes permitirá articularem-se dentro da instituição com os processos que permeiam o fazer coletivo.

Diante desta dinâmica, Motta (1993) destaca que um programa de integração e socialização tem por finalidade, fazer com que os participantes incorporem todos os aspectos da organização nas suas práticas cotidianas, e que posteriormente possam atuar como sendo membros integrantes e proativos.

As pessoas que compõem o quadro funcional de uma instituição devem sentir-se seguras e apoiadas. Assim, ratificam os autores em estudo que, integração das pessoas ao ambiente de trabalho é fundamental para que elas possam desenvolver suas habilidades e contribuir com novas ideias para a organização.

Dada a importância de uma boa ambientação e socialização de novos servidores, no caso deste estudo, de professores ingressantes em uma instituição federal de ensino

público denominada Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), buscou-se elencar quais as suas experiências prévias no âmbito do serviço público e quais as principais dúvidas e informações necessárias para o início dessa nova carreira profissional. Ensejou-se identificar quais os temas mais relevantes e quais as estratégias consideradas pelos novos professores como mais efetivas para uma boa ambientação e socialização organizacional. Estima-se que os resultados deste estudo sirvam de subsídio para compor uma proposta de acolhida e de socialização organizacional que proporcione a identificação das pessoas à instituição com o entendimento sobre a correta execução das suas tarefas e resultados, bem como, que contribua para a manutenção da sua satisfação e aplicação ao trabalho.

## **2. Percurso Metodológico**

Vergara (2009) classifica os tipos de pesquisa propondo dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Desta forma, quanto aos fins, esta pesquisa pode ser considerada como descritiva sendo que, segundo Vergara (2009, p. 42) “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Em relação à tipologia da pesquisa quanto aos meios de investigação, pode ser apontada como pesquisa de campo que, na visão de Vergara (2009, p.43) “[...] é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Quanto à abordagem, esta pesquisa é considerada qualitativa. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

O campo de investigação deste estudo foi o IFRS, que juntamente com mais trinta e sete Institutos, Centros Federais de Educação Tecnológica, Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais, Universidade Tecnológica Federal do Paraná e o Colégio Pedro II formam, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação.

Os Institutos Federais promovem o ensino nos níveis básico, técnico e tecnológico, incluindo programas de formação e qualificação de trabalhadores, licenciaturas e cursos de pós-graduação *latu e stricto sensu*. Atuam com uma estrutura multicampi para promover a educação profissional e tecnológica de excelência e impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões.

O IFRS possui dezessete *Campi*: Alvorada, Bento Gonçalves, Canoas, Caxias do Sul, Erechim, Farroupilha, Feliz, Ibirubá, Osório, Porto Alegre, Restinga (Porto Alegre), Rio Grande, Rolante, Sertão, Vacaria, Veranópolis e Viamão. A Reitoria é sediada em Bento Gonçalves. Esta instituição tem como missão:

Ofertar educação profissional, científica e tecnológica, inclusiva, pública, gratuita e de qualidade, promovendo a formação integral de cidadãos para enfrentar e superar desigualdades sociais, econômicas, culturais e ambientais, garantindo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e em consonância com potencialidades e vocações territoriais (IFRS, 2019, p. 44).

Atualmente, o IFRS possui cerca de vinte mil alunos, em mais de duzentas opções de cursos técnicos, superiores de diferentes modalidades e formas e pós-graduação. Conta com aproximadamente um mil cento e quarenta e quatro professores e novecentos e oitenta e seis técnicos-administrativos

O universo deste trabalho de pesquisa foi um grupo de pessoas, cuja admissão ocorreu por meio de concurso público por meio dos Editais 06/2015, Edital 19/2016 e Edital 38/2018, nomeadas para o cargo de Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do IFRS e com a posse coletiva no dia 24 de janeiro de 2019. Neste universo, são comuns os casos em que os candidatos aprovados se deslocam de diversas regiões do país para assumir um cargo em outra localidade. Portanto, diferenças culturais, distanciamento de familiares entre outros problemas podem dificultar o processo de integração desses novos servidores à instituição, exigindo ações planejadas e bem organizadas.

A amostra foi definida pelo critério de tipicidade, que, segundo Vergara (2009, p. 51), “[...] é construída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população”. Desta forma, a amostra foi composta por quarenta e cinco pessoas,

representando 71 % do universo de sessenta e três professores que estavam tomando posse no IFRS e iniciando o processo de socialização organizacional.

A pesquisa foi conduzida sob o consentimento do respondente e a coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário com questões abertas e fechadas, impresso e entregue em mãos pela pesquisadora para ser respondido no momento da solenidade de posse coletiva. O questionário foi composto por 30 questões, das quais 04 (quatro) eram descritivas, 3 (três) de múltipla escolha e 23 (vinte e três) compostas por temas e estratégias de socialização para os quais os respondentes deveriam atribuir grau de importância em uma escala de 0 (zero) a 3 (três), sendo: 0 (zero) equivalente a “sem nenhuma importância”; 1 (um) equivalente a “pouco importante”; 2 (dois) equivalente a “importante” e 3 (três) equivalente a “muito importante”. Antes da sua aplicação, realizou-se um pré-teste com dois juízes, sendo ambos servidores da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRS, atuantes na reitoria e cujas respostas não foram consideradas para a análise dos resultados, mas possibilitaram o apontamento de eventuais mudanças e correções de erros que não deveriam ser cometidos na validação da coleta de dados.

Para a aplicação, foi esclarecido presencialmente aos respondentes, antes da cerimônia de posse, os objetivos do estudo, seus riscos e a importância do mesmo para a instituição. O formulário foi distribuído para um total de sessenta e três professores presentes, sendo que quarenta e cinco retornaram preenchidos. Após a aplicação do questionário, foi feita a organização dos dados coletados. Em relação às perguntas fechadas, as respostas foram tabuladas e agrupadas por assuntos principais, sendo analisadas com medidas estatísticas simples da contagem de respostas, calculando-se o total de pessoas que atribuíram o mesmo valor em cada item e o seu equivalente percentual em relação à totalidade de respostas. Atendendo aos objetivos desta pesquisa, nesse processo de pré-análise foram utilizadas as planilhas do Excel, que auxiliaram na análise dos dados e no tratamento dos resultados finais.

Com o intuito de facilitar a exploração do material coletado nas questões descritivas, realizou-se um processo de categorização das principais palavras encontradas nas questões abertas, para que posteriormente fossem identificadas e analisadas as respostas. Para Freitas, Janissek e Moscarola (2004), nos casos de

respostas abertas, geralmente são feitas aproximações ou grupamentos que permitam chegar a um conjunto tal de palavras que seja representativo das principais descrições citadas nas narrativas. Desta forma, consegue-se não apenas realizar uma leitura da resposta, mas também melhor identificar as opiniões expressas nas respostas.

Embasada na perspectiva de Minayo, (2001) a análise foi operacionalizada nas seguintes passos: a) ordenação dos dados: transcrição, organização e mapeamento de todos os dados obtidos; b) classificação dos dados: com base no que será constado como relevante nos dados, serão elaboradas categorias específicas e c) análise final: articulação entre os dados e o referencial teórico, relação entre o concreto e o abstrato.

Nesta perspectiva, as respostas de cada uma das questões abertas foram primeiramente relacionadas e organizadas em um único quadro, sendo que, em um segundo momento, após serem feitas várias leituras, foram agrupadas em quatro ou cinco categorias para serem posteriormente analisadas. As categorias de análise foram selecionadas de acordo com a repetição das ideias ou palavras nas narrativas.

Para melhor compreendermos a análise dos dados, serão abordados, a seguir, alguns aspectos conceituais como o de socialização organizacional, bem como o de estratégias utilizadas no referido processo.

### **3. Conceituando a socialização organizacional e as suas estratégias**

Apoiando-se nas ideias de Van Maanen (1996), pode-se afirmar que socialização organizacional é o processo pelo qual o servidor aprende valores, normas de comportamentos esperados, que lhe permitem participar como membro de uma instituição. Oliveira (2005) define a socialização compreendendo que esta etapa determinará o comportamento da pessoa, em relação ao grupo formal e informal que o mesmo passe a integrar:

A socialização é o meio pelo qual a cultura é interiorizada tanto na organização como na sociedade, pois, conforme Lakatos et al. (1985), se trata do processo que permite que a pessoa, ao longo da vida, aprenda e interiorize os elementos socioculturais de seu meio, integrando-os na estrutura de sua personalidade sob a influência de experiências e agentes sociais significativos, e adaptando-se assim ao ambiente em que vive (BERNARDES, 1995). Portanto, a socialização irá condicionar e/ou determinar o comportamento do indivíduo, em relação ao grupo formal e informal que integre, conforme os objetivos buscados na organização, além do recebimento de salários (OLIVEIRA, 2005, p. 2-3).

O período inicial da ocupação profissional é de suma importância para a adaptação e o desenvolvimento de vínculos na instituição e segundo Moscovici (2004, p. 33), “[...] o contato inicial entre pessoas gera a chamada ‘primeira impressão’, o impacto que cada um causa no outro”.

Chiavenato (2010) afirma que a socialização organizacional constitui o esquema de recepção e de boas-vindas aos novos participantes, sendo que um programa de socialização tem como principais itens:

a) os assuntos organizacionais (a missão e os objetivos globais da organização/as políticas e diretrizes da organização/ a estrutura da organização as suas unidades organizacionais/produtos e serviços oferecidos pela organização/regras e procedimentos internos/procedimentos de segurança no trabalho/arranjo físico e instalações que o novo membro irá utilizar); b) os benefícios oferecidos (horário de trabalho, de descanso e de refeição/dias de pagamento e de adiantamentos salariais/programa de benefícios sociais oferecidos pela organização); c) relacionamentos (apresentação aos superiores e aos colegas de trabalho); d) deveres dos novos participantes (responsabilidades básicas confiadas ao novo funcionário, visão geral do cargo, tarefas, objetivos do cargo, metas e resultados a alcançar) (CHIAVENATO, 2010, p. 186-87).

De acordo com Pinto (2014), após terem sido selecionados e no momento do ingresso, as pessoas que passam a fazer parte de uma organização já trazem consigo expectativas e imagens acerca da mesma – que foram formadas mediante o contato com diversas informações e conhecimentos adquiridos durante o processo de seleção. Sendo assim, sua inserção não é feita num quadro vazio – mas antes já moldada por expectativas, premissas e leituras acerca da organização, do grupo e do papel que nela lhes caberá exercer.

As organizações oferecem aos seus integrantes muito mais que um trabalho. Na verdade, a partir do momento em que se tornam membros de uma organização, as pessoas adquirem e vinculam-se a um conjunto de comportamentos, práticas, relações, que se diferenciam daquelas que exibiam antes.

As organizações podem propor diferentes estratégias para a socialização dos novos integrantes. Para Van Maanen e Schein (1979) estas estratégias padronizam distintas experiências de aprendizagem destes integrantes em um novo papel organizacional específico. Para esses autores são sete estratégias que, na prática podem ser combinadas de diferentes formas, sendo elas:

**Quadro 01** - Estratégias de socialização de novos servidores

Estratégias formais ou informais	A formalidade, neste processo, está relacionada ao ambiente em que ela ocorre, se vai ocorrer em dia, horário e local pré-definidos ou se o contexto de socialização não distingue a especificidade do papel do novo membro ocorrendo pela técnica de ensaio-e-erro através de experiência.
Estratégias individuais ou coletivas	Nas individuais a pessoa é socializada individualmente, as aprendizagens vão depender muito da relação entre o socializado e socializador. Já nas coletivas, os novos integrantes são agrupados e as aprendizagens e experiências são vivenciadas em comum.
Estratégias sequenciais ou aleatórias	São consideradas sequenciais quando é estabelecida pela instituição uma sequência de etapas que conduzem ao papel desejado. As estratégias aleatórias de socialização ocorrem sem dependência e relação com outras etapas já realizadas.
Estratégias fixas ou variáveis	As fixas estabelecem um cronograma de tempo preciso, uma programação das etapas do processo que é comunicado ao novo membro. As estratégias variáveis se caracterizam pela ausência de um cronograma de tempo previamente estabelecido e seu final vai depender do desenvolvimento apresentado pelo integrante durante o processo de socialização.
Estratégias de investidura ou de despojamento	Na investidura, a identidade do novo membro é confirmada, assim como, a confiabilidade e a utilidade das características pessoais, ou seja, o indivíduo é bem-vindo da forma como ele é. No despojamento, a identidade do novo integrante é moldada ao interesse da instituição, buscando adaptá-lo aos interesses da mesma.
Estratégias em série ou isoladas	Quando em série, os membros experientes da instituição acompanham e preparam os novos integrantes para assumir funções similares na instituição. Como estratégia isolada entende-se que o novo integrante é socializado com base em sua iniciativa e não pautado em algum padrão, não há um modelo de papel disponível.
Estratégias de socialização por competição ou por concurso	Nas estratégias de competição se os novos integrantes são socializados em grupos diferentes de acordo com as ambições e habilidades de cada um. Essa estratégia favorece que cada um atue por conta própria e dificilmente procure apoio do grupo, seja contra ou a favor da organização. Em contrapartida, as estratégias de socialização por concurso oportunizam certa participação e cooperação entre os indivíduos.

Fonte: Os autores (2019) com base em Van Maanen e Schein (1979).

A partir da lente dos autores destacados no referencial teórico apresentado e levando em consideração os objetivos deste estudo, buscou-se identificar alguns



aspectos dos sujeitos investigados para entender o que sabem, pensam, querem, imaginam e ignoram a respeito da instituição em que estão ingressando e quais das suas necessidades poderiam ser respondidas. Nesta lógica, serão apresentados a seguir os resultados desta investigação.

## **5. Resultados e discussões**

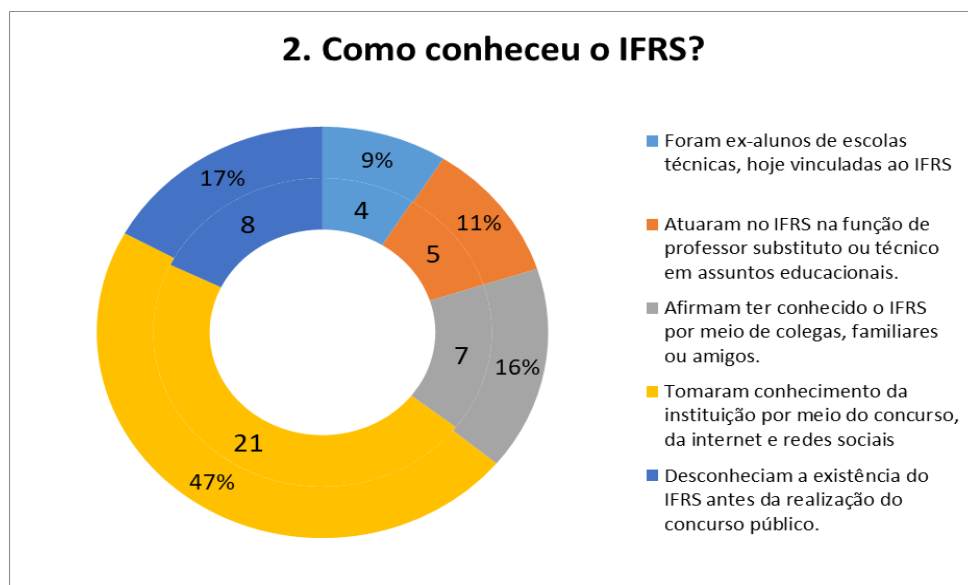
As questões de 01 a 03 presentes no questionário da pesquisa buscaram identificar, quais as experiências anteriores dos respondentes em relação ao trabalho no funcionalismo público, bem como ao seu conhecimento em relação aos Institutos Federais, em especial o IFRS, antes da realização do concurso público.

Cabe destacar que os Institutos Federais diferem das Universidades Federais e embora ambos sejam instituições federais, possuem atuação diferente. Uma universidade federal oferece cursos de graduação e pós-graduação. Os institutos federais atuam em diversas modalidades e formas de ensino, desde o ensino médio técnico até a pós-graduação.

Verificou-se, a partir dos resultados da pesquisa que 17% (08) dos respondentes desconheciam o IFRS antes do concurso. A maioria, 83% (37) informa já o conhecer, no entanto, analisando o modo como o conheceram, parece existir uma grande diferença nesse percentual em relação ao nível de conhecimento que possuem sobre a instituição; alguns afirmam ter tomado conhecimento do IFRS a partir de amigos, colegas ou familiares, outros foram ex-alunos de escolas técnicas, hoje *campi* vinculados ao IFRS e alguns já atuaram no IFRS na função de professor substituto ou técnico em assuntos educacionais. A maioria, 47% (21), tomou conhecimento da instituição por meio do concurso, da internet e das redes sociais, conforme se observa na Figura 1, logo a seguir.

Robbins (2005) compreende que, esta etapa de busca por informações antes do ingresso na instituição corresponde ao primeiro estágio da socialização, ou seja, a pré-chegada, que é o aprendizado anterior à chegada.

**Figura 1** – Conhecimento dos professores sobre o IFRS



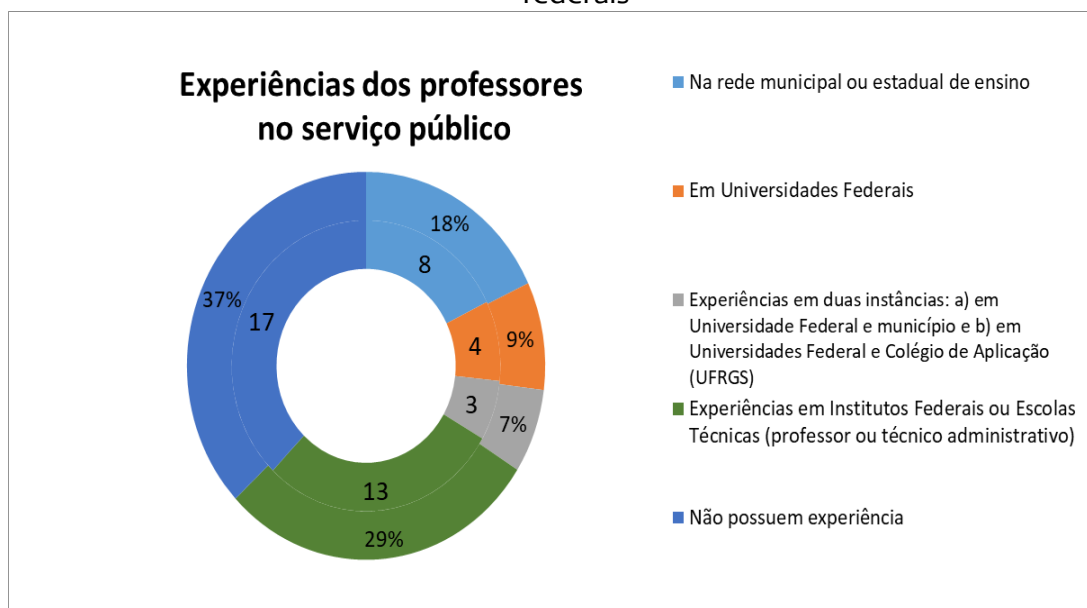
**Fonte:** Os autores (2019)

Além da definição de Robbins, os autores Caetano e Vala (2002), referindo-se às fases de socialização organizacional, conceituam essa fase, que ocorre antes da admissão, como sendo a fase de socialização antecipatória:

Reconhece-se, ainda, que as experiências de socialização organizacional se iniciam antes da admissão do indivíduo no seio da organização, no decurso do processo de recrutamento e seleção, na medida em que lhe é fornecido um conjunto de informações sobre a organização e a função a que concorre. Esta fase de socialização precoce é designada por antecipatória (CAETANO; VALA, 2002, p. 303).

Como já referenciado anteriormente, dada a natureza de sua atuação, os Institutos Federais se distinguem de outras instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas. Essa peculiaridade requer que seus servidores estejam preparados, a fim de desempenhar suas atribuições com vistas a atingir os propósitos institucionais. Nesta perspectiva, ao serem questionados sobre sua experiência no serviço público e em específico em algum instituto federal, obtiveram-se os seguintes resultados (Figura 2):

**Figura 2** – Quais as experiências dos novos professores no serviço público ou institutos federais



Fonte: Os autores (2019)

Como se observa na figura 2, apenas 29% dos novos professores que irão atuar no IFRS possuem uma efetiva experiência em instituição federal de ensino básico, técnico e tecnológico, retratando desta forma a importância de que os novos integrantes recebam as orientações básicas da instituição antes de ingressarem em suas áreas, para que, assim, se sintam mais seguros no desenvolvimento de suas funções. Por outro lado, a formação de professores para a educação profissional deve levar em consideração as outras experiências anteriores dos professores. A educação técnica se enriquece na medida em que tais professores trouxeram consigo bagagem de suas vivências do mundo do trabalho e as utilizem como ferramentas de ensino ou como estratégias de integração do corpo discente no contexto profissional.

Considerando que apenas um terço dos respondentes já atuaram em instituições federais de nível técnico ou tecnológico, as questões de 04 a 20, buscaram identificar quais as principais demandas por informações dos novos professores para o início de seu efetivo exercício no IFRS e qual o grau de importância atribuído por eles às informações julgadas pelos teóricos como importantes na ambientação e socialização organizacional de novos servidores.

De acordo com os dados obtidos, verificou-se que a maioria das dúvidas e demandas por informações e esclarecimentos listadas pelos professores como

necessárias ao início das suas atividades funcionais correspondem aos itens elencados por Chiavenato (2010), já referidos anteriormente, e aparecem claramente em 31 das 45 respostas. Para fins de análise dos dados, as respostas obtidas foram todas relacionadas e, após análise, subdivididas em quatro grupos ou categorias, conforme segue: a) benefícios, direitos e deveres; b) regime e logística de trabalho; c) estrutura administrativa e organizacional; d) políticas, questões pedagógicas e filosóficas do trabalho docente. Para cada uma destas categorias, estão relacionados abaixo os tópicos arrolados nas respostas:

**a) benefícios, direitos e deveres:** plano de saúde, progressão funcional, plano de carreira, política de capacitação, editais de afastamento, contribuição previdenciária e insalubridade; obrigações legais;

**b) regime e logística de trabalho:** horários, atribuições, plano de trabalho, responsabilidades e expectativas de trabalho; acessibilidade ao campus por transporte público; “informações sobre pousadas, imobiliárias, etc. (para professores de outras cidades)”;

**c) estrutura administrativa e organizacional:** informações e dados gerais da estrutura e organização da instituição, números da instituição, funcionamento e organização do campus e da reitoria, apresentação de todos os setores/forma de trabalho, espaço físico - espaços de uso comum, legislação, normas e regras que regem a instituição, “questões administrativas relacionadas ao exercício do magistério”; “possibilidades de remoção/redistribuição”;

**d) políticas, questões pedagógicas e filosóficas do trabalho docente:** carga horária de exercício efetivo em sala de aula, “cursos/disciplinas a serem ministradas”, planejamentos, “formato de aula, avaliações, metodologias ativas permitidas”; editais para submissão de projetos; distribuição das atividades - ensino, pesquisa e extensão; projetos de pesquisa e extensão que podem ser realizados no âmbito da instituição; filosofia da instituição, projetos sociais, relação com a comunidade; “informações gerais sobre as condições pedagógicas de trabalho, tais como: bibliotecas e uso dos espaços de convivência e debate”; autonomia e grau de liberdade do professor no planejamento das aulas e conteúdo programático”; práticas de aprendizagem e ensino docente; linha

pedagógica ou eixo de ensino da instituição e de cada *campi* e sua relação aos cursos oferecidos e potencial da região.

Dentre os tópicos acima, alguns foram citados por mais de um respondente como o plano de saúde, carga horária, plano de trabalho, plano de seguridade social (previdência), horários de trabalho, normas e organização administrativa. Também aparece repetida a preocupação dos professores em relação aos vários aspectos didáticos, principalmente no que se refere à organização didático-pedagógica da instituição; a preocupação com a autonomia docente aparece também em mais de uma resposta, bem como as dúvidas relacionadas às políticas de ensino, pesquisa e extensão.

Nesta direção, Ashforth, Sluss e Saks (2007) expõem a existência de um conjunto de aspectos relacionados ao trabalho que são considerados essenciais ao aprendizado do novo integrante, para que ele possa se tornar um membro capaz e, assim, se sentir adaptado à organização. Ao professor que ingressa no serviço público, verificou-se que, além do domínio dos conteúdos específicos de sua área e dos conhecimentos pedagógicos, de acordo com as respostas da questão anterior, ele também demanda ter o conhecimento do funcionamento e organização do serviço público, da realidade e da cultura organizacional. Um aspecto positivo e relevante elencado é a preocupação com seu papel social o que, conseqüentemente, refletirá nas suas práticas acadêmicas e, principalmente, no profissional e cidadão que ele estará formando.

A partir dos resultados da soma de respostas atribuídas por grau de importância aos itens essenciais ao processo de socialização, listados no questionário, e considerando a escala de 0 a 3, sendo o “0” como “sem nenhuma importância”; o “1” como “pouco importante”; o “2” como “importante” e o “3” como sendo “muito importante”, foram obtidos os seguintes valores percentuais em relação ao total da amostra:

**Tabela 1** – Importância do conhecimento dos tópicos de socialização atribuída pelos professores pesquisados

Grau de importância (%)				Tópicos avaliados
0	1	2	3	
0	04	27	<b>67</b>	5. Estrutura organizacional do Campus e da Reitoria ("quem é quem" no IFRS).
0	0	18	<b>82</b>	6. Atribuições do cargo e expectativas do IFRS quanto ao novo servidor.
0	02	18	<b>80</b>	7. Normas e procedimentos internos; formas de procedimento da organização.
0	07	<b>60</b>	31	8. Histórico do Campus/Reitoria e perfil sócio econômico da

Socialização de novos professores nas Instituições Federais de Ensino: conteúdos e estratégias

				região.
0	04	27	69	9. Missão, visão, valores-objetivos e prioridades do IFRS e do Campus ou Reitoria.
0	02	42	56	10. Papel social do servidor do IFRS como promotor do desenvolvimento regional.
0	07	36	58	11. Código de ética do servidor público.
0	0	44	56	12. Níveis e modalidades de ensino do IFRS, bem como os cursos oferecidos no(s) Campus (Campi).
0	02	31	67	13. Principais políticas institucionais (ensino, pesquisa, extensão, inclusão, assistência estudantil...).
0	02	42	56	14. Procedimentos administrativos; conhecimento sobre os processos organizacionais e trâmites burocráticos necessários ao desempenho das tarefas.
0	04	64	31	15. Objetivos e atribuições dos conselhos permanentes (Consum, Colégio de Dirigentes, Concamp, CIS e CPPD, Comitês de Ética, Comissão de Ética, NDE, CPA, Colegiados de Curso, Conselhos de Classe).
0	0	42	58	16. Benefícios, licenças, direitos e deveres do servidor.
0	02	42	56	17. Plano de carreira (EBTT ou TAE, dependendo se professor ou técnico).
0	18	49	33	18. Linguagem Organizacional: siglas, abreviações e termos utilizados para denominar setores, processos ou documentos de trabalho.
0	22	44	31	19. Identidade visual e manual de redação oficial da instituição.
0	16	42	42	20. Cultura da instituição: eventos significativos ou comemorações típicas, tradições enraizadas na instituição; costumes e hábitos da instituição; história anterior do setor de trabalho.

Fonte: Os autores (2019)

A tabela 1 aponta em outra perspectiva as principais demandas dos professores e suas reais necessidades de informações ao ingressarem na instituição. Os resultados acima expressos serão de grande valia para que a instituição possa organizar ações de socialização que atendam as expectativas de seus novos membros. Este dado deve ser observado pelos gestores, visto que tais expectativas devem ser correspondidas auxiliando-os no processo de integração ao novo ambiente de trabalho. Para uma atuação profissional mais qualificada, é fundamental que os gestores invistam em um programa de “boas-vindas” aos novos membros da equipe, fazendo com que se sintam parte importante no grupo, para isso, devem ser informados acerca de suas responsabilidades na instituição, seus direitos e deveres, assim como das expectativas do grupo em relação ao seu trabalho, da missão, visão e valores do órgão, suas possibilidades de desenvolvimento dentro da instituição e a quem devem se reportar.

Se considerarmos a soma da pontuação (3) “muito importante” com a (2) “importante” encontraremos como resultado três itens com 100% de importância atribuída, sendo eles: as atribuições do cargo e expectativas quanto ao novo servidor; os benefícios, as licenças, os direitos e deveres do servidor, além dos níveis e modalidades de ensino do IFRS, incluindo os cursos oferecidos nos *campi*.

Cumpramos enfatizar que os novos membros deveriam ter conhecimento de como a organização foi criada e como se deu sua trajetória ao passar dos anos, visto que entender a história da organização possibilita a compreensão do seu atual contexto, bem como de sua missão. Entender o passado é positivo para compreensão do presente e construção do futuro. Contudo, os resultados demonstram que, nesse primeiro momento, apenas 31% dos respondentes consideram muito importante o item “8”, que se refere ao “histórico do Campus/Reitoria e perfil socioeconômico da região”.

Por outro lado, de forma significativa, os resultados da pesquisa apontam que 56% dos respondentes consideram “muito importante” compreender o “papel social do servidor do IFRS como promotor do desenvolvimento regional” e, 67%, conhecer as “principais políticas institucionais (ensino, pesquisa, extensão, inclusão, assistência estudantil e outras)”. Salienta-se aqui que relacionar trabalho com ciência, tecnologia e cultura, é compreender o trabalho como princípio educativo, no sentido de que o homem é sujeito de sua própria história, e, portanto, ele pode se apropriar da realidade, produzir conhecimento e, com isso, trazer transformações reais em sua vida e na sociedade. Essas informações poderiam ser úteis aos gestores, que ao desenvolver tais conteúdos, além de satisfazer a expectativa dos novos membros, proporcionariam também uma visão mais ampliada do contexto institucional e de seu entorno de tal forma que pudessem compreender a instituição como um todo, composta por vários outros setores que interagem entre si em busca de um bem comum e da prestação de serviços para a comunidade.

Há uma série de estratégias de aprendizagem diferentes que podem ser usados em combinação no processo de socialização organizacional. O ideal é utilizar mais de uma estratégia para se aproveitar os pontos fortes de cada uma. Van Maanen e Schein (1979) estudaram as ações das organizações para apoiar a ambientação e socialização dos novos integrantes. Os autores conceberam sete tipos de estratégias que na prática

podem ser combinadas de diferentes formas, denominadas táticas ou estratégias organizacionais; são elas que definem como os caminhos são estruturados na transição dos indivíduos de um papel para outro nas organizações. Diante disto, é importante avaliar os diversos métodos de socialização existentes, a fim de identificar as melhores alternativas a serem empregadas, levando em conta suas consequências no âmbito organizacional (VAN MAANEN, 1996).

Relativamente à forma como o processo em questão é colocado em prática, muitos podem ser os elementos que tornam possível a identificação do integrante com a instituição, desde a preparação prévia do ambiente e da equipe de trabalho, a utilização de estratégias individuais e coletivas, encontros que possibilitam o convívio entre os seus integrantes, acompanhamento quanto às suas dúvidas e ansiedades.

Nesta lógica, as questões de 21 a 29 tiveram como objetivo apontar quais as estratégias mais adequadas para serem utilizadas no processo de ambientação e socialização organizacional de novos professores no IFRS.

Considerando as especificidades do IFRS e pensando na realidade organizacional, foram selecionadas para esta pesquisa 08 (oito) diferentes estratégias de socialização. Essas estratégias foram apresentadas para serem avaliadas pelos professores quanto ao seu grau de importância e efetividade. Além de atribuírem valor para cada estratégia, foi aberto também um espaço para que pudessem sugerir outras estratégias.

Em resposta ao acima exposto, utilizando a mesma escala de valor de 0 a 3, a Tabela 2, apresenta o percentual de respostas atribuídas pelos professores a cada uma das estratégias apresentadas, conforme o grau de importância a elas atribuído:

**Tabela 2** – Grau de importância atribuído por professores a estratégias de socialização no serviço público

Grau de importância (%)				Estratégias avaliadas
0	1	2	3	
0	4	33	60	21. Cursos presenciais
0	16	53	29	22. Cursos <i>on line</i> - EaD
0	4	40	56	23. Orientação individual no Campus/Reitoria
0	2	44	51	24. Orientação coletiva no Campus/Reitoria (reunião, palestra e outros)
0	0	53	47	25. Manual impresso ou digital contendo as principais informações sobre a estrutura da instituição, organização, procedimentos, carreira, benefícios, direitos e deveres do servidor e outros
0	13	31	53	26. Dinâmicas de integração do servidor com demais colegas no



				Campus/Reitoria
0	13	49	36	27. Orientação por meio de tutoria (escolha de um tutor no Campus para o novo servidor)
0	22	33	38	28. Programa de Trainee

**Fonte:** Os autores (2019)

Conforme é possível ver na tabela acima, os professores avaliam que, dentre as estratégias apresentadas, os cursos presenciais, a orientação individual, a orientação coletiva e o manual impresso são as melhores e mais efetivas estratégias para o processo de socialização organizacional. Poucos foram os professores que apresentaram sugestões ou indicaram outras estratégias. Somente 08 (oito) dos 45 (quarenta e cinco) professores responderam com sugestões, dentre os quais, 02 (dois) elogiaram o acolhimento recebido até então, o que se expressa nas respostas “Que continuem, gostei da acolhida” (RESPONDENTE 27) e “Tudo está perfeitamente acolhedor” (RESPONDENTE 31), e 01 (um) demonstrou insatisfação com o atendimento telefônico do setor de gestão de pessoas da reitoria no dia da posse coletiva. Os outros 05 (cinco) respondentes trouxeram as seguintes contribuições:

*Canal direto por telefone e e-mail.* (RESPONDENTE 13).

*Reforço às práticas de orientação por tutoria.* (RESPONDENTE 17).

*Contato do campus com a servidora antes da posse, depois da nomeação.* (RESPONDENTE 23).

*Além das apresentações formais, acredito que seria bastante interessante algo mais informal, como por exemplo, um simples "coffee break" para gerar maior interação entre os colegas novos e assim facilitar o processo de acolhimento e ambientação ao IFRS como um todo.* (RESPONDENTE 29).

*“Auxílio na moradia para quem é de outra cidade; dormitório provisório para até conseguir moradia”.* (RESPONDENTE 34).

Dentre as sugestões apresentadas pelos professores, evidenciam-se duas categorias distintas: a comunicação institucional e um momento informal de integração com os demais colegas. De acordo com Robbins (2005), a escolha de um canal apropriado de comunicação, uma escuta eficaz e a utilização de *feedback* são fatores importantes na melhoria do fluxo de informações. Na concepção de Reicher e Fonseca (2012) a comunicação interna nas organizações, se executada de forma eficiente, pode proporcionar satisfação e comprometimento do colaborador. Além disso, realizar atividades que promovam os relacionamentos interpessoais é algo considerado como

positivo no setor público, visto que proporcionam uma maior integração entre as pessoas, tornando o ambiente laboral mais saudável.

Chao et al (1994) observaram que, frequentemente, as pessoas bem socializadas em seus papéis organizacionais têm maiores rendimentos pessoais, são mais satisfeitas, envolvidas com suas carreiras, adaptáveis e têm um melhor senso de identidade pessoal do que as pessoas que são menos socializadas. Sendo assim, é estratégico que as organizações públicas atribuam maior valor às pessoas, principalmente aos que estão ingressando na instituição, buscando propostas de socialização que possam, a longo prazo, satisfazer as necessidades de seus servidores no que diz respeito à autorrealização no trabalho e, da mesma forma, que ofereçam oportunidades de engajamento e crescimento pessoal e profissional.

## **6. Considerações finais**

Dos quarenta e cinco professores respondentes, pode-se dizer que, em grande parte, os novos professores carecem de conhecimentos mais aprofundados sobre o funcionamento, as políticas e a estrutura organizacional como um todo do IFRS.

De acordo com Caetano e Vala (2002, p. 312), “[...] A admissão numa nova organização representa, para o indivíduo, um período de aprendizagem de novas tarefas associadas a uma nova função e a um novo papel social, o que acarreta ansiedade ao novo membro”.

Neste contexto, o IFRS, ciente da ansiedade que o ingresso na instituição gera ao novo servidor, precisa desenvolver ações e organizar um processo de ambientação e socialização organizacional contemplando as demandas pontuadas nesta pesquisa, de forma a contribuir para a redução dessa ansiedade, proporcionando um clima de apoio e de desenvolvimento profissional. Um processo de socialização organizacional bem estruturado, não só potencializa os resultados organizacionais pelo fato dos servidores se sentirem mais confiantes, proativos e engajados, como também pode evitar o desenvolvimento de atitudes de conformismo, individualismo e passividade.

Na sociedade moderna atual, uma visão estratégica de desenvolvimento e gestão de pessoas em uma organização pública se torna fator primordial. Deve-se conceber que as potencialidades dos grupos e de cada pessoa se constituem como a principal fonte do processo de desenvolvimento que se pretenda duradouro e consciente.

É oportuno considerar que os novos membros são detentores de expectativas e desejos diversificados e que administrar e integrar esses diferentes perfis é um desafio para as instituições em geral, e, em especial, para os Institutos Federais, que tem recebido um considerável quantitativo de servidores nos últimos anos. Para superar esse desafio, evidencia-se a necessidade de novos estudos que identifiquem e desenvolvam boas práticas de socialização, ancoradas em políticas de integração que possibilitem aos novos servidores adaptarem-se de maneira harmoniosa ao ambiente organizacional.

As considerações e apontamentos deste ensaio sugerem outras buscas teóricas que possam constatar se as expectativas identificadas no ingresso dos professores foram atingidas, ou não, quais das estratégias listadas foram utilizadas e quais atingiram seus objetivos; além disso, seria importante avaliar qual o pensamento dos gestores em relação ao processo e de que forma atuam na ambientação, integração, envolvimento e identificação organizacional de novos servidores que ingressam em instituições federais de ensino.

As ponderações aqui situadas necessitam ser aprofundadas e melhor validadas em outros trabalhos de pesquisa. Trata-se de um tema fecundo para novas investigações, não só para recriar o processo de acolhimento e socialização de novos professores, como também para torná-lo orientado por fundamentos integradores e com vistas a um trabalho repleto de significado.

## Referências

ASHFORTH, B. E.; SLUSS, D.; SAKS, A. M. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: integrating socialization models. **Journal of Vocational Behavior**, v. 70, 2007, p. 447-462. Disponível em: [http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Ashforth%20\(2007\).pdf](http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Ashforth%20(2007).pdf). Acesso em 26 dez. 2019.

CAETANO, A.; VALA, J. **Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas**. 2. ed. Lisboa: RH Editora, 2002.

CHAO, G. T. et al. Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 79, n. 5, p. 730-743, 1994. Disponível em: [http://www.business.uwm.edu/gdrive/Singh\\_R/Research%20Resources/Socialization/Org%20socialization-content%20&%20consequences-JAP%20Chao.pdf](http://www.business.uwm.edu/gdrive/Singh_R/Research%20Resources/Socialization/Org%20socialization-content%20&%20consequences-JAP%20Chao.pdf). Acesso em 26 dez. 2019.

Socialização de novos professores nas Instituições Federais de Ensino: conteúdos e estratégias

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. M.; MOSCAROLA, J. Análise qualitativa em formulário interativo: rumo a um modelo cibernético conjugando análises léxica e de conteúdo. **CIBRAPEQ**-Congresso Internacional de Pesquisa Qualitativa, 24 a 27 de março, Taubaté/SP, 2004. Poster e Workshop. 16 p. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/gianti/files/atigos/2004/2004\\_156\\_CIBRAPEQ.pdf](http://www.ufrgs.br/gianti/files/atigos/2004/2004_156_CIBRAPEQ.pdf). Acesso em: 27 mar. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL (IFRS). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018 - 2023**. Bento Gonçalves (RS), 2019. Disponível em: [https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/07/PDI-FINAL-2018\\_Arial.pdf](https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/07/PDI-FINAL-2018_Arial.pdf). Acesso em: 26 dez. 2019.

MACHADO, G. Proposta de um Programa de Acolhimento e Integração dos Novos Trabalhadores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, em Santa Catarina; **Coleção Gestão da Saúde Pública**. v. 10, p. 50-78. Disponível em: <http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Volume-10-Artigo-03.pdf>. Acesso em 07 mar. 2019.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

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

OLIVEIRA, J. R. Cultura e poder nas organizações: o papel da comunicação na socialização e controle dos indivíduos dentro do ambiente organizacional. **Revista Eletrônica Temática**, v. 1, n. 1, 2005, p. 1-9. Disponível em: <http://www.insite.pro.br/2005/40-cultura%20e%20poder%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2018.

PINTO, E. A. **Integração e socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe**. 2014. 165 p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa, Programa de pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Lisboa: [s.n.], 2014.

REICHER, R.; FONSECA, V. S. Comprometimento Organizacional e Comunicação Interna como Ferramenta Estratégica: um estudo de caso. In: **XXXVI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, Set. 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/305724697\\_Comprometimento\\_organizaciona\\_l\\_e\\_comunicacao\\_interna\\_como\\_ferramenta\\_estrategica\\_um\\_estudo\\_de\\_caso](https://www.researchgate.net/publication/305724697_Comprometimento_organizaciona_l_e_comunicacao_interna_como_ferramenta_estrategica_um_estudo_de_caso) Acesso em: 07 mar. 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

VAN MAANEN; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organization socialization. *Research in Organizational Behavior*, v. 1, n. 1, p. 209-264, 1979. Disponível em: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1>. Acesso em: 25 jan. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

### **Sobre os autores**

#### **Gina Mikowaiski**

Mestranda em Educação Profissional e Tecnológica pelo Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT – IFRS – *Campus* Porto Alegre). Técnica em Assuntos Educacionais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) - Reitoria. E.mail: [gina.mikowaiski@ifrs.edu.br](mailto:gina.mikowaiski@ifrs.edu.br)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5271-043X>

#### **Josimar de Aparecido Vieira**

Doutor em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico da área de Pedagogia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) - *Campus* Sertão e professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT). E.mail: [josimar.vieira@sertao.ifrs.edu.br](mailto:josimar.vieira@sertao.ifrs.edu.br)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3156-8590>

Recebido em: 05/05/2019

Aceito para publicação em: 29/06/2019