

DOI: [10.46943/IX.CONEDU.2023.GT20.030](https://doi.org/10.46943/IX.CONEDU.2023.GT20.030)

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DE SERVIDORES NOVATOS: UM PASSO IMPORTANTE PARA A APRENDIZAGEM E A INTEGRAÇÃO AO TRABALHO NA UFMG

ANA PAULA RIBEIRO MANDUCA

Mestra em Psicologia pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, anaribeiropsi@gmail.com

ANA PAULA DIAS MACÊDO PEREIRA

Mestra em Psicologia pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, ap.macedo83@gmail.com

RESUMO

Desde 2019 a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) estabeleceu o Programa de Apoio ao Servidor na Socialização Organizacional (Passo), cujo público-alvo são os servidores públicos ocupantes de cargos Técnico-administrativos em Educação (TAE), tidos como novatos (recém-admitidos ou recém-movimentados) na instituição, com o intuito de favorecer todo o processo de Socialização Organizacional (SO) desses servidores. A SO consiste no processo pelo qual o indivíduo se torna membro de uma organização ao aprender e desenvolver conhecimentos e habilidades que atendem suas próprias expectativas, bem como as da instituição. O presente estudo visa apresentar o histórico do Passo, considerando especialmente as gradativas ações institucionais que possibilitaram propostas de aprendizagem e integração aos novatos, as quais repercutiram positivamente na SO desses servidores. A apresentação deste histórico se baseou na pesquisa documental, especialmente nos documentos norteadores do Programa e na descrição das ações integrativas consolidadas, bem como nas pesquisas já desenvolvidas para a avaliação da efetividade do Passo na instituição. Os estudos sobre SO se configuram como referencial teórico, com destaque aos trabalhos produzidos sobre o assunto na UFMG. A partir do registro cronológico das ações desenvolvidas pelo Passo – tais como as Oficinas de Integração, Oficinas de Estágio Probatório, Apresentações Introdutórias e outras estratégias de concretização da SO

na UFMG – foi possível identificar o amadurecimento das atividades e, por conseguinte, a possibilidade de novas iniciativas. Quanto à avaliação do Programa, é possível identificar que, apesar de manter estratégias estruturadas de integração e aprendizagem, ainda há carência de ações que possibilitem efetivamente o treinamento em serviço e a gestão do conhecimento na maioria dos setores da instituição. Esse cenário permite sugerir que algumas ações do Passo precisam ser reorganizadas e passem a considerar, precipuamente, as condições de trabalho dos servidores TAE na instituição.

Palavras-chave: Servidor público, Socialização Organizacional, Aprendizagem, Integração.

INTRODUÇÃO

A Administração Pública tem enfrentado diversos desafios, como cortes orçamentários e proposições de reformas administrativas, que têm repercutido, dentre outros aspectos, na área de gestão de pessoas. Neste cenário, atrair, reter e manter os trabalhadores motivados e comprometidos com a organização tem se transformado em um grande desafio para os órgãos públicos (Genari; Ibrahim; Ibrahim, 2017).

O ingresso em uma organização ou em um novo setor se caracteriza como um dos momentos mais intensos para os trabalhadores, despertando muitas dúvidas e incertezas. É a partir do ingresso na organização que se tem, efetivamente, o início da socialização organizacional (SO) dos novos integrantes. A SO compreende o processo pelo qual um indivíduo torna-se membro de uma organização, ao adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atender seus objetivos e as expectativas da organização em que foi inserido (Asforth; Sluss; Saks, 2007; Van Maanen; Schein, 1979). Trata-se de um processo contínuo, cujos momentos mais críticos ocorrem durante o processo de ingresso e de transições internas (mudanças) na organização, gerando diferentes graus de ansiedade aos recém-admitidos e movimentados. Alguns estudos (Allen; Shanock, 2013; Benson; Evans; Eys, 2015) indicam que a satisfação e o engajamento no trabalho por parte dos recém-chegados são afetados diretamente e positivamente pelas táticas (ações) de SO implementadas pela organização. Oportunizar espaços de acolhimento quando o recém-chegado se insere no novo ambiente organizacional ou em um novo setor, possibilitando que ele possa expressar seus sentimentos, dúvidas e incertezas diante dessa nova situação e perspectivas para o futuro, consiste em um trabalho fundamental de quem atua na área de Gestão de Pessoas nas organizações (Cardozo *et al.*, 2018). Além disso, implementar estratégias que auxiliem os novatos a aprenderem as tarefas, as normas, as políticas, os procedimentos e se inserirem na cultura organizacional, bem como promover interações positivas entre recém-admitidos e membros mais experientes favorece o processo de SO. Para Allen e Shanock (2013) as ações de socialização favorecem a percepção de suporte organizacional pelo novato, gerando um maior envolvimento com o trabalho. O que por sua vez, pode promover aumento do comprometimento e reduzir a rotatividade. Além disso, ações que promovam uma maior compreensão do papel a ser desempenhado pelos novos membros os ajudam na construção das competências necessárias para assumir

seus deveres, bem como desenvolver suas tarefas com maior confiança (Lapointe; Vandenberghe; Bondrias, 2014). As chefias também exercem um importante papel no processo de SO dos recém-admitidos, ao assegurarem a disponibilidade das informações e o suporte adequado aos novos membros (Nifadkar; Bauer, 2015).

Outro aspecto identificado nos estudos de socialização organizacional se relaciona com a proatividade dos recém-admitidos no processo de SO. O ingresso em uma nova organização gera incertezas e para reduzi-las os recém-admitidos desempenham um papel ativo, sendo a busca de informação um dos principais comportamentos identificados pela literatura (Ashforth; Saks, 1996; Griffin; Colella; Goparaju, 2000). Assim, é importante que as ações de socialização implementadas por uma organização sejam capazes de facilitar formas de participação ativa dos recém-admitidos.

Diante disso, destaca-se a importância dos programas de socialização organizacional, que são estratégias capazes de contribuir para uma melhor integração dos novos trabalhadores, ao possibilitar e facilitar a aprendizagem e a inserção na cultura organizacional. Favorecer aos recém-admitidos a compreensão dos valores e objetivos institucionais, bem como o desenvolvimento das habilidades e dos conhecimentos necessários para o desempenho de suas atribuições é aspecto fundamental em processos de socialização satisfatórios.

Assim, em 2019, com o objetivo de contribuir de modo mais efetivo com este processo, o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) implementou o "Programa de Apoio ao Servidor na Socialização Organizacional" (Passo). O público-alvo do Programa são os servidores recém-admitidos à Universidade, via concurso; servidores que passaram por algum tipo de movimentação interna (remoção) ou externa, como são os casos de redistribuição, dentre outros e servidores que retornaram à Universidade após períodos de cessão a outros órgãos, por exemplo. Para atingir seus objetivos, diversas ações constituem o Programa, voltadas para seu público-alvo e também para outros atores que são fundamentais ao processo de SO, tais como as chefias; Referências de Recursos Humanos (RRH) e os representantes das comissões locais de estágio probatório das diferentes Unidades/Órgãos da UFMG.

Diante disso, este trabalho tem como objetivo apresentar o histórico do Passo, considerando especialmente as ações institucionais que possibilitam propostas de aprendizagem e integração aos novatos. Para isso, a metodologia adotada foi a pesquisa documental, de modo a resgatar o percurso do Programa desde seu

surgimento, identificando desafios, dificuldades e as mudanças ocorridas, as ações implementadas e as perspectivas de novas iniciativas visando a consolidação do Programa no contexto da UFMG.

METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, adotou-se a pesquisa documental, que constitui-se em uma possibilidade da pesquisa qualitativa, considerando que os documentos são importantes fontes de dados (Godoy, 1995). A pesquisa documental “é aquela em que os dados obtidos são estritamente provenientes de documentos, com o objetivo de extrair informações neles contidas, a fim de compreender um fenômeno” (Kripka *et al.*, 2015, p. 244).

De acordo com Cellard (2008), a análise documental é composta por dois momentos: análise preliminar e a análise propriamente dita. Segundo o autor, a análise preliminar consiste no estudo do contexto, dos autores, da autenticidade, confiabilidade e da natureza do texto e dos seus conceitos-chave. A análise propriamente dita configura-se na obtenção de informações significativas que irão permitir a elucidação do objeto de estudo e favorecer a solução do problema de pesquisa proposto.

Após autorização do DRH e da Comissão Passo, os principais documentos identificados e analisados visando atingir o objetivo de apresentar o histórico do Programa Passo, considerando as ações institucionais que possibilitaram propostas de aprendizagem e integração aos novatos, foram: 1) dados do DRH que justificaram a implantação do Passo; 2) pesquisa realizada no âmbito da UFMG relacionada diretamente à temática da SO; 3) texto que apresenta o Programa implementado em 2019; 4) slides utilizados para a apresentação do Passo para todo o DRH, no qual foram abordados o resumo do histórico do Programa e todas as ações atualmente desenvolvidas; 5) formulários e documentos existentes sobre todas as ações implantadas até o momento; 6) memórias das reuniões da Comissão Passo; 7) os resultados de uma consulta realizada pela Comissão Passo em 2022 junto aos servidores recém-admitidos e recém-movimentados com intuito de identificar facilitadores, dificultadores e sugestões para o processo de SO na UFMG.. A consulta foi feita junto a todos os recém-admitidos via concurso e servidores que foram removidos no período de janeiro a agosto de 2022, suas respectivas chefias imediatas, colegas de trabalho mais próximos, RRH e Seções de Pessoal das Unidades/

Órgãos em que esses servidores se encontravam lotados e 8) projeto de pesquisa em andamento no contexto da UFMG sobre a temática da SO.

Um conjunto de questões foram elaboradas previamente a fim de nortear a pesquisa documental e a análise dos documentos: Quais dados institucionais justificaram a necessidade do Passo? Como e porquê o Programa foi criado? Qual foi a metodologia adotada para a implementação e desenvolvimento do Programa? Quais ações foram implantadas (com seus respectivos objetivos, metodologia e público-alvo)? Quais foram os avanços e as dificuldades a partir da implementação do Passo? Quais são as perspectivas futuras para o Programa?

Após o levantamento dos documentos, o processo de análise seguiu os momentos previstos por Cellard (2008) e os resultados e discussões serão apresentados no próximo item deste trabalho.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e as discussões que serão apresentados nesse item decorrem da análise documental realizada e buscou responder às perguntas norteadoras previamente elaboradas, tendo em vista alcançar o objetivo proposto para o presente trabalho.

A análise dos dados de acompanhamento funcional, realizado pela Divisão de Acompanhamento Funcional(DAF) do DRH junto aos servidores em estágio probatório, apontou para a necessidade de estabelecer diretrizes e estratégias que favorecessem o processo de SO de servidores novatos na UFMG. A partir desta análise, o Departamento constatou diversas dificuldades que têm ocorrido nos diferentes ambientes de trabalho na Universidade, tais como: falta de compreensão em relação às atividades e aos procedimentos de trabalho a serem desenvolvidos; desconhecimento das normas e do funcionamento institucional; insatisfação com os processos de trabalho, dentre outros. Identificou-se que em muitos casos tais dificuldades têm gerado sofrimento, afastamentos, pedidos de remoção e desmotivação, o que tem impactado o processo de SO dos recém-admitidos, trazendo prejuízos tanto para os servidores, quanto para a Universidade e seus processos de trabalho.

Corroborando com tais dados, os resultados de uma pesquisa realizada no âmbito da UFMG, relacionada diretamente com a temática da SO (Pereira (2018)¹ identificaram que o processo de SO de novos servidores, ocupantes do cargo de Assistente em Administração na UFMG, não tem ocorrido de modo satisfatório na Universidade.. Segundo a autora, as ações de socialização existentes, no âmbito das Unidades/Órgãos, não têm contemplado a todos os servidores ocupantes desse cargo, recém-chegados na instituição. Dessa forma, Pereira (2018) concluiu que as ações existentes que favoreceram o processo de SO dos participantes de sua pesquisa (servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração), além de insuficientes, variaram conforme o setor de trabalho e foram mais dependentes da iniciativa dos próprios participantes. Além disso, a pesquisa também identificou que os servidores que apresentaram maior proatividade obtiveram melhores resultados em termos de socialização. Conforme Pereira (2018) não é viável e nem desejável que as estratégias de integração/socialização ocorram de forma homogênea no contexto da UFMG, tendo em vista a diversidade de setores e atividades existentes, bem como a autonomia das Unidades/Órgãos que compõem a Universidade. Porém, faz-se necessário a definição e a implementação de diretrizes mínimas que possam garantir a todos os novos servidores as mesmas oportunidades/condições de socialização.

A análise dos dados resultantes do acompanhamento funcional junto aos servidores em estágio probatório e os resultados da pesquisa acerca da SO realizada na UFMG justificaram a necessidade da proposição de diretrizes e ações, que fomentassem estratégias contínuas e permanentes, capazes de favorecer a todos os recém-admitidos ambientes de trabalho mais acolhedores, participativos e democráticos no contexto da Universidade, conforme apresentado no texto de criação do Programa Passo.

Inicialmente, de acordo com o texto que apresenta o Passo, a proposta para a implantação de um Programa de SO no DRH surgiu na DAF, uma das divisões do Departamento, e nessa ocasião foi denominado Programa de Apoio à Integração dos Servidores da UFMG. Posteriormente, considerando a complexidade e o alcance

1 A pesquisa mencionada refere-se à dissertação de mestrado intitulada Remoções em estágio probatório e socialização organizacional: um estudo com os assistentes em administração de uma Universidade federal, defendida em fevereiro de 2018, no Programa de mestrado em Psicologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG. Disponível em <<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-B6ZFYD>>.

que se esperava para o Programa, ele se expandiu para todas as Divisões do DRH, tendo a Assessoria Técnica do Departamento como coordenadora geral. Junto com essa expansão ocorreu a modificação do nome do Programa, que passou a se chamar Programa de Apoio ao Servidor na Socialização Organizacional (Passo).

O objetivo geral do Passo, proposto e identificado no texto do Programa, fora favorecer a integração dos servidores recém-admitidos, movimentados e que retornaram à UFMG, ao ambiente e à cultura da Universidade, possibilitando aprendizado e compreensão dos valores e objetivos institucionais, a aquisição de conhecimento e habilidades para assumirem seu cargo/função com autonomia e proatividade. Como objetivos específicos do Programa tem-se: 1) possibilitar aos servidores recém-admitidos, movimentados e que retornaram à Universidade, espaço para diálogo, integração, reflexão e orientação acerca dos aspectos relacionados à vida funcional; 2) facilitar o acesso às informações relevantes relacionadas à estrutura da Universidade, funcionamento, história, normas, cultura, objetivos organizacionais, política, dentre outros; 3) incentivar o desenvolvimento da postura proativa dos servidores público-alvo para a melhoria dos processos de trabalho e proposição de ideias inovadoras; 4) favorecer maior compreensão do papel e das atividades a serem desenvolvidas pelos servidores, com a construção conjunta (chefia e servidor) de um Plano de Trabalho Individual; 5) incentivar, apoiar e orientar os gestores/chefias e as RRH a desenvolverem ações de recepção, acolhimento, orientação e treinamento aos servidores recém-admitidos e movimentados no contexto de trabalho e 6) subsidiar as comissões locais de avaliação em estágio probatório com orientações acerca do papel que exercem no processo de socialização dos servidores recém-admitidos.

Conforme consta no texto de criação do Passo, para alcançar os objetivos propostos, em 2019 foi instituído um grupo de servidores, com representantes de todas as divisões do DRH cuja responsabilidade era acompanhar e gerenciar o desenvolvimento do Programa. Esse grupo se reunia mensalmente a fim de pensar, propor, discutir e implementar ações que atendessem aos objetivos do Passo, bem como aperfeiçoar as ações implementadas. Além disso, esse grupo de trabalho também visava monitorar e avaliar o Programa, para fazer os ajustes necessários em prol de contribuir com o processo de SO dos servidores público-alvo do Passo de forma cada vez mais efetiva. Considerando que a SO é um processo contínuo e os desafios inerentes a este processo podem emergir em qualquer tempo, o grupo responsável pelo gerenciamento do Passo discutia diversos temas, buscando

fomentar o desenvolvimento de ações que abrangessem desde a entrada do servidor na Universidade até a finalização do período probatório, que é composto por 3 anos, conforme estabelecido pela Lei nº 8.112 de 1990. É importante ressaltar que durante os 3 primeiros anos, os servidores recém-admitidos passam por três momentos avaliativos, no contexto da UFMG. Nesse sentido o Passo configurou-se como uma contrapartida da Universidade, buscando favorecer melhores condições para que o processo de SO ocorra da forma mais satisfatória possível e consequentemente as avaliações durante o período probatório sejam mais positivas em relação ao desempenho dos novos servidores.

Após as discussões e reflexões durante as reuniões do Programa pelo grupo de trabalho, ocorria o planejamento das atividades, com a definição de responsáveis, datas e prazos, retomando-se, a cada encontro, a sua conclusão ou o seu status. Todas as discussões realizadas consideravam o arcabouço teórico da SO, buscando o devido alinhamento entre teoria e prática. Em 2022, o grupo realizou uma avaliação do percurso e do desenvolvimento do Passo até aquele momento e concluiu pela necessidade da composição de uma Comissão no âmbito do DRH, com até 4 (quatro) servidores, para a coordenação e gerenciamento do Passo. Essa medida teve por objetivo dar maior efetividade e foco ao processo de coordenação do Programa, considerando que o grupo inicialmente definido para essa função era composto por um número grande de servidores e que nem sempre conseguiam participar de todas as reuniões, comprometendo o avanço das discussões, o foco e a agilidade nos encaminhamentos.

Com isso, em maio de 2022 foi instituída uma Comissão, composta inicialmente por 4 (quatro) servidoras do DRH para a coordenação geral do Passo, e atualmente composta por 5 (cinco) servidoras. Conforme consta em uma das memórias de reunião dessa Comissão, trata-se de uma Comissão consultiva, representativa, sugestiva, reflexiva e não executora. Seu papel consiste em buscar constantemente alinhamento entre as ações e objetivos gerais do Passo, em diálogo permanente com as divisões do DRH que são responsáveis pelo desenvolvimento das ações que compõem o Passo. A metodologia de trabalho adotada pela Comissão do Passo para a coordenação e gerenciamento do Programa é participativa, o que implica no diálogo permanente com as divisões do DRH responsáveis pelo desenvolvimento das ações do Programa. Nesse sentido, compete à esta Comissão, em parceria com as divisões responsáveis, dialogar a respeito de cada ação a fim de fazer os alinhamentos necessários, tendo em vista os objetivos do

Passo, além da proposição de novas ações, a partir das necessidades identificadas em relação ao processo de SO na Universidade.

Conforme identificado no texto de criação do Passo, por se tratar de um Programa departamental, para alcançar seus objetivos, as ações são executadas no âmbito das divisões que compõem o DRH, por servidores específicos. Desta forma, cada setor tem autonomia para o desenvolvimento das ações do Programa, tendo como critério norteador o conceito de SO para a definição dos objetivos e metodologias adotadas em cada ação e o alinhamento com os objetivos do Passo. O Quadro 1 apresenta o compilado de todas as ações que atualmente compõem o Passo, com seus objetivos, metodologia, público-alvo e responsáveis. Esse compilado foi construído a partir dos slides utilizados para a apresentação do Passo para todo o DRH, no qual foram abordados o resumo do histórico do Programa e todas as ações atualmente desenvolvidas.

Quadro 1 – Compilado de todas as ações do Passo

Ação	Objetivo	Metodologia	Público-alvo	Responsável
1. Material de orientações aos TAE recém-admitidos com informações acerca da vida funcional, benefícios, auxílios e progressões.	Disponibilizar informações iniciais acerca da vida funcional, como benefícios, carreira, auxílios e progressões.	Enviado por e-mail aos recém-admitidos antes da Palestra Introdutória.	Servidores TAE recém-admitidos na UFMG.	Divisão de Provimento e Movimentação (DPM).
2. Palestra Introdutória direcionada aos servidores recém-admitidos – TAEs e Docentes.	Apresentar informações/orientações iniciais acerca da vida funcional.	Encontro com duração de 3 horas que ocorre no dia da posse.	Servidores recém-admitidos – TAEs e Docentes	Grupo de trabalho composto por servidores do DRH com interesse e perfil para a atividade.
3. Plano de Trabalho Individual (PTI).	Favorecer a definição do papel e das atividades a serem desenvolvidas pelos TAEs recém-admitidos/ movimentados.	Tramitado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) em caráter sigiloso. O preenchimento deve ocorrer de forma dialogada entre servidor e chefia e enviado à DAF para análise, no 3º mês após entrada em exercício.	Servidores TAEs recém-admitidos, movimentados e que retornaram para a UFMG.	DAF.

Ação	Objetivo	Metodologia	Público-alvo	Responsável
4. Formulário de Acompanhamento Introdutório (ACI).	Obter informações sobre o processo de SO do servidor novato no setor de trabalho, objetivando atuar preventivamente, em caso de dificuldades.	Tramitado pelo SEI em caráter sigiloso. Deve ser preenchido pelo novato e sua chefia ao final do 3º mês de exercício e enviado à DAF para análise. Caso alguma dificuldade seja identificada, o servidor e/ou sua chefia recebem orientações.	Servidores TAEs recém-admitidos, movimentados e que retornaram para a UFMG.	DAF.
5. Curso de Recepção aos recém-admitidos.	Apresentar as informações e os principais aspectos da estrutura e funcionamento institucional.	O curso é composto por 5 (cinco) módulos. É ofertado via ensino à distância, sem instrutor/tutoria.	Servidores TAEs recém-admitidos.	Divisão de Desenvolvimento de Pessoal (DDP).
6. Oficina "Integrando novos servidores".	Discutir e refletir sobre o processo de SO e apresentar estratégias que contribuam com esse processo como o PTI e o ACI.	Oficina com duração de 3h30.	Prioritariamente chefias imediatas dos servidores público-alvo do Passo e demais interessados, como as RRH e Seção de Pessoal.	DAF.
7. Oficina "Estágio probatório de servidores TAE: reflexões e desafios"	Discutir e refletir sobre o processo avaliativo, considerando o papel das chefias nesse processo.	Oficina com duração de 3h.	Prioritariamente chefias imediatas dos servidores em estágio probatório e demais interessados, como as RRH e Seções de Pessoal.	DAF.

Ação	Objetivo	Metodologia	Público-alvo	Responsável
8. Projeto de Pesquisa "Avaliação das ações de integração/ Passo".	Investigar a relação entre as ações de integração que têm sido implementadas na UFMG e os níveis de SO de servidores TAE e Docentes, bem como identificar necessidades de ampliação das ações organizacionais de integração.	Estudo longitudinal (aprovado pelo Comitê de Ética) em duas fases: primeira fase em 2023 (em andamento) e segunda fase em 2025. Instrumentos: 1. Ficha sociodemográfica 2. Questionário sobre as ações de integração (Passo) 3. Inventário de Socialização Organizacional.	Servidores TAE e Docentes admitidos na UFMG a partir de 2017.	Grupo de trabalho composto por servidores do DRH e docente da UFMG.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A Palestra Introdutória, Curso de Recepção e o Acompanhamento Introdutório são ações que existiam antes da estruturação do Passo e após sua implementação foram inseridas no Programa. A partir disso, tais ações passaram por revisão, visando maior alinhamento com o conceito de SO e também com os objetivos do Passo. As demais ações foram desenvolvidas após a implementação do Programa, tendo em vista ampliar o alcance dos objetivos propostos.

Uma das principais necessidades de melhoria identificada pela Comissão, conforme memórias de reuniões, foi a revisão dos objetivos do Passo, considerando que o Programa surgiu inicialmente a partir da junção de todas as ações que eram desenvolvidas pelo DRH, cujo público-alvo eram servidores recém-admitidos e/ou que haviam sido removidos, retornado à Universidade ou ingressado por outros institutos como a redistribuição. Com isso, não houve suficiente levantamento de problemas para a elaboração dos objetivos e ações do Programa. A partir dessa constatação, a Comissão concluiu como sendo fundamental verificar quais necessidades originaram as ações existentes e se estas estavam sendo suficientes para favorecer o processo de SO dos servidores público-alvo do Passo.

Para realizar a revisão dos objetivos e conseqüentemente de toda a estruturação do Programa e suas ações, a Comissão propôs, conforme memória de uma de suas reuniões, uma breve consulta institucional, junto ao público-alvo do Passo e os principais atores envolvidos no processo de SO dos novatos na UFMG, como chefias, colegas mais próximos, RRH e Seções de Pessoal das Unidades/Órgãos de lotação do público-alvo. Para isso, o grupo definido para participar dessa breve

consulta foram os servidores que entraram em exercício entre janeiro e agosto de 2022, incluindo seus respectivos colegas, chefias e RRH/Seções de Pessoal. Também participaram da consulta os servidores removidos no mesmo período, suas respectivas chefias, colegas e RRH/Seções de Pessoal. A consulta foi realizada por meio do envio de uma questionário online, utilizando o Google Forms e ao final dele o respondente foi convidado a deixar o contato da chefia e de um colega mais próximo, caso concordasse que eles fossem consultados sobre o seu processo de integração. Os dados foram coletados entre outubro e novembro de 2022 e foram submetidos a uma Análise de Conteúdo Temática conforme Bardin (2011), com auxílio do Programa Google Sheets. A análise e sistematização dos dados e resultados dessa consulta preservaram o anonimato dos respondentes.

A partir dos resultados dessa análise, a Comissão optou pela metodologia da árvore de problemas (Souza, 2010) para um maior aprofundamento na compreensão e identificação das causas e consequências em relação às dificuldades relacionadas ao processo de SO na UFMG e com isso concluir a revisão do Passo. Além disso, essa ferramenta metodológica possibilitará a construção de um marco lógico e de indicadores para o devido monitoramento e acompanhamento do Programa. A fase da construção da árvore de problemas encontra-se em andamento.

A referida consulta teve como objetivos: 1) conhecer as ações que têm sido implementadas pelas Unidades/ Órgãos da UFMG para favorecer a SO; 2) identificar quais são as dificuldades existentes no processo de socialização organizacional de servidores novatos; 3) identificar sugestões para melhorias das ações de SO na UFMG e 4) adequar/revisar os objetivos e as ações do Passo a partir dos dados da consulta. A Tabela 1 apresenta o quantitativo de participantes da referida consulta.

Tabela 1 – Quantitativo de participantes da Consulta sobre integração/SO na UFMG

Público	N enviados	N participantes	% participantes/ enviados
Recém-admitidos	95	59	62,11%
Recém-movimentados	90	28	31,11%
RRH e Seções de Pessoal	89	48	53,93%
Colegas de recém-admitidos	58	20	34,48%
Colegas de recém-movimentados	28	9	32,14%
Chefias de recém-admitidos	55	13	23,64%

Público	N enviados	N participantes	% participantes/ enviados
Chefias de recém-movimentados	27	10	37,04
Total	442	187	42,31%

Fonte: DRH/Comissão Passo

A consulta obteve 42,31% de respostas no total, sendo os servidores recém-admitidos (62,11%) e as RRH e Seções de Pessoal (53,93%) os participantes que mais responderam à consulta. Destaca-se uma pequena adesão de servidores recém-movimentados (31,11%), talvez por serem servidores que já estejam na Universidade e/ou no serviço público há mais tempo e por esta razão as questões relacionadas à integração não geram tantas incertezas. Outro dado que chamou atenção foi a baixa participação das chefias, especialmente dos recém-admitidos, o que deve ser um ponto de atenção institucional, pois conforme alguns estudos (p. ex., Nifadkar; Bauer, 2015), elas desempenham papel fundamental no processo de SO de novos integrantes. A pequena participação das chefias na consulta realizada limitou a compreensão de qual é a percepção que elas possuem sobre facilitadores, dificultadores e sugestões ao processo de SO de novos servidores na UFMG.

A consulta abordou diversas questões sobre o processo de SO na Universidade buscando elementos para melhor compreender o que facilitou, o que gerou dificuldades e quais as sugestões os participantes teriam a esse processo. Dentre elas estava o questionado se algum colega no setor ou na Unidade esteve mais próximo para apoiar o recém-admitido e o recém-movimentado em seu processo de integração à UFMG. Diante dessa pergunta, a maioria (93,1%) dos participantes respondeu que contaram com o apoio de algum colega e 6,9% informaram que não tiveram esse apoio, sendo que destes, 4,6% pertencem ao grupo dos recém-movimentados. Esse dado em relação aos servidores recém-movimentados requer atenção institucional, para compreender melhor em quais circunstâncias essa falta de apoio por parte de colegas se deu e quais estratégias podem ser adotadas tendo em vista favorecer que todos os recém-chegados possam receber auxílio por parte dos colegas. Indaga-se se esta falta de apoio se dá pelo fato dos colegas considerarem que o indivíduo já está integrado à instituição e/ou ao serviço público e não necessitaria de tanto suporte. Ressalta-se que os colegas exercem papel fundamental no processo de SO como indicam alguns estudos (p. ex., Allen; Shanock, 2013; Cardozo *et al.*, 2018).

Quando questionado aos servidores novatos quanto ao preenchimento do PTI, 71,26% dos participantes haviam iniciado e/ou concluído seu preenchimento e 28,74% ainda não haviam iniciado e/ou concluído o preenchimento do PTI. O PTI é uma das principais estratégias que foram implementadas pelo Passo visando favorecer uma maior e melhor compreensão do papel do novo servidor, seja ele recém-admitido e/ou recém-movimentado. A falta de compreensão em relação às atividades e aos procedimentos de trabalho foi identificada como uma das principais dificuldades vivenciadas ao longo do estágio probatório, conforme dados do DRH já mencionados, o que impacta de forma negativa o processo de SO dos novos servidores. É indicado, conforme consta no formulário do PTI, que ele seja construído de forma conjunta, entre chefia e novo integrante, logo após a entrada em exercício nos setores, de modo a minimizar as dificuldades anteriormente mencionadas, além de proporcionar um maior alinhamento de expectativas entre as partes envolvidas, favorecer o processo de SO e subsidiar as avaliações durante o estágio probatório. Além disso, no PTI tem sido recomendado como uma ferramenta institucional que pode auxiliar servidor e chefia ao longo de toda a vida funcional, porém, por se tratar de uma sugestão, fica a critério das chefias a adoção desse instrumento após a finalização do estágio probatório.

Quando questionados aos servidores novatos se sentiam-se integrados ao setor de trabalho, a maior parte (80,76%) respondeu que se sente integrado, 10,34% responderam que não se sentem integrados e 9,20% não souberam responder. Ressalta-se que dos 10,34% participantes que disseram não se sentir integrados, a maioria (8,05%) são de servidores recém-admitidos. O percentual de servidores que não souberam responder sobre sua integração (9,20%) pode ser um indicativo de que existem dificuldades vivenciadas no processo de SO. Esses dados reforçam a importância e a necessidade de mais investimentos em ações que favorecem o processo de SO na Universidade. Foi questionado aos colegas como ocorreu sua aproximação do novo servidor, e 68,97% dos participantes disseram que se aproximaram espontaneamente do novo colega; 24,13% se aproximaram mediante orientação da chefia e 6,90% disseram que o servidor novato buscou aproximação espontaneamente. Esse dado corrobora a pesquisa de Pereira (2018) na qual a solidariedade entre os pares foi um elemento essencial no processo de SO dos novos servidores que participaram da pesquisa realizada pela autora. Além disso, também evidencia a importância dos colegas no processo de SO, conforme indicam os estudos de Allen e Shanock, 2013 e Cardozo *et al.*, 2018. Porém, também alerta a

instituição para que desenvolva ações que visem possibilitar a todos o suporte adequado durante o processo de SO, para que esse processo não dependa unicamente da solidariedade entre os pares.

Quando as chefias foram questionadas se a construção do PTI já havia sido iniciada, 86,96% responderam que sim e 13,04% responderam que não. Nota-se uma diferença entre as respostas dadas pelas chefias e pelos servidores novatos (71,26% sim e 28,74% não). Essa diferença pode ser explicada pela baixa adesão das chefias (23 participantes) quando comparado ao número de servidores novatos que responderam à consulta (87 participantes). Uma outra possibilidade para compreender essa diferença pode ser o fato das chefias terem sido consultadas após a consulta junto aos novatos, considerando que o acesso às chefias foi possibilitado pelos contatos disponibilizados pelos servidores recém-admitidos e movimentados após responderem a consulta. Porém, para além disso, como já mencionado, a baixa participação das chefias comprometeu o alcance das respostas, o que trouxe limitações para verificar se a adoção do PTI tem alcançado os objetivos que essa estratégia propõe.

Em relação a consulta junto à RRH e Seções de Pessoal, uma das questões buscou identificar se a Unidade/Órgão possuía alguma ação e/ou projeto estruturado para favorecer o processo de integração de novos servidores. Diante desse questionamento, 65% responderam negativamente e 35% disseram que existe alguma ação e/ou projeto estruturado para favorecer a SO de novos servidores. Os dados evidenciam a necessidade de investimento em ações que fomentem e apoiem as Unidades/Órgãos a desenvolverem ações específicas e projetos estruturados que favoreçam a SO de seus novos servidores. Considerando a complexidade, o tamanho, as especificidades e o número de servidores que compõem o quadro de funcionários da UFMG é fundamental que as RRH locais estejam capacitadas para o desenvolvimento de ações relacionadas à SO. O Passo poderá contribuir com esse processo, ao implementar ações que favoreçam a sensibilização e a formação das RRH na temática da SO. Nesse sentido, algumas ações ofertadas pelo Programa se aproximam desse objetivo, como as oficinas de Integração e de Estágio Probatório, porém o principal público alvo de tais ações são as chefias. Desta forma, ações específicas que visem a capacitação e apoio às RRH em relação a SO são necessárias.

As RRH/Seções de Pessoal também foram questionadas acerca de quais ações elas têm desenvolvido no âmbito das Unidades/Órgãos em que atuam, para

favorecer o processo de integração de novos servidores. Diante disso, as principais ações mencionadas, por ordem de maior frequência foram: 1) ação de recepção inicial (que inclui recepção no primeiro dia; apresentação da Unidade/setor/colegas; café de boas vindas, dentre outras); 2) possibilitar acesso a informações institucionais; 3) incluir os novos servidores em eventos comemorativos e sociais; 4) possibilitar acesso a informações sobre setor/Unidade; 5) favorecer a ambientação em diferentes setores e por último e menos frequente, 6) ofertar treinamento em serviço. As análises das respostas em relação a essa questão apontaram que as RRH/Seções de Pessoal estão mais focadas no momento inicial de ingresso dos novos servidores nas Unidades/Órgãos. Trata-se de ações muito importantes e que devem ser mantidas, porém também evidenciam a necessidade do desenvolvimento de ações a médio e longo prazo, que sejam capazes de oferecer suporte ao novo servidor no decorrer do estágio probatório e nos momentos de mudanças organizacionais, como é o caso das movimentações internas (ex. remoção) e externas (ex. redistribuição) e não apenas no momento da recepção.

O período probatório é considerado um dos momentos de maior fragilidade, dúvidas e incertezas do processo de SO vivenciado por parte dos servidores e requer investimento e atenção por parte da instituição. Assim como os meses iniciais dos servidores recém-movimentados, que apesar de já conhecerem a Universidade, também requerem atenção, pois estão passando por um processo de mudança de setor e também vivenciam algum grau de incerteza e ansiedade. Diante disso, ações que sejam capazes de ir além do acolhimento inicial são fundamentais, especialmente aquelas que favorecem o processo de aprendizagem das atividades que serão atribuídas aos servidores. Inicialmente, os recém-admitidos em uma organização se importam mais com aspectos relativos à tarefa, aos papéis ou ao grupo e posteriormente a busca por informações e o domínio de aspectos organizacionais amplos (normas, valores, etc.) crescem em importância (Ostroff e Kozlowski, 1992).

Em relação aos facilitadores, dificultadores e sugestões ao processo de integração de novos servidores ao contexto do setor de trabalho e na UFMG apresentados pelos participantes da consulta são dispostos no Quadro 2, de forma resumida, em uma ordem do mais frequente, para o menos frequente.

Quadro 2 – Facilitadores, dificultadores e sugestões ao processo de integração de novos servidores nos setores de trabalho e na UFMG

Facilitadores	Dificultadores	Sugestões
---------------	----------------	-----------

Apoio e acolhimento dos colegas	Acesso aos sistemas da UFMG	Apoio e acolhimento da chefia
Apoio e acolhimento da chefia	Conteúdo do trabalho	Treinamento em serviço
Treinamento em serviço	Treinamento em serviço	Acesso a informações institucionais
Experiências anteriores	Força de trabalho	Acesso a informações sobre o setor/Unidade
Busca de informação e feedback	Apoio e acolhimento da chefia	Apoio e acolhimento dos colegas
Construção de relacionamentos	Apoio e acolhimento dos colegas	Manual/cartilhas/documentos com instruções sobre as atividades
Tutoria formal	Ações de desenvolvimento	Acesso aos sistemas da UFMG
Autogerenciamento	Acesso a informações institucionais	Apoio e acolhimento do DRH
Plano de trabalho individual	Acesso a informações sobre o setor/Unidade	Tutoria formal
Manual/cartilhas/documentos com instruções sobre as atividades		Plano de trabalho individual

Fonte: DRH/Comissão Passo

Em relação aos facilitadores, os itens mais frequentes foram relacionados ao apoio e acolhimento por parte dos colegas e chefias, o que corrobora estudos (p. ex., Allen; Shanock, 2013; Cardozo *et al.*, 2018) que verificaram a importância do acolhimento no ambiente de trabalho como aspecto que favorece o processo de SO. A necessidade de apoio e acolhimento pela chefia também foi apontado como a principal sugestão dada pelos participantes visando a integração de novos servidores. Essa sugestão vai ao encontro do estudo de Nifadkar e Bauer (2015) que apontou a importância do papel da chefia para processos de SO.

Como dificultadores, o acesso aos sistemas da UFMG, o conteúdo do trabalho e o treinamento em serviço foram os principais aspectos apontados pelos participantes da consulta. Em relação ao acesso aos sistemas da UFMG, as análises realizadas no âmbito da Comissão, indicaram a existência de trâmites internos à UFMG que limitam o acesso imediato aos sistemas, porém estes trâmites não competem ao DRH. Em relação ao conteúdo do trabalho, apontado como um dos principais dificultadores, uma das razões envolve possivelmente o fato do processo

seletivo para ingresso na UFMG não ser específico em relação ao tipo de atividade que será atribuída ao novo servidor. A Universidade é composta por inúmeros setores de trabalho, com atividades muito distintas para um mesmo cargo, como por exemplo, os Assistentes em Administração, que podem ser lotados nos mais variados setores, como exemplo: Compras, Colegiados de cursos de graduação ou pós-graduação, Seção de Pessoal, dentre outros. Os editais dos concursos precisam observar a descrição dos cargos, conforme prevê a legislação vigente, o que limita um maior detalhamento dos possíveis ambientes de trabalho em que o servidor poderá ser lotado ao ingressar. Diante disso, o treinamento em serviço, apontado como um dos principais dificultadores e também mencionado como facilitador, ao ser ofertado aos novos integrantes, poderia mitigar os efeitos e/ou dificuldades relacionadas com o tipo de trabalho a ser desenvolvido, que em muitos casos, não atende às expectativas dos ingressantes. Esse tipo de treinamento favorece a aprendizagem das atividades pelos recém-admitidos, sendo o aspecto de maior atenção e interesse dos novatos após o ingresso. A compreensão do papel e o domínio das tarefas favorece a aquisição das competências necessárias para um desempenho com maior confiança (Lapointe; Vandenberghe; Bondrias, 2014). Portanto, é fundamental o desenvolvimento de ações organizacionais que favorecem esse tipo de treinamento, no âmbito dos setores/Unidades/Órgãos. Posteriormente ao domínio das tarefas cotidianas a serem desempenhadas, o interesse pelas informações institucionais mais amplas, seja da própria Unidade/Órgão, como da Universidade como um todo, vai aumentando e foi apontada pelos participantes da consulta como uma das principais sugestões que contribuem com o processo de integração. No âmbito do Passo, o material de orientações e o curso de recepção são as ações que mais favorecem o acesso a informações institucionais.

O treinamento em serviço também foi apontado com uma das principais sugestões para favorecer o processo de integração na Universidade. Esse dado reforça, mais uma vez, a necessidade de investimento em ações organizacionais que favoreçam o aprendizado das tarefas por parte dos recém-chegados em seus ambientes de trabalho. A principal ação do Passo que contribui com esse processo é o PTI, pois é uma ferramenta que propõe às chefias e aos novos servidores, de forma conjunta e dialogada, a definição de quais serão as atividades a serem desenvolvidas pelo novato. Além disso, o formulário de PTI analisado nesse trabalho, prevê que sejam discriminadas quais ações serão adotadas para que o novo servidor aprenda e adquira as habilidades, conhecimentos e as competências necessárias

para desenvolver com autonomia as atribuições que lhes forem designadas. As oficinas de Integração e de Estágio Probatório também abordam a importância do PTI, como uma estratégia fundamental no processo de SO dos recém-admitidos e recém-movimentados no contexto da UFMG.

Conforme uma das memórias de reunião da Comissão Passo, após a análise de todos os dados obtidos com a consulta sobre o processo de integração na UFMG, o Programa Passo está passando por uma revisão, tendo em vista fazer os alinhamentos e ajustes necessários considerando os objetivos propostos, as ações implementadas e as necessidades organizacionais em relação à SO identificadas na consulta realizada.

Por fim, o último documento analisado no âmbito desse trabalho foi o projeto de pesquisa em andamento, desenvolvido no âmbito do DRH, por um grupo de trabalho específico, cujo objetivo é investigar a relação entre as ações de integração que têm sido implementadas na UFMG e os níveis de SO de servidores TAE e Docentes, bem como identificar necessidades de ampliação das ações organizacionais de integração. Trata-se de um estudo longitudinal, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG (Parecer 5.824.894 de 18/12/2022), em duas fases, sendo a primeira fase em 2023 (em andamento) e a segunda fase em 2025. Os questionários utilizados na primeira fase foram enviados para 1.522 servidores concursados, na ativa, conforme os grupos previamente definidos considerando os objetivos da pesquisa: 609 servidores TAE admitidos entre 2017 e 2019 (anteriores ao Passo), 284 servidores TAE admitidos entre 2020 e 2022 (posteriores ao Passo) e 629 servidores docentes admitidos entre 2017 e 2022. Foram obtidas 398 respostas que encontram-se em processo de análises quali e quantitativas. Espera-se com os resultados dessa pesquisa conhecer os níveis de SO dos servidores da UFMG admitidos após 2017 a fim de verificar se as ações de integração institucional possuem relação com tais níveis, por meio da comparação entre os ingressantes anteriores e posteriores ao Passo e seus subsequentes aperfeiçoamentos. Além disso, a obtenção de dados sistematizados sobre o processo de integração de servidores TAE e docentes possibilitará reflexões e decisões em relação ao Passo que poderão ampliar o alcance do Programa para seu público-alvo, especialmente em relação aos docentes, que hoje contam apenas com uma ação dentro do Passo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho permitiu compreender o histórico do Programa Passo, conforme o objetivo proposto, considerando as gradativas ações que foram implementadas desde a sua criação, que visam favorecer a integração de novos servidores, por meio da aprendizagem e aquisição dos conhecimentos necessários para inserção na cultura organizacional da Universidade. A opção metodológica adotada atendeu adequadamente o objetivo definido e possibilitou compreender o contexto, desafios e as perspectivas existentes para o Passo. Trata-se de um Programa recente, implementado em 2019 que tem sido gerenciado de forma coletiva e participativa no âmbito do DRH, o que tem possibilitado um maior alcance das ações do Programa. É uma iniciativa institucional relevante, especialmente quando se considera o cenário atual dos órgãos públicos, que têm vivenciado diversos desafios que afetam sobremaneira a área de gestão de pessoas, como os cortes orçamentários, dentre outros. Diante disso, programas de SO podem contribuir com o engajamento e com a permanência dos seus trabalhadores, ao possibilitar condições mais favoráveis para uma integração satisfatória ao ambiente e à cultura organizacional.

Destaca-se que a consulta realizada em 2022 sobre a integração de novos servidores, bem como o projeto de pesquisa que visa investigar a relação entre as ações de integração que têm sido implementadas na UFMG e os níveis de SO de servidores TAE (em andamento) são ações estratégicas que poderão possibilitar a tomada de decisão de forma mais contextualizada, levando em conta não apenas os dados do DRH, a percepção e a experiência dos responsáveis pelo gerenciamento do Programa, mas também a realidade, as necessidades e a percepção dos servidores que são alvo das ações do Passo. Os dados de ambas ações apresentam potencial para uma revisão mais robusta do Programa, possibilitando as reflexões e os ajustes necessários nas ações em curso, a implementação de novas iniciativas, a ampliação de seu público-alvo, com a inclusão dos docentes, bem como a consolidação do Passo no contexto da UFMG. Ademais, a análise preliminar da consulta realizada em 2022 sobre a integração de novos servidores trouxe importantes indicativos em relação a necessidade de maiores investimentos em ações que favoreçam e incentivem o treinamento em serviço, que foi um dos aspectos apontado como facilitador, dificultador e como sugestão para favorecer processos de SO mais satisfatórios. Conclui-se que o processo de aprendizagem das atividades

destaca-se como um dos principais desafios ao processo de integração na UFMG e requer novos passos dentro do Programa de SO implementado, tendo em vista contribuir com melhores condições de trabalho aos novos servidores da UFMG, bem como dos servidores recém-movimentados.

REFERÊNCIAS

ALLEN, David. G.; SHANOCK, Linda Rhoades. Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 3, p. 350-369, abr. 2013. DOI: doi.org/10.1002/job.1805

ASHFORTH, Blake E.; SAKS, Alan M. Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. **Academy of management Journal**, v. 39, n. 1, p. 149-178, fev. 1996. DOI: <https://doi.org/10.2307/256634>

ASHFORTH, Blake E.; SLUSS, David. M.; SAKS, Alan. M. Socialization tactics, proactive behavior and newcomer learning. **Journal of Vocational Behavior**, v. 70, n.3, p. 447-462, jun. 2007. DOI: doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BENSON, Alex. J.; EVANS, M. B.; EYS, M. A. Organizational socialization in team sport environments. **Scandinavian journal of medicine & science in sports**, v. 26, n.4, p. 463-473, abr. 2015. DOI: [10.1111/sms.12460](https://doi.org/10.1111/sms.12460)

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF, Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm Acesso em: 13 mai. 2023.

CARDOZO, Bruno Diego Alcantara *et al.* A cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização em redes hoteleiras em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 6, n.1, p. 99-107, jan./abr. 2018.

CELLARD, André. A Análise Documental. *In*: POUPART, Jean *et al.* (Orgs.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 295-316.

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, p. 313–328, 2017. DOI: [10.15628/holos.2017.5153](https://doi.org/10.15628/holos.2017.5153)

GRIFFIN, Andrea. E. C.; COLELLA, Adrienne; GOPARAJU, Srikanth. Newcomer and organizational socialization tatics: an interactionist perspective. **Human Resource Management Review**, v. 10, n. 4, p. 453-474, 2000. DOI: [doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00036-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00036-X)

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.26, n.2, jun. 1995. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>

KRIPKA, Rosana Maria Luvezute; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa de Lara. Pesquisa documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa. Atas – Investigação Qualitativa na Educação CIAIQ2015, 2. Investigação Qualitativa em Educação/Investigación Cualitativa en Educación, v. 2, p. 243-247, 2015.

LAPOINTE, Émilie; VANDENBERGHE, Christian; BOUDRIAS, Jean-Sébastien. Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 87, n. 3, p. 599-624, abr. 2014. DOI: doi.org/10.1111/joop.12065

NIFADKAR, Sushil S.; BAUER, Talya N. Breach of Belongingness: Newcomer Relationship Conflict, Information, and Task-Related Outcomes During Organizational Socialization. **Journal of Applied Psychology**, v. 101, n. 1, p. 1-13, jun. 2015. DOI: [10.1037/apl0000035](https://doi.org/10.1037/apl0000035)

OSTROFF, Cheri; KOZLOWSKI, Steve W. J. Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. **Personnel Psychology**, v. 45, n. 4, p. 849–874, dez. 1992. DOI: doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00971.x

PEREIRA, Ana Paula Dias Macêdo. Remoções em estágio probatório e socialização organizacional: um estudo com os assistentes em administração de uma Universidade federal. 2018. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-reitoria de Graduação. Sistema Integrado de Bibliotecas. Orientações para elaboração de projetos de pesquisa, trabalhos acadêmicos, relatórios técnicos e/ou científicos e artigos científicos: conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). 5. ed. Belo Horizonte: PUC Minas, 2023. Disponível em: www.pucminas.br/biblioteca. Acesso em: 03 nov. 2023.

SOUZA, Bruno Carvalho Castro. Gestão da mudança e da inovação: árvore de problemas como ferramenta para avaliação do impacto da mudança. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, n. 19, p.1-18, 2010.

VAN MAANEN, John Eastin; SCHEIN, Edgar Henry. Toward a theory of organizational socialization. *In*: Staw, B. M. (Org.). **Research in organizational behavior**, 1979, p. 1-89. Disponível em: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf> . Acesso em: 18 mai. 2023.