



INSTITUTO FEDERAL SUL-RIO-GRANDENSE
CAMPUS CHARQUEADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA

GRAZIELA COSTA VIEIRA DE OLIVEIRA

APORTE PARA A EDUCAÇÃO OMNILATERAL: UMA PROPOSTA PARA O
ACOLHIMENTO FUNCIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS INGRESSANTES NO
IFSUL, *CAMPUS* SAPIRANGA

Charqueadas - RS

2019

GRAZIELA COSTA VIEIRA DE OLIVEIRA

**APORTE PARA A EDUCAÇÃO OMNILATERAL: UMA PROPOSTA PARA O
ACOLHIMENTO FUNCIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS INGRESSANTES NO
IFSUL, *CAMPUS* SAPIRANGA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo *campus* Charqueadas do Instituto Federal Sul-rio-grandense, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Mendes Calixto

Charqueadas - RS

2019

048a Oliveira, Graziela Costa Vieira de

Aporte para a educação omnilateral: uma proposta para o acolhimento funcional de servidores públicos ingressantes no IFSul, campus Sapiiranga. / Graziela Costa Vieira de Oliveira.-- 2019.

65 f.: il., color.

Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal Sul-rio-grandense, Charqueadas, 2019.

Orientadora: Patrícia Mendes Calixto

1. Educação omnilateral. 2. Socialização Organizacional. 3. Acolhimento Funcional. I. Calixto, Patricia Mendes. II. Instituto Federal Sul-rio-grandense. III. Título.

CDD: 658.3

GRAZIELA COSTA VIEIRA DE OLIVEIRA

**APORTE PARA A EDUCAÇÃO OMNILATERAL: UMA PROPOSTA PARA O
ACOLHIMENTO FUNCIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS INGRESSANTES NO
IFSUL, *CAMPUS* SAPIRANGA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal Sul-rio-grandense, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em 26 de abril de 2019.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Patrícia Mendes Calixto

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense

Orientadora

Profa. Dra. Maria Raquel Caetano.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense

Profa. Dra. Ivana de Campos Ribeiro

Universidade Estadual de Campinas

**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA**

GRAZIELA COSTA VIEIRA DE OLIVEIRA

**APORTE PARA A EDUCAÇÃO OMNILATERAL: UMA PROPOSTA PARA O
ACOLHIMENTO FUNCIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS INGRESSANTES NO
IFSUL, *CAMPUS SAPIRANGA***

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal Sul-rio-grandense, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Validado em 26 de abril de 2019.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Patrícia Mendes Calixto

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense
Orientadora

Profa. Dra. Maria Raquel Caetano.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense

Profa. Dra. Ivana de Campos Ribeiro
Universidade Estadual de Campinas

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, por todo o suporte em minha formação pessoal e acadêmica.

À minha família, principalmente ao meu marido e filhos, pelo apoio, paciência e motivação.

À minha orientadora, por sua postura encorajadora.

Aos professores do ProfEPT que, através de seus ensinamentos, tornaram possível o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os participantes da pesquisa, pela colaboração e predisposição em ajudar.

Ao IFSul, pelo fomento do desenvolvimento pessoal e profissional de cada um.

A todos aqueles que incentivaram tornar real uma simples ideia.

“[...]Tá vendo aquele colégio, moço?

Eu também trabalhei lá

Lá eu quase me arrebento

Fiz a massa, pus cimento

Ajudei a rebocar

Minha filha inocente

Vem pra mim toda contente

Pai, vou me matricular

Mas me diz um cidadão

Criança de pé no chão

Aqui não pode estudar [...]”

(Lucio Barbosa, [1978?])

RESUMO

Esta pesquisa intencionou colaborar com a efetivação da educação omnilateral, ao fomentar a reflexão sobre o favorecimento de condições adequadas de trabalho para os profissionais envolvidos, um dos desafios para que esse tipo de formação se concretize. Então, com o principal objetivo de identificar informações necessárias para iniciar a integração de novos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense, *campus* Saporanga, e interpretá-las baseando-se em aportes teóricos da socialização organizacional, foi proposto um guia de acolhimento funcional – O Guia do Servidor Ingressante – com intuito de auxiliar a socialização dos profissionais recém-ingressos e, assim, ser um estopim para os processos que oportunizam situações apropriadas ao êxito esperado, tanto pelo servidor como pela Instituição. Para atingir o propósito em questão, foram realizadas investigações bibliográficas, documentais e entrevistas com uma amostra dos últimos servidores que ingressaram no *campus* Saporanga, entre maio de 2017 e julho de 2018, assim como com os representantes da gestão, responsáveis pela formação funcional. A análise de conteúdo fundamentou a elaboração do Guia, o qual foi avaliado pelos participantes da pesquisa. A análise dos resultados demonstrou que a proposta foi qualificada como uma importante fonte de informações sobre a vida funcional, além de ser um instrumento pertinente e viável de ser aplicado para o acolhimento de novos servidores à Instituição.

Palavras-chave: Educação Profissional e Tecnológica. Socialização Organizacional. Acolhimento Funcional. ProfEPT.

ABSTRACT

This paper intends to collaborate with the realization of the omnilateral education, by fomenting reflection on the favoring of adequate working conditions for the professionals involved, one of the challenges for this type of formation to materialize. So, with the main objective of identifying necessary informations to start the integration of new servers of the Federal Institute of Education, Science and Technology Sul-rio-grandense, Sapiranga campus, and to interpret them based on the theoretical contributions of organizational socialization, was proposed a functional reception guide - The Ingressant Server's Guide - with the purpose of helping the socialization of the entrants and, thus, be a trigger for the processes that offer situations appropriate to the expected success, both by the server and by the Institution. In order to achieve this purpose, bibliographical investigations, documentaries and interviews were conducted with a sample of the last servers that entered the Sapiranga campus between May 2017 and July 2018, as well as with the management representatives responsible for functional training. The preparation of the Guide was based on the analysis of content, and it was evaluated by the participants of the research. The analysis of the results showed that the proposal was qualified as an important source of information about the functional life, besides being a pertinent and feasible instrument to be applied for the reception of new servers to the Institution.

Keywords: *Professional and Technological Education. Organizational Socialization. Functional Reception. ProfEPT.*

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Localização da reitoria e <i>campi</i> do IFSul | 26 |
| Figura 2 – Imagem aérea do IFSul, <i>campus</i> Sapiiranga | 28 |
| Figura 3 – Bloco multifuncional do IFSul, <i>campus</i> Sapiiranga | 29 |
| Figura 4 – Quadro de diferenciação entre acolhimento, integração e socialização ... | 41 |
| Figura 5 – Diagrama de relação entre acolhimento, integração e socialização organizacional | 41 |
| Figura 6 – Quadro de planificação de dados das entrevistas: refinamento | 47 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica
- DEAP – Departamento de Administração e de Planejamento
- DEPEX – Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão
- EAF – Escola Agrotécnica Federal
- ETF – Escola Técnica Federal
- IFSUL – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense
- PROFEPT – Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica
- RFEPCT – Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
- SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
- SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Pessoal
- SIGAC – Sistema de Gestão de Acesso
- SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| APRESENTAÇÃO..... | 13 |
| 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS..... | 15 |
| 2 A EDUCAÇÃO OMNILATERAL E SEUS DESAFIOS..... | 18 |
| 3 CONHECENDO O IFSUL E O <i>CAMPUS</i> SAPIRANGA..... | 25 |
| 4 SOCIALIZAÇÃO, INTEGRAÇÃO E ACOLHIMENTO ORGANIZACIONAL..... | 30 |
| 5 METODOLOGIA..... | 43 |
| 5.1 ANÁLISE DOS DADOS..... | 45 |
| 5.2 ANÁLISE DA VALIDAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL | 51 |
| 6 CONCLUSÕES | 55 |
| REFERÊNCIAS | 59 |
| APÊNDICE A – PRODUTO EDUCACIONAL..... | 64 |

APRESENTAÇÃO

Em 2014, ingressei no Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul), *campus* Sapiranga, como Assistente em Administração. Como era uma unidade nova da Instituição, havia poucos servidores. Devido a isso, atuei em diferentes atividades dentro do Departamento de Administração e de Planejamento. Prestei assistência em processos relacionados à compra de materiais, em procedimentos de almoxarifado e de patrimônio, tramitação de correspondências e em atividades correlatas à gestão de pessoas. Por esses motivos, muitos servidores tomaram-me por referência sobre certos assuntos e procuravam-me para auxiliá-los, o que possibilitou que eu buscasse sanar dúvidas que também eram minhas e, assim, ampliasse meu conhecimento, principalmente, em relação aos procedimentos funcionais e à gestão de pessoas do IFSul.

O cenário está mudando, visto que agora o *campus* Sapiranga é uma unidade em expansão, tanto em estrutura física, como em número de profissionais e de alunos. A rede de comunicação que era pequena e informal ampliou-se e está carente de procedimentos formais. A personalidade e a missão da Instituição precisam ser conhecidas, compartilhadas e construídas pelos novos integrantes, inclusive, os quais passam a atuar em diferentes frentes, devendo ter em mente que cada ação dentro do IFSul é para que o principal objetivo, de proporcionar uma educação integral do ser humano, seja atingido.

Para garantir a educação almejada, o Instituto tem a política de estimular a capacitação de seus profissionais. Foi nesse contexto que, em mim, cresceu a ideia de fazer uma pós-graduação na área da educação profissional e tecnológica, o que foi oportunizado pelo Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT). O curso possibilitou ampliar minha compreensão sobre o verdadeiro propósito da educação profissional, a qual se baseia nos princípios da ciência, da cultura e do trabalho para a formação omnilateral da pessoa, o que é distante de ser uma pedagogia de se aprender fazendo.

Em meio a essa perspectiva, durante o processo de investigar o que seria uma relevante contribuição social e científica para a educação profissional e tecnológica e para a minha formação continuada, com a característica de ser um aporte prático para as necessidades do meu local de trabalho, indaguei a uma servidora que havia ingressado há pouco tempo sobre o que ela tinha sentido mais

falta, até então, como profissional do IFSul. A resposta foi de um procedimento formal de acolhimento, mais especificamente de um manual orientador, momento em que notei as angústias de ser um novato na nova realidade do IFSul, *campus* Sapiranga, ou seja, uma unidade em crescimento. Percebi, também, como as emoções negativas podem afetar o desempenho profissional desde o ingresso e, isso, comprometer o desempenho do processo de ensino-aprendizagem ofertado pela Instituição. Essas inquietações deram origem a este estudo.

Pensando nos reflexos deste trabalho para o ensino ofertado no Instituto Federal Sul-rio-grandense, pesquisei sobre a educação omnilateral e os desafios para a sua efetivação. Sendo uma abordagem prática, voltada ao IFSul, *campus* Sapiranga, foi necessário conhecer mais sobre a Instituição e seus valores. Com o intuito de responder às necessidades incipientes de um servidor ingressante, assim como de auxiliar à gestão do *campus* no processo de favorecer a formação de seus profissionais, fiz investigações teóricas e exploratórias referentes à socialização organizacional e aos processos de acolhimento funcional e integração à organização.

Foram realizadas entrevistas com servidores ingressantes e com gestores no IFSul, *campus* Sapiranga, das quais emergiram subsídios para um guia de acolhimento funcional, “O Guia do Servidor Ingressante no IFSul Câmpus Sapiranga”, o qual objetiva ser um aporte para as fases de acolhimento e integração organizacional, suscitando emoções positivas aos servidores que farão parte da história do Instituto Federal Sul-rio-grandense e, dessa forma, inspirar a novas reflexões sobre maneiras de se oportunizar condições de trabalho afins com o objetivo de proporcionar uma formação multilateral.

Com a pesquisa, cheguei à compreensão da relação existente entre a fase crítica do momento de ingresso de um profissional no IFSul, de um acolhimento funcional assertivo, de uma formação de integração coerente e dos encadeamentos disso para a missão institucional. Ao se assegurar certas condições de trabalho, há implicações que se refletem no desempenho profissional e, conseqüentemente, no processo de ensino-aprendizagem da Instituição, no caso, na construção de uma educação omnilateral.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Quando se é novo em qualquer situação, é normal sentir-se cheio de expectativas e dúvidas que podem gerar inseguranças e receios. Se essas inseguranças podem refletir-se de maneira negativa na carreira profissional, a instituição deve buscar meios de garantir que o novo membro seja acolhido adequadamente, visando a orientá-lo para as atividades no novo cargo, assim como para o comprometimento organizacional e, como consequência, para a atividade-fim do órgão.

Nesta direção, este artigo aborda a questão da socialização organizacional, como fator proporcionador de autonomia e suscitador de uma atuação comprometida com a missão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul). A pesquisa exploratória realizada no IFSul, *campus* Saporanga, revelou que não há, na unidade, um procedimento padrão de acolhimento funcional. Logo, para o desenvolvimento da pesquisa, indagou-se: quais são as informações funcionais que os servidores ingressantes e a gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense, *campus* Saporanga, acreditam ser necessárias para o primeiro momento da integração, do ponto de vista da socialização organizacional, dos novos profissionais?

A partir da pesquisa sobre o processo de socialização organizacional, com enfoque no acolhimento funcional, interesse que emergiu do estudo sobre os desafios para a efetivação da educação omnilateral, inclusive de condições adequadas para o êxito do processo de ensino-aprendizagem, construiu-se o objetivo geral deste artigo, que é: identificar as informações necessárias para iniciar a integração de novos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense, *campus* Saporanga, e interpretá-las baseando-se em aportes teóricos da socialização organizacional. Para alcançar esse propósito, os objetivos específicos desse trabalho foram: identificar as bases conceituais da educação profissional e tecnológica que apontam as condições para o desenvolvimento de uma educação omnilateral; identificar os fundamentos teóricos da socialização organizacional para relacionar com as questões sobre o acolhimento funcional de profissionais de uma educação omnilateral; analisar os dados provenientes de entrevistas, a fim de obter subsídios para a elaboração de um produto educacional, denominado guia de acolhimento funcional; confeccionar um

guia de acolhimento funcional que colabore com a socialização organizacional de novos profissionais da educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense, *campus* Saporanga.

A começar pela identificação dos conceitos centrais para este trabalho, fundamentados nas bases conceituais, como formação omnilateral e sobre a socialização organizacional, foi realizado um trabalho de campo, por meio de entrevistas com uma amostra de servidores do local estudado, com o propósito de coletar dados relevantes para o profissional que está ingressando nesse determinado *campus* da Instituição. Tendo-se por base a análise dos dados, elaborou-se um guia de acolhimento funcional sob o título “O Guia do Servidor Ingressante no IF Sul Câmpus Saporanga”, o qual foi apresentado aos participantes da pesquisa com o intuito de validar esse produto educacional e, assim, obter informações para que o Guia possa ser uma ferramenta útil no processo de acolhimento e integração de um novo servidor e, conseqüentemente, ao instigar condições adequadas de trabalho desde o ingresso, da educação como formação integral da pessoa.

A pesquisa sobre esse tema emergiu da atividade profissional exercida pela autora, no IF Sul, *campus* Saporanga, quando do apontamento de carências de informações funcionais por uma servidora que havia ingressado há pouco tempo, assim como, devido aos fundamentos teóricos apresentados na disciplina de Bases Conceituais da Educação Profissional e Tecnológica do mestrado em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do IF Sul, polo Charqueadas, que apontaram que para o desenvolvimento de uma educação omnilateral faz-se necessário o atendimento de certas premissas, inclusive, as relacionadas à formação funcional dos seus facilitadores. Daí a necessidade de se estudar sobre a Instituição, sobre a educação omnilateral e seus desafios e a respeito das questões que cerceiam a socialização organizacional, assuntos que exercem influência sobre o acolhimento e integração funcional.

O texto está organizado da seguinte maneira: na primeira seção são apresentadas concepções sobre a omnilateralidade na educação e, ainda, evidenciados os desafios para efetivá-la do ponto de vista de alguns autores. A segunda seção traz dados históricos sobre os Institutos Federais, assim como a missão do Instituto Federal Sul-rio-grandense, apresentando o local de realização da pesquisa. A seguir, a terceira parte trata sobre a socialização organizacional,

acolhimento e integração profissional. Após, os aspectos metodológicos da pesquisa, que englobam coleta e análise dos dados, confecção, validação do produto educacional e análise dos resultados, são apresentados. Por fim, as considerações finais são expostas. Os conteúdos dessas etapas são fruto de pesquisa bibliográfica, documental e *in loco*.

2 A EDUCAÇÃO OMNILATERAL E SEUS DESAFIOS

A palavra *omni* vem do latim *omnis* e é um elemento de composição que significa “tudo”, “todo” (FERREIRA, 1999, p. 1443). Do latim *laterale*, a palavra lateral significa “Relativo ao lado” (FERREIRA, 1999, p. 1191). Dessa forma, omnilateral apresenta-se como um adjetivo que significa: para todos os lados.

O conceito de omnilateralidade é de grande importância para a reflexão em torno do problema da educação em Marx. Ele se refere a uma formação humana oposta à formação unilateral provocada pelo trabalho alienado, pela divisão social do trabalho, pela reificação, pelas relações burguesas estranhadas, enfim. Esse conceito não foi precisamente definido por Marx, todavia, em sua obra há suficientes indicações para que seja compreendido como uma ruptura ampla e radical com o homem limitado da sociedade capitalista.” (JUNIOR, 2009, p.1)

Concordando com Frigotto (2012b), a educação omnilateral é uma formação humana que considera dimensões objetivas e subjetivas para que a pessoa tenha pleno desenvolvimento histórico e, por que não dizer, que proporciona dignidade humana? Pensar nessa formação é pensar em aspectos como desenvolvimento corporal, intelectual, cultural, educacional, psicossocial, afetivo, estético e lúdico.

A omnilateralidade se propõe à educação e à emancipação. Claro que, sendo o trabalho uma atividade essencial para o desenvolvimento humano, ele é um dos aspectos básicos da educação omnilateral. Baseando-se, ainda, nas reflexões de Frigotto (2012b), a educação omnilateral ao se preocupar com valores de justiça, de solidariedade, de igualdade efetiva, e o desenvolvimento de conhecimentos, acaba por qualificar a vida humana. Contudo, é uma educação que critica a unilateralidade presente nas relações capitalistas, ou seja, critica a expropriação e a alienação, pois são obstáculos ao desenvolvimento humano – situação que o filme *Tempos Modernos* (1936) de Charlie Chaplin retrata fielmente. Observa-se, então, que os fundamentos filosóficos da formação omnilateral estão presentes nos pensamentos de Marx, Engels e de outros marxistas como Gramsci, ao analisarem que o “[...] desenvolvimento dos sentidos e das potencialidades humanas esteve obstruído pela cisão em classes sociais antagônicas e pela exploração de uma classe sobre as demais” (FRIGOTTO, 2012b, p.268).

A educação omnilateral é um processo de libertação que tem por base o trabalho, o conhecimento, a ciência, a tecnologia, a cultura e as relações humanas,

superando as características da sociedade capitalista em que predomina a lógica mercantil e a dualidade formativa. Como, a partir dessa formação deve resultar, “[...]ao final do processo educativo, o acesso efetivamente democrático ao conhecimento na sua mais elevada universalidade” (FRIGOTTO, 2012b, p.273), Frigotto (2012b) reflete não ser tarefa fácil concretizá-la e que não se realizará plenamente numa sociedade capitalista. Dessa forma, este artigo revela alguns aportes para essa caminhada, a qual se deve basear “[...]na relação entre ciência, cultura e trabalho como princípio educativo, dimensões básicas da educação omnilateral” (FRIGOTTO, 2012b, p.273).

Parte-se, aqui, do pressuposto de que a omnilateralidade é uma formação da integralidade da pessoa, uma formação crítica e, como aborda Moura (2008), de desenvolvimento da autonomia, que tem como consequência a responsabilidade social e política, indo além da admissão laboral e possibilitando uma participação efetiva na sociedade. Pensa-se na superação da dualidade formativa, em que somente os mais abastados financeiramente podem ter acesso ao conhecimento teórico, enquanto sobra para a classe mais carente o saber operacional. A educação integral busca a autonomia em poder escolher o seu futuro, diferentemente daquilo que é precocemente direcionado. Não é, então, unilateral, o que automaticamente faz-se pensar no oposto, ou seja, é multilateral. Deve-se ter cuidado para não cair na falácia de que se uma educação consegue fornecer ao aluno conhecimentos teóricos aliados aos conhecimentos práticos, a formação omnilateral seria plenamente alcançada. Claro que essa aliança entre o teórico e o prático é muito importante e daí emergem conceitos sobre politecnia, que também se vale do trabalho como princípio educativo de acordo com Saviani (1989), mas vale ressaltar que isso está contido na concepção de omnilateralidade e não o contrário.

O trabalho como princípio educativo é, então, uma das dimensões da educação omnilateral e não se refere a algo simplificado, similar ao feito contemporaneamente à Revolução Industrial em que a máquina se tornou o centro do universo, deslocando a capacidade intelectual para a máquina – o operador não precisa mais pensar (SAVIANI, 2007). De fato, o trabalho pode ser caracterizado historicamente pelas relações produtivas, mas também possui o sentido ontológico e ambos causam impacto no tipo de educação vigente.

O ser humano adapta a natureza às suas necessidades, diferentemente de outros animais que se adaptam a ela, e esse ato é reconhecido como trabalho, como

abordado por Saviani (2007). O autor explora que a essência da humanidade é o trabalho e ela precisa produzir sua própria essência, para tanto, tem de aprender a produzi-la. Esse aprendizado que coincide com a formação da pessoa, é, a saber, um processo educativo. Daí a relação íntima entre trabalho e educação (SAVIANI, 2007).

Sendo o trabalho diretamente ligado à essência humana, uma perspectiva ontológica, e não somente uma abordagem histórica, pode ser vislumbrada a partir das reflexões, que conversam com os pensamentos de autores como Antonio Gramsci e Dermeval Saviani, de Marx (1996, p.297):

Antes de tudo, o trabalho é um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a Natureza. Ele mesmo se defronta com a matéria natural como uma força natural. Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes a sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para sua própria vida. Ao atuar, por meio desse movimento, sobre a Natureza externa a ele e ao modificá-la, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza. Ele desenvolve as potências nela adormecidas e sujeita o jogo de suas forças a seu próprio domínio.

Num entendimento gramsciano, mesmo abordando o modo de produção vigente, os olhares deveriam estar voltados para transformar em liberdade o que é uma necessidade (GRAMSCI, 2001, v.4, p.280), visão em que o trabalho assume a postura ontológica de articular o ser humano ao próprio ser humano e este à sociedade (GRAMSCI, 2001, v.2, p. 53).

Após a Revolução Industrial e, inclusive, com o capitalismo tardio, muito se praticou a separação entre a qualificação geral, de caráter mais intelectual, da qualificação específica que se fundamentava na produção e estímulo manual, ou ainda, como mencionou Freire (2017), num treinamento técnico para desempenho de destrezas e adaptação ao mundo. Sobre isso, Gramsci (2001, v.2, p.18) refletiu que toda pessoa é intelectual, “[...] não se pode separar o *homo faber* do *homo sapiens* [...]” (GRAMSCI, 2001, v.2, p.53), qualquer habilidade manual exige algum tipo de atividade intelectual, mas o que reforça a dualidade formativa – educação intelectual para os dirigentes e manual para os operários – seria que nem todos tem na sociedade a função de intelectual. O autor defendia a implantação da escola unitária, a qual seria a que consegue relacionar o trabalho intelectual ao trabalho manual não apenas na escola, mas em toda a vida social, influenciando a cultura e

ensejando uma postura criativa (GRAMSCI, 2001, v.2, p.40). A escola unitária do filósofo marxista Antonio Gramsci propunha o trabalho como princípio educativo e baseava-se na ideia de uma formação técnica unida a uma formação geral que possibilitasse tanto o trabalho intelectual, como o manual, contribuindo para a participação política das camadas populares.

A escola unitária correspondia a uma proposta educacional que negava uma formação profissional ratificadora das desigualdades sociais e que provocava a ilusão de que o trabalhador teria prestígio social, mas que, na realidade, estava sendo formado para ser operário de fábrica e não um dirigente, o que solidificaria a estratificação social. Essa formulação é uma crítica às desigualdades sociais provenientes do sistema capitalista, com a proposta de uma educação que possibilitasse, por parte de cada pessoa, a escolha de seu papel social, mas também propiciasse a percepção de consciência de cada um perante a humanidade (DORE, 2009). Argumento que corrobora com o sentido de formação omnilateral que, segundo Ramos (2008, p.11), deveria proporcionar a construção do conhecimento mediada pelo trabalho, pela ciência, e pela cultura, uma educação libertadora, fomentadora de conhecimentos, de segurança e de autonomia, além de responder às demandas do mundo do trabalho, mas não de forma imediata e sim, como menciona Frigotto (2012a), de forma mediata.

A evolução da educação, influenciada pelo modo de produção do momento, deve estar voltada à garantia de um ensino de qualidade a todos, pois o conhecimento é um direito (FRIGOTTO, 2012a) e não um meio de produção que, por sua vez, deveria ser propriedade privada da classe dominante (SAVIANI, 1989, p.13). A qualidade mencionada pode advir de uma educação que considere a ciência, a cultura e o trabalho como importantes fatores de formação integral humana (RAMOS, 2008), em que o trabalho seja um princípio educativo, seja mediata ao modo de produção vigente e proporcionadora de autonomia ao educando, uma formação fundamentada na politecnia (SAVIANI, 1989), a qual proporciona o domínio dos fundamentos das diferentes técnicas utilizadas na produção e não o adestramento ao saber fazer.

Ao evitar a dicotomia existente na educação, de uma escola para trabalhadores e outra para dirigentes, objetiva-se uma educação omnilateral e não devolvida de forma parcelada. Eis que emerge o questionamento de Saviani (1989, p. 28):

A questão é como dar esta formação omnilateral, politécnica, se as condições em que vivemos, ou seja, a própria forma como está organizada a sociedade, tem como pressuposto, em sua raiz, a divisão entre proprietários de meios de produção e os proprietários da força de trabalho, os expropriados dos meios de produção.

O próprio autor responde ao pontuar que é preciso partir, agir na situação da sociedade atual, ainda com divisão do trabalho e do conhecimento, pois não se pode ficar preso no ciclo contraditório de ter que esperar a sociedade se transformar para poder transformar a educação, pois o inverso também seria verdadeiro, ou seja, esperar a educação ser transformada para transformar a sociedade (SAVIANI, 1989). É, nesse sentido de proatividade, que Caires (2013) identifica a importância da contribuição dos estudos de Marx para a consolidação da educação profissional brasileira, como atuante na promoção de uma educação integral, emancipadora e transformadora da sociedade, já que a visão capitalista firma-se na divisão social e incute ao trabalho uma forma alienadora que “implica em separar o trabalho intelectual do trabalho manual, o pensar do fazer, a teoria da prática.” (CAIRES, 2013, p.16).

Pensando, então, na educação como importante para a formação das pessoas e, por tanto, relevante para uma sociedade democrática, expõe-se o consenso entre os professores Dante Henrique Moura (2007) e Gaudêncio Frigotto (2012a), ao apontarem desafios e aspectos a serem considerados para que se efetive uma educação omnilateral formadora do cidadão. Dentre os desafios, cita-se uma infraestrutura coerente da instituição educativa, capacitação dos profissionais da área, o envolvimento da sociedade e dos poderes políticos. Resume-se que esse tipo de educação necessita de condições favoráveis, internas e externas ao âmbito escolar, para o seu desenvolvimento. Explicitando Frigotto (2012a, p. 77), devem-se articular várias questões para o favorecimento de uma educação multilateral, que proporcione ao indivíduo o acesso ao conhecimento como direito social e subjetivo, além de situá-lo em uma área técnica ou tecnológica. Os aspectos citados pelo autor envolvem o estudo da carga horária anual; desconstrução do senso comum de que a educação deva ser imediata às necessidades produtivas, de forma simplista, de se aprender a saber fazer para garantir o emprego; organização escolar, com formação de educadores, condições de trabalho, estudo curricular e de práticas pedagógicas; criação de condições econômicas e políticas que tornem a proposta factível. Ciavatta (2005, p.14) concorda com os desafios levantados por Frigotto (2012), por

meio de alguns pressupostos:

- a) a manifestação de vontade política pelos setores responsáveis pela educação de planejar uma educação que não seja uma “[...] simples preparação para o mercado de trabalho” (CIAVATTA, 2005, p. 14), embora não possa ser alheia às necessidades de sobrevivência da pessoa, pois os estudos locais de oportunidades ocupacionais fazem parte do processo educativo;
- b) legislação pertinente para garantia da educação de superação da dualidade entre ensino de formação geral e de formação específica;
- c) trabalho conjunto de gestores e professores da formação geral e da específica, uma vez que a elaboração dos processos de ensino-aprendizagem, de currículo e outras estratégias devem ser discutidas coletivamente, a fim de possibilitar uma articulação entre o geral e o específico, entre a teoria e a prática;
- d) “As experiências de formação integrada não se fazem no isolamento institucional” (*Idem*, 2005, p.15), ou seja, os anseios e necessidades dos alunos e familiares devem ser considerados. Inclusive, para que o processo educacional seja completo, integral, as necessidades materiais devem ser supridas com a devida assistência estudantil e de instalações apropriadas de “[...] laboratórios, biblioteca, ateliês, espaços de lazer, oficinas onde aprender a teoria e a prática das disciplinas e dos projetos em curso” (*Ibidem*, 2005, p.16);
- e) a formação integral da pessoa é uma ação coletiva, participativa, articuladora da ciência, trabalho e cultura, proporcionadora de concepção de mundo para além dos muros escolares;
- f) investimento na educação para oferta pública e gratuita.

Essas premissas baseiam-se em “[...] investimentos intelectuais, morais e financeiros, a administração inteligente de todo o processo e o envolvimento de alunos e professores em um horizonte comum.” (CIAVATTA, 2005, p. 17). Infere-se que contribuir com a formação dos profissionais da educação, seria um passo fundamental para a educação omnilateral. Esclarece-se, novamente, o porquê dessa pesquisa voltar-se para o estudo sobre o acolhimento funcional dos novos servidores públicos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul), como forma de ser uma contribuição para a formação

profissional. Isso ainda se justifica, pelo fato desse Instituto caracterizar-se pela oferta de educação profissional e tecnológica articulando cultura, trabalho e tecnologia para a formação integral do indivíduo (INSTITUTO FEDERAL, 2018), ou seja, existe a real preocupação de ofertar uma educação omnilateral.

3 CONHECENDO O IFSUL E O CAMPUS SAPIRANGA

Embora, de acordo com Moura (2007), tenha-se registros da educação profissional desde 1809, quando foi criado o Colégio das Fábricas por D. João VI, segundo o Portal da Rede Federal (BRASIL, 2016a), foi só em 1909, quando o Presidente da República Nilo Peçanha instituiu as escolas de Aprendizes e Artífices, as quais posteriormente deram origem aos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), que se iniciou a história da rede federal de educação. De qualquer forma, Moura (2007) concorda que a criação das escolas de Aprendizes e Artífices foi importante para a educação profissional, pois ela deixava de ser essencialmente assistencialista para preparar trabalhadores para a indústria e agricultura, todavia ainda reforçasse a dualidade formativa histórica na educação brasileira. Essa realidade de preparação imediata para o mercado de trabalho começou a mudar, segundo Moura (2007), a partir das escolas técnicas e agrotécnicas federais (ETFs e EAFs), as quais foram substituídas pelos CEFETs, em 1978.

A Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008 instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Essa Rede é composta por: 38 Institutos Federais, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), o Colégio Pedro II, 25 escolas técnicas vinculadas às universidades federais e uma Universidade Tecnológica (BRASIL, 2016b).

Os Institutos Federais, conforme parágrafo único do artigo 1º da Lei supracitada, são autarquias e, assim, possuem autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Em seu artigo 2º, define os Institutos Federais como “[...] instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e *multicampi*, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino [...]” (BRASIL. Lei 11.892, 2008, art. 2). O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul) é, então, integrante da RFEPCT e substituiu o CEFET-RS (INSTITUTO FEDERAL, 2018).

O Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul) é composto por catorze *campi*: Pelotas, Pelotas-Visconde da Graça, Sapucaia do Sul, Charqueadas, Passo Fundo, Bagé, Camaquã, Venâncio Aires, Santana do Livramento, Sapiiranga, Lajeado,

Gravataí, Jaguarão e Novo Hamburgo. Sendo sua reitoria, sede administrativa, localizada em Pelotas – RS (INSTITUTO FEDERAL, 2019).

Figura 1 – Localização da reitoria e *campi* do IFSul



Fonte: Site oficial do IFSul, 2019.

A missão do IFSul, que rege todos os *campi*, é implementar processos educativos, públicos e gratuitos, de ensino, pesquisa e extensão, que possibilitem a formação integral mediante o conhecimento humanístico, científico e tecnológico e que ampliem as possibilidades de inclusão e desenvolvimento social (INSTITUTO FEDERAL, 2018). Além disso, é apontado em seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI) a preocupação com uma formação integral do ser humano, que leva em conta o trabalho como princípio educativo. Há o compromisso com a formação crítica de cidadãos conscientes de seus direitos e deveres, de seu papel histórico e de sua capacidade de transformação da sociedade, considerando, então, que as atividades que permitem o desenvolvimento do ser humano como indivíduo e como participante de uma coletividade integrem a sua formação educacional. É exposto, ainda, em sua função social, o desenvolvimento do senso ético, da sensibilidade cultural, da solidariedade e do uso do conhecimento científico em prol de uma sociedade mais justa, partindo do trabalho como princípio educativo. (INSTITUCIONAL, [2014?]).

Ressalta-se que o trabalho como princípio educativo alicerça, também, a construção curricular do IFSul que “[...]segundo a filosofia estabelecida para orientar suas ações, toma o trabalho como princípio educativo, para articular o plano social,

econômico, cultural, humano e concebe o sujeito como ser histórico-social, capaz de transformar a realidade em que vive.” (INSTITUCIONAL, [2014?] p.16). Seguindo esse raciocínio, a filosofia orientadora do IFSul é:

Preparar para a vida, tendo o trabalho como princípio para construir aprendizagens significativas que aliem saber e fazer de forma crítica e contextualizada e estimulem a investigação, a criatividade, a participação e o diálogo, no respeito à pluralidade de visões e na busca de soluções coletivas baseadas na gestão democrática. (INSTITUCIONAL, [2014?], p.14)

Existe uma familiaridade entre as reflexões de Gramsci e a missão e valores do IFSul, pois a proposta da escola unitária seria a de proporcionar às pessoas o equilíbrio das capacidades manuais e intelectuais do trabalho por meio de uma formação de cultura geral, humanista e formativa (GRAMSCI, 2001, v.2, p.33). Conforme concatenado por Sobral et al. (2010, p. 90), uma escola para todos, e não uma que ofereça ensino técnico às classes menos favorecidas e outra que forneça ensino humanista e intelectual às classes dominantes, mas sim que o processo manual e intelectual do trabalho seja ofertado após uma sólida base de conhecimentos.

Com o lançamento pelo Governo Federal, em 16 de agosto de 2011, da terceira fase de expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o município de Sapiranga, no Rio Grande do Sul, por atender aos critérios da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), deveria receber um *campus* do IFSul. E em outubro de 2013, o *campus* Sapiranga iniciou as atividades em sedes provisórias, oferecidas pela Rede Municipal de Educação de Sapiranga. Em agosto de 2014, começou a operar em sede própria (INSTITUTO FEDERAL, 2017a), onde foi desenvolvida parte da pesquisa desse artigo.

O *campus* Sapiranga é, administrativamente, composto por dois departamentos que estão sob a chefia da direção-geral: o Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPEX), cujo gestor é o chefe de ensino, e o Departamento de Administração e de Planejamento (DEAP), em que o gestor é o chefe da administração. Dessa forma, o *campus* tem três gestores: o do ensino, o da administração e o da direção-geral (INSTITUTO FEDERAL, 2017a).

A direção-geral tem por responsabilidade planejar, coordenar e supervisionar todas as atividades do *campus*. O Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão

responde pelo planejamento, coordenação e supervisão da execução das atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e cultura. E o Departamento de Administração e de Planejamento deve planejar, supervisionar, coordenar, estimular e acompanhar atividades e políticas administrativas, infraestrutura, gestão orçamentária, financeira, contábil, patrimonial e de pessoal do *campus* (INSTITUTO FEDERAL, 2017c).

No IFSul, *campus* Saporanga, o Ensino Médio concomitante à formação técnica é ofertado por meio do curso técnico integrado em Eletromecânica, do curso técnico integrado em Informática ou do curso técnico, da modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA), em Eletrotécnica. Também possui o curso técnico subsequente ao Ensino Médio de Eletroeletrônica (INSTITUTO FEDERAL, 2017b). Nesse cenário, existe a proposta de articulação entre ensino, pesquisa e extensão e, para isso, conta com 58 profissionais da educação, sendo 25 técnico-administrativos e 33 docentes (dados de fevereiro de 2019): servidores públicos federais selecionados por meio de concurso público ou processo seletivo.

Figura 2 – Imagem aérea do IFSul, *campus* Saporanga



Fonte: Fernanda Camacho, 2018. Acervo pessoal.

Figura 3 – Bloco multifuncional do IFSul, campus Sapiranga



Fonte: A autora, 2019.

Para um professor ou técnico-administrativo efetivos de uma Instituição Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, após a realização de concurso público, ato de provimento por nomeação e a investidura no cargo, que ocorrerá com a posse (BRASIL. Lei 8.112, 1990, art. 7), o desempenho das devidas atribuições começa a partir da declaração de efetivo exercício (BRASIL. Lei 8.112, 1990, art. 15). É no momento da posse que as dúvidas do recém-ingresso começam. É, também, nesse contato inicial – acolhimento – que são dadas as primeiras impressões sobre a instituição e é quando se inicia, então, o processo de integração e socialização organizacional.

4 SOCIALIZAÇÃO, INTEGRAÇÃO E ACOLHIMENTO ORGANIZACIONAL

A socialização do indivíduo é um processo que começa com a família e com a escola. Segundo Dias (2014), o estudo da socialização começou, no final do século XIX, por meio da sociologia e da psicologia social, mas acabou tornando-se foco das ciências da gestão.

Na vida profissional, ela acontece quando o novo membro passa por um processo de adaptação à cultura e aos valores da organização, reflexão comum a Faria (2015) e a Robbins (2005). Daí o termo socialização organizacional ser estudado por Maanen (1996, p. 45) como um processamento de pessoas, em que as experiências de aprendizagem das pessoas em uma situação inédita são estruturadas por outras pessoas dentro da organização, e cada decisão tomada pode implicar em um tipo de comportamento ou atitude do novato, ou seja, pode acarretar diferentes consequências sociais. Devido a isso, a autor credita à socialização a manutenção ou não da missão organizacional. Concatenando essas formulações, o estudo de Genari et al. (2017) denota que a importância da socialização organizacional é a familiarização do ingressante com a cultura da instituição e a apreensão de conhecimentos necessários para exercer as atividades funcionais. Ao refletir sobre esse tipo de socialização, acorda-se que ela influencia o desenvolvimento organizacional para melhorar a relação das pessoas com o local de trabalho e, por fim, o desempenho profissional.

O desenvolvimento organizacional (D. O.) é um conjunto de técnicas projetadas para ajudar as organizações a mudar para melhor. Ele utiliza princípios e procedimentos da ciência comportamental que ajudam os funcionários a melhorar seu desempenho e interagir com os seus companheiros de trabalho de forma mais eficiente. Uma iniciativa de desenvolvimento organizacional envolve a organização inteira ou uma grande parte dela [...](SPECTOR, 2002, p. 357)

A socialização organizacional abordada nesse trabalho não deve ser confundida com condicionamento, e sim, como aponta Setton (2009, p. 297), como um processo de aprendizagem e de construção do conhecimento que têm como consequência a interiorização de padrões de conduta e não a sua imposição. A socialização, pensada no sentido geral, fomenta a formação ética e moral do indivíduo, o qual articula as diversas experiências e sentidos apreendidos. Dias (2014), ao ratificar essa ideia, expõe que esse processo possibilita a construção de

seus próprios padrões para interagir em determinado grupo social “Tais valores serão consolidados e irão determinar as suas escolhas, entre as quais, as escolhas profissionais.” (DIAS, 2014, p. 30).

É partindo do sentido geral de socialização que se pensa em seu foco organizacional, pois a instituição em que se trabalha é também um grupo social com normas e valores específicos. Visto isso, pode-se afirmar que a socialização baseia-se em um modelo, o qual servirá de base para que a pessoa adapte-se. Ressalta-se que, consoante a Mosquera (2002) e Dias (2014), a socialização deve ser encarada como um processo de aprendizagem, em que o papel pedagógico pertence à instituição, não devendo ser associado à limitação da criatividade ou despersonalização do ser.

Retoma-se que, se organização é um grupo social, a socialização estará atrelada à cultura organizacional. Diante disso, Dias (2014) conceitua a cultura organizacional como os valores e princípios implantados na instituição. As normas ou princípios, como exposto por Durães (2017), são as regras que guiam o comportamento e demonstram os valores de uma cultura. Já os valores, conforme mencionado pela mesma autora, são as ideias úteis, importantes, esperadas e orientadoras das interações sociais. A disseminação da cultura organizacional, a fim de se ter uma adequada socialização profissional, ou seja, aquela em que o comportamento do profissional não desvia muito dos objetivos e missão da organização, depende da participação dos gestores e demais funcionários (DIAS, 2014). Durães (2017) abordou em seu trabalho o papel ativo que o indivíduo tem na socialização, pois ele busca informações, relaciona-se e adota comportamentos para diminuir a insegurança ocasionada pelo ingresso em uma nova organização.

A socialização organizacional baseia-se em um processo formado por três estágios (ROBBINS, 2005, p. 383-384):

- a) pré-chegada: quando, após as informações gerais da organização repassadas durante a seleção, reconhece-se que cada pessoa possui uma bagagem de valores e expectativas;
- b) encontro: quando o indivíduo depara suas expectativas com a realidade. Momento de verificação se a perspectiva é convergente ou divergente com a realidade;
- c) metamorfose: quando o novo membro precisa passar por mudanças para resolver dúvidas surgidas durante a fase de encontro.

Tomando a socialização como um processo contínuo e complexo, Borges et al. (2001) abordaram que os autores Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein e Gardner (1994) propuseram seis dimensões para a consumação da socialização organizacional: o domínio das atividades laborais, domínio de termos formais ou informais usados dentro da instituição, integração com os pares e satisfação com o relacionamento interpessoal, obtenção de informação sobre objetivos e valores da instituição, sobre a política (organograma de hierarquia) e conhecimento sobre a história e cultura organizacional. A pesquisa desses autores apontaram, inclusive, que o conhecimento dos objetivos e valores da organização são importantes para o comprometimento com a carreira profissional e satisfação com o local de trabalho.

Segundo Faria (2015, p. 119) e Robbins (2005, p. 384), baseados nos estudos do professor doutor John Van Maanen (1996), as práticas de socialização organizacional são:

- a) formal: quando acontecem programas de treinamento e orientações específicos;
- b) informal: quando o novo membro é colocado diretamente em seu trabalho, sem muita atenção especial;
- c) individual: a socialização acontece individualmente;
- d) coletiva: os recém-chegados recebem uma formação em grupo;
- e) fixa: refere-se a um cronograma fixo de adaptação, inclusive com períodos pré-definidos para avaliação de desempenho;
- f) variável: não utiliza cronograma para avaliações, mas se baseia na percepção de o indivíduo estar pronto para um próximo nível;
- g) seriada: quando a socialização prevê modelos para treinar e encorajar o novo funcionário;
- h) aleatória: quando abre mão de modelos, deixando o novato resolver sozinho como deve agir;
- i) investidura: é a prática de socialização que confirma e apoia as qualidades e qualificações dos novos funcionários;
- j) despojamento: ao contrário da prática de investidura, esse tipo de socialização tenta eliminar algumas características dos recém-ingressos.

As estratégias de socialização não são mutuamente exclusivas e, inclusive, podem ser criativamente combinadas (MAANEN, 1996, p. 48). A aplicação formal possibilita uma aprendizagem específica da nova posição funcional, já a informal é a

que ocorre na prática, pelas experiências diárias. Se a formal ocorrer contextualmente isolada, pode apresentar muitas informações incoerentes com a prática profissional, acabando por produzir desgaste e isolamento dos novos membros, os quais podem refutar totalmente as informações iniciais e basear suas ações somente na socialização informal. Em contraponto, basear-se somente na estratégia informal, pelo exercício de tentativa e erro, pode induzir à ansiedade pessoal e à tomada de decisões conflitantes com a missão organizacional (MAANEN, 1996, p. 48-49). A socialização ideal deveria incluir, portanto, um equilíbrio entre a concepção das e para as atividades funcionais – estratégia formal – e a situação durante as atividades – estratégia informal.

Quando um grupo é introduzido num processo de socialização, diz-se que é um programa coletivo. Esse tipo de aplicação pode gerar uma espécie de consciência coletiva, em que as visões elaboradas pelo grupo terão um caráter consensual, ou seja, serão mais homogêneas. Contudo, podem estimular mudanças individuais, sejam para superar o outro ou para se autossuperar. Todavia, se os interesses da organização e do grupo são divergentes, um novo profissional poderá optar pelas solicitações do grupo, por questões de empatia social. Mesmo assim, as táticas coletivas estão suplantando as individuais que, embora sejam mais objetivas e claras quanto à orientação dos valores organizacionais, são mais onerosas em termos temporais e financeiros. Além disso, quando o processo é individualizado, o êxito da socialização fica dependente da afeição entre novato e veterano (MAANEN, 1996, p. 50-51).

Maanen (1996) aborda que a socialização, além de ocorrer quando um novo membro passa a fazer parte de uma organização, também acontece quando há progressão de um cargo para outro, ou seja, acontece em fases transitórias. Nesses momentos de transição, as estratégias de socialização podem ser sequenciais, quando a pessoa passa por etapas sucessivas e hierárquicas até alcançar o objetivo ou não-sequenciais, quando se analisa não ser necessário ações intermediárias formais para o novo cargo.

Ainda sobre as estratégias de socialização organizacional, existem divergências em relação às informações que o novato possui sobre o tempo de transição, pois quando essa informação é clara, diz-se que é uma prática fixa, ou seja, existe um padrão temporal para se completar um estágio o que, apesar de proporcionar certo conforto, pode estigmatizar um desenvolvimento normal e um

anormal de acordo com o desvio ou não do programa-base. Em contraponto à fixa, apresenta-se a estratégia variável, quando não se possui informações concretas sobre o avanço do período de transição, o qual se baseia na recompensa pelo desempenho particular, verticalização da carreira e fornecimento de ferramentas ao administrador para o controle do comportamento individual, podendo provocar sentimentos de frustração e insegurança (MAANEN, 1996, pp. 53-55).

O processamento de pessoas, caracterizado por Maanen (1996), pode ser por competição, quando se separa os profissionais em rotinas baseadas em suas habilidades e ambições, e acontece, principalmente, em período de transição para promoção, podendo implicar em preconceitos para a segregação de profissionais e trazer consequências permanentes quando se fracassa uma única vez. A competitividade é atraente às organizações para a alocação de recursos coerente ao rendimento e sobre a crença de seleção de pessoal de acordo com o mérito. A socialização por concurso permite o início igual a todos os participantes, independente de características particulares, sendo baseada no desempenho. Segundo Maanen (1996, p. 57), há estudos de que a socialização por concurso encoraja o desenvolvimento da criatividade, proatividade e dedicação, objetivando um trabalho bem realizado, produzindo um espírito mais cooperativo, em detrimento da competição que força uma separação pelo cumprimento de metas individuais.

A prática de adaptação à cultura organizacional pode se dar de maneira serial, em que existem membros que preparam os novos profissionais a assumirem funções similares às suas, significa que existe um padrão que garante a manutenção da personalidade da organização, embora seja inóspita à inovação. A originalidade pode ser estimulada quando a socialização organizacional se dá de forma isolada, quando não existem exemplos a seguir, o que pode gerar confusão, mas também pode proporcionar o desenvolvimento de uma nova perspectiva (MAANEN, 1996, pp.57-59).

O processo de socialização que ocorre por meio da posse ou investidura aceita e ratifica as características da pessoa, reconhecendo as habilidades e experiências de vida de cada um. Já o que acontece por meio do despojamento, assemelha-se aos rituais de passagem, em que algumas características dos novatos são desconstruídas, objetivando um maior vínculo e comprometimento com a organização e entre os membros, embora se amplie a distância com os não-membros (MAANEN, 1996, p.59-60).

Segundo Maanen (1996), o estudo das práticas de socialização organizacional denota possíveis consequências, inclusive sobre a concepção que cada um faz da sua atuação no trabalho, adicionando que o comportamento do profissional numa organização “[...] é resultado direto da maneira pela qual a pessoa é processada.” (MAANEN, 1996, p. 61). O autor exemplifica que as estratégias podem ser combinadas para surtir diferentes efeitos, o que seria uma real preocupação em relação à gestão de pessoas:

Se estamos interessados em estratégias que promovem relativamente um alto grau de similaridade nas idéias [sic] e ações de novatos e seus agentes, uma combinação das estratégias formal, em série e por despojamento provavelmente seria mais eficiente. Se a diversidade for desejada, estratégias informal, de separação e de empossamento seriam preferíveis. Para preparar um grupo relativamente passivo de novatos aplicados mas não diferenciados, a combinação de estratégias formal, coletiva, seqüencial [sic], por competição e por despojamento deve ser usada. (MAANEN, 1996, p. 61)

A estratégia de socialização usada pode demonstrar o interesse da instituição na prevenção da rotatividade, *turnover*, ou flutuação de pessoal entre a organização e seu ambiente, que é uma consequência proveniente de erros cometidos e pode ser diagnosticada. A rotatividade pode acontecer devido a fatores externos, como a oferta e procura de recursos humanos, oportunidades de empregos, panorama econômico, assim como ser efeito de fatores internos à organização, como: planos de carreira, estilo de gestão, oportunidades de crescimento profissional, relações interpessoais, condições físicas do ambiente de trabalho, clima organizacional, cultura organizacional, política de recrutamento e seleção, programas de treinamento, política disciplinar, critérios de avaliação de desempenho e grau de flexibilidade das políticas da organização (CHIAVENATO, 2009).

Outro aspecto de relevância a ser considerado é sobre o absenteísmo que se trata da ausência do funcionário ao trabalho. As causas desse fator nem sempre se encontram no funcionário, mas pode estar relacionado a questões da organização, da gestão, das atividades que podem provocar falta de motivação e estímulo, das condições desagradáveis de trabalho, de uma integração funcional deficiente (CHIAVENATO, 2009). De acordo com esse conteúdo, a socialização organizacional dialoga com a satisfação no trabalho, pois conforme Spector (2002), a satisfação laboral também está relacionada ao desempenho no trabalho, rotatividade e ausência do funcionário.

A realização no trabalho está relacionada à felicidade e ao bem-estar da pessoa, existe “[...] uma correlação positiva em que a satisfação no trabalho irá afetar a satisfação em outras áreas da vida” (SPECTOR, 2002, p. 243). Essa relação pode ser explicada pelos estudos de Seligman (2012), em que a felicidade está vinculada às emoções positivas, ao engajamento e ao sentido de se fazer algo em que acredita ou a um propósito, assim como o bem-estar é um construto formado por, além dos critérios supramencionados, em que as emoções positivas passaram a conter a felicidade e a satisfação com a vida, também por: realização ou conquista e relacionamentos positivos.

Para o estudo em questão, refletir sobre a socialização de profissionais da educação é abordar a promoção de condições favoráveis ao ensino. “Ensinar não significa transferir conhecimento. Na verdade, ensinar é promover as condições para que esses conhecimentos sejam construídos [...]” (MACÊDO et al., 2003, p. 51), reflexão comum, também, a Paulo Freire (2017).

A socialização pode inspirar o sentimento de pertencimento, pode influenciar o comprometimento profissional e ser um aspecto motivador. Quanto ao comprometimento, Macêdo et al. (2003, p. 106) caracterizam como uma opção consciente e que pode se traduzir em fatos concretos por aqueles que têm autonomia. Spector (2002) também reforça que o comprometimento no trabalho está relacionado ao grau de ligação da pessoa com a instituição e tem três componentes: a aceitação dos objetivos organizacionais, a disposição para trabalhar pela instituição e o desejo de permanecer na organização. Sobre a motivação, Macêdo et al. (2003, p. 103) relatam que ela pode surgir a partir de processos educacionais que ajudam a concretizar a integração, que é quando tanto os objetivos individuais quanto os organizacionais são satisfeitos. Spector (2002) define a motivação como sendo um estado interior que faz com que a pessoa tenha certo tipo de comportamento caracterizado por determinada direção, intensidade e persistência. A direção refere-se à escolha de um comportamento em detrimento de outro, a intensidade trata do esforço para a realização de uma atividade e a persistência é manter um comportamento específico ao longo do tempo. O autor também conceitua motivação como sendo o “[...] desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades” (SPECTOR, 2002, p. 198). Na correlação exposta, a instituição é capaz de intervir de forma efetiva para melhorar a motivação de seus profissionais (*Idem*, 2002, p. 216), visto isso, a

socialização organizacional pode influir no estado interior da pessoa, assim como inspirar necessidades e, por isso, motivar. “As pessoas podem desempenhar bem o seu trabalho apenas se tiverem a motivação e as habilidades necessárias para tal” (*Ibidem*, 2002, p. 254).

Para Robbins (2005, p. 382), quando o indivíduo não é socializado de modo satisfatório onde começou a trabalhar, pode criar problemas em relação aos valores da organização, ou seja, pode atritar com a cultura organizacional que, segundo Schein (2017, p. 8), guia “[...] o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo”, ao mesmo tempo que é “[...] resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo [...]” (SCHEIN, 2017, p. 11) e “[...] influencia todos os aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal [...]” (*Idem*, 2017, p. 14). Só com a socialização, as regras e procedimentos do local de trabalho tornam-se claros e o profissional sente-se seguro para sua atuação. Assim, pode-se dizer que o processo de socialização está completo quando o sujeito sente-se confortável com seu trabalho e com a instituição, quando assimilou e aceitou as normas da organização e da sua equipe (ROBBINS, 2005, p. 384).

Para que a socialização seja concretizada, existem etapas, como supracitado por Robbins (2005) e Borges et al. (2001), pois trata-se de um processo gradativo e longo. O acolhimento é importante para que esse percurso tenha o êxito esperado, pois concorda-se com Ferreira (2008) que afirma que o ingresso é uma das fases mais críticas da vida organizacional.

O acolhimento refere-se ao procedimento de receber o profissional que ingressa na organização, proporcionando uma série de informações iniciais e fundamentais (FARIA, 2015, p. 116). Maanen (1996, p. 46) justifica a necessidade dessas informações iniciais, pelo motivo de que as pessoas em estado de transição encontram-se em situação de ansiedade, a qual pode ser diminuída à medida que as exigências funcionais e sociais do seu novo papel são aprendidas.

O acolhimento funcional pode influenciar a satisfação com o trabalho, visto que procura sanar emoções negativas, como a ansiedade. Conforme Ascensão (2009), três aspectos podem causar ansiedade: “a adaptação à função, às suas características e exigências; estabelecimento/construção de uma rede social de suporte; a adaptação a uma nova cultura organizacional.” (Ascensão, 2009, p. 33). A afetividade negativa, ou seja, experimentar emoções negativas no local de trabalho,

também foi foco do estudo de Watson, Pennebaker e Folger (1986), conforme explanou Spector (2002), sobre “[...]a hipótese de que indivíduos com alta afetividade negativa responderiam negativamente ao trabalho e provavelmente estariam insatisfeitos” (SPECTOR, 2002, p. 236).

Luckesi (2014, p. 204-205) define o acolhimento como um ato amoroso, pois ao acolher inclui-se, integra-se e não se julga, caso contrário permanece o constante sentimento de insegurança perante si e perante os outros. Luckesi (2014) define o ato de acolher como uma condição de cura: “Quando não nos acolhemos e/ou não somos acolhidos, gastamos nossa energia nos defendendo e, ao longo da existência, nos acostumamos às nossas defesas, transformando-as em nosso permanente viver” (LUCKESI, 2014, p. 205).

Buscando um relato multidisciplinar, os autores da área da saúde Júnior e Mascarenhas (2004) citam quatro dimensões do acolhimento: postura, técnica, princípio de reorientação de serviços e acessibilidade. A postura refere-se à atitude profissional e aos valores humanos necessários à promoção da confiança entre quem acolhe e quem é acolhido, como por exemplo colocar-se numa situação empática para escutar o outro. A dimensão técnica está intimamente relacionada aos conhecimentos que quem acolhe deve possuir, ou seja, à construção de saberes. Já a reorientação de serviços refere-se ao aporte que os profissionais devem ter da instituição por meio do projeto institucional. Por fim, a acessibilidade seria viabilizar o acesso aos serviços necessários. O objetivo do acolhimento, na perspectiva desses autores, seria humanizar o acesso e, isso, pode ser generalizado para vários ambientes e situações organizacionais.

Já Ferreira (2008), com uma visão institucional, define o acolhimento organizacional como um programa de orientação que tenta ajudar as pessoas no momento que enfrentam incerteza e ansiedade, o momento de ingresso. Esse programa abarca certos eventos, como: informações salariais e sobre a carreira, entrega de manual “que apresenta a história da organização, bem como sua missão, objectivos [sic] estratégicos e valores [...]” (FERREIRA, 2008, p. 35), dar acesso ao organograma, possibilitar o conhecimento da estrutura física, informações sobre normas e procedimentos. A autora define o acolhimento no local de trabalho ou na equipe como sendo mais específico e compreende a apresentação do posto de trabalho, da equipe profissional, das atividades funcionais.

Para Gouirand (1996, p.180 apud AVENA, 2001, p. 22), o acolhimento é:

Um ato voluntário que introduz um recém-chegado ou um estranho em uma comunidade ou um território, que o transforma em membro desta comunidade ou em habitante legítimo deste território e que, a este título, o autoriza a beneficiar-se de todas ou parte das prerrogativas que se relacionam com o seu novo status, definitivo ou provisório.

Dessa forma, Avena (2001) destaca que quem acolhe deve estar aberto para os outros, ter uma atitude de empatia. Ele identifica, ainda, o acolhimento como algo essencial à característica de sociabilidade do ser humano, como uma necessidade natural, biológica e social.

Existem muitas concepções sobre o acolhimento e maneiras de fazê-lo, mas todas preocupam-se em promover o bem-estar para o acolhido. Observa-se que é importante para quem acolhe, além de autoplanejamento e conhecimento sobre a instituição em que trabalha, colocar-se no lugar do outro, para não sonegar informações pertinentes a esse estágio da vida do ingressante.

Ferreira (2008) expõe que tanto o acolhimento como a integração, no âmbito das organizações, são programas de socialização que objetivam dar conhecimento sobre a cultura, normas, valores e missão da instituição. E destaca que a integração pode contribuir para a motivação dos profissionais em permanecerem na organização.

Então, o primeiro contato com a instituição, etapa em que se faz o acolhimento funcional, introduz a integração profissional que, de acordo com Barbosa et al. (2016), é o momento de mostrar ao novo membro a sua importância para o funcionamento do todo. Essa integração organizacional, segundo Faria (2015, p. 116), divide-se em:

- a) integração geral: em que se dá informações sobre a organização;
- b) integração no setor: quando se faz a visita para contato com pares e chefias;
- c) integração no cargo: quando recebe informações e/ou treinamento para as atividades a serem desempenhadas.

Existem informações importantes em um processo de integração funcional que devem ser transmitidas ao ingressante – missão, procedimentos, equipe, férias, remuneração, avaliação, etc. –, com a ressalva de que cada organização possui as suas particularidades:

No programa de integração, é imprescindível informar os novos profissionais

sobre história da empresa, organograma, produtos ou serviços prestados, principal negócio, filosofia, princípios, missão, visão, valores, normas, procedimentos, horários, férias, política salarial, pagamentos, direitos, responsabilidades, benefícios, eventos e atividades sociais, saúde, segurança, qualidade de vida, programas preventivos, apresentação de equipe e de gestores, filosofia social e ambiental etc. (FARIA, 2015, p.116)

Um manual de acolhimento funcional é um procedimento de integração (DURÃES, 2017). Delvas (2017) aponta que o crescimento da organização é um motivo para implementação de um guia de acolhimento. Nessa pesquisa, a proposta de elaborar um instrumento de acolhimento funcional voltou-se para o IFSul, *campus* Sapiranga, que é uma unidade em expansão.

Parafraseando Delvas (2017), um guia de acolhimento pode possuir várias designações, como: manual do servidor, manual de integração, manual do colaborador. Contudo, tem o propósito de fornecer informações necessárias, favorecedoras da integração à cultura organizacional, tais como: missão, valores, organograma, rotinas, normas, procedimentos, isto é, assuntos mais estáveis da instituição. O mesmo autor aponta, em sua pesquisa, as vantagens e as desvantagens de um manual de acolhimento, que são importantes de serem mencionadas para se ponderar sobre o uso desse instrumento para a socialização organizacional. Sobre as vantagens, expõe que: é uma fonte constante de informações, contribui para a efetivação das normas e procedimentos administrativos, uniformiza a linguagem utilizada dentro da instituição, evita conflitos, erros e favorece uma formação profissional tanto de recém-ingressos como de profissionais antigos, é um material de consulta e orientação, possibilita uma melhor visão do papel de cada um na instituição. A respeito das desvantagens, identifica que: apesar de ser uma referência, não contém todas as soluções, se a elaboração for imprópria pode conflitar com a execução adequada das funções e tornar-se pouco utilizado, o custo pode ser elevado, necessita de atualização permanente, prioriza os aspectos formais da organização.

Para concatenar as ideias sobre socialização, acolhimento e integração funcional, expõe-se um quadro de diferenciação entre esses conceitos:

Figura 4 – Quadro de diferenciação entre acolhimento, integração e socialização

| ACOLHIMENTO | INTEGRAÇÃO | SOCIALIZAÇÃO |
|---|--|--|
| Programa, estratégias | Programa, estratégias, eventos | Processo |
| Orientação no momento de entrada | Acompanhamento personalizado | Acompanhamento da carreira profissional |
| Período relativamente curto (1 a 4 semanas) | Período longo (3 a 12 meses) | Envolve todas as movimentações organizacionais: entrada, mobilidade horizontal e vertical. |
| Objetiva informar e influenciar | Objetiva adaptar à organização e à função | Envolve iniciativas institucionais e individuais |
| Direcionado para o contexto do trabalho | Direcionado para o contexto do trabalho e desempenho das atividades (capacitações) | Assimilação dos valores e objetivos da organização. Adaptação à cultura organizacional. |

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

Pensando na socialização como um processo contínuo de apreensão da cultura organizacional; no acolhimento como as práticas institucionais adotadas no primeiro contato com o ingressante, para que ele obtenha informações que diminuam a ansiedade inicial e deem a autonomia e a motivação necessária para o desenvolvimento de suas atividades; e na integração, como a etapa que contém o acolhimento e estratégias para que o indivíduo adapte-se à organização e a sua função, elaborou-se o diagrama elucidativo, a seguir:

Figura 5 – Diagrama de relação entre acolhimento, integração e socialização organizacional



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Tanto o acolhimento como a integração são práticas que facilitam a identificação da pessoa com a organização em que trabalha e, dessa forma, favorecem a socialização organizacional (FERREIRA, 2008). A pesquisa da autora revelou, ainda, que o acolhimento e a integração são importantes para a construção da identidade situacional e que um planejamento sobre a recepção de novos profissionais promove a redução da incerteza e da ansiedade e, em contrapartida, um melhor desempenho funcional e satisfação com o trabalho. Concluiu, também, que o investimento em um manual de acolhimento e em formação profissional está de acordo com o estímulo da vontade de permanecer na organização.

Dias (2014) deduziu, a partir de sua investigação, que as práticas de socialização estão relacionadas à satisfação no trabalho, que o ingressante não aprecia que as informações sejam difíceis de encontrar e que a socialização pode acontecer sem procedimentos de acolhimento e de integração, mas, desse modo, o indivíduo ficará à mercê do tempo, da insistência e até do fracasso.

Em muitos estudos, como de Ascensão (2009), Frasson (2016), Gontijo (2003), Stainki (2013), chegou-se à conclusão de que socialização organizacional é um processo oportunizado por momentos ora de individualidade ora de coletividade, e que se relaciona ao desempenho funcional e à assimilação da cultura organizacional. Por isso, Delvas (2017) aponta a importância de dar informações ao novato desde seu ingresso, creditando ao manual de acolhimento a função de organizar e oportunizar conteúdos coerentes ao objetivo da integração, sendo, assim, um instrumento de comunicação entre o usuário e a entidade, para que ocorra o ajustamento entre a pessoa e a cultura organizacional.

5 METODOLOGIA

Para caracterizar o texto científico, deve-se basear em um paradigma científico que direcione as bases discursivas, as quais permitirão questionamentos e daí investigações para selecionar o objeto de estudo, as estratégias, escolha de métodos de coleta de informação e apresentação do resultado (SARMENTO, 2011). Dessa forma, essa pesquisa tem como alicerce o paradigma interpretativo o qual, de acordo com Sarmiento (2011), trata da interdependência do sujeito e do objeto de conhecimento em ciências sociais, ou seja, o conhecimento científico dos fatos sociais resulta de um trabalho de interpretação, que provém da interação entre o investigador e os atores sociais. Adiciona-se que, de acordo com Santos et al. (2016), o fenômeno social e o seu contexto dão subsídios para uma pesquisa interpretativa que busca compreender a realidade dos participantes. Isso, também, fundamenta o fato dessa pesquisa ter uma filosofia interpretativa, pois desenvolveu-se da interpretação à compreensão da relação existente entre as pessoas e os fenômenos sociais de um determinado ambiente, em um certo momento. Os autores supracitados refletem, ainda, que é a compreensão, nas ciências humanas, mais rica do que a explicação, pois relaciona-se às experiências humanas e seus significados.

A metodologia desse estudo é qualitativa, pois na concepção de Garnica (2013, p. 99), apresenta as características de que os resultados não são permanentes, mas possuem transitoriedade, recebendo as reflexões de um pesquisador que não é neutro em suas interpretações, pois sua bagagem de vida e reflexões é considerada. Para o autor, nesse tipo de pesquisa há a impossibilidade de somente se refutar ou comprovar uma hipótese anterior, assim como a impertinência de procedimentos sistemáticos e generalistas. As compreensões, nela, não são definitivas e podem apresentar-se com outra configuração de acordo com o desenvolvimento da pesquisa. Adicionalmente, ao caracterizar a pesquisa qualitativa, Lüdke e André (1986) apontam que deve haver o contato íntimo do pesquisador com os fenômenos do contexto, além de uma preocupação com o processo e com a perspectiva dos participantes que fornecerão informações, em sua maioria, descritivas.

As autoras Lüdke e André (1986) concordam que nas abordagens qualitativas existe a subjetividade do pesquisador, mas existem meios de garantir a validade do

estudo, desde que o pesquisador deixe claro as escolhas metodológicas feitas. Para elas, uma maneira de atestar a confiabilidade dos dados é a triangulação deles, ou seja, “checagem de um dado obtido através de diferentes informantes, em situações variadas e em momentos diferentes.” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 52). Em consonância, Sarmiento (2011) também atribui importância ao cruzamento da informação obtida por meio da observação, entrevistas e documentos como meio de confirmação, de validação, para se evitar a unilateralidade da interpretação e, ao se ter fontes diferentes, dar segurança à explicação de pontos de vista comuns. Infere-se que essa pesquisa é, então, qualitativa interpretativa.

Devido à problemática do estudo em se considerar as necessidades dos novos membros da instituição, assim como dos gestores, foi adotada, como uma das técnicas de coleta de dados, a entrevista que, segundo Rosa e Arnoldi (2014, p. 23), viabiliza proporcionar uma relação subjetiva entre entrevistador e entrevistado por meio da exposição de experiências, sentimentos e valores, que podem se configurar como dados relevantes para o objetivo final. Baseando-se no tipo de estruturação e roteiro de questões, as entrevistas foram semiestruturadas, ou seja, possuíam um roteiro de tópicos selecionados, com formulação e sequência flexíveis, permitindo a verbalização dos entrevistados sobre suas reflexões acerca dos temas apresentados (ROSA; ARNOLDI, 2014, p. 30-31).

Buscando-se fazer uma triangulação dos dados fornecidos pelos grupos de servidores técnico-administrativos, docentes e de gestores, momento de ingresso e contexto da entrevista, para somar subsídios à montagem do produto educacional, foi feita a análise de conteúdo das informações obtidas, por meio da técnica de análise da enunciação, concordando com Bardin (1977, p. 169) que acredita ser uma via coerente às entrevistas semiestruturadas.

Se o discurso for prespectivado [sic] como processo de elaboração onde se confrontam as motivações, desejos e investimentos do sujeito com as imposições do código lingüístico e com as condições de produção, então o desvio pela enunciação é a melhor via para se alcançar o que se procura. (BARDIN, 1977, p.170)

A técnica da análise da enunciação parte da comunicação como sendo um processo dinâmico, que através da identificação das ideias, temas recorrentes e sequências do discurso, permite inferências a partir do estudo lingüístico, lógico e de expressões singulares do emissor (BARDIN, 1977). Esses procedimentos

possibilitam, segundo a autora, uma vigilância crítica, partindo-se da descrição, chegando-se à inferência e, por fim, à interpretação das mensagens, de acordo com o objetivo do estudo. Integram, por consequência, a análise de conteúdo que é “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos [sic] de descrição do conteúdo das mensagens.” (BARDIN, 1977, p. 38)

Exposto isso, da investigação resultou um guia de acolhimento funcional que é uma proposta para atender às necessidades apontadas pelos participantes e que, também, foram estudadas por meio de pesquisa bibliográfica e documental, com o objetivo de que os novos profissionais tenham um rumo para construir seus conhecimentos sobre o local de trabalho e aprender o que for significativo para o seu desempenho, pois conforme lembrado por Freire (2017), foi aprendendo que se descobriu que é possível ensinar.

5.1 ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados para elaboração de um guia de acolhimento funcional foi feita no IFSul, *campus* Sapiranga, por meio de entrevistas semiestruturadas com treze servidores, dentre os quais três representavam a equipe diretiva. Conforme já mencionado, os dados foram investigados tomando-se por base o procedimento de análise da enunciação de Laurence Bardin (1977). Para a análise, as informações transcritas foram inicialmente divididas por temas.

Os temas que serviram de subsídio para planificar as respostas dos entrevistados foram preestabelecidos pela autora, com base nos objetivos da pesquisa. O primeiro tema foi “missão”, para identificar o grau de conhecimento do servidor recém-ingresso sobre a instituição e a percepção dos gestores sobre tal. Com o tema “deficiência e suficiência de informações funcionais”, procurou-se observar se o servidor teve acesso às informações funcionais necessárias quando ingressou ou se sentiu falta de mais noções. O tema “informações funcionais” faz referência aos conteúdos que o participante indicou serem de importante divulgação na fase de acolhimento funcional. O tema “excesso de informações” pretendeu verificar se o servidor está sendo saturado com informações impertinentes ao momento de ingresso. O tema “guia de acolhimento” buscou identificar, na fala dos participantes, aspectos que consideraram interessantes para a diagramação de um

guia de acolhimento funcional. Já o assunto “atualização do guia”, refere-se à necessidade de constante atualização desse instrumento e buscou reconhecer se o participante concorda com essa afirmação, assim como, quem ou qual setor deveria ser o responsável por isso. Por fim, o tema “valores humanos” teve a intenção de registrar os sentimentos que o ingressante vivenciou no período de acolhimento e o tipo de valor ou comportamento que ele espera de quem o acolhe.

Na transcrição das entrevistas, fez-se uma legenda para os temas, ou seja, cada tema tinha uma cor. As ideias formuladas pelos participantes foram grifadas com cores diferenciadas de acordo com o tema principal. Essa análise inicial foi reproduzida em planilha eletrônica, uma para cada participante, onde se colocou o tema relacionado às devidas formulações.

A partir da planilha inicial, elaborou-se outra individualizada para refinar os dados e, dessa forma, explorar de forma mais criteriosa as informações obtidas. Então, as proposições, identificadas por Bardin (1977) como ideias ou afirmações, foram divididas por temas, os temas em categorias – com as noções principais dos assuntos – e as categorias em unidades de registro, que segundo Bardin (1977) referem-se a uma palavra ou ideia central. Esse procedimento possibilitou verificar a frequência de abordagem e interpretações subsidiadas por características estilísticas: estilo de raciocínio – linear, confuso, excitante, não linear, repetitivo – problematização, reafirmação, figuras de linguagem; como por elementos atípicos – pausas, silêncios, confusões, perdas de domínio, ânimo, desânimo, lapsos. Criou-se uma coluna de observações para explicar a relação entre o sentido da unidade de registro e a ideia do participante, assim como para correlacionar a fala do entrevistado com o tema de socialização organizacional, analisando o tipo de socialização que ele vivenciou no ingresso e o que gostaria de ter vivenciado. Essa planilha de refinamento de dados continha, ainda, uma coluna denominada “para o guia”, em que, a partir da interpretação de características estilísticas, como a reafirmação, a repetição e a ênfase, pôde-se inferir algumas ideias a respeito do que o participante acreditava ser importante constar num guia de acolhimento funcional. A estruturação supramencionada pode ser vislumbrada no exemplo a seguir:

Figura 6 – Quadro de planificação de dados das entrevistas: refinamento

| TEMA | CATEGORIA | UNIDADE DE REGISTRO | FREQUÊNCIA | OBSERVAÇÕES | PARA O GUIA | TOTAL | |
|---|----------------|---|------------|-------------|-------------|-------|--|
| MISSÃO | HUMANÍSTICA | CIDADANIA | | | | | |
| | | DESENVOLVIMENTO PESSOAL | | | | | |
| | | PÚBLICO, GRATUITO, QUALIDADE | | | | | |
| | TÉCNICA | EDUCAÇÃO INTEGRADA | | | | | |
| | | ÉTICA | | | | | |
| | | FORMAÇÃO PROFISSIONAL | | | | | |
| TECNOLÓGICA/TÉCNICO | | | | | | | |
| PESQUISA | | | | | | | |
| DEFICIÊNCIA E SUFICIÊNCIA DE INFORMAÇÕES FUNCIONAIS | SATISFATÓRIO | MERCADO TRABALHO | | | | | |
| | | CUMPRIR OBJETIVO | | | | | |
| | | INTERAÇÃO COM COLEGA | | | | | |
| | INSATISFATÓRIO | ORIENTAÇÃO ADEQUADA | | | | | |
| | | JÁ POSSUÍA | | | | | |
| | | TARDIAMENTE | | | | | |
| INFORMAÇÕES FUNCIONAIS | PROCEDIMENTOS | SEM DIRECIONAMENTO | | | | | |
| | | INTERAÇÃO COM COLEGA | | | | | |
| | | AUTOMOBILIZAÇÃO (<i>correr atrás</i>) | | | | | |
| | | PLATAFORMAS | | | | | |
| | | FORMULÁRIOS | | | | | |
| | | PONTO ELETRÔNICO | | | | | |
| | | SIGLAS | | | | | |
| | | CONTATOS | | | | | |
| | | ESTÁGIO PROBATÓRIO | | | | | |
| | BENEFÍCIOS | CRACHÁ | | | | | |
| | | PLANEJAMENTO | | | | | |
| | | ESTRUTURA FÍSICA | | | | | |
| | | LEGISLAÇÃO | | | | | |
| | | ORGANOGRAMA | | | | | |
| | | SAÚDE | | | | | |
| | | SINDICATO | | | | | |
| | | TRANSPORTE | | | | | |
| | | APOSENTADORIA | | | | | |
| EXCESSO DE INFORMAÇÕES | INCÔMODA | FÉRIAS | | | | | |
| | | NOVIDADE | | | | | |
| | DESNECESSÁRIA | INTRANET | | | | | |
| | | PONTO ELETRÔNICO | | | | | |
| | | PROGRESSÕES | | | | | |
| | | SIGLAS | | | | | |
| GUIA DE ACOLHIMENTO | NÃO-FÍSICO | DIGITAL | | | | | |
| | FÍSICO | FOLHAS | | | | | |
| | | LIVRO | | | | | |
| | FORMAL | PERGUNTA-RESPOSTA | | | | | |
| | INFORMAL | TÓPICOS | | | | | |
| | | ILUSTRADO | | | | | |
| DIDÁTICO | | | | | | | |
| ATUALIZAÇÃO DO GUIA | COLETIVA | INTERATIVO | | | | | |
| | | DIFERENTES PROCESSOS | | | | | |
| | INDIVIDUAL | TODOS DEPARTAMENTOS | | | | | |
| | | ADMINISTRAÇÃO | | | | | |
| VALORES HUMANOS | DE SI | T.I. | | | | | |
| | | GESTÃO DE PESSOAS | | | | | |
| | DO OUTRO | SOLIDÃO | | | | | |
| | | CONSTRANGIMENTO | | | | | |
| | | PACIÊNCIA | | | | | |
| | | ATENÇÃO | | | | | |
| | | ACONCHEGANTE | | | | | |
| | | RESPONSÁVEL | | | | | |
| | | EDUCAÇÃO | | | | | |
| | | CONHECIMENTO | | | | | |
| | | RESPEITO | | | | | |
| | | EMPATIA | | | | | |
| RECEPTIVO | | | | | | | |
| TRANQUILIDADE | | | | | | | |
| PRESTATIVO | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Ainda, para a análise dos dados coletados por meio de entrevista, fez-se necessário resgatar o objetivo geral da pesquisa que é: Identificar as informações necessárias para iniciar a integração de novos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense, *campus* Sapiranga, e interpretá-las baseando-se em aportes teóricos da socialização organizacional. Também é

importante lembrar o objetivo específico que trata da análise dos dados: Analisar os dados provenientes das entrevistas, a fim de se obter subsídios para a elaboração de um produto educacional. As questões da entrevista foram elaboradas com o intuito de permitir a abordagem de aspectos relacionados à temática desse estudo e que pudessem auxiliar no alcance dos objetivos da pesquisa.

Sobre o item: “Solicitar ao participante que relate o seu entendimento sobre a missão dos Institutos Federais de Educação Profissional e Tecnológica.”, buscou-se analisar o conhecimento e entendimento dos servidores ingressantes e dos gestores do *campus* sobre a missão dos Institutos Federais, permitindo uma triangulação de dados. Além disso, através da análise da enunciação, pôde-se refletir se a missão é encarada como algo relevante para a atuação profissional e se seria importante constar num guia de acolhimento funcional. Os dados revelaram a importância em favorecer o acesso à missão do Instituto Federal Sul-rio-grandense, pois existe a visão fragmentada ora só técnica, ora só humana, além da réplica da expressão “educação pública, gratuita e de qualidade” dentre os entrevistados, tanto por aqueles que denotaram insegurança sobre o assunto ao responderem rapidamente sem reflexão, como por aqueles que argumentaram de acordo com a vivência profissional. Aparentou ser carente a apreensão sobre esse assunto que é protagonista da cultura organizacional.

Sobre as questões: “Perguntar qual tipo de informação funcional não foi fornecida quando ingressou no IF Sul, *campus* Sapiranga, e deveria ser considerada importante.”, “Explorar se obteve alguma informação inédita ao tomar posse e/ou ao entrar em exercício e quem forneceu.” e “Indagar se obteve alguma dificuldade em saber qual era o próximo passo depois da posse ou quando e como poderia obter maiores informações. Qual foi o sentimento?”, buscaram explorar a real necessidade de um guia de acolhimento, se havia maior satisfação ou insatisfação com as orientações iniciais, até então, fornecidas, como essas informações são dadas, além de relacionar se o tipo de socialização proporcionada estava sendo bem-aceita. O estudo revelou que é alta a insatisfação com as informações funcionais obtidas pós-ingresso, sendo, inclusive, mencionado pelos participantes a falta de um guia. A socialização informal, quando se obtém informações com os colegas, é preponderante e não é vista de maneira positiva por quem está ingressando, mas tem um caráter benéfico com o passar do tempo, de acordo com os dados, pois ajuda na integração. Uma questão que causa insegurança e constrangimento é o

fluxo após o ingresso, com questões que começam com “onde”, “quando” e “com quem”, pois nos primeiros momentos não é visto como oportuno ter que sanar todas as dúvidas com colegas que acabou de conhecer.

A questão a seguir, foi elaborada para os participantes que ingressaram no IFSul entre maio de 2017 e julho de 2018: “Das informações adquiridas, ao tomar posse, quais considerou importantes e quais não.” E esta para os gestores do *campus* Sapiranga: “Quais informações podem ser introduzidas no momento da posse que serão melhor exploradas numa formação funcional coletiva? “Ambas com o objetivo de averiguar se, no momento da posse, existem informações em excesso que, em vez de ajudar no acolhimento e integração inicial, acabam prejudicando a socialização. Coerentemente à necessidade de informação baseada numa socialização formal, anteriormente relatada, quase não houve apontamento de assunto desnecessário, mas sim de que talvez alguns, como férias, o servidor ingressante não se preocupe logo no início, assim como com a Intranet, pois é uma plataforma que demanda ter *login* e senha e, além disso, os dados constantes nela estão em fase de migração para outro sistema eletrônico.

As questões aplicadas tanto para servidores ingressantes como para gestores: “Uso de cartões com as palavras: SIGAC, SIAPE, SUAP, PONTO ELETRÔNICO, FÉRIAS, SAÚDE, INTRANET, SIGLAS, PROGRESSÕES. Solicitar que escolha cinco palavras e explicar o porquê. Qual palavra acrescentaria?”, “Explorar como o participante forneceria, ao ingressante, informações pertinentes ao acolhimento funcional. Opções: oral, escrita, outras” e a indagação feita à equipe diretiva: “Solicitar quais informações funcionais acredita que devam ser compartilhadas no momento da posse de um novo servidor.”, têm a intenção de atender ao objetivo de esclarecer quais aspectos devem constar no guia de acolhimento funcional. O tema sobre informações funcionais foi recorrentemente abordado pelos participantes, principalmente a categoria “Procedimentos” e a unidade de registro “Plataformas”. Outra unidade abordada com ênfase foi a “Siglas”. Os gestores demonstraram preocupação sobre o conhecimento da legislação que fundamenta o trabalho dos servidores públicos e, dentro disso, sobre os tópicos estágio probatório e progressões na carreira. O desenvolvimento na carreira é recorrentemente citado, seja por dúvidas ou pela necessidade de ser apontado um caminho para conhecimento.

Os participantes concordaram com a necessidade de uma atualização

constante de um guia de acolhimento e, apenas dois apontaram o setor de gestão de pessoas ou a administração como únicos responsáveis, os demais alertaram para a necessidade de uma comunicação entre os setores para que as necessidades sejam supridas. Devido à conveniência de atualização constante e pensando em questões de sustentabilidade, apenas um participante citou que deveria ser um documento físico, um que deveria ser oral e três somente digital, os demais apontaram que deveria ser um documento digital detalhado e um físico reduzido, com alguns tópicos.

Sobre o *layout* do guia, somente um entrevistado não afirmou que deveria conter as cores que representam o IFSul, mas que deveria ter cores de fácil leitura, os demais citaram as cores padrões do IFSul, verde e vermelho. Nove participantes pensaram num guia ilustrado, didático e/ou interativo para estimular a leitura e a consulta. Os entrevistados denotaram que esperam empatia das pessoas que os acolhe, ou seja, que se coloquem no lugar do outro, além disso, outros valores foram repetidamente apontados, como: receptividade, prestatividade e paciência.

Dessa análise emergiu a importância em se dar um direcionamento, fluxo do processo de integração. Esse direcionamento deve conter informações funcionais básicas, como as plataformas que farão parte da rotina do servidor, as siglas mais usadas no dia a dia e onde encontrar o significado de outras, o organograma da instituição, a legislação referente ao serviço público e às progressões de carreira, questões sobre atestado médico, plano de saúde e ressarcimento, alguns pontos sobre as férias e onde encontrar maiores informações. Para quem ingressa, revelou-se interessante mostrar a estrutura física do *campus* e com quem falar sobre algumas demandas específicas.

Reitera-se que as informações abordadas no guia foram selecionadas de acordo com a análise dos dados coletados. Além da frequência de menções do tema, considerou-se a ênfase relacionada às características estilísticas e aos elementos atípicos. Então, dessa interpretação emergiram o conteúdo e as características do instrumento de acolhimento funcional, como: linguagem informal, de fácil leitura e com uma abordagem menos técnica, ou seja, “instrumento empático”. Outro ponto relevante foi o meio de veiculação do guia, optou-se por disponibilizá-lo em formato digital, devido à política de sustentabilidade incentivada no serviço público federal e apontada por alguns participantes.

5.2 ANÁLISE DA VALIDAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

Após o guia ter sido elaborado, operacionalizou-se a etapa de validação desse produto educacional. Denominado de “O Guia do Servidor Ingressante no IFSul Câmpus Sapiranga”, ele foi disponibilizado em forma digital, para que os treze participantes da pesquisa fizessem a sua avaliação a respeito de sua importância e de seu conteúdo, da clareza e quantidade de informações, da linguagem utilizada e da diagramação. Para tanto, foi disponibilizado um questionário com questões abertas para que os participantes caracterizados como os últimos dez servidores que ingressaram, entre maio de 2017 e julho de 2018, pudessem contribuir com suas considerações, oportunidade em que, também, foi solicitada uma sugestão de aprimoramento do Guia. Para os três servidores que, no momento de realização da coleta de dados da pesquisa em agosto de 2018, faziam parte da equipe gestora do IFSul, *campus* Sapiranga, foi feita uma entrevista livre para que pudessem expor suas impressões sobre o Guia do Servidor Ingressante, assim como fazer apontamentos para o aperfeiçoamento desse material.

Os questionários foram disponibilizados, assim como o guia, via *e-mail*. Dos dez participantes iniciais, apenas um, que não faz mais parte do corpo de servidores do IFSul, *campus* Sapiranga, não se manifestou.

Ao buscar identificar se o Guia faria diferença para as condições de trabalho do servidor ingressante e se as informações eram claras e coerentes ao assunto e ao momento de abordagem, fez-se a seguinte questão: “Quais as suas considerações sobre a clareza, importância e conteúdo das informações constantes no Guia do Ingressante?” Todos os participantes apontaram a importância do Guia do Servidor Ingressante e a pertinência de seu conteúdo para sanar as dúvidas dos novos servidores, inclusive grande parte considerou ser um instrumento válido para a vida profissional dos que já trabalham no IFSul há mais tempo. Isso demonstra que é um material importante para o acolhimento à instituição e, dessa forma, fomentador de condições adequadas de trabalho, um dos desafios para a efetivação da educação omnilateral. Foi avaliado, ainda, como um instrumento claro e organizado, embora tenha emergido a sugestão de reorganização de alguns tópicos por parte de dois participantes.

Com a intenção de saber se a quantidade de informação estava em desacordo com o esperado, tanto para mais como para menos, assim como

perceber se a linguagem utilizada e a diagramação apresentada estavam favorecendo a leitura, expôs-se a indagação: “A respeito da quantidade de informação, linguagem utilizada e diagramação do Guia, qual a sua opinião?” Identificou-se, com a análise dos dados, que é um material com bastante conteúdo, entretanto sem informações desnecessárias, de fato houve, por parte de alguns participantes, sugestões de inclusão de tópicos informativos. Dentre os servidores, dois sugeriram uma revisão da linguagem para uma mais técnica ou formal, os demais consideraram interessante, positiva para a leitura, a linguagem informal usada. Sobre a diagramação e *layout*, seis participantes fizeram observações que abrangem aspectos, como: visibilidade de imagens, cores, tamanho de letra, realce de palavras e disposição padronizada de informações.

Como o guia é um instrumento que carecerá de constante atualização, pois lida com informações pertencentes ao cotidiano do serviço público, assim como tem um viés prático, ou seja, de ser utilizado no dia a dia de um novo servidor, com o intuito de proporcionar autonomia e favorecer às condições adequadas de trabalho, buscou-se investigar as sugestões de aprimoramento baseadas na proposta de guia de acolhimento funcional – O Guia do Servidor Ingressante – enviada aos participantes: “Deixe uma sugestão para o aprimoramento dessa proposta de guia de acolhimento funcional.” Em relação ao material disponibilizado, foram feitas considerações sobre o aspecto gráfico, padronização de capítulos e inclusão de certos tópicos informativos.

Para os três servidores da gestão, aos quais, como supracitado, foi aplicada uma entrevista livre, solicitou-se que explanassem suas impressões sobre o Guia do Servidor Ingressante, levando em consideração aspectos como: clareza, conteúdo e importância das informações e do guia, sobre a quantidade de informação, tipo de linguagem e *layout* proposto e, também, que sugerissem melhorias ou aprimoramentos para o guia de acolhimento funcional do IFSul, *campus* Sapiranga.

Dos que integravam a equipe gestora, apenas um não pôde participar da entrevista de maneira presencial, contudo contribuiu com suas ponderações por *e-mail*. Todos os representantes da gestão caracterizaram o Guia do Servidor Ingressante como muito importante e pertinente ao momento de ingresso, sendo que um deles apontou ser útil para além da fase de acolhimento. As informações constantes no Guia foram avaliadas como interessantes, sendo que um dos entrevistados creditou a isso o fato de serem apontadas, nesse instrumento, fontes

externas de saberes. Desse grupo de participantes, apenas um sugeriu o uso de uma linguagem formal. A respeito do *layout*, um entrevistado avaliou como agradável e positivo, outro sugeriu uma versão mais simples e outro que poderia ter uma arte gráfica mais moderna. Ademais, foram feitas sugestões de acréscimos de algumas informações.

Para a análise, os dados da validação foram planejados. As informações obtidas foram divididas entre aspectos positivos, negativos e sugestões de aprimoramento.

Com a etapa de validação, concluiu-se que é válido prezar por uma leitura facilitada por uma linguagem informal, uma leitura “leve”. Aproveitou-se, ainda, que muitas variações de tamanhos e fontes de letra, assim como quadros totalmente preenchidos por cores, podem ocasionar uma perturbação visual. Exposto isso, a diagramação do Guia do Servidor Ingressante foi revista e procurou-se padronizar a disposição das informações, além de deixar os quadros com menos saturação por cor. Houve observações de esclarecimento ou acréscimo de alguns conteúdos e, visto a pertinência e reincidência, foram revisados, como: sobre periodicidade de avaliações no estágio probatório, sobre os registros acadêmicos, sobre plano de carreira e projetos de capacitação.

Para futuras atualizações, ficam sugestões de aprimoramentos gráficos de acordo com a demanda ou contexto da vida acadêmica, assim como, discussões multissetoriais para novos informativos a constarem no Guia. Inferiu-se que é um material apto a ser disponibilizado e, por ser um guia digital, existe a real intenção de divulgação no *site* do IFSul, *campus* Sapiranga, e a possibilidade, de acordo com o planejamento da equipe gestora da unidade, de encaminhá-lo por *e-mail* ao servidor ingressante.

De modo geral, “O Guia do Servidor Ingressante” teve uma boa aceitação como um instrumento de socialização organizacional do tipo formal e individual, transmitindo orientações específicas, mas que estimula a socialização informal com seus colegas de trabalho. Os conteúdos abordados conseguiram abarcar as informações pertinentes ao momento de ingresso de um novo servidor e, mesmo tendo uma grande quantidade de assuntos, obteve um bom desempenho em relação à facilidade de leitura e manutenção do interesse. Revelou-se, com a interpretação dos dados avaliativos, como um material importante para o acolhimento dos novos servidores e capaz de atender às necessidades iniciais não apenas imediatas, mas

como fonte para sanar dúvidas sobre a vida funcional.

Compreendeu-se, a partir dessa análise, que o favorecimento de uma integração funcional apropriada, facilitadora de condições adequadas de trabalho, o que repercute no desempenho e na motivação profissional, configura-se como uma ação a favor da efetivação da educação omnilateral.

6 CONCLUSÕES

A educação omnilateral, que visa à formação integral do ser humano, para não ser apenas um discurso vago na sociedade com características capitalistas, necessita do enfrentamento de uma série de desafios. Para que todo o processo de ensino-aprendizagem seja beneficiado, deve-se voltar o olhar para questões que vão desde a estrutura física da escola, planejamento orçamentário, suporte legislativo, mudança de percepção sobre trabalho com princípio educativo e sobre a dualidade formativa, além de proporcionar condições favoráveis para a atuação dos atores envolvidos – pais, alunos, profissionais da educação. Por isso, é importante que a própria instituição proporcione condições adequadas de trabalho e, tendo esse aspecto uma amplitude grande de metas a serem atingidas, inicie por planejar a melhor maneira de fazer o acolhimento funcional de seus novos integrantes, para que possam desempenhar suas funções de forma coerente à missão da organização.

Ao se oportunizar um acolhimento funcional, uma integração e socialização organizacional condizentes, questões como autonomia, proatividade, motivação, satisfação laboral, bem-estar e comprometimento serão influenciadas. Na perspectiva de uma instituição de educação, esses aspectos causam impacto no desempenho profissional e, portanto, dão suporte para que o processo de ensino-aprendizagem suscite uma formação humana integral. Professores, gestores e técnico-administrativos educacionais, para trabalharem em prol de um horizonte comum, precisam ter acesso às informações importantes para realizar suas atividades e interagirem socialmente, necessitam do conhecimento sobre a missão, valores e funcionamento do seu novo local de trabalho. De fato, são saberes que contribuem para a própria formação profissional, o que é um requisito para a educação emancipadora de si e de outrem.

Os principais objetivos desse estudo foram os de identificar as informações necessárias para iniciar a integração de novos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense, *campus* Sapiranga, e interpretá-las baseando-se em aportes teóricos da socialização organizacional e, a partir de então, elaborar um guia de acolhimento funcional. Visto isso, foi estudado o processo de socialização organizacional e as etapas de acolhimento e integração, tanto do ponto de vista bibliográfico, como por meio de investigação das

necessidades dos próprios envolvidos: os servidores recém-ingressos e os gestores dessa unidade administrativa.

Existem várias práticas de socialização que podem ser conjugadas, para que o ingressante assimile a cultura organizacional da melhor forma para ele e para a instituição. Então, como método investigativo optou-se por entrevistar os gestores e uma amostra dos últimos servidores que ingressaram entre maio de 2017 e julho de 2018 no IFSul, *campus* Sapiranga, a fim de pesquisar sobre a socialização vivenciada e a almejada, assim como subsídios para um guia que atendesse as necessidades iniciais de um servidor novato e da equipe diretiva responsável pela formação de seus profissionais. Com a análise de conteúdo, advinda da participação inicial, elaborou-se “O Guia do Servidor Ingressante no IFSul Câmpus Sapiranga” e, com a validação desse instrumento, inferiu-se que os objetivos propostos nessa pesquisa foram atingidos.

Com a conclusão do estudo, tendo em vista que o conteúdo do Guia atendeu de forma satisfatória às expectativas dos participantes, acredita-se ter respondido à questão: “quais são as informações funcionais que os servidores ingressantes e a gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense, *campus* Sapiranga, acreditam ser necessárias para o primeiro momento da integração, do ponto de vista da socialização organizacional, dos novos profissionais?”

Com a pesquisa exploratória no IFSul, *campus* Sapiranga, obteve-se a informação de que a unidade não possui um guia de acolhimento e que uma formação inicial, quando acontece, espera-se ter um número suficiente de ingressantes, o que pode ocasionar em uma lacuna entre o momento de ingresso, o desempenho das atividades e uma formação que objetive a integração. Devido a isso, na prática, ocorre prioritariamente uma socialização informal, aquela em que o aprendizado acontece nas interações cotidianas com o colega de trabalho. Tanto por meio da pesquisa bibliográfica como pela feita em campo, observou-se que a existência de somente essa tática pode aumentar a ansiedade, a insegurança e a dependência, devido ao profissional não saber onde acessar as informações que precisa e parecer que não tem o suporte adequado para motivá-lo a exercer suas funções. Com a coleta de dados, compreendeu-se que embora se acredite ser importante o relacionamento com os colegas, oportunizado pelos diálogos para sanar dúvidas, não agrada o fato de não se saber onde ou com quem encontrar as

informações iniciais, assim como ter que interpelar seus pares muitas vezes, pois isso ocasiona constrangimento e receios.

Percebeu-se que um guia de acolhimento, uma ferramenta formal de socialização, atenderia questões incipientes e oportunizaria o sentimento de segurança e de autonomia, ao facilitar a assimilação da cultura organizacional, o que traria consequências benéficas para o desempenho das atividades funcionais. Contudo, entende-se que a socialização não é um processo imediato e que somente um instrumento formal e individual não contemplaria todas as exigências de um ingressante, pois existe a necessidade de interação com outras práticas como, por exemplo, uma formação funcional inicial e continuada, além de interação com outros servidores, ou seja, a associação entre a tática formal individual e/ou coletiva e a informal de assimilação da cultura da instituição.

Ao abranger procedimentos que fazem parte da vida funcional, no IFSul *campus* Sapiranga, e fundamentos legais sobre a carreira do servidor público federal, a proposta, “O Guia do Servidor Ingressante”, foi positivamente avaliada como uma forma facilitada de consulta e de organização de informações pertinentes ao momento de ingresso. Adicionalmente, revelou-se como uma ferramenta que tem o potencial de fomentar a reflexão acerca de estratégias que proporcionam condições apropriadas de trabalho e, por consequência, do processo de ensino-aprendizagem da instituição. Mesmo com a avaliação positiva, houve divergências em relação à linguagem utilizada e à arte gráfica do material, o que poderia ser motivo de estudo futuro por, conforme levantamento de dados a respeito da atualização da ferramenta, uma equipe multidisciplinar.

Concluiu-se que a falta de procedimentos formais de socialização causam desconforto e percepções deturpadas ou equivocadas sobre a instituição e sua missão, assim como pré-impressões sobre deficiência na valorização do servidor, o que pode implicar em consequências desfavoráveis a um bom desempenho das funções e conseqüentemente da atividade-fim do órgão, que no caso específico está voltada para oportunizar ensino-aprendizagem com uma visão unilateral.

Assinala-se, como sugestão da pesquisadora e dos participantes desse estudo, a implantação do Guia do Servidor Ingressante em meio eletrônico, *site* do IFSul *campus* Sapiranga, e envio para o *e-mail* dos novatos, além disso, espera-se que seja um instrumento usado como facilitador, quanto ao acesso aos conteúdos funcionais, de uma formação de integração, seja ela presencial coletiva ou individual

na modalidade à distância. Esses apontamentos exigem que o Guia seja constantemente estudado, aprimorado e atualizado, conforme demanda e contexto legislativo, profissional e acadêmico, para que a sua função, como estopim de condições adequadas de trabalho dos servidores do IFSul, *campus* Saporanga, seja alcançada e ampliada para todo o Instituto. Entende-se que se a instituição de ensino valoriza seus profissionais tão logo ingressem, fornecendo o suporte necessário para o acolhimento funcional, conforme exposto nesse estudo, estará, conseqüentemente, proporcionando um aporte para a construção da formação omnilateral de seus alunos.

REFERÊNCIAS

- ASCENSÃO, C. S. C. **Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector do pós-venda automóvel.** Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa, 2009.
- AVENA, B. M. Acolhimento de qualidade: fator diferenciador para o incremento do turismo. **Revista Turismo em Análise**, v. 12, n. 1, pp. 20-29, 2001.
- BARBOSA, J. R. M.; SAMPAIO, J. R. F.; BEZERRA, A. S.; ARAÚJO, A. F.; GUIMARÃES, J. M. X.; VIEIRA, E. A. Acolhimento e integração como prática dos recursos humanos hospitalar: um relato de experiência como proposta de intervenção. **Revista E-Ciência**, v. 4, n.1, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977. Tradução de *L'Analyse de contenu*.
- BORGES, L. O.; ROS-GARCÍA, M.; TAMAYO, A. *Socialización organizacional: tácticas y autopercepción.* **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 17, n. 2, 2001, pp. 173-195.
- BRASIL. Lei. 8.112 de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L8112compilado.htm>. Acesso em: 23 jan. 2018.
- BRASIL, Lei. 11.892 de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm> Acesso em: 28 fev. 2019.
- BRASIL. Portal da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Histórico**, 2016a. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/historico>> Acesso em: 28 fev. 2019.
- BRASIL. Portal da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Perguntas Frequentes**, 2016b. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/perguntas-frequentes1>> Acesso em: 28 fev. 2019.
- CAIRES, V. G. Educação Profissional: diálogos com Durkheim, Weber e Marx. **Revista do Instituto de Ciências Humanas**, v.8, n.9, pp. 10-22, 2013. Disponível em: <periodicos.pucminas.br/index.php/revistaich/article/download/8258/7107> Acesso em: 28 fev. 2019.
- CHAO, G. T.; O'LEARY-KELLY, A. M.; WOLF, S.; KLEIN, H. J.; GARDNER, P. D. *Organizational Socialization: Its Content and Consequences.* **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n. 5, 1994, pp. 730-743.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talento à empresa. 7 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CIAVATTA, M. A formação integrada: a escola e o trabalho como lugares de memória e de identidade. **Trabalho Necessário**, v.3, n.3, 2005.

DELVAS, R. L **A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional**: o manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro - uma proposta. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2017.

DIAS, G. M. R. S. **Socialização organizacional**: a integração de novos funcionários nas organizações. Dissertação de Mestrado. Lisboa, Portugal: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2014. Disponível em: <<http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/6821>> Acesso em: 28 fev. 2019.

DORE, R. Escola Unitária. **Revista Cult**, n. 141, 2009. Disponível em: <<https://revistacult.uol.com.br/home/escola-unitaria/>> Acesso em: 28 fev. 2019.

DURÃES, L. C. M. **Percepções sobre o acolhimento e integração numa empresa de construção civil**: construção de um manual de acolhimento. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho, 2017.

FARIA, M. H. A. (org.) **Recrutamento, seleção e socialização**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3 ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, S. **Acolhimento, integração e empenhamento organizacional**: estudo de caso no sector das telecomunicações. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa, 2008.

FRASSON, J. S. **A Socialização Docente de Professores de Educação Física no Início da Carreira**: um estudo etnográfico em duas escolas da Rede Municipal de Ensino de Porto Alegre –RS. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 55 ed. Rio de Janeiro/ São Paulo: Paz e Terra, 2017.

FRIGOTTO, G. Concepções e mudanças no mundo do trabalho e o ensino médio. In: FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M.; RAMOS, M. (orgs.). **Ensino médio integrado**: concepção e contradições. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2012a, pp. 57-82.

FRIGOTTO, G. Educação omnilateral. In: CALDART, R. S.; PEREIRA, I. B.; ALENTEJANO, P.; FRIGOTTO, G. (orgs.). **Dicionário de Educação do Campo**. Rio de Janeiro, São Paulo: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, Expressão

Popular, 2012b, pp. 267-274.

GARNICA, A. V. M. História Oral e Educação Matemática In: BORBA, M. C., ARAÚJO, J. L. (orgs). **Pesquisa Qualitativa em Educação Matemática**. 5 ed. Belo Horizonte: Autêntica. 2013. pp. 87-109.

GENARI, D.; IBRAHIM, C. V. D.; IBRAHIM, G. F. A Percepção dos Servidores Públicos Sobre a Socialização Organizacional: um Estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. **HOLOS**, v. 5, pp. 313-328, 2017.

GONTIJO, C. L. **Socialização, Cultura e Constituição do Sujeito Organizacional**: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Lavras, 2003.

GOUIRAND, P. *Le concept d'accueil: reconnaissance, hospitalité et maternage*. **Cahiers d'Espaces " Accueil et animation**, n. 48, pp. 134-145, 1996.

GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere**. v. 2, 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere**. v. 4. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

INSTITUCIONAL, Projeto Pedagógico. PPI. **Projeto Pedagógico Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense**. Instituto Federal Sul-rio-grandense, [2014?]. Disponível em: <<http://www.ifsul.edu.br/projeto-pedagogico-institucional>> Acesso em: 08 jan. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Câmpus Sapiranga. **O Câmpus**, 2017a. Disponível em: <<http://www.sapiranga.ifsul.edu.br/o-campus>> Acesso em: 24 jan. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Câmpus Sapiranga. **Cursos**, 2017b. Disponível em: <<http://www.sapiranga.ifsul.edu.br/>> Acesso em: 24 jan. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Coordenadoria de Comunicação Social. **Câmpus do IFSul**. Disponível em: <<http://www.ifsul.edu.br/mapa>> Acesso em: 28 fev. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Coordenadoria de Comunicação Social. **O Instituto Federal Sul-rio-grandense**. Disponível em: <<http://www.ifsul.edu.br/instituto>> Acesso em: 22 jan. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. **Regimento Interno do Câmpus Sapiranga, aprovado pela Resolução nº 133/2017 do Conselho Superior**, 2017c. Disponível em: <<http://www.ifsul.edu.br/regimento-geral>> Acesso em: 28 fev. 2019.

JUNIOR, A. G. S.; MASCARENHAS, M. T. M. **Avaliação da atenção básica em saúde sob a ótica da integralidade**: aspectos conceituais e metodológicos. 2004.

JUNIOR, J. S. Omnilateralidade. In: PEREIRA, I. B.; LIMA, J. C. F. (orgs.) **Dicionário da educação profissional em saúde**. 2 ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: EPSJV, 2009. Disponível em: <<http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/omn.html>> Acesso em: 23 jul. 2018.

LUCKESI, C.C.. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições**. Cortez editora, 2014.

LÜDKE M., ANDRÉ M. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU;1986.

MAANEN, J. V. Processando as Pessoas – Estratégias de Socialização Organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coords.) **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996. pp. 45-62.

MACÊDO, I. D; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; NEISA, M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9 ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MARX, K. O Capital: crítica da economia política. In: **Os Economistas**. v. 1. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MOSQUERA, P. Integração e acolhimento. In: CAETANO, A.; VALA, J. Gestão de Recursos Humanos - **Contextos, processos e técnicas**. Lisboa: Editora RH, 2002, pp. 301-324.

MOURA, D. H. Educação básica e educação profissional e tecnológica: dualidade histórica e perspectivas de integração. **HÓLOS**, ano 23, v. 2, 2007.

MOURA, D. H. A formação de docentes para a educação profissional e tecnológica. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, Brasília, DF, MEC, SETEC, v. 1, n. 1, pp. 23-38, jun. 2008.

RAMOS, M. Concepção do ensino médio integrado. **Texto apresentado em seminário promovido pela Secretaria de Educação do Estado do Pará nos dias**, v. 8, 2008.

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

ROSA, M.V.F.P.C.; ARNOLDI, M.A.G.C. **A Entrevista na Pesquisa Qualitativa**: mecanismos para validação dos resultados. 2 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.

SANTOS, R. P.; NEVES, E. T.; CARNEVALE, F. Metodologias qualitativas em pesquisa na saúde: referencial interpretativo de Patricia Benner. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 69, n. 1, pp. 178-182, 2016.

SARMENTO, M. J. O Estudo de Caso Etnográfico em Educação. In: ZAGO, N.; CARVALHO, M. P.; VILELA, R. A. T. (Org). **Itinerários de Pesquisa: Perspectivas Qualitativas em Sociologia da Educação**, 2 ed., pp. 137-179. Rio de Janeiro: Lamparina, 2011.

SAVIANI, D. **Sobre a Concepção de Politecnia**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1989.

SAVIANI, D. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. In: **Revista Brasileira de Educação** v. 12 n. 34 jan./abr. 2007, pp. 152-180.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar** Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

SETTON, M. G. J. A socialização como fato social total: notas introdutórias sobre a teoria do habitus. **Revista Brasileira de Educação**, v. 14, n. 41, 2009.

SOBRAL, K. M.; MORAES, B. M.; JIMENEZ, M. S. V. Escola unitária e princípio educativo em Gramsci: um ensaio de compreensão à luz do Caderno 12. **Filosofia e Educação**, v. 2, n. 1, pp. 83-100, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rfe/article/view/8635525>> Acesso em: 28 fev. 2019.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STAINKI, A. R. **A Socialização de Técnico-administrativos Ingressantes na UFRGS: análise de um rito de passagem**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

WATSON, D.; PENNEBAKER, J. W.; FOLGER, R. *Beyond negative affectivity: measuring stress and satisfaction in the workplace*. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 8, 1986, pp. 141-157.

APÊNDICE A – PRODUTO EDUCACIONAL

O produto educacional resultante desta pesquisa foi um guia de acolhimento funcional, denominado de “O Guia do Servidor Ingressante no IFSul Câmpus Sapiranga”. Caracteriza-se como um aporte para a educação omnilateral, ao fomentar a prática e a reflexão sobre suas premissas, como a respeito das condições adequadas de trabalho e da formação profissional.

O principal objetivo desse instrumento é fornecer orientações e informações pertinentes ao momento de integração organizacional de um novo profissional do Instituto Federal Sul-rio-grandense, *campus* Sapiranga, para que o servidor tenha mais autonomia e, assim, realize suas atividades de maneira mais assertiva em relação à missão da Instituição.

Para sua elaboração, estudou-se sobre a socialização organizacional e foram ouvidos servidores ingressantes e gestores do IFSul, *campus* Sapiranga. Os dados provenientes de entrevistas foram analisados, baseando-se na técnica de análise da enunciação de Bardin (1977).

O Guia do Servidor Ingressante foi validado pelos participantes da pesquisa: dez servidores que representavam os últimos a terem ingressado no IFSul, *campus* Sapiranga, entre maio de 2017 e julho de 2018, e os três servidores representantes da gestão dessa unidade administrativa. De acordo com a análise dos dados coletados, foi avaliado como um meio facilitador de consulta e de organização de informações para o acolhimento funcional.

O produto educacional está disponível em:
<http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/432223>