

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - FAFICH
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

ANA PAULA DIAS MACÊDO PEREIRA

**REMOÇÕES EM ESTÁGIO PROBATÓRIO E SOCIALIZAÇÃO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM OS ASSISTENTES EM
ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Belo Horizonte
2018

ANA PAULA DIAS MACÊDO PEREIRA

**REMOÇÕES EM ESTÁGIO PROBATÓRIO E SOCIALIZAÇÃO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM OS ASSISTENTES EM
ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social
Linha de Pesquisa: Trabalho, Sociabilidade e Saúde
Orientadora: Profa. Dra. Livia de Oliveira Borges

Belo Horizonte

2018

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

150 P436r 2018	<p>Pereira, Ana Paula Dias Macêdo</p> <p>Remoções em estágio probatório e socialização organizacional [manuscrito]: um estudo com os assistentes em administração de uma universidade federal / Ana Paula Dias Macêdo Pereira. - 2018.</p> <p>176 f.</p> <p>Orientador: Livia de Oliveira Borges.</p> <p>Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas.</p> <p>Inclui bibliografia</p> <p>1. Psicologia – Teses. 2. Estágio probatório - Teses. 3. Universidades e faculdades - Teses. 4. Psicologia organizacional - Teses. I. Borges, Livia de Oliveira, 1960-. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.</p>
----------------------	--



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



FOLHA DE APROVAÇÃO

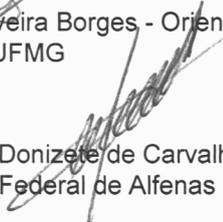
Remoções em estágio probatório e socialização organizacional: um estudo com os assistentes em administração de uma Universidade Federal

ANA PAULA DIAS MACÊDO PEREIRA

Dissertação submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em PSICOLOGIA, como requisito para obtenção do grau de Mestre em PSICOLOGIA, área de concentração PSICOLOGIA SOCIAL, linha de pesquisa Trabalho, Sociabilidade e Saúde.

Aprovada em 19 de fevereiro de 2018, pela banca constituída pelos membros:


Prof(a). Livia de Oliveira Borges - Orientador
UFMG


Prof(a). Virgínia Donizete de Carvalho
Universidade Federal de Alfenas


Prof(a). Ariane Agnes Corradi
UFMG

Belo Horizonte, 19 de fevereiro de 2018.

Dedico este trabalho ao meu esposo, por todo seu apoio e incentivo ao longo deste percurso, de forma sempre tão generosa e compreensiva.

Agradecimentos

A Deus, fonte de vida, de onde vim e para onde retornarei.

Ao Christian, meu amado esposo, minha fonte de amor, inspiração e coragem, com ele ao meu lado tudo fica mais leve.

À Livia, minha querida orientadora, que me guiou neste percurso tão intenso, com tanta generosidade, cuidado e sabedoria. Seus ensinamentos e principalmente suas atitudes contribuíram para que eu me tornasse uma profissional, pesquisadora e ser humano melhor.

Aos meus amados pais, exemplos de fé e coragem, a vocês todo meu amor e gratidão. Às minhas queridas irmãs, sobrinhos, sogros, tios, tias, primas, a todos vocês obrigada pela compreensão, incentivo e apoio.

Aos participantes deste estudo, que tão gentilmente colaboraram, me permitindo desenvolver esse trabalho.

À Mara, minha estimada e querida amiga, que tanto colaborou, compartilhando sua experiência acadêmica com o mestrado, tornando meu caminho mais suave.

Aos colegas do Laboratório de Estudos sobre Trabalho, Sociabilidade e Saúde, com os quais aprendi muito sobre o mundo do trabalho.

Aos professores do programa de mestrado em Psicologia da UFMG, por todas as aulas dadas com tanto empenho e dedicação.

Aos queridos e saudosos professores do curso de Psicologia da PUC Minas São Gabriel, com os quais aprendi sobre uma Psicologia crítica e comprometida com a transformação social.

Aos meus colegas do mestrado, com os quais compartilhei tantos dilemas, reflexões, dúvidas e angústias. O afeto que nasceu em nossa convivência foi umas das melhores experiências desse percurso.

À Virginia, ao Kildrei e a Isabel Leroy, que autorizaram minha liberação para cursar o mestrado, obrigada por todo apoio e incentivo.

Aos meus queridos colegas da DAF, pelas constantes palavras de incentivo, compreensão, carinho e torcida. O apoio de vocês foi fundamental neste processo.

À Pró-reitoria de Recursos Humanos, pela colaboração e apoio para o desenvolvimento dessa pesquisa. Espero que meu trabalho possa contribuir, de alguma forma, para o aperfeiçoamento das políticas de gestão com pessoas da UFMG.

Resumo

Ao ingressar em uma universidade pública, os servidores recém-admitidos iniciam o estágio probatório. Esse período abrange três anos e requer aprovação do desempenho do servidor para efetivar o vínculo estatutário com a universidade. Mediante dificuldades no processo de integração, parte dos servidores tem optado pela remoção, que é o deslocamento do servidor, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede. Esta pesquisa teve por objetivo geral compreender as remoções em estágio probatório, no contexto do processo de socialização organizacional dos servidores, no cargo de assistente em administração, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). O referido cargo conta com o quadro de pessoal mais extenso entre os técnicos-administrativos. Os objetivos específicos foram: a) identificar quais táticas de socialização e suas dimensões têm sido implementadas pela universidade no processo de socialização dos assistentes em administração; b) identificar os comportamentos pró-ativos desenvolvidos pelos assistentes em administração em busca da socialização na universidade; c) conhecer as razões e os desdobramentos da remoção, a partir da visão dos assistentes em administração que aguardam remoção e dos removidos e d) descrever o processo de remoção dos assistentes administrativos na UFMG, no que diz respeito, ao seu trâmite, critérios norteadores, influência do estágio probatório e papéis dos atores envolvidos. Desenvolvi uma pesquisa exploratória com a realização de entrevistas semiestruturadas. Entrevistei dez assistentes em administração (cinco que aguardam remoção e cinco removidos) e duas pessoas-chave ligadas a Pró-reitoria de Recursos Humanos (responsável pelo acompanhamento do estágio probatório e remoção dos servidores). Como principais resultados encontrei: 1) uma predominância da aplicação de táticas de socialização individuais, com pouco planejamento; 2) um precário apoio institucional nos setores de trabalho, tornando as táticas mais dependentes de aspectos pessoais, tais como empatia, habilidades interpessoais e a vontade espontânea de ajudar os novatos; 3) a busca de informação e atos de ensaio e erro como os principais comportamentos pró-ativos desenvolvidos pelos participantes para se socializarem; 4) problemas sociogerenciais entre as principais razões dos pedidos de remoção e interferindo no processo de socialização dos participantes no novo setor; 5) enfrentamento de problemas sociogerenciais pelos participantes removidos no novo setor, embora a remoção tenha gerado satisfação; 6) insuficientes informações sobre o processo de remoção para os participantes. Conclui que se, por um lado, as remoções evidenciam problemas na socialização, por outro contribuem para sua manutenção, na medida em que

a remoção é uma forma paliativa de resolvê-los. A insuficiência de políticas de socialização e de gestão favoreceu a ocorrência de vários problemas no processo de socialização dos participantes desse estudo, bem como foi uma das razões que os levaram a pedir remoção. Tais resultados poderão contribuir para o aperfeiçoamento de práticas e políticas da gestão universitária, em aspectos relacionados ao processo de remoção e de socialização dos assistentes administrativos. Essa pesquisa também contribui para ampliar a literatura nacional sobre socialização organizacional.

Palavras-chave: remoção, estágio probatório, universidade e socialização organizacional

Abstract

When contracted by a federal public University, the newly admitted servers begin the probationary stage. This period covers three years and requires the approbation of evaluation for the performance of his job to obtain the effective and stable linking to university. In front of difficulties in the integration process, part of servers has opted by the removal that it is their movements in the same career framework with or without change of registered office (or location). Then, this research aimed to identify and to understand the removal during the probationary stage in the context of the organizational socialization process to assistants in the administration of the Federal University of Minas Gerais. The referred position of career has the most extensive square of personnel among those, which are technical and administrative. The planned specific objectives were: a) identifying which socialization tactics and their dimensions have been employed by the university to assistants in the administration; b) identifying the assistants' actions searching of their socialization in the university; c) knowing the raisons and consequences of removal since the assistants' point of view, considering the servers that solicited and were removed; and d) describing the process of removal in the probationary stage by participants' point of view about the path of removal, its guiding criteria, influence of probationary stage and the involved actors' roles. I developed the exploratory research through semi-structured interview. I interviewed ten assistants in the administration (five assistants were waiting removal and five of ones had been removed) and two key people that work in the responsible sector by probationary stage and servers' removal. As results, my main findings were: 1) the predominant application of socialization tactics with little planning; 2) the precarious institutional support, becoming the application of tactics more dependent of personal aspects as empathy, interpersonal ability, and spontaneous willingness to help the newly admitted servers; 3) search of information, and actions of trial and error as the most frequent participants' pro-active behaviors to socialize; 4) the social and managerial problems among the main reasons of soliciting removal and affecting in the participants' socialization process in the new sector; 5) copying social and managerial problems for the removed participants in the new sector, despite the removal have raised satisfaction; 6) insufficient information of removal process to participants. I concluded that if, on the one hand, the removals are evidence of problems on socialization, on the other hand they contribute to your maintenance, considering that removal is as a stopgap way to solve them. The insufficiency of managerial politics have favored the occurrence of several problems to the participants' socialization process in

this research, as well as it was one of reasons to solicit removal. Such results will be able to contribute to the improvement of practices and policies of the management of university in relative aspects to removal process and assistants' socialization. This research also contributed to amplify the national literature about organizational socialization

Keywords: removal, probationary stage, university, and organizational socialization.

Resumen

Al ingresar en una universidad pública, los servidores recién admitidos empiezan el período probatorio. Ese período abarca tres años y requiere aprobación del desempeño del servidor para hacer efectivo su vínculo con la universidad. Delante de las dificultades en proceso de integración, parte de los servidores han optado por la remoción, que es el desplazamiento en el ámbito del mismo puesto entre los sectores de la organización, con o sin cambio de sede o campus. Esa investigación tuvo por objetivo general, entonces, identificar o comprender el relacionan entre las remociones durante el periodo probatorio y la socialización organizacional de los servidores en el puesto de asistente en gestión de la Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG). El referido puesto cuenta con el cuadro de personal más extenso entre los técnicos-administrativos. Los objetivos específicos planeados fueron: a) identificar cuales las tácticas de socialización y sus dimensiones han sido implementadas por la universidad en el proceso de socialización de los técnicos-administrativos en educación; b) identificar las acciones desarrolladas por los técnicos-administrativos en busca de socializarse en la universidad; c) conocer las razones y las consecuencias de la remoción, desde la visión de los asistentes administrativos que esperan y fueron removidos; y d) describir el proceso de remoción de los asistentes administrativos en la UFMG, en lo que diga respeto al su trámite, criterios orientadores, influencia del período probatorio y roles de los actores envueltos. Desarrollé una investigación exploratoria con la realización de entrevistas semiestructuradas. Entrevisté diez asistentes en administración (cinco esperaban remoción y cinco ya removidos) y dos personas-clave vinculadas a la Pró-reitoria de Recursos Humanos (sector responsable por acompañar el período probatorio y remociones de los servidores). Como resultados principales, encontré: 1) una predominante aplicación de tácticas de socialización individual, con poco planeamiento; 2) el precario apoyo institucional haciendo las tácticas más dependientes de aspectos personales, tales como empatía, habilidades interpersonales y la disposición espontánea de ayudar a los iniciantes; 3) la búsqueda de informaciones, y acciones de tentativas y errores como los principales comportamientos pro-activos desarrollados por los participantes para socializarse; 4) problemas sociales y de gestión entre las principales razones de las solicitudes de remoción y afectando el proceso de socialización de los participantes en el nuevo sector; 5) enfrentamiento de problemas sociales e de gestión por los participantes removidos en el nuevo sector, a pesar de la remoción haber generado satisfacción 6) insuficientes informaciones acerca del proceso

de remoción para los participantes. Concluí que si, por un lado, las remociones evidencian problemas de socialización, por otro contribuyen para su manutención, en la medida en que la remoción es una forma aparente solución. La insuficiencia de políticas de socialización y de gestión favoreció la ocurrencia de varios problemas en el proceso de socialización de los participantes de este estudio, bien como fue una de las razones que los condujeron a solicitar remoción. Tales resultados podrán contribuir para el perfeccionismo de prácticas y políticas de gestión universitaria en aspectos relacionados al proceso de remoción y de socialización de los asistentes administrativos. Esa investigación también contribuye a ampliar la literatura nacional sobre socialización organizacional.

Palabras-clave: remoción, período probatorio, universidad y socialización organizacional.

Lista de Figuras

Figura 1	Modelo do Processo de Socialização Organizacional Multinível	39
-----------------	--	----

Lista de Tabelas

Tabela 1	Ações pró-ativas por objetivos	30
Tabela 2	População Universitária: Alunos	45
Tabela 3	População Universitária: Servidores	45
Tabela 4	Ensino de graduação: número de cursos	45
Tabela 5	Ensino de pós-graduação: número de cursos	45
Tabela 6	Progressões por capacitação profissional concedidas entre 2014 a 2016	53
Tabela 7	Número de servidores TAE's que receberam bolsa mensal para a realização de cursos formais para a capacitação prevista no decreto nº 5.707 de 2014.	55
Tabela 8	Atividades de capacitação, considerando número de servidores, conteúdo e turmas ofertadas em 2014 pela UFMG	58
Tabela 9	Atividades de capacitação, considerando número de servidores, conteúdo e turmas ofertadas em 2015 pela UFMG	59
Tabela 10	Atividades de capacitação, considerando número de servidores, conteúdo e turmas ofertadas em 2016 pela UFMG	60
Tabela 11	Perfil sociodemográfico dos participantes entrevistados	75
Tabela 12	Informações sobre admissão e remoção do grupo dos que aguardam a remoção	76
Tabela 13	Informações sobre admissão e remoção do grupo dos removidos	76
Tabela 14	Experiências de trabalho anteriores à UFMG	80
Tabela 15	Razões para fazer concurso	81
Tabela 16	Razões e proporções das solicitações de remoção	82
Tabela 17	Participantes x razões dos pedidos de remoção	87
Tabela 18	Desdobramentos das solicitações e remoções efetuadas	89
Tabela 19	Processo de remoção	92
Tabela 20	Táticas de Socialização organizacional	104
Tabela 21	Comportamento proativo	117
Tabela 22	Dificuldades no processo de socialização na UFMG	123
Tabela 23	Objetivos da UFMG	127
Tabela 24	Relação do trabalho com os objetivos da UFMG	129

Lista de Siglas

AD	Avaliação de Desempenho
COEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
DAF	Divisão de Acompanhamento Funcional
DAP	Departamento de Administração de Pessoal
DAST	Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador
DDP	Divisão de Desenvolvimento de Pessoal
DRH	Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
EUA	Estados Unidos
GIFES	Gestão de Instituições Federais de Educação Superior
GIZ	Diretoria de Inovação e Metodologias de Ensino
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISO	Inventário de Socialização Organizacional
MEC	Ministério da Educação
PRORH	Pró-reitoria de Recursos Humanos
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SINDIFES	Sindicato dos Trabalhadores dos Institutos Federais de Ensino Superior
TAE's	Técnicos-Administrativos em Educação
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
USEC	Unidade Seccional de Correição

Sumário

Capítulo 1 – Introdução: proposição do objetivo geral	16
Capítulo 2. Quadro teórico-metodológico	21
2.1- Socialização organizacional	21
Capítulo 3 – O contexto da universidade	42
3.1 – A instituição UFMG	42
3.2 – Gestão de pessoas na UFMG	50
3.3 – Estágio probatório e remoções	67
Capítulo 4. Método	72
4.1 – Participantes	73
4.1.1 – Perfil dos participantes	74
4.2 – Procedimentos de campo	77
4.3 – Instrumentos	78
4.4 – Registro e procedimentos da análise de dados	78
Capítulo 5. Resultados	79
5.1 – Remoções em estágio probatório	79
5.2 – Socialização organizacional: Táticas organizacionais e comportamentos pró-ativos	104
Capítulo 6. Discussão	131
Capítulo 7. Considerações finais	153
Referências	157
Apêndices	
Apêndice A – Ficha sociodemográfica	162
Apêndice B – Roteiro de entrevista com os assistentes em administração que aguardam remoção	163
Apêndice C - Roteiro de entrevista com os assistentes em administração removidos	164
Apêndice D - Roteiro de entrevista com as pessoas-chave	165
Apêndice E – Termo de consentimento livre e esclarecido dos entrevistados	166
Anexos	
Anexo A – Formulário de solicitação de remoção pelo diretor	167
Anexo B– Formulário de solicitação de remoção pelo servidor	170
Anexo C- Parecer consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa	173

Capítulo 1

Introdução: a proposição do objetivo geral

Início esta dissertação, apresentando meu interesse pelo tema das remoções em estágio probatório, no contexto do processo de socialização organizacional. Sou servidora da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), fazendo parte do grupo ocupacional dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE's), no cargo de psicólogo. Ingressei na organização em abril de 2014 e fui lotada no Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), na Divisão de Acompanhamento Funcional (DAF), onde atuo até o presente momento.

O DRH, por meio da DAF, é o Departamento responsável pelo acompanhamento funcional de todos os servidores (TAE's e docentes) estáveis e em estágio probatório da universidade. A exceção é apenas em relação ao estágio probatório dos docentes, que é acompanhado pela Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), órgão de assessoria do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), da Pró-reitora de Recursos Humanos (PRORH). Além do acompanhamento funcional dos servidores, o DRH também é responsável pela distribuição e adequação dos TAE's e dos docentes na universidade, executar programas de capacitação e treinamento, gerenciamento dos processos de remoção e adequação dos TAE's, análise de processos de progressão por titulação e de afastamento, acompanhamento do programa de Ação Jovem (convênio com a Cruz Vermelha), realização de concurso público e a oferta de apoio às unidades e órgãos da UFMG, no que diz respeito a assuntos relacionados a área de recursos humanos (www.ufmg.br/prorh).

Antes de iniciar as atividades previstas para meu cargo na UFMG, participei de uma apresentação institucional, realizada pelo DRH. Esta apresentação teve a duração de aproximadamente quatro horas e teve por objetivo apresentar ao grupo de servidores, recém-nomeados à época, do qual eu fazia parte, informações gerais sobre a carreira, direitos e deveres do servidor e benefícios, etc. Avalio que fui bem acolhida pela minha chefia e colegas de trabalho e contei com o apoio deles para aprender as atividades que me foram atribuídas, esclarecer dúvidas e buscar orientações. Esse processo de aprendizagem das minhas atribuições consistiu na apresentação das atividades do setor, dos fluxos de trabalho e de como encaminhar as demandas relativas ao acompanhamento funcional. À medida em que eu ia desenvolvendo as atividades, também ia aprendendo

como realizá-las, bem como contribuindo com a proposição de algumas sugestões de melhorias.

Minhas principais atribuições foram acompanhar servidores com problemas funcionais que demandavam algum tipo de intervenção do DRH, dentre outras. Após aproximadamente cinco meses participei de um treinamento organizado pelo DRH, denominado Treinamento Introdutório, que foi realizado coletivamente, com todos aqueles servidores que haviam sido nomeados na mesma época que eu. Esse treinamento teve a duração de 20 horas e seu principal objetivo fora apresentar informações gerais sobre a universidade, tais como direitos e deveres, legislação, atendimento ao público, apresentação do DRH e dos serviços oferecidos por esse departamento, etc.

Com algum tempo de prática, comecei a observar que havia muitos TAE's que pediam remoção ainda em estágio probatório, embora o DRH não dispusesse dessa informação de modo sistematizado. A remoção é o deslocamento de um servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede. Em muitos casos, ela é uma forma de possibilitar uma melhor adequação e satisfação dos novos servidores ao trabalho e, portanto, é um instrumento institucional necessário. Porém, observando as diversas razões que desencadeavam os pedidos de remoção, comecei a me perguntar pelas possíveis causas das insatisfações que acabavam gerando pedidos de remoção, muitas vezes ainda no primeiro ano na universidade. A maioria dos servidores acompanhados pelo DRH são aqueles que manifestam algum tipo de dificuldade nas avaliações formais de estágio probatório, que são encaminhados por suas chefias, que procuram o DRH por conta própria, em busca de alguma intervenção e/ou para solicitarem sua remoção. Em outras palavras, o acompanhamento ocorre predominantemente sob demanda e atua nas consequências dos diversos problemas relacionados à adaptação funcional dos servidores. Além disso, eu desconhecia diretrizes institucionais voltadas para a integração dos novos servidores, de uma maneira efetiva e sistematizada, no contexto da universidade.

Com a intenção de contribuir e com essas indagações em mente, relacionadas aos constantes pedidos de remoção em estágio probatório, elaborarei então um projeto de pesquisa para tentar o ingresso no mestrado. Em 2015 fui aprovada e, no ano seguinte, iniciei o curso. A temática inicial do meu projeto girava em torno das remoções em estágio probatório, propondo compreender como se davam as remoções, o que gerava os pedidos de remoção, seus desdobramentos e implicações institucionais, tanto para o servidor, quanto para a instituição. Ao ser inserida na prática de pesquisa, no laboratório

de pesquisa sobre trabalho, sociabilidade e saúde, coordenado pela orientadora desta dissertação, um dos temas estudados era socialização organizacional. Ao aprofundar os estudos no aporte teórico da socialização organizacional, percebi que as perguntas que eu havia feito no meu anteprojeto, para nortear o desenvolvimento daquela proposta inicial de ingresso, estavam diretamente relacionadas a esse assunto. A socialização organizacional diz respeito à integração do indivíduo com a organização, no exercício de um determinado cargo (Borges & Albuquerque, 2014). Diante disso, considerei pertinente estudar as remoções que ocorrem durante o estágio probatório, no contexto do processo de socialização organizacional, dos servidores recém-admitidos na UFMG.

Além disso, estudar as remoções em estágio probatório nesse contexto, também se justificava ao considerar o cenário atual das universidades, especialmente em relação à UFMG. O momento atual pode ser caracterizado de diversas maneiras, entre as quais a partir da renovação de seus quadros, dos encontros geracionais, pela intensidade da transformação da organização do trabalho, pela ampliação da aplicação de mecanismos governamentais de controle e pelo crescimento das exigências de efetividade no desenvolvimento das funções acadêmicas. O ambiente de mudanças e de crises engendram, por sua vez, novos desafios à gestão de pessoas, entre eles as remoções dos TAE's entre seus campi, unidades administrativas e acadêmicas, bem como o processo de socialização dos mesmos.

Considero que dificuldades vividas no processo de socialização podem levar a pedidos de remoção, porém destaco que isso é apenas uma das razões, dentre várias outras, tais como, problemas de saúde, interesse da administração, etc., que podem desencadear as remoções. Conforme afirma Van Maanen e Schein (1979), o período do ingresso e os de transição (interna) causam uma ansiedade situacional nos indivíduos. Na presente pesquisa, abordei o momento de ingresso e da remoção, que configuram momentos do processo de socialização muito intensos, gerando diferentes graus de ansiedade. Frente à mudança, o servidor depara-se com o desconhecido, tendo que lidar com suas expectativas e com as expectativas que o setor que o recebe tem sobre ele e seu desempenho, seja no momento da admissão, seja no momento da remoção. Portanto, abordar de forma mais aprofundada, momentos como esses possibilitou uma melhor compreensão da remoção e da socialização dos servidores na UFMG. Sendo assim, essa pesquisa teve como objetivo geral:

- compreender as remoções em estágio probatório, no contexto do processo de socialização organizacional dos servidores, no cargo de assistente em administração, da UFMG.

A opção pelos assistentes em administração se deu pelo fato deles serem o grupo mais numeroso entre os TAE's e estarem presentes em praticamente todas as unidades da UFMG, pela natureza das atribuições do cargo que ocupam. Além disso, esclareço que a razão de ter optado em estudar as remoções em estágio probatório e não em outro período se deve ao fato de considerar que, nos anos iniciais, seja mais provável que os servidores se recordem, com maior facilidade, dos seus sentimentos, vivências, estranhamentos e questionamentos, do que aqueles que já estão a mais tempo na universidade. O fator tempo, a meu ver, pode favorecer uma naturalização/banalização ou uma ressignificação (o que é importante e necessário) do que foi vivido nos primeiros meses/anos no processo de se tornar um membro da organização. Isso impediria/dificultaria o acesso a conteúdos que evidenciam a importância dos primeiros anos em uma organização, tanto para o recém-admitido, quanto para a própria organização.

Se por um lado, como afirma Carvalho (2009), os estressores vivenciados pelos indivíduos no processo de socialização podem se configurar em desafios, podendo desta forma ser entendidos como positivos, por outro, podem resultar em consequências negativas tanto para o trabalhador, quanto para a organização. O que faz com que um servidor em estágio probatório solicite remoção? O que isso pode nos revelar sobre as práticas institucionais em relação ao seu processo de socialização? Como os servidores têm sido integrados à universidade? De que forma isso tem influenciado os pedidos de remoção? Sendo assim, essa pesquisa tem relevância no contexto das universidades, por ter proposto compreender, de forma mais aprofundada, as remoções em estágio probatório, no contexto do processo de socialização organizacional, visando produzir conhecimentos que possam subsidiar melhorias em práticas e políticas de gestão de pessoas. Além disso, tal estudo também contribui para ampliar a literatura de socialização organizacional no Brasil, que ainda é pouco expressiva em comparação com a produção internacional.

Considerando o exposto, estruturei a dissertação em sete capítulos. O primeiro capítulo consistiu na presente introdução. No segundo, desenvolvi o marco teórico, com base na literatura de socialização organizacional. O terceiro capítulo é composto por uma contextualização da universidade, na qual resgatei brevemente sua história, objetivos,

funcionamento, com destaque para as ações que vem sendo desenvolvidas pela área de gestão de pessoas. Para realizar essa contextualização tomei por base vários documentos públicos tais como: regimento, estatuto, resoluções, relatórios de gestão e leis, etc. Além disso, nesse terceiro capítulo, também apresentei informações relativas a remoção e ao estágio probatório. No quarto, apresentei o método. No quinto, os resultados e, no sexto, a discussão desses resultados. Concluindo a dissertação, no sétimo capítulo apresentei as considerações finais. Por último, estão, na sequência as seções de referências, apêndices e anexos.

Esclareço ainda que, na construção do texto como um todo, optei por apresentar os objetivos específicos, elaborados para guiar a consecução do objetivo geral dessa pesquisa, no desenvolvimento do capítulo teórico-metodológico e da contextualização, de modo a facilitar a compreensão do leitor acerca dos mesmos. O entendimento é de que a apresentação nessa sequência abarcou a inteligibilidade dos objetivos específicos e/ou o seu contexto de proposição.

Capítulo 2

Quadro teórico-metodológico

2.1 – Socialização Organizacional

Existem vários enfoques para abordar o tema da socialização organizacional e, neste capítulo, especifico três deles: o enfoque das táticas de socialização organizacional (enfoque maior nas ações da organização), enfoque dos conteúdos e informações (foco na aprendizagem e nas ações do indivíduo) e as abordagens integradoras (articula as ações organizacionais e o conteúdo/pró-atividade dos indivíduos, bem como os resultados do processo). Embora existam diferentes enfoques, isso não significa que eles sejam excludentes, pelo contrário, possibilitam uma compreensão mais ampliada do fenômeno da socialização organizacional e, portanto, podem ser considerados complementares, como afirma Borges e Albuquerque (2014).

A socialização organizacional está inserida no campo de estudo da Psicologia do Trabalho e das Organizações, sendo uma aplicação do tema socialização da Psicologia Social (Borges & Albuquerque, 2014). Apesar de sua importância, encontramos poucas pesquisas realizadas no Brasil (Borges e Albuquerque, 2014; Borges, Silva, Melo & Oliveira, 2010; Ferreira, Gomes, Brandão Junior, & Zago, 2007; Carvalho, 2009 e Carvalho-Freitas, Toledo, Nepomuceno, Suzano & Almeida, 2010). Em contraposição, a literatura internacional apresenta um volume muito expressivo de estudos.

De acordo com Borges e Albuquerque (2014), o conceito de socialização tem origem na Psicologia Social e é concebido mediante duas perspectivas de análise: do funcionalismo e do interacionismo-simbólico. Na primeira perspectiva, a socialização é compreendida como processo de reprodução e manutenção da estrutura social, tendo o indivíduo um papel mais passivo. Na segunda, o indivíduo é compreendido como sujeito ativo em seu processo de socialização, no qual ao mesmo tempo em que desenvolve sua identidade, se apropria dos costumes e valores sociais em interação com o contexto no qual está inserido. Em outras palavras, o sujeito influencia e é influenciado concomitantemente no processo. A maioria das abordagens mais recentes sobre socialização, inclusive sobre a socialização organizacional, tomam por base a perspectiva do interacionismo-simbólico para desenvolver seus estudos, com pequenas variações no grau de enquadramento.

Segundo Berger e Luckmann (2004), a socialização na Psicologia Social pode ser diferenciada entre primária e secundária. A socialização primária é a que o indivíduo

experimenta desde a infância e, em virtude dela, se torna membro da sociedade, bem como se desenvolve durante toda a vida. A socialização secundária é considerada qualquer processo que ocorre posteriormente em relação à inserção em um mundo social específico. Na presente pesquisa, tratarei então de uma socialização secundária, que ocorre no contexto das organizações.

Com base em alguns autores (p. ex., Van Maanen & Schein, 1979; Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994; Lapoint, Vanderberghe, & Boudrias, 2014; Asforth, Sluss, & Saks, 2007), a socialização organizacional tem sido definida como o processo pelo qual um indivíduo torna-se membro de uma organização, ao adquirir habilidades, atitudes e os conhecimentos necessários para atender as expectativas da organização e também aos seus próprios objetivos.

Para Van Maanen e Schein (1979), a socialização organizacional é o processo pelo qual os indivíduos adquirem conhecimento e as habilidades sociais necessárias para assumir um determinado papel em uma organização. Esses autores definiram táticas organizacionais como os meios pelos quais as experiências dos indivíduos, em transição de um papel para outro, são estruturadas em uma organização. Tais táticas podem ser planejadas pela gestão ou podem resultar de uma tradição cultural da organização, na qual os indivíduos devem aprender a executar a nova função por conta própria. Os autores citados consideraram que existem muitas táticas dentro das organizações e criaram um modelo de análise das mesmas baseado em seis dimensões:

- Coletivo versus individual: nesta dimensão as táticas podem ser realizadas em grupo ou de forma individual;
- Formal versus informal: define se os indivíduos serão isolados dos demais para se submeterem à tática (formal) ou se permanecerão junto aos colegas em serviço (informal);
- Sequencial versus randômica: refere-se ao grau em que a organização especifica uma sequência de passos/etapas que conduzirão a um determinado papel. Será randômica quando esta sequência não é clara, ambígua ou com alterações contínuas.
- Fixo versus variável: diz respeito ao tempo que o indivíduo ingressante levará para finalizar as etapas planejadas no processo de socialização; o processo é variável quando não há clareza de quando o indivíduo irá mudar de etapa.
- Serial versus disjuntivo: expressa em que medida o novo integrante deverá seguir ou não seus predecessores na organização. A socialização serial ocorre quando há um modelo a seguir (membros veteranos) e disjuntivo quando o novato deve atribuir sentido às suas experiências por si mesmo.

- Investimento versus desinvestimento: define em que grau a organização irá aceitar a identidade do novo membro, buscando aproveitar e desenvolver as habilidades e aptidões que ele já possui. Quando provoca a ruptura com a identidade anterior, a tática é de desinvestimento.

Segundo Van Maanen e Schein (1979), tais táticas, planejadas ou não, irão influenciar o processo de socialização e os indivíduos nesse processo, podem responder de três formas: não questionando o status *quo* da organização (assimilação); propondo melhorias nos processos e práticas (inovação de conteúdo) e ainda pode buscar redefinir seu papel, propondo uma mudança nos objetivos esperados tradicionalmente ao papel que lhe foi destinado (inovação de papel). Embora esses três tipos de ações sejam designadas como respostas (herança funcionalista em que o indivíduo apenas reage à organização), de acordo com Carvalho (2009) algumas delas podem ser compreendidas dentro de um contexto de pró-atividade (inovação de conteúdo e de papel). Para essa autora, isso indica na própria obra de Van Maanen e Schein (1979), o início de uma compreensão de um sujeito ativo no processo de socialização, ainda que esta noção não seja totalmente apreendida em sua obra.

Van Maanen e Schein (1979) fazem algumas proposições quanto a variabilidade de respostas dos indivíduos mediante a combinação dessas táticas no processo de socialização:

- As respostas de assimilação serão mais prováveis de ocorrerem mediante um processo de socialização marcado por táticas (1) sequenciais; (2) variáveis (3) seriais e (4) que envolvem processos de desinvestimento.

- As respostas que trazem inovação têm maior probabilidade de acontecer quando as táticas do processo de socialização forem (1) coletiva; (2) formal; (3) randômico, (4) fixo e (5) disjuntivo.

- Inovação de papel, com a redefinição de objetivos e mudanças inovadoras radicais são mais prováveis que ocorram com a adoção de táticas (1) individuais; (2) informais; (3) randômicas; (4) disjuntivas e (5) envolvendo processos de investimento.

O enfoque adotado por Van Maanen e Schein (1979), portanto, concentra maior atenção nas ações da organização, que buscam facilitar o processo de socialização dos novos indivíduos, do que nas ações dos recém-chegados. Além disso, tal enfoque pressupõe um sujeito mais passivo, que se adequa a um papel prescrito, revelando uma herança funcionalista (Borges & Albuquerque, 2014).

Jones (1986) classificou o modelo de Van Maanen e Schein (1979) em relação às táticas organizacionais e suas dimensões da seguinte forma: as dimensões coletiva versus individual e formal versus informal se referem ao contexto no qual ocorre a socialização; sequencial versus randômica e fixo versus variável estão relacionadas ao conteúdo da socialização e as últimas dimensões, serial versus disjuntiva e investimento versus desinvestimento se referem aos aspectos sociais da relação dos indivíduos com os gestores. Além disso, esse autor também classificou as táticas identificadas por Van Maanen e Schein (1979) em outras duas dimensões bipolares: táticas institucionalizadas versus táticas individualizadas. Desta forma, as táticas que tenderem mais para os polos coletivo, formal, fixo, sequencial, serial e de investimento serão institucionalizadas, enquanto as práticas mais direcionadas para os polos individual, informal, variável, randômico, disjuntivo e de desinvestimento caracterizam ações individualizadas.

Para Allen e Shanock (2013), as táticas de socialização mais institucionalizadas favorecem a percepção do suporte organizacional recebido pelo novato e a sua imersão no trabalho. Por sua vez, o suporte organizacional percebido e a imersão promovem o aumento do comprometimento no trabalho e reduzem a rotatividade. Para esses autores, os relacionamentos são importantes para manter os recém-admitidos. Nesse sentido, eles apresentaram uma nova maneira de pensar como a socialização afeta a retenção na organização, baseados na necessidade humana fundamental de desenvolver relacionamentos. Apontaram ainda que as primeiras experiências de socialização podem ser particularmente importantes para a criação de laços de relacionamento que ajudam a tornar o novato mais comprometido com a organização. Para esses autores, as táticas de socialização que oferecem informações sobre o conteúdo das atividades, a sequência, o tempo das mesmas, que possibilitam interações positivas com membros mais experientes, dentre outras, tendem a serem indiretamente relacionadas ao compromisso e a rotatividade, por meio da percepção de suporte organizacional e imersão.

Outro estudo que foca no papel das táticas organizacionais no processo de socialização foi desenvolvido por Benson, Evans e Eys (2015). Esses autores abordaram a socialização organizacional dentro do âmbito esportivo. Eles apontaram que, para treinadores e atletas entrevistados no estudo que realizaram, a natureza primária das táticas de socialização organizacional é esclarecer o lugar que o novo atleta ocupa dentro da equipe e que o processo vai se modificando gradualmente, conforme a habilidade e o status que o novo membro ocupa. Esses autores destacaram o uso simultâneo de táticas institucionalizadas e individualizadas, formais e informais no processo de socialização

dos novos atletas. Como exemplo, eles mencionaram as reuniões formais, que tinham o objetivo de esclarecer os processos da equipe de atletas, que eram complementadas pelo uso de táticas informais, que possibilitavam a descoberta de nuances de como as atividades eram efetivamente executadas. Destacando com isso a importância dos atletas veteranos no processo de socialização dos novos membros, atuando como um elo entre os novatos e a equipe.

Lapointe, Vandenberghe e Bondrias (2014) destacaram a importância da clareza de papel e das relações de confiança baseadas em afetos entre supervisores e colegas de trabalho, como mediadores das relações entre táticas de socialização organizacional e o ajuste dos recém-chegados. As táticas institucionalizadas podem promover relacionamentos de confiança, baseados em afetos entre os recém-chegados, supervisores e colegas. Tais relacionamentos apresentam importantes implicações para o futuro da organização. Isso ocorre na medida em que, ao perceber consideração, abertura e intenções positivas por parte do supervisor, o recém-chegado poderá desenvolver uma perspectiva positiva em relação ao futuro, tornando-se mais comprometido afetivamente com a organização.

De acordo com Lapointe et al. (2014), ao promover a clareza de papel, as táticas institucionalizadas ajudam os recém-chegados a construir as competências necessárias para assumir seus deveres e desenvolver suas tarefas com confiança. Esses autores destacaram a importância da dedicação de tempo no desenvolvimento da rede interna dos recém-chegados pela organização. A construção de relacionamentos significativos entre os novatos e aqueles que já estão a mais tempo na organização afeta positivamente o processo de socialização de seus novos membros.

Outro estudo que também aponta a importância do supervisor e dos colegas para o processo de socialização organizacional foi realizado por Bae (2012), com enfermeiras estrangeiras que atuavam na região metropolitana de Nova York. Esse estudo teve por objetivo examinar a percepção de socialização organizacional e sua relação com a intenção de rotatividade. Como resultados apresentou que um bom supervisor e o apoio dos pares foram negativamente associados com a intenção dos enfermeiros de deixar o hospital, no qual trabalhavam, dentro de 3 anos.

Filstad (2011), em um de seus estudos, buscou avaliar como as táticas de socialização organizacional afetam o comprometimento e o aprendizado organizacional do novo membro. Como resultados, verificou que não houve relação significativa entre táticas de socialização organizacional de dimensões contextuais e de conteúdo com o

comprometimento organizacional. Para essa autora, isso significa que facilitar o treinamento formal para o desenvolvimento da carreira não implica, necessariamente em compromisso organizacional. No entanto, sua pesquisa evidenciou uma relação significativa entre as dimensões sociais das táticas de socialização institucionalizadas e compromisso organizacional. Ou seja, possibilitar modelos de papel, suporte e reconhecimento de colegas mais experientes aos recém-chegados, afeta positivamente o compromisso organizacional dos novatos. Ter oportunidade de participar de atividades de trabalho e interagir socialmente com colegas afeta de maneira positiva o compromisso organizacional e a aprendizagem organizacional dos novatos. A importância da qualidade das relações interpessoais no trabalho para o sucesso na socialização organizacional também foi evidenciada nos estudos realizados por Korte e Li (2013) e Korte e Li (2015). Considerando então que as táticas de socialização organizacionais influenciam o processo de socialização dos novos membros, o primeiro objetivo específico desta pesquisa foi:

- identificar quais táticas de socialização e suas dimensões têm sido implementadas pela universidade no processo de socialização dos assistentes em administração.

Além do enfoque nas táticas organizacionais, segundo Borges e Albuquerque (2014), uma outra perspectiva para abordar a socialização organizacional é a do enfoque na informação e nos conteúdos. Para esses autores, o foco maior desta perspectiva recai sobre o indivíduo, porém estudando principalmente os processos cognitivos relacionados ao conteúdo do processo de socialização e ao papel da busca de informação pelos indivíduos. Para Ashforth, Sluss e Sacks (2007), o conteúdo da socialização se refere ao que o indivíduo aprende ou deveria aprender para se tornar um membro competente, que se sente confortável em uma organização. Os estudos desse enfoque foram os que mais consideraram a pró-atividade dos novos membros no processo de socialização.

Para Borges e Albuquerque (2014), os estudos que consideraram a pró-atividade dos indivíduos no processo de socialização sofreram influência da teoria da redução da incerteza e da cognição social. Os recém-chegados experimentam altos níveis de incerteza durante o processo de ingresso em uma organização e são motivados a reduzir essa incerteza para tornar o ambiente de trabalho mais previsível, compreensível e em última instância controlável (Saks & Ashforth, 1997). Essa incerteza é reduzida por meio da informação fornecida pelos vários canais de comunicação, como as interações sociais com superiores e colegas. À medida que a incerteza diminui, segundo Morrison (1993, citado por Saks & Ashforth, 1997), os recém-admitidos se tornam mais aptos a realizar

as tarefas, mais satisfeitos com seu trabalho e mais propensos a permanecer na organização. Nesta perspectiva os indivíduos são agentes ativos e buscam reduzir a incerteza em seu ambiente de trabalho por iniciativa própria, e a busca de informações tem sido uma das principais formas de comportamentos pró-ativos (Saks & Ashforth, 1997). A influência da teoria da cognição social, para Borges e Albuquerque (2014), é fundamentada na aprendizagem social, que ajuda a compreender os mecanismos de aprendizagem social que ocorrem na interação entre colegas e superiores. Esses autores mencionam, por exemplo, a concepção de reforço vicário de Bandura, que consiste em aprender por meio da observação do comportamento apresentado por outros.

Ostroff e Kozlowski (1992) abordaram o processo de aprendizagem que ocorre quando os indivíduos ingressam em uma organização. Esses autores chamaram a atenção para áreas que estão mais próximas dos recém-admitidos, do que as de nível mais organizacional. Para eles, tradicionalmente, o foco do conteúdo na teoria da socialização tem sido no domínio da organização, ou seja, aprender os valores, normas, metas e cultura organizacional. Porém, o estudo realizado por esses autores indicou que a aquisição de informações e o domínio desses aspectos organizacionais mais amplos são menos importantes inicialmente para os novos membros do que as questões relacionadas com a tarefa, papel ou grupo. Quando a socialização é vista a partir de uma perspectiva de longo prazo, as características contextuais do ambiente da organização podem tornar-se críticas e desempenhar um papel maior, porém, somente após os recém-chegados alcançarem o domínio de tarefas e papel.

Ostroff e Kozlowski (1992) apontaram que a aquisição de informação ocorre em quatro domínios (tarefas de emprego, papéis de trabalho, processos de grupo e atributos organizacionais). Para esses autores, diferentes fontes de informação são importantes para o conhecimento ou domínio e para os resultados de atitudes dos recém-admitidos. Eles identificaram as seguintes fontes: a) os iniciantes confiam principalmente na observação de outros, seguidos pelos supervisores e colegas de trabalho para adquirir informação; b) o foco da aquisição de informação está relacionado principalmente com as tarefas e com os aspectos que envolvem os papéis desempenhados; c) inicialmente os novos membros acreditam que sabem mais sobre seu grupo de trabalho, mas com o passar do tempo aumentam seu conhecimento sobre a tarefa e o papel; d) a observação e a experimentação são as fontes mais importantes para resultados positivos de socialização e, por último, e) supervisores como fontes de informação sobre as tarefas e domínios de papéis estão relacionados a mudanças positivas nos resultados de socialização.

Outro estudo dentro do enfoque dos conteúdos e informação foi realizado por Chao, O’Leary-Kelly, Klein e Gardner (1994). Esses autores afirmaram que a socialização organizacional consiste na aprendizagem de conteúdo e nos processos pelos quais os indivíduos se ajustam para ocuparem um determinado papel em uma organização. Eles realizaram uma revisão dos estudos sobre o tema e identificaram seis fatores da socialização organizacional que são: 1) performance proficiente (aprendizagem das tarefas), 2) pessoas (estabelecimento de relações de trabalho satisfatórias), 3) política (obter informações sobre relações de trabalho formal e informal e estruturas de poder dentro da organização, para aprender a lidar dentro da cultura organizacional), 4) linguagem (conhecimento da linguagem técnica, das siglas, gírias e jargões que são exclusivos da organização, que é importante para compreender informações de outros membros, assim como se comunicar de forma eficiente na organização, 5) objetivos e valores organizacionais (aprender os objetivos, valores, regras e normas formais e informais da organização e 6) história (conhecer as tradições, rituais, costumes, mitos de uma organização para aprender quais comportamentos são ou não adequados em circunstâncias específicas). Esses seis fatores de socialização podem ser mensurados por meio de um inventário elaborado por Chao et. al. (1994), denominado Inventário de Socialização Organizacional (ISO).

Partindo desse inventário, Borges, Silva, Melo e Oliveira (2010) estudaram a dimensionalidade do fenômeno, considerando as tendências da literatura após a publicação de Chao et. al. (1994), especialmente no que diz respeito a pró-atividade do indivíduo socializante, bem como achados de estudo anterior com o ISO¹ no Brasil. Desenvolveram, então, pesquisa com uma amostra de servidores públicos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Encontraram fatores mais consistentes, porém parcialmente distintos dos primeiros:

- Acesso a informações (políticas): conhecer acerca de datas importantes, processos organizacionais, critérios e poder.
- Competência e pró-atividade: ser ativo para buscar informações, capaz de criar, produzir e ser eficaz.

¹ Borges, L. O., Silva, F. H. V. C., Melo, S. L., e Oliveira, A. S. (2010) referem-se a estudo anterior (Borges, Ros-Garcia & Tamayo, 2001) com uma amostra de trabalhadores no Brasil. A adaptação desse questionário, além de produzir uma primeira versão em Português, evidenciou algumas especificidades dos brasileiros, mas mostrou uma estrutura fatorial frágil em relação ao ISO original.

- Integração com as pessoas: sentir-se incluído na equipe de trabalho, aceito pelos outros e participar do processo decisório.
- Não integração com as pessoas: desconhecer os processos e a cultura organizacionais, não dominar a linguagem organizacional.
- Qualificação profissional: dominar a linguagem profissional e tarefas.
- Objetivos e valores da organização: conhecer a história da organização, os objetivos e prioridades institucionais e identificar-se com eles.
- Linguagem e tradição: conhecer tradições, saber identificar pessoas influentes, dominar a linguagem profissional e organizacional.

Considerar tais fatores importa porque a referida pesquisa, além de mais atualizada e brasileira, adotou como amostra servidores públicos universitários, como no presente estudo.

Para Chao et al. (1994), o processo de socialização não é importante apenas para os novos membros, mas também para aqueles que já fazem parte da organização a mais tempo. Para os membros mais antigos a necessidade de ressocialização pode ser mais saliente quando as pessoas experimentam mudanças no trabalho. Essas mudanças podem ser formais, como promoções, transferências, dentre outras. No entanto, para aquelas pessoas que permanecem na mesma posição, alterações de pessoal, de procedimentos, metas e/ou valores organizacionais podem desencadear a necessidade de nova aprendizagem e ajuste. Portanto, para esses autores a socialização organizacional é um processo contínuo dentro das organizações.

Considerando a pró-atividade do indivíduo em seu processo de socialização organizacional, ainda dentro do enfoque do conteúdo e da informação, Griffin, Colella e Goparaju (2000) identificaram nas pesquisas sobre esse constructo, diversas ações pró-ativas utilizadas pelos indivíduos, em busca de sua própria socialização, são elas: busca de *feedback* e informação, busca de tutorização, construção de relacionamentos, negociação de mudança nas atividades do posto de trabalho, envolvimento em atividades relacionadas ao trabalho, autogerenciamento e observação. Segundo Borges e Albuquerque (2014), cada ação individual atende a finalidades específicas de socialização organizacional (Tabela 1). Por exemplo, a ação pró-ativa de busca de tutorização informal tem por objetivo a obtenção de apoio, aprendizagem das tarefas e desenvolvimento na carreira.

Tabela 1

Ações pró-ativas por objetivos

Ações proativas/descrição	Objetivos
<p>Busca de informação e <i>feedback</i> Exige habilidade de aquisição de informação do sujeito. Podem ser classificadas em busca de <i>feedback</i>, de informação técnica, com colegas e com os supervisores.</p>	Controle do meio e da atividade, clareza do papel social demandado pelo cargo ocupado, integração social no grupo de trabalho, satisfação no emprego, melhora no desempenho e redução na probabilidade de deixar a organização e no estresse.
<p>Construção de relacionamentos Esforço deliberado do iniciante para estabelecer relações e vínculos com companheiros e supervisores.</p>	Obter apoio, redução de estresse, instruções sobre desenvolvimento de habilidades e de papéis sociais.
<p>Tutoramento informal Tutoramento não estabelecido pela instituição, mas buscado pelo iniciante.</p>	Obter apoio, domínio das tarefas e crescimento na carreira.
<p>Negociação de mudanças no posto de serviço Tentativa de mudar seus próprios deveres, maneiras de execução das atividades.</p>	Modos de ajustamento, satisfação e comprometimento.
<p>Estruturação positiva Forma de autogerenciamento cognitivo ou de auto regulação positiva</p>	Manter a autoconfiança e auto eficácia
<p>Envolvimento em atividades associadas Desenvolvimento de atividades associadas ou demandadas de seu cargo, mas que tem um caráter extraordinário (eventos sociais, convites para seminários, etc.)</p>	Crescimento do desempenho, aceitação, comprometimento e redução da ambiguidade de papel social atribuído ao cargo.
<p>Autogerenciamento Estabelecer, por si mesmo, objetivos, prazos, auto reforçamento e auto-observação (autoavaliação).</p>	Redução da ansiedade e estresse nos primeiros meses de ingresso em uma organização, melhora do desempenho seis meses mais tarde, mais satisfação no trabalho.
<p>Modelação/observação Observação dos outros que representam modelos apropriados</p>	Acelerar a aprendizagem e crescer o desempenho
<p>Desenvolvimento de carreira Estratégia de desenvolvimento de carreira por meio do seu planejamento, aconselhamento especializado e comunicação de objetivos e aspirações.</p>	Obtenção de apoio dos colegas e supervisores, inovação no conteúdo do trabalho e valorização de sua natureza.

Fonte: adaptado de Borges e Albuquerque (2014).

Considerando os diversos estudos sobre os comportamentos pró-ativos e os seus objetivos, Borges e Albuquerque (2014) propuseram uma reflexão ao chamar a atenção questionando se todas as pessoas teriam as mesmas condições de apresentar tais comportamentos. E essa questão, conforme os referidos autores mencionaram, tem norteado alguns estudos, que têm buscado identificar as variáveis antecedentes dos comportamentos pró-ativos. No levantamento realizado para essa pesquisa, encontrei

alguns estudos que abordaram variáveis que interferem no comportamento pró-ativo e na aprendizagem dos novos membros de uma organização, e irei apresentá-los a seguir.

Wanberg e Kammeyer-Mueller (2000) identificaram que a extroversão e abertura à experiência estão associados a comportamentos pró-ativos. Sendo que a extroversão foi associada à busca de *feedback* e construção de relacionamentos. Abertura à experiência, por sua vez, foi associada com estruturação positiva no trabalho e busca de *feedback*. Ashford e Black (1996) também identificaram que indivíduos com maior desejo de controle desenvolvem mais comportamentos de busca de informações, socialização com os colegas, negociação de mudança no posto de trabalho e estruturação positiva.

Um estudo realizado por Tang, Liu, Oh e Weitz (2014) apontou que novatos com diferentes características tendem a aplicar ações de socialização pró-ativas distintas. Entre funcionários de uma cadeia de lojas varejistas nos Estados Unidos (EUA), esses autores identificaram um padrão de relacionamento entre diferenças individuais dos novatos e o tipo de táticas de socialização pró-ativas que eles tendiam a adotar. Especificamente, eles descobriram que iniciantes que apresentavam orientação para aprendizagem (busca pelo desenvolvimento de competências e habilidade para o domínio de situações novas) tendiam a aplicar ações de socialização pró-ativas de observação e busca de informação. Aqueles que apresentavam orientação para performance (associada a demonstrar e validar a competência, buscando julgamentos favoráveis e evitando os negativos), optavam mais pelo uso da observação e do *networking*. Em relação aos membros novatos com características mais pró-ativas (tendência para identificar oportunidades e tomar medidas para alcançar seus objetivos) foi verificado que eles adotavam o *networking* como sua primeira tática de socialização.

Cooper-Tomas, Anderson e Cash (2012) realizaram uma pesquisa cujo objetivo fora identificar as táticas de socialização empregadas por membros que já ingressam com certa experiência em uma organização. Esses autores encontraram que a maioria dos recém-chegados tem experiência de trabalho anterior e que, por isso, as táticas de socialização organizacional são menos efetivas para esses recém-admitidos. Esses recém-chegados experientes tendem a confiar mais em suas próprias ações para se tornarem socializados. O estudo de Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo e Tucker (2007) corroboraram os achados de Cooper-Tomas et. al. (2012), ao afirmarem que as táticas institucionalizadas exercem uma maior influência positiva nos recém-admitidos graduados, do que nos novatos com experiência de trabalho anterior.

Nifadkar e Bauer (2015) examinaram reações dos novos membros quando eles tinham relação conflituosa com os colegas de trabalho e, portanto, não podiam recorrer a eles para obter informações. Esses autores mencionaram a importância da busca de informações dos recém-chegados para o seu ajuste. Destacaram que não importa o quão confiante os novos funcionários sejam sobre suas habilidades, juntar-se a uma nova organização significa iniciar novo contato social e aprender novas responsabilidades, o que envolve risco e estresse. Os resultados encontrados evidenciaram que as relações conflituosas com os colegas de trabalho podem influenciar na busca de informação pelos novos membros por meio de dois mecanismos. Primeiro, gerando ansiedade social com os colegas de trabalho, o que reduz o acesso à informação. Segundo, pela construção de relacionamento com o supervisor, que por sua vez reforça o acesso à informação. Desta forma, apesar do conflito com os colegas de trabalho, os recém-admitidos podem ter sucesso nas organizações criando relacionamentos e obtendo informações junto aos supervisores.

Considerando, então, o papel da pró-atividade dos novos membros no processo de socialização organizacional, o segundo objetivo específico dessa pesquisa foi:

- identificar os comportamentos pró-ativos desenvolvidos pelos assistentes em administração em busca da socialização na universidade.

Borges e Albuquerque (2014) chamaram a atenção para o fato de que muitos estudos sobre a identificação de aspectos que antecedem e/ou explicam a pró-atividade dos indivíduos, no seu processo de socialização, se referirem a aspectos individuais e/ou psíquicos. Isso, segundo eles, evidenciou a ênfase dada pelo enfoque do conteúdo e das informações à pró-atividade dos indivíduos, que marcou a tendência dos estudos sobre a socialização organizacional por um período. Segundo os referidos autores, essa tendência apresentou aspectos positivos, por ter ampliado o conhecimento das relações entre comportamentos pró-ativos e seus objetivos, o que deve ser considerado pelos gestores ao planejarem programas de treinamento e/ou desenvolvimento, dentre outros. Porém, de certa forma esse enfoque também contribuiu para depositar maior responsabilidade pela permanência e sucesso no emprego no próprio indivíduo, isentando a organização em relação a implementar ações para apoiar a socialização.

Apesar disso, como discute Borges e Albuquerque (2014), nem todos os estudos do enfoque da informação e dos conteúdos negligenciaram a atenção aos fatores organizações, interpessoais e grupais. Alguns estudos já mencionados, tais como de Tang et al. (2014), Cooper-Tomas et al. (2012) e Nifadkar e Bauer (2015) confirmam esta

percepção de Borges e Albuquerque (2014), na medida em que, embora tenham dado maior ênfase aos comportamentos pró-ativos, não deixaram de apontar e considerar o papel da organização, de fatores interpessoais e grupais no processo de socialização dos novos funcionários. Estudos como esses, conforme argumentaram Borges e Albuquerque (2014), foram construindo gradualmente a abordagem da socialização organizacional das tendências integradoras. Essa tendência se baseia na premissa de que o foco nas ações da organização não elimina a pró-atividade dos indivíduos e vice-versa, resgatando o conceito de socialização do interacionismo simbólico, que se refere a um processo de dupla direção. A partir daí, segundo Borges e Albuquerque (2014), alguns estudos (Ashforth et al., 2007; Song et al., 2015) passaram a construir uma teoria da socialização organizacional integrada, que articula adequadamente ações das organizações, a pró-atividade dos funcionários, os resultados do processo, etc.

O estudo conduzido por Ashforth et al. (2007) teve por objetivo avaliar, de uma perspectiva mais abrangente, como o processo de socialização (táticas de socialização organizacional e comportamentos pró-ativos) afeta, em conjunto, o conteúdo da socialização (aprendizado) e o ajuste dos recém-chegados. Um dos resultados desse estudo apontou que a socialização institucionalizada (com exceção da tática de investimento) e o comportamento pró-ativo estão associados à aprendizagem dos recém-chegados. No entanto, os autores destacaram que o comportamento pró-ativo foi mais fortemente associado com a aprendizagem, do que as táticas de socialização. Segundo eles, essa descoberta é consistente com os achados de Morrison (1995), para quem os novos membros adquirem mais conteúdo por meio de comportamentos ativos do que passivos. Porém, Ashforth et al (2007) afirmaram que talvez um papel não reconhecido, mas fundamental da socialização institucionalizada, seja que ela não somente transmite informações de maneira relativamente passiva. Segundo esses autores, a socialização institucionalizada também pode facilitar formas de pró-atividade, tais como: em programa de tutorização, disponibilizar membros para que os recém-admitidos possam consultar, propondo atividades estruturadas para a observação. A percepção em relação ao papel da socialização organizacional favorecer comportamentos pró-ativos também já havia sido observada por Gruman, Saks e Zweig (2006). Outro resultado apontado por Ashforth et al. (2007) foi que o aprendizado do recém-chegado foi associado positivamente com desempenho, satisfação no trabalho e identificação organizacional. E a socialização institucionalizada (exceto a tática de investimento) em relação a quantidade de aprendizagem, foi negativamente associada à inovação de papel, enquanto o

comportamento pró-ativo (busca de *feedback* e informação) foi positivamente associado à inovação de papel. Outra descoberta importante apontada por esses autores sugere que a forma como os recém-chegados são socializados tem valor substantivo e simbólico, além do que eles realmente aprendem. Isso se justifica ao considerar que a tática de investimento (afirmação da identidade) tem efeitos particularmente saudáveis sobre o ajuste do recém-chegado, independente do conteúdo da socialização.

Outro estudo que integra táticas organizacionais de socialização e comportamentos pró-ativos foi realizado por Gruman et al. (2006) que investigaram simultaneamente as relações entre essas táticas e a autoeficácia. Segundo esses autores, os resultados apresentados ampliaram a literatura de socialização em vários aspectos. Encontraram que táticas de socialização organizacional preveem uma série de comportamentos pró-ativos dos recém-chegados. Para os autores, os novatos em uma organização são mais propensos a se engajarem em comportamentos pró-ativos quando a sua socialização é estruturada e formalizada. Os recém-chegados, segundo Gruman et al. (2006) são menos propensos a buscar *feedback* e informações, bem como construir relacionamentos quando o processo de socialização é mais individualizado. Outra descoberta do estudo foi de que os recém-chegados com maior autoeficácia são mais propensos a se engajar em comportamentos pró-ativos, tais como a busca de *feedback*, informação, construção de relacionamento, independente das táticas de socialização organizacional. Essa descoberta foi considerada relevante pelos autores, pois sugere a autoeficácia como um importante preditor da pró-atividade, mesmo quando as táticas de socialização organizacional são levadas em consideração. Por último, o estudo indicou que a relação entre táticas de socialização institucionalizada e seus resultados foi mais forte para os recém-chegados que se envolveram menos em busca de *feedback* e informações. Os autores sugerem que essa combinação de resultados apontam um interessante paradoxo: os recém-chegados são mais propensos a serem pró-ativos quando a socialização é institucionalizada, no entanto, é mais provável que a socialização institucionalizada gere resultados de socialização positivos quando os recém-chegados são menos proativos.

Song, Chon, Ding e Gu (2015), em uma pesquisa em hotéis e *resorts* chineses, identificaram que a satisfação e o engajamento no trabalho são afetados diretamente e positivamente pelas táticas de socialização organizacional. Esse achado, segundo os autores, corroborou os resultados das revisões meta-analíticas de Ashforth et al. (2007) e de Bauer et al. (2007) que revelaram que a satisfação no trabalho é influenciada pelas

táticas de socialização organizacional. Song et al. (2015) também apresentaram evidências empíricas sobre o papel moderador da autoavaliação dos indivíduos (autoestima, competências e capacidades) na relação entre táticas de socialização organizacional e a satisfação no trabalho. Embora tenha sido uma descoberta de natureza exploratória e que requer outros estudos, os achados dos autores trouxeram implicações inovadoras. Eles demonstraram que as táticas de socialização organizacional possuem um efeito muito mais forte sobre a satisfação no trabalho dos recém-chegados que apresentaram uma autoavaliação mais alta, em relação aos que apresentaram uma baixa autoavaliação. Diante disso, os autores argumentaram que uma abordagem interacionista da socialização organizacional é uma maneira promissora de tratar este campo teórico, ao considerar que os fatores individuais, em interação com os fatores organizacionais, influenciam as atitudes e comportamentos dos recém-chegados.

Para Song et al. (2015) mesmo quando as táticas de socialização organizacional institucionalizadas são muito boas, elas produzem relativamente fracas influências sobre os recém-chegados com baixa autoavaliação. Song et al. (2015) apontaram ainda que estudiosos da socialização organizacional como Griffin et al. (2000) e Saks e Ashforth (2000) sugeriram, teoricamente, que os recém-chegados reagem de maneiras distintas a ambientes diferentes e que esses fatores individuais e organizacionais, bem como as interações entre eles devem ser considerados, conjuntamente, para explicar os atributos e os comportamentos no trabalho dos recém-chegados.

Griffin et al. (2000) chamaram a atenção para a importância da superação de abordagens dicotômicas, que de um lado, focalizam nas táticas organizacionais e de outro, no comportamento pró-ativo dos indivíduos, sem considerar suas inter-relações. Esses autores afirmaram que nos anos 80 muitos pesquisadores argumentaram que os estudos de socialização organizacional deveriam adotar uma perspectiva interacionista. Essa perspectiva examina de forma mais complexa todos os aspectos relacionados às interações entre táticas organizacionais e comportamento pró-ativo, no processo de socialização organizacional.

No enfoque das tendências integradoras dos estudos de socialização organizacional os aspectos individuais (intrapésíquicos), as interações e as ações organizacionais são levadas em conta para compreender o processo de socialização. Griffin et al. (2000) formularam então uma articulação entre as táticas organizacionais e a pró-atividade dos indivíduos. Estes autores partiram da classificação do comportamento pró-ativo dos indivíduos em processo de socialização e analisaram, de que modo, as

táticas organizacionais influenciaram a manifestação do comportamento pró-ativo. Esses autores argumentaram, com base em suas pesquisas, que táticas organizacionais impactam tanto a probabilidade dos recém-admitidos se engajarem em táticas pró-ativas, como moderam a eficácia das táticas proativas que ocorrem. Esses autores sugerem que, as organizações, ao adotarem determinadas táticas organizacionais podem prejudicar as chances dos recém-admitidos de se tornarem efetivamente socializados. Segundo eles, a adoção de determinadas táticas pela organização pode silenciar as tentativas de engajamento dos novatos em táticas pró-ativas e até mesmo impedir a eficácia delas.

Griffin et al. (2000) concluíram que as táticas organizacionais apresentam um impacto duplo e a partir dessa constatação apontaram algumas proposições considerando a classificação feita por Jones (1986) acerca das táticas organizacionais de contexto, conteúdo e de relações sociais. Assim, em relação as táticas de contexto, Griffin et al. propuseram:

- Proposição 1a: Quando o contexto da socialização é institucionalizado (táticas coletivas e formais), os novatos serão menos propensos a apresentarem comportamentos pró-ativos, tais como busca de informação, envolvimento com atividades extras, orientação informal.
- Proposição 1b: Todas as táticas de socialização pró-ativas dos recém-admitidos serão positivamente relacionadas aos resultados de socialização, quando as táticas organizacionais forem mais individualizadas.
- Proposição 1c: quando o contexto de socialização organizacional for mais institucionalizado (coletiva versus formal), as ações de socialização pró-ativas dos recém-admitidos em relação à negociação de mudança no trabalho e de observação/modelagem serão negativamente associadas aos resultados de socialização.

Em relação ao conteúdo apresentaram as seguintes proposições:

- Proposição 2a: quando o conteúdo da socialização organizacional é institucionalizado (táticas sequencias e fixas), reduz a probabilidade de os novatos envolverem-se em comportamentos pró-ativos, tais como busca de informações junto aos colegas e supervisores, busca de *feedback* e negociação de mudanças no posto de trabalho.
- A proposição 2b: a construção de tutorizações informais e o envolvimento com tarefas extraordinárias deve ser mais forte e positivamente relacionados

com os resultados de socialização, quando os conteúdos das táticas organizacionais são individualizados.

Sobre os aspectos sociais das táticas organizacionais:

- Proposição 3a: a tutorização informal é menos provável quando os aspectos sociais das táticas organizacionais são mais institucionalizados (táticas seriais e de investimento). Quando os aspectos sociais dessas táticas são mais individualizados (disjuntivos e de desinvestimento) é menos provável que os iniciantes se envolvam em comportamentos pró-ativos, tais como busca de *feedback* acerca de seu desempenho, construção de relacionamento com colegas e supervisores, etc.
- Proposição 3b: quando os aspectos sociais das táticas organizacionais forem individualizados, é maior a probabilidade de os novatos buscarem informações com os colegas e supervisores, construirão tutoria informal e terem uma estruturação positiva. Em relação à observação/modelação, devem ser mais positiva e fortemente relacionados a resultados de socialização, quando os aspectos sociais das táticas organizacionais forem institucionalizados.

Borges e Albuquerque (2014) destacaram que, *a priori*, seja difícil diferenciar se um ambiente com táticas organizacionais institucionalizadas (formais, coletivas, etc.) seriam melhores do que contextos que adotam táticas organizacionais mais individualizadas (informais, individuais, etc.). Pois, para esses autores a eficácia das ações organizacionais pode ser contingente a uma diversidade de aspectos como, a conjuntura política, os objetivos da organização e o perfil das pessoas. Além disso, as diferenças individuais, como já foi mencionado anteriormente, também influenciam o processo de socialização e impactam nos seus resultados. Todos esses aspectos precisam ser levados em conta para planejar o processo de socialização, bem como compreender seus resultados. A ocorrência de pedidos de remoção pode ser uma das consequências das dificuldades encontradas pelos recém-admitidos no processo de socialização. Tanto a ausência de táticas, quanto a inadequação das mesmas em uma organização pode favorecer a intenção de deixar o emprego e a rotatividade, como demonstraram algumas pesquisas (Allen & Shanock, 2013 e Bae, 2012). No caso do presente estudo, embora o mesmo não esteja abordando a rotatividade, existem semelhanças entre esse fenômeno e a remoção.

Para Patias, Wittman, Liszbinski, Balestreri e Costa (2015), a rotatividade consiste no indicador de desligamento de funcionários de uma organização, dentro de um determinado período, comparado ao quadro geral de efetivos. De acordo com tais autores, trata-se de um fenômeno que traz custos em diversos aspectos para as organizações e quando seu índice se torna elevado, requer a implementação de um modelo de gestão capaz de controlá-la. Para esses autores, a excessiva rotatividade pode causar, dentre outros efeitos, o aumento do custo com o desligamento, reposição e com o treinamento dos novos funcionários. Nesse sentido, embora a remoção não possa ser considerada rotatividade, por não se caracterizar como a saída do servidor da universidade, ela apresenta efeitos que são semelhantes aos que são causados pela rotatividade, tais como o dispêndio de tempo e trabalho por parte da PRORH e dos diretores das unidades/órgãos para a substituição de um servidor que pede remoção. A remoção também impacta o setor que libera o servidor, assim como o setor que o recebe. Ambos setores terão que investir em um novo processo de treinamento, reorganizar atividades, etc.

Considerando que problemas/dificuldades vivenciadas pelos recém-admitidos no processo socialização podem estar entre as razões que os levam a pedir remoção, com consequências tanto para o próprio servidor, quanto para a universidade, o terceiro objetivo específico dessa pesquisa foi:

- conhecer as razões e os desdobramentos da remoção, a partir da visão dos assistentes em administração, que aguardam remoção e dos que já foram removidos.

Existem ainda alguns outros modelos para a análise da socialização organizacional, dentro da perspectiva integradora. Dentre eles, está o modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional apresentado por Saks e Asforth (1997). Esse modelo amplia os estudos acerca da socialização organizacional, por incluir variáveis que até então não eram consideradas.

Segundo Saks e Asforth (1997), um dos aspectos mais problemáticos da literatura de socialização organizacional era a falta de uma teoria coerente que integrasse os principais conceitos e processos de socialização. Com isso em mente esses autores apresentaram um modelo mais integrado de socialização organizacional, conforme apresentando na Figura 1.

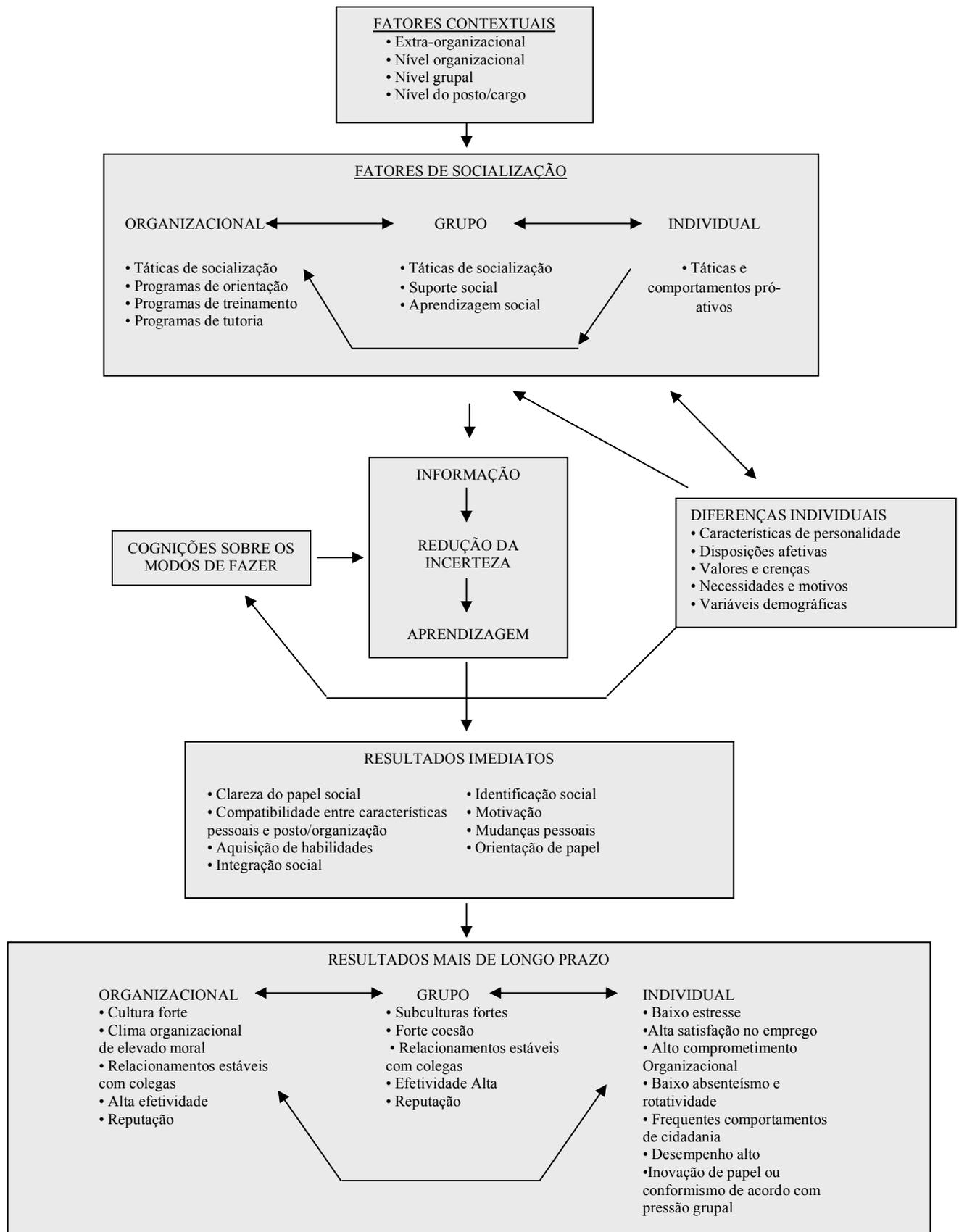


Figura 1. Modelo do Processo de Socialização Organizacional Multinível

(Figura traduzida e adaptada de Saks e Ashforth, 1997, por Borges e Albuquerque, 2014)

Esse modelo é composto por fatores contextuais, que afetam os fatores de socialização organizacional. Os fatores contextuais estão em um plano macrossocial e compreendem: variáveis extraorganizacionais (cultura nacional, legislação e regulamentações); nível organizacional (como estratégias de gestão e estruturas); nível de grupo (como diversidade demográfica) e nível de emprego e papel (ex. organização do trabalho). Os fatores de socialização influenciados pelos fatores contextuais, por sua vez, também se dividem em níveis, são eles: organizacional, que compreende táticas organizacionais, tais como programas de treinamento e tutorização; nível grupal, que são táticas organizacionais como suporte social, etc.; nível individual, contemplado pelos comportamentos pró-ativos (Saks & Asforth, 1997). De acordo com Borges e Albuquerque (2014), nesse modelo os fatores de socialização organizacional são compreendidos em uma perspectiva de construção de sentidos, por envolverem a interpretação e a ação dos indivíduos e da sociedade. Além disso, essa construção de sentido é mediada pelas diferenças individuais, como a autoeficácia, autoestima, desejo de controle, necessidade de realização e afiliação. Por sua vez, essas diferenças podem ser afetadas pelas variáveis contextuais e com isso adquirir novo sentido ou significado nas relações (Borges & Albuquerque, 2014). Os aspectos contextuais e organizacionais impactam diretamente o cotidiano de todos os envolvidos nos processos de trabalho de uma organização e conseqüentemente na socialização.

Com base na revisão de literatura apresentada neste capítulo, fica demarcada a complexidade do fenômeno da socialização organizacional, bem como sua importância no cotidiano organizacional. Em síntese, o processo pelo qual os recém-admitidos se tornam membros efetivos de uma organização pode ocorrer em variados níveis de planejamento. Deve ser considerado de mão dupla, no qual organização e indivíduos tem papel ativo e fundamental. Os resultados desse processo, desta forma, refletirão as interações entre as táticas organizacionais, comportamentos pró-ativos, diferenças individuais, fatores organizacionais e de socialização. Portanto, uma organização poderá optar por não planejar e intervir no processo de socialização. Essa opção, por um lado poderá favorecer a pró-atividade e a inovação, mas por outro, poderá dificultar o alcance dos objetivos organizacionais, na medida em que os comportamentos dos novatos podem não estar vinculados ao que se espera deles. Além disso, pode aumentar a sensação de incerteza, estresse e ansiedade, com conseqüências negativas para o indivíduo e para a organização. Considerar os objetivos organizacionais para o planejamento da socialização

é uma dimensão fundamental, assim como as características de cada setor, atividades e demandas institucionais, bem como as diferenças individuais.

Capítulo 3:

O contexto da universidade

Neste capítulo, o objetivo foi descrever o contexto da universidade, destacando sua estrutura, funcionamento, objetivos, ações e aspectos internos e externos que a impactam. Para isso, tomei por base alguns documentos públicos referentes à UFMG e priorizei as ações da Pró-reitoria de Recursos Humanos (PRORH), por sua relação direta com os objetivos dessa pesquisa. Com essa contextualização, também busquei encontrar subsídios para melhor compreender e/ou situar historicamente o processo de remoção e estágio probatório, que são aspectos fundamentais desse estudo. Além disso, sem perder de vista o papel ativo dos recém-admitidos no processo de socialização, também procurei identificar o que os documentos registram sobre as ações que a UFMG tem desenvolvido, que podem ser consideradas táticas de socialização organizacional, já que as ações das organizações também constituem um fator importante neste processo (Allen & Shanock, 2013; Song et al., 2015). Outro aspecto, levado em conta por alguns estudiosos (p. ex., Saks & Ashforth, 1997) é a influência dos fatores organizacionais e extraorganizacionais no processo de socialização de novos membros em uma organização. Diante disso, essa contextualização também teve por objetivo identificar alguns desses aspectos nos documentos que serão analisados aqui.

Considere para essa contextualização os seguintes documentos: regimento e estatuto da universidade, os relatórios de gestão de 2014 a 2016, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) referente ao período de 2013 a 2017, resoluções, decretos e leis relacionadas à política de gestão de pessoas, ao estágio probatório e a remoção.

3.1 – A instituição UFMG

Segundo o relatório de gestão 2016, a Universidade de Minas Gerais foi criada em 1927 e federalizada 1949, passando a se chamar Universidade Federal de Minas Gerais em 1965. É uma autarquia, mantida pela União e tem sede em Belo Horizonte. Seu objetivo é gerar, desenvolver, transmitir e aplicar conhecimentos por meio do ensino, pesquisa e extensão, de forma indissociada e integrada na educação do cidadão, na formação-técnico profissional, na difusão da cultura e na criação filosófica, tecnológica, científica e artística (Universidade Federal de Minas Gerais, 2016).

A UFMG completou 90 anos em 7 de dezembro de 2017 e é considerada pelos sistemas de avaliação² do ensino superior no Brasil uma das melhores universidades do país. Está instalada em quatro campi: campus Pampulha (composto pela reitoria, os órgãos da administração central e pela maioria das unidades acadêmicas); o campus Saúde (Faculdade de Medicina, a Escola de Enfermagem e o Hospital das Clínicas); campus regional em Montes Claros (Instituto de Ciências Agrárias) e o campus Cultural da UFMG em Tiradentes. Na região central de Belo Horizonte se localizam ainda a Faculdade de Direito e a Escola de Arquitetura, em prédios próprios e separados dos campi.

No que se refere a sua estrutura organizacional, a universidade é composta por órgãos de deliberação superior (Conselho Universitário e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão); administração superior (Reitoria, Conselho de Diretores e Órgãos auxiliares); órgãos de ensino, pesquisa e extensão (unidades acadêmicas, especiais e órgãos suplementares e complementares) e órgãos de fiscalização financeira (Conselho de Curadores).

A universidade é dotada de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Adota o modelo de gestão organizacional, em que predominam as decisões em órgãos colegiados. É regida pela legislação federal, por seu Estatuto (1999), Regimento Geral (2012), resoluções de seus órgãos colegiados de deliberação superior, e por regimentos específicos (p. ex., regimento da pós-graduação, regimentos dos diversos cursos oferecidos, etc.).

O Conselho Universitário é a instância máxima de deliberação, incumbido de formular a política geral da universidade nos planos acadêmicos, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar. Cabe a este Conselho, dentre outras atribuições, estabelecer a política de pessoal e aprovar a organização dos respectivos quadros e planos de cargos e salários (Resolução complementar nº4, 1999). De acordo com o artigo 77 do Regimento da universidade, as políticas relativas aos docentes, técnico-administrativos e discentes serão estabelecidas por Resolução do Conselho Universitário e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, observada a legislação vigente. Em parágrafo único, do referido artigo, consta que estas resoluções deverão dispor sobre as seguintes matérias:

² A UFMG recebeu nota máxima (5) no Índice Geral de Cursos (IGC), em 2017, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), mantendo o desempenho de todas as avaliações anuais anteriores. Com base nesse índice, a UFMG é a terceira instituição de ensino superior mais bem avaliada país. Fonte: <https://ufmg.br/comunicacao/assessoria-de-imprensa/release/ufmg-recebe-nota-maxima-em-avaliacao-de-cursos-do-ministerio-da-educacao>

formas de ingresso nas carreiras, estágio probatório, regimes de trabalho, capacitação, cargos e funções diretivas, avaliação de desempenho e progressão funcional, férias, licenças e afastamentos, transferência, remoção e redistribuição, dimensionamento da força de trabalho, regime disciplinar, exoneração e demissão.

Os docentes, os técnico-administrativos em educação e os alunos compõem a comunidade universitária, que se inspira nos ideais de liberdade e solidariedade humana, conforme prevê o Estatuto. O corpo docente compreende os integrantes da carreira de magistério, professores visitantes e substitutos e suas atividades são pertinentes ao ensino, pesquisa e à extensão e aquelas inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia e coordenação na universidade. Os discentes constituem-se por alunos da graduação, especialização, residência, mestrado e doutorado. O corpo técnico-administrativo compreende os servidores pertencentes à carreira dos cargos TAE's (quadro permanente) e o pessoal técnico-administrativo não pertencente à carreira (quadro temporário). Esse corpo exerce atividades relacionadas com a permanente manutenção e adequação do apoio técnico, administrativo e operacional necessário ao cumprimento dos objetivos institucionais. Ainda de acordo com o Estatuto, os funcionários técnico-administrativos estão representados nos seguintes órgãos colegiados: Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Conselho de Diretores, Conselho Diretor de Órgão Suplementar, Congregação de Unidade Acadêmica, Câmara Departamental e Assembléia do Departamento ou estrutura equivalente a este. De acordo com o Regimento Geral, os princípios que devem nortear a conduta da comunidade universitária são: respeito às autoridades universitárias, urbanidade no trato com todos os seus membros, cumprimento das normas e regulamentos, probidade na execução das tarefas acadêmicas e administrativas, dentre outros.

Em relação à responsabilidade social, a UFMG tem se destacado, conforme seu relatório de gestão 2016, pela sua contribuição para a inclusão social, o respeito aos direitos humanos e à diversidade, o desenvolvimento econômico e social, a defesa do meio ambiente, da produção artística, da memória e do patrimônio cultural. As Tabelas de 2 a 5 apresentam alguns números da UFMG de acordo com informações obtidas em sua página institucional na *web* em 2017. Esses números podem contribuir para apreender ou dimensionar o tamanho da UFMG como organização, bem como o seu impacto na sociedade. O número de alunos, por exemplo, é um indicador do seu papel de formadora de profissionais de nível superior e pós-graduado. O número de seus servidores, por sua vez, impacta o mercado de trabalho.

Tabela 2*População universitária: alunos*

Alunos por nível de escolaridade	Nº	%
Alunos da graduação (presencial e à distância)	33.242	67,91
Alunos da pós-graduação	14.013	25,62
Alunos da educação básica e profissionalizante	1.694	3,47
Total de alunos	48.949	

Fonte: <https://ufmg.br/a-universidade/apresentacao/ufmg-em-numeros>**Tabela 3***População universitária: servidores*

Servidores docentes e técnico-administrativos	Nº	%
Docentes do ensino superior	2.818	38,99
Docentes do ensino básico, técnico e tecnológico	111	1,53
Técnico-administrativos em educação	4.299	59,47
Total de servidores	7.228	

Fonte: <https://ufmg.br/a-universidade/apresentacao/ufmg-em-numeros>**Tabela 4***Ensino de graduação: número de cursos presenciais e à distância*

Presenciais		
Bacharelado	59	71,95
Licenciatura	03	3,65
Bacharelado e Licenciatura	14	17,08
Curso superior de tecnologia	01	1,21
Cursos a distância		
Total de cursos	82	

Fonte: <https://ufmg.br/a-universidade/apresentacao/ufmg-em-numeros>**Tabela 5***Ensino de pós-graduação: número de cursos*

Ensino de pós-graduação	Quantidade
Doutorado	63
Mestrado	77
Especialização	68
Total de cursos	208

Fonte: <https://ufmg.br/a-universidade/apresentacao/ufmg-em-numeros>

De acordo com o PDI 2013-2017, o período compreendido entre 2007 e 2011 acumulou um crescimento de 44% no número de vagas ofertadas no vestibular da UFMG. Esse aumento foi devido a adesão da universidade ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo governo federal em 2007. Conforme Coelho (2014), o REUNI teve por objetivo a ampliação do acesso e permanência às universidades públicas federais e tinha como meta, dentre outras, o aumento do número de matrículas e de cursos, bem como a abertura de concursos para docentes e funcionários técnico-administrativos.

Por consequência, com a implementação do REUNI houve um considerável aumento de novos servidores, com um crescimento de quase 13% do quadro docente nos últimos quatro anos. No entanto, como destacado o relatório de gestão de 2016, o número de TAE's embora também tenha sofrido aumento, não acompanhou o crescimento gerado pela adesão ao REUNI. A UFMG recebeu 627 vagas de servidores técnico-administrativos, no entanto, parte dessas vagas foram para a reposição de perdas acumuladas ao longo dos anos (devido a um longo período sem concursos) e não para efetivar a necessária ampliação do seu quadro de pessoal técnico. De acordo com um estudo realizado pela PRORH, citado nos relatórios de gestão de 2015 e 2016, foi identificado que na percepção dos gestores, existe um déficit de 1.150 servidores TAE's. Ambos relatórios afirmaram, portanto, que o quadro atual de TAE's é insuficiente para atender as demandas decorrentes das atividades da UFMG. Isto se explica, de acordo com os referidos relatórios, em parte pela ausência de uma matriz de distribuição de TAE's, semelhante a existente para os servidores docentes.

De acordo com o relatório de gestão 2016, a CPPD elaborou e aperfeiçoou a matriz de distribuição de docente, baseando-se em indicadores relativos à produção acadêmica (ensino, pesquisa e extensão) e em atividades de administração acadêmica. Os dados que alimentam essa matriz do quadro docente são atualizados anualmente, o que possibilita estabelecer o dimensionamento ideal para cada unidade. No caso dos TAE's, a UFMG não possui essa matriz de dimensionamento, porém existe uma proposta em construção, que vem sendo debatida em âmbito nacional, conforme mencionado no relatório de gestão 2015 e 2016. Inclusive, segundo esses relatórios, houve avanços nas negociações em 2015 em relação à proposta de um modelo de Dimensionamento do Quadro de Pessoal dos TAE's nas IFES (Instituições Federais de Ensino Superior), com uma perspectiva para a publicação de uma portaria estabelecendo essa matriz em curto prazo. No entanto, esta expectativa foi frustrada devido aos problemas sociopolíticos e econômicos vividos

recentemente pelo país, que impactaram de modo negativo no orçamento das universidades.

Em relação a pós-graduação, o PDI aponta que a partir de 2009, a UFMG ampliou também em cerca de 10% o número de cursos ofertados e o número de vagas iniciais. Registrou um aumento de quase 25%, no número de estudantes de doutorado e no número de teses defendidas.

Em relação à qualificação dos docentes, responsáveis pela atividade fim, 87% são doutores e 10%, mestres. Acerca dos TAE's, servidores responsáveis pelas atividades meio, 74% de seu quadro possui formação superior e 11% são mestres e 2% tem doutorado. Esses dados foram apresentados no relatório de gestão 2016 e são referentes a este mesmo ano. Entretanto, a qualificação dos TAE's é considerada ação prioritária pela gestão de pessoas da universidade, conforme consta no relatório de gestão de 2014. Uma das razões apresentadas nesse relatório para priorizar essa ação é a expectativa de criar um corpo de gestores intermediários, com capacidade de dar sustentação a uma proposta de gestão profissional, com recursos estratégicos para inovações gerenciais e informacionais.

O PDI da UFMG é um documento estratégico, por empreender uma reflexão sobre os rumos traçados e que vêm sendo trilhados pela universidade e o que ela vislumbra para o futuro. De acordo com esse documento, a UFMG deverá aperfeiçoar seus métodos e práticas de ensino, pesquisa e extensão não apenas para habilitar profissionais para atender as demandas do mercado, mas também para formar cidadãos, capazes de compreender e intervir nos mais diversos problemas da sociedade, contribuindo para o progresso do contexto em que está inserido.

De acordo com o relatório de gestão 2016, o plano apresentado para o quinquênio 2013-2017 foi baseado no argumento básico de que o país terá que construir universidades de classe mundial³ para poder usufruir das perspectivas, que no momento da elaboração do referido PDI, eram favoráveis ao desenvolvimento econômico e social. Por considerar que a UFMG reunia condições para protagonizar essa mudança, todo o planejamento estratégico voltou-se prioritariamente para iniciativas relacionadas à internacionalização da instituição. No entanto, após a elaboração desse plano, o cenário econômico do país se deteriorou e, conseqüentemente, afetou a intenção de elevar as universidades brasileiras

³ Para maiores informações sobre as universidades de classe mundial acesse https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf

à condição de universidades de classe mundial. Apesar disso, a UFMG tem se esforçado em avançar nessa direção, desenvolvendo ações internas e externas voltadas para o processo de internacionalização, como: estimular a comunidade universitária a se integrar no processo de internacionalização (ações internas), incentivar a publicação em periódicos internacionais e buscar parcerias com universidades estrangeiras (ações externas), dentre outras ações.

As universidades consideradas de classe mundial são um tipo específico e raro de instituição, segundo afirma o PDI, e há apenas um grupo restrito dessa categoria em todo o mundo. São universidades que se destacam devido ao padrão aplicado às suas atividades de ensino e pesquisa, passando a ser referência para as entidades pertencentes ao meio. Além disso, são reconhecidas pela capacidade de fazer progredir o conhecimento humano, ampliar os horizontes culturais da sociedade e o acervo de técnicas nos mais diversos campos da ciência.

O PDI aponta que as 20 universidades consideradas as melhores do mundo estão sediadas nos EUA e praticamente todas estão localizadas em países ocidentais ou anglo-saxões, sendo a universidade de Tóquio, a única exceção neste ranking. A mesma concentração também é observada quando se amplia a amostra para as 100 universidades consideradas as melhores do mundo. O Brasil, de acordo o referido PDI, apesar de estar entre as 10 maiores economias do mundo (6ª posição em termos de PIB em 2011), não possui nenhuma de suas universidades entre as 100 melhores em âmbito internacional.

De acordo com o PDI, as mudanças tecnológicas observadas nas últimas décadas, que impactou o modo de produção fordista e a competição travada em mercados cada vez mais globais e integrados, intensificou a dependência do uso da ciência na produção. Esse contexto revalorizou e reatualizou o papel crucial das universidades no processo de desenvolvimento, desafiando-as a oferecer respostas pertinentes e transformadoras aos problemas contemporâneos. Uma dessas respostas, citadas pelo PDI, foi a ampliação da internacionalização, assumindo formas e tendências renovadas, buscando atingir padrões de excelência mundial nas atividades de ensino e pesquisa.

O papel do ensino terciário nas transformações socioeconômicas das nações tem sido cada vez mais reconhecido e, por consequência, tem motivado diversos governos a implementar medidas destinadas à construção de universidades de classe mundial em seus países, conforme apontou o PDI. As instituições de ensino superior têm se tornado agentes imprescindíveis no processo de desenvolvimento socioeconômico de um país, favorecendo avanços inovadores, aplicação de novas técnicas produtivas e

organizacionais, bem como na abertura de novos mercados e na introdução de novos produtos. Além disso, esse documento destacou que essas universidades contribuem para formar profissionais aptos para responder às exigências cambiantes de uma realidade econômica em ebulição e capazes de proporcionar aprimoramentos contínuos na vida em sociedade. É importante destacar que, investimentos vultosos estão entre um dos aspectos fundamentais para alcançar práticas de ensino e pesquisa, consideradas de excelência nas universidades que se tornaram de classe mundial, conforme apontou o referido PDI.

Observo, portanto, que a UFMG está atenta ao papel fundamental exercido pelas universidades no processo de transformação e desenvolvimento socioeconômico dos países nos quais estão inseridas e tem se esforçado para desempenhar esse papel, fazendo diversos investimentos. Para que as universidades possam contribuir nesse processo é necessário além do planejamento institucional que considere essa perspectiva, investimentos governamentais significativos para que as metas estabelecidas possam ser alcançadas. Outro ponto que destaco é a importância de uma formação cidadã, prevista nos objetivos institucionais da UFMG, para que além de profissionais capazes de atender as demandas do mercado, a universidade também forme cidadãos sensíveis, responsáveis e comprometidos com a busca de soluções para os diversos problemas inerentes à sociedade na qual estão inseridos.

Tendo em vista tornar-se uma universidade de classe mundial, a UFMG traçou então seu plano de desenvolvimento institucional para o quinquênio 2013-2017, por meio da construção de diversos projetos/planos estruturantes que buscam aprimorar os elementos fundamentais de uma universidade de classe mundial. Esses elementos já existem no âmbito da universidade, porém encontram-se em diferentes estágios de desenvolvimento e, portanto, demandam investimentos, conforme explicitado no referido PDI. Tais projetos envolvem os seguintes aspectos a serem reestruturados: aperfeiçoar a política de inovação tecnológica, introduzir práticas de ensino transdisciplinar na graduação, incorporar técnicas de comunicação digital, criar a Pró-Reitoria de Assistência Estudantil, ampliar e reestruturar as políticas e a infraestrutura de ação cultural e aprofundar a internacionalização da universidade, buscando promover uma inserção global ativa e soberana, dentre outros. Cada um desses projetos apresenta objetivos, metas e ações que foram detalhadamente apresentados no PDI.

O PDI também apresentou diversos projetos setoriais, que estão estreitamente associados aos projetos estruturantes. Esses projetos setoriais visam assegurar o desenvolvimento da UFMG por intermédio de melhorias contínuas de suas práticas e

condições de ensino, pesquisa e extensão, bem como das rotinas administrativas e do ambiente interno da universidade. A intenção desses projetos, portanto, é contribuir para alçar a UFMG entre as melhores instituições universitárias do mundo. Em linhas gerais, esses projetos buscam promover ajustamento no ensino de graduação e de pós-graduação, aumentar a produção científica e inovadora, bem como ampliar sua divulgação, consolidar a política de extensão universitária, fundamentando-se nas perspectivas inter e transdisciplinares. Além disso, buscam também investir em ações nas áreas de segurança, infraestrutura, condições ambientais, relações trabalhistas, processos administrativos e burocráticos, que são áreas fundamentais para dar suporte às funções de ensino e pesquisa.

3.2 – Gestão de pessoas na UFMG

A política de pessoal docente e dos TAE's é estabelecida pelo Conselho Universitário, tomando por base os critérios e normas relacionadas às atividades acadêmicas e administrativas, conforme apontou o relatório de gestão de 2016. A execução dessa política é de responsabilidade da PRORH, que é o órgão responsável pela gestão de pessoas e pelos processos relativos à administração de pessoal da universidade. As principais atividades desenvolvidas estão relacionadas a programas que incluem a qualificação dos servidores, avaliação de desempenho, atendimento à saúde do trabalhador e a busca pela melhoria da qualidade de vida no trabalho (www.ufmg.br/prorh).

Atualmente a PRORH é composta pelos seguintes departamentos: Departamento de Administração de Pessoal (DAP), Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) e Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador (DAST). Compõe também a estrutura institucional da PRORH a Unidade Seccional de Correição (USEC) e a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD).

As atividades previstas pela PRORH no PDI 2013-2017 foram centradas nas ações de aperfeiçoamento e de atualização profissional, considerando o contexto e as necessidades institucionais e as particularidades de seus processos de trabalho. Nesse sentido, de acordo com esse documento, a PRORH direcionou maior atenção para o planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades de capacitação e qualificação dos servidores. As ações propostas também consideraram a renovação do quadro funcional e a busca por estratégias de qualificação que atendessem as novas demandas tecnológicas da UFMG. Também foi proposto o objetivo de dotar a carreira técnico-

administrativa de características que incentivassem a permanência dos servidores que apresentam bom desempenho na instituição, evitando com isso a indesejável renovação dos quadros em decorrência de insatisfação profissional, segundo o PDI.

Em relação à rotatividade, o estudo de Allen e Shanock (2013), citado no capítulo anterior, apontou que as táticas de socialização estão relacionadas à percepção do suporte organizacional recebido pelo novo membro e com a sua imersão no trabalho. Esses autores constataram em seus estudos que tanto a percepção de suporte organizacional, quanto a imersão no trabalho promovem o aumento do comprometimento no trabalho e reduzem a rotatividade. Song et al (2015) também identificaram que a satisfação e o engajamento no trabalho são afetados direta e positivamente pelas táticas de socialização organizacional. Diante disso, considero que as ações de capacitação podem favorecer a socialização organizacional, podendo contribuir para a permanência dos servidores na UFMG, bem como aumentando a satisfação dos mesmos, no contexto da universidade.

Diante das necessidades institucionais identificadas, a PRORH propôs os seguintes objetivos no PDI da UFMG, referente ao período de 2013 a 2017:

- 1) Integrar o servidor à instituição, mediante atividades que o permitam conhecer melhor os processos acadêmicos e administrativos, seus direitos e deveres, bem como os direitos e deveres do público em sua interação com a UFMG;
- 2) Promover a capacitação, a qualificação e o treinamento do servidor;
- 3) Promover a saúde do servidor e sua segurança no trabalho, prevenir doenças ocupacionais e evitar acidentes de trabalho.

A partir desses objetivos, as metas propostas pela PRORH foram:

- 1) Estabelecer programas de treinamento dos servidores TAE's, focadas no desenvolvimento de habilidades e no uso de ferramentas relacionadas à função exercida e ao ambiente organizacional em que se insere o trabalhador;
- 2) Preparar servidores para o desempenho de atividades de gestão;
- 3) Estabelecer a cultura da educação continuada na UFMG;
- 4) Desenvolver programas direcionados à readaptação ao serviço de servidores, que em virtude de comprovados problemas de saúde necessitam alterar sua atividade profissional.

Diante disso, para alcançar os objetivos e metas propostas, as ações apresentadas no PDI foram:

- 1) Desenvolver e praticar processos de acompanhamento profissional dos servidores;

- 2) Ofertar programas de treinamento em serviço diferenciados, de acordo com o setor de atuação do servidor técnico-administrativo em educação;
- 3) Adotar medidas facilitadoras da participação do servidor em eventos relacionados à suas atribuições profissionais;
- 4) Manter e aprimorar a política de qualificação dos servidores em programas de pós-graduação *stricto sensu*;
- 5) Criar o serviço de atendimento ao servidor, a ser acessado por via eletrônica;
- 6) Estabelecer, dentro dos programas de qualificação e treinamento da PRORH, o estágio de curta duração, direcionado ao aprimoramento profissional.

Baseada na literatura de socialização organizacional, notei que os objetivos e as ações apresentadas pela PRORH têm grande potencial de favorecer o processo de socialização de seus novos membros. Os objetivos, metas e ações previstos abarcam aspectos gerais importantes e aspectos mais específicos. O treinamento em serviço e a participação em eventos, por exemplo, estão relacionados diretamente às atribuições dos servidores e ao ambiente organizacional dos mesmos. Portanto, são ações que poderão favorecer a aprendizagem diretamente relacionada às tarefas, que é uma dimensão importante do processo de socialização, conforme apontado por alguns estudos (Ostroff & Kozlowski, 1992; Ashforth, Sluss, & Sacks 2007), abordados no Capítulo 2 dessa dissertação.

Com objetivo de identificar como os objetivos, metas e ações previstos no PDI têm sido implementados na UFMG, busquei os relatórios de gestão 2014 a 2016. Busquei verificar nesses relatórios quais ações que vem sendo desenvolvidas pela área de gestão de pessoas da universidade, seus desafios, resultados, bem como aspectos internos e externos que afetam o desenvolvimento de pessoal.

Nos referidos relatórios identifiquei algumas ações previstas em lei, que buscam o desenvolvimento do servidor na carreira. A lei nº 11.091 de 2005 dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos dos TAE's e estabelece dois tipos de progressão: 1) Progressão por Mérito e 2) Progressão por Capacitação Profissional.

A progressão por mérito consiste na mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação. O programa de avaliação de desempenho será abordado ainda neste tópico em maiores detalhes.

A progressão por capacitação profissional, segundo a referida lei, é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação. Para isso é necessário que o servidor apresente certificado de curso de capacitação, que tenha compatibilidade com o cargo ocupado, com o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de 18 meses. A Tabela 6 informa as progressões por capacitação profissional concedidas aos servidores TAE's de 2014 a 2016.

Tabela 6

*Progressões por capacitação profissional
concedidas entre 2014 a 2016*

Ano	Nº de Servidores
2014	905
2015	743
2016	1000

Fonte: relatórios de gestão 2014, 2015 e 2016.

Conforme consta no relatório de gestão 2015, de acordo com o decreto nº 5.707 de 2016⁴, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, são considerados eventos de capacitação: cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Nem todas as capacitações que geraram as progressões apresentadas na Tabela 6 foram ofertadas pela universidade, como destacado no relatório de gestão 2016. Os servidores estão investindo em qualificação por conta própria, estimulados entre outras razões, pela possibilidade de aumento da remuneração.

Em nenhum dos relatórios de gestão considerados nessa pesquisa, identifiquei informações acerca de como ocorreram essas capacitações, se elas estão alinhadas aos objetivos e necessidades institucionais e quais foram os principais cursos realizados. A participação em cursos de capacitação ofertados ou não pela universidade, além de

⁴ Decreto que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm

possibilitam a progressão na carreira, também podem contribuir para o processo de socialização dos servidores. Quanto mais esses cursos possibilitarem o desenvolvimento de conhecimentos e/ou habilidades relacionadas diretamente às atividades que serão exercidas pelos novatos, mais contribuirão no processo de se tornarem membro da universidade. Neste sentido, as capacitações deveriam abarcar tanto conteúdos gerais sobre a universidade e sua estrutura, como conhecimentos mais específicos relacionados com o papel a ser desempenhado pelos novos servidores. Embora, para obter a progressão seja preciso que o curso realizado apresente relação direta com as atribuições do cargo⁵ ocupado pelo servidor e ao ambiente organizacional⁶ no qual está inserido, identifiquei que as atribuições previstas para vários cargos são muito amplas, assim como a descrição dos ambientes organizacionais. Sendo assim, o certificado de um curso apresentado para progressão pode estar coerente com as atribuições do cargo e ambiente organizacional, porém não necessariamente relacionado com as atividades e/ou funções desenvolvidas pelo servidor em seu setor de trabalho. A definição ampla das atribuições previstas para os cargos no plano de carreira dos TAE's permite que em um mesmo cargo o servidor possa atuar em áreas muito distintas, como é o caso do assistente em administração. Portanto, apenas os critérios de relação com as atribuições do cargo e ambiente organizacional podem não ser suficientes para garantirem que as capacitações realizadas também irão contribuir, de maneira mais efetiva e direta, no desenvolvimento institucional e no processo de socialização organizacional dos recém-admitidos.

O terceiro tipo de progressão na carreira ocorre por Incentivo à Qualificação, também prevista na lei nº 11.091 de 2005. Esse incentivo foi instituído para os servidores que possuem educação formal superior ao que é exigido para o cargo de que é titular. Por exemplo, servidor que ocupa o cargo de administrador e apresenta o certificado de um curso de pós-graduação (*latu senso* ou *strictu senso*), ao ingressar ou em algum momento após o ingresso, fará jus a esse incentivo. O percentual do incentivo será calculado com base no vencimento padrão do servidor. Se o curso de pós-graduação realizado apresentar correlação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor, o mesmo terá direito ao maior percentual, conforme regulamento.

⁵ Para informações sobre as atribuições dos cargos do Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) consulte: <https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2014/05/DESCRI%C3%87%C3%83OCARGOSPCCTAE.pdf>

⁶ Para informações sobre a descrição dos ambientes organizacionais consulte: <https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2014/05/Decreto5824.pdf>

Além disso, a UFMG também dispõe de um programa de bolsas com o objetivo de incentivar a busca de qualificação de nível superior pelos servidores TAE's. Esse programa foi instituído pela portaria nº 02564 de 2003 da UFMG e visa contribuir com o desenvolvimento de pessoas da instituição. Em 2013, esse programa também foi estendido para a pós-graduação. A Tabela 7 informa quantos servidores TAE's receberam esse auxílio em 2014.

Tabela 7

Número de servidores TAE's que receberam bolsa mensal para a realização de cursos formais para a capacitação prevista no decreto nº 5.707 de 2014.

Item contemplado	Nº de Servidores
Bolsa de curso pré-vestibular	1
Bolsa para curso de graduação	228
Bolsa para curso de Especialização	137
Bolsa para curso de Mestrado	44
Bolsa para curso de Doutorado	04
Total	413

Fonte: Relatório de gestão 2014

Em 2015, de acordo com o relatório de gestão 2015, foram disponibilizadas 238 bolsas para ingresso na graduação e 64 bolsas para a pós-graduação. Em 2016, 75 servidores receberam apoio para a realização de cursos de graduação e pós-graduação. Para ter acesso a uma bolsa existem alguns critérios a serem preenchidos pelos servidores, dentre eles ter concluído o estágio probatório. A participação nesse programa não isenta o servidor do cumprimento integral de sua carga horária. Porém, havendo incompatibilidade entre o horário do curso e a jornada diária, o servidor poderá requerer o pedido de horário especial para servidor estudante, conforme regulamentação. Esse apoio poderá ser integral ou parcial conforme regras estabelecidas e disponibilidade orçamentária.

De acordo com os relatórios de gestão, o programa de auxílio financeiro para participação em cursos e eventos é outra ação da UFMG que busca contribuir com o desenvolvimento dos seus trabalhadores. Os itens financiáveis são passagens aéreas ou terrestres, diárias e taxa de inscrição. Uma das condições para concessão do apoio é o curso ou evento ter relação direta com as atividades desenvolvidas pelo servidor. Em

2015, 131 servidores receberam apoio para participarem de eventos (cursos, seminários e congressos) nacionais e três servidores foram apoiados para participação em eventos fora do país. No ano seguinte, 149 servidores receberam esse tipo de apoio. Não encontrei nos relatórios 2015 e 2016, análises/informações referentes a quais cursos e eventos foram financiados. Também não encontrei informações sobre as contribuições decorrentes da participação nesses cursos e/ou eventos para o desempenho do servidor e para os objetivos institucionais. O apoio para a participação em cursos e eventos também poderá favorecer o processo de socialização. Neste sentido, quanto mais as necessidades de capacitação inerentes a esse processo forem levadas em conta, no momento da definição do curso e/ou evento pelo servidor e pela universidade, mais essas participações poderão favorecer a socialização dos servidores.

Afastamentos e licenças para capacitação previstos no decreto nº 5.707 de 2006, concedidas aos docentes e aos TAE's, também favorecem a capacitação dos servidores, conforme apontou os relatórios de gestão. Essas concessões têm por objetivo apoiar as iniciativas dos servidores em busca de qualificação, voltadas para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais, dentre outros. Os afastamentos e licenças para capacitação só são previstos em lei para servidores que já concluíram o estágio probatório. Consta no relatório de gestão de 2014 que foi concedido afastamento a 50 servidores docentes, com o tempo de duração variando entre 15 e mais de 365 dias. Esse relatório não apresentou informações sobre os afastamentos dos TAE's. O relatório de 2015 informou os afastamentos concedidos aos docentes (436) e aos TAE's (101), com duração entre menos de 15 dias e superior a 365 dias. Nesses relatórios, não encontrei informações relativas a relação entre os cursos realizados, que demandaram afastamento, com as atividades desempenhadas pelos servidores e nem com os objetivos institucionais. O relatório de 2016 não apresentou nenhuma informação sobre os afastamentos concedidos.

Conforme o relatório de gestão 2014, a PRORH iniciou um processo de discussão para elaborar um Plano de Trabalho para o período de 2015 a 2018, considerando as demandas identificadas, bem como os dados obtidos nos formulários de Avaliação de Desempenho de 2014, aplicada de dezembro de 2014 a março de 2015. Com base nesse Plano de Trabalho, a PRORH tinha a intenção de elaborar o Plano de Desenvolvimento dos servidores TAE's em 2015, para o período de 2015 a 2018, que incluiria o plano de capacitação, prevendo educação formal, continuada e em serviço. Porém, de acordo com o relatório de gestão de 2015, essa expectativa foi frustrada, devido principalmente ao movimento grevista dos TAE's, que durou alguns meses e interferiu no andamento dessa

proposta. De acordo com o relatório de gestão 2016, a PRORH instituiu uma comissão para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos TAE's. O primeiro trabalho realizado por essa comissão teve como foco o estágio probatório dos servidores TAE's, o que resultou em uma proposta de Resolução que será encaminhada ao Conselho Universitário. O estágio probatório envolve questões relacionadas à capacitação, justificando ser focalizada por tal comissão.

Esse Plano de Desenvolvimento que está sendo elaborado tem diretrizes estabelecidas pelo Decreto nº 5.825 de 2006⁷ e deverá estar vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFES. Esse decreto busca garantir que as instituições federais de ensino tenham um Plano de Desenvolvimento que contemple os seguintes aspectos: 1) dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com a definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição; 2) Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e 3) Programa de Avaliação de Desempenho.

Em relação ao primeiro aspecto que deve constar nesse plano, já citei um estudo realizado pela PRORH no primeiro tópico desse capítulo, que buscou contribuir para realizar o dimensionamento das necessidades institucionais e definição de um modelo de alocação de vagas para os TAE's. Como a definição desse modelo também depende de instâncias externas à UFMG, tais como o Ministério da Educação (MEC) e o cenário político e socioeconômico do país, esse aspecto ainda não pôde ser contemplado.

Em relação ao Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, diversas ações vêm sendo desenvolvidas. Antes de apresentar essas ações, é importante especificar o papel da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal (DDP) do DRH na implementação das mesmas. Segundo o relatório de gestão 2015, essa Divisão é responsável pela proposição e desenvolvimento de atividades de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores TAE's na UFMG. A DDP também é responsável pelas análises dos processos de Progressão por Capacitação Profissional (PCP) e Incentivo a Qualificação dos servidores, conforme consta no relatório de gestão 2014. A seguir, as Tabelas 8, 9 e 10 apresentam as ações/cursos de capacitação que foram ofertadas pela UFMG no período de 2014 a 2016.

⁷ Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm

Tabela 8

Atividades de capacitação, considerando número de servidores, conteúdos dos cursos e turmas ofertadas em 2014 pela UFMG.

Cursos	Servidores	Turmas
1- Atualização em Informática	52	4
2- Biossegurança em laboratório	36	1
3- Capacitação e difusão do conhecimento – Casa da Glória	25	1
4- Comissão Interna de Segurança do servidor público	5	1
5- Cuidadores de pessoas com problemas de memória/HCL	24	1
6- Desenvolvimento de Liderança – Decisão e Mudança/HCL	69	4
7- Excel Básico	43	3
8- Excel Avançado	37	3
9- Gerenciamento e manuseio de resíduos de serviço de saúde	23	1
10- Ilustração Científica Biológica (Módulo I, II, III, IV e V)	8	1
11- Informática básica	45	3
12- Integração dos servidores recém-admitidos	134	5
13- Linux	55	4
14- Metodologia de projetos de pesquisa	4	1
15- Noções de cabeamento	13	2
16- Produção gráfica	25	1
17- Programa de Educação para a Aposentadoria	34	3
18- Segurança no trabalho – primeiros socorros	8	1
19- Retenção na fonte de tributos federais e municipais efetuados pela UFMG	75	7
20- Técnicas de Manuseio de animais e preparo de soluções	20	1
Total	735	48

Fonte: Relatório de gestão 2014.

Para a realização desses cursos em 2014, foram investidos R\$ 84.959,49. Em 2015, foram investidos R\$ 29.176,10 em cursos de capacitação (Tabela 9). Observei que o investimento realizado em 2015 foi bem menor em comparação ao ano anterior. Uma das possíveis razões disso pode estar relacionada ao movimento grevistas dos TAE's que durou alguns meses em 2015. No ano de 2016 (Tabela 10), foram investidos R\$ 75.662,59 em cursos/eventos voltados para a capacitação.

Tabela 9

Atividades de capacitação, considerando número de servidores, conteúdo e turmas ofertadas em 2015 pela UFMG.

Cursos	Servidores	Turmas
1- Capacitação em Linux	60	5
2- Noções de Cabeamento Estruturado	30	4
3- Programa de Educação para Aposentadoria	21	1
4- Recepção de servidores TAE's	39	2
5- Sistema de Concessão de diárias e passagens	11	1
6- Suporte Básico de Vida	20	1
7- Treinamento de Servidores para o uso de sistema SIEx após adequação aos critérios adotados pelo CEPE	4	1
Total	185	15

Fonte: Relatório de gestão 2015

Para efeitos de Progressão por capacitação profissional a carga mínima exigida é de 120 horas na primeira progressão, 150 horas na segunda e superior a 180 horas na terceira. Em todas as progressões só podem ser somados cursos de no mínimo 20 horas para o total de horas necessárias, de acordo com a lei nº11.091 de 2005. Portanto, os cursos ofertados ao longo de 2014 a 2016, com carga horária igual ou superior a 20 horas poderiam ser utilizados para a progressão profissional dos servidores que ainda não receberam todas as progressões por capacitação profissional. Os relatórios não apresentaram informações sobre o uso desses cursos de capacitação ofertados pela universidade para a progressão por capacitação profissional.

De maneira geral, observei que as ações/cursos ofertados pela universidade (Tabelas 8, 9 e 10) estão relacionados a conteúdos mais específicos como: informática básica, primeiros socorros, educação financeira, dentre outros. Apesar de terem sua importância, esses cursos são insuficientes para o domínio das tarefas e papel a serem desempenhados pelos novos membros. Portanto, são ações/cursos que não abarcam a capacitação necessária frente à multiplicidade de atividades e papéis sociais desenvolvidos nos mais diversos setores que compõem a universidade.

Tabela 10

Atividades de capacitação, considerando número de servidores, conteúdo e turmas ofertadas em 2016 pela UFMG.

Cursos⁸	Servidores	Turmas
1- Curso de capacitação em serviço sobre rotinas de pessoal	141	2
2- Curso de elaboração de projetos de mestrado e doutorado	108	4
3- Curso gestão de resíduos	25	1
4- Curso Linux	47	5
5- Noções de Cabeamento	28	1
6- Capacitação para gestão de pessoas – Área: Governança e gestão (1ªetapa)	28	1
7- Suporte básico de vida	26	1
8- Programa de Educação para Aposentadoria	8	1
9- Projeto Saúde para a Terceira Idade	20	1
10- Workshop: Educação Financeira e orçamento familiar	79	2
11- Oficinas sobre os processos de trabalho na Educação superior e desdobramentos	96	16
12- Percursos em docência no ensino superior	30	1
13- Congresso de Inovação e Metodologias no Ensino Superior	30	1
Total	653	37

Fonte: Relatório de gestão 2016

Dentre os cursos realizados em 2016, chamou-me atenção a Capacitação em Serviço sobre Rotinas de Pessoal, que pelo título suponho que tenha abordado conteúdos diretamente relacionados às tarefas realizadas nos setores de seção de pessoal. Minha suposição se deve ao fato de não ter encontrado nos relatórios de gestão maiores informações sobre o conteúdo, formato e objetivos das capacitações ofertadas. Cursos como esse, de capacitação em serviço sobre as rotinas de pessoal, contribuem muito para o processo de socialização, pois favorecem a clareza de papel, especialmente dos servidores recém-admitidos lotados nas seções de pessoal, setor existente em praticamente todas as unidades/órgãos da UFMG.

⁸ As ações referentes ao Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES) e aos Programas de Apoio à graduação e pós-graduação e participação em eventos foram retirados da tabela 10. Como essas ações não foram apresentadas nas tabelas referentes às atividades de capacitação nos relatórios de 2014 e 2015, optei por apresentá-las à parte, em conjunto com as informações dos anos de 2014 e 2015.

Com base na literatura de socialização organizacional (p. ex., Ostroff & Kozlowski, 1992) é mais importante para os recém-admitidos, em um primeiro momento, adquirir conhecimentos e informações relacionados diretamente ao domínio de suas tarefas. Posteriormente, as informações mais gerais sobre a organização também adquirem sua relevância para os novos membros.

Outro aspecto que considero importante destacar é que os relatórios de gestão não informaram a proporção de servidores em estágio probatório que participaram das capacitações ofertadas. Portanto, não há como saber a provável contribuição desses cursos no processo de socialização dos recém-admitidos na UFMG. Apenas o curso de recepção de TAE's ofertado em 2014 e 2015, devido à sua natureza, foi dirigido exclusivamente aos recém-admitidos. Além disso, observei que o relatório de 2016 não informou a oferta do curso de recepção, embora a universidade tenha admitido novos servidores no referido ano, como consta na página web da UFMG, relacionada a concursos (<https://www2.ufmg.br/concursos/Concursos/Tecnico-Administrativo>)

Ainda sobre a oferta de cursos de capacitação, levando em conta a diversidade de setores e de atividades desenvolvidas no contexto da universidade, notei que as capacitações ofertadas não abarcaram todas as áreas. Não identifiquei cursos relacionados, por exemplo, às atividades de compras, colegiados, atendimento ao público, que são comuns a praticamente todas as unidades.

Destaco ainda que encontrei apenas dois cursos direcionados para a capacitação de chefias. Um deles ocorrido em 2014 (Desenvolvimento de lideranças), porém dirigido apenas a 69 servidores do Hospital das Clínicas. E a outra capacitação para gestão, iniciada em 2016, contemplou 28 servidores, ligados principalmente ao DAP e alguns servidores do DRH. Com base na literatura de socialização organizacional, os gestores/chefias exercem um papel fundamental no processo de socialização dos novos membros. Portanto, o investimento em ações direcionadas para a formação/orientações aos servidores que assumirem cargos de chefia de toda universidade, poderá favorecer a socialização organizacional dos novos servidores, bem como dos servidores removidos.

Em relação a capacitação docente, o relatório de gestão 2014 informou que em 2008 foi criada a Diretoria de Inovação e Metodologias de Ensino (GIZ), para apoiar o processo de implantação do REUNI. Seu propósito foi assessorar e implementar o uso de novas tecnologias e metodologias de ensino no âmbito da graduação. Desde seu surgimento, a GIZ atende aos vários cursos da UFMG e firmou-se como um espaço permanente de discussão e formação docente e discente relacionado às práticas

pedagógicas que envolvem o processo de ensino e aprendizagem. Entre as ações da GIZ encontram-se os PerCursos Formativos em Docência do Ensino Superior, cujo objetivo é aperfeiçoar a prática docente. Essa modalidade é oferecida anualmente, em formato semipresencial e já disponibilizou mais de 800 vagas ao todo e vem se aperfeiçoando a cada ano, conforme consta no relatório de gestão de 2014. Em 2016, relatório do referido ano informou que 50 docentes participaram do PerCurso Formativo e 30 do Congresso de Inovação e Metodologias no Ensino Superior. A capacitação é uma ação importante, porém não tem contemplado a formação para atuação na área de gestão, que também é atribuída aos docentes.

O curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES) também consiste em uma ação de capacitação e tem uma característica importante ao propor como trabalho final um projeto de intervenção aplicável ao local de trabalho. A PRORH oferece tal curso em parceria com a Faculdade de Educação e, em 2016, ofereceu a segunda turma, com 76 servidores, segundo o relatório de gestão, 2016.

A Semana do Servidor e a Semana do Conhecimento também foram destacadas no relatório de gestão 2016 como ações relacionadas a capacitação e aperfeiçoamento. A Semana do Servidor é um espaço institucionalizado para abordar temas que sejam do interesse da comunidade acadêmica. Em 2015, o tema da Semana foi “Encontros e desencontros de gerações no trabalho”, considerando as evidências dos conflitos esperados entre as diferentes gerações, devido a renovação do quadro de servidores. A Semana do Servidor de 2016 tratou do tema “O processo de trabalho e seus desdobramentos”, com a realização de oficinas de trabalho que reuniram servidores por setores de trabalho, de modo a possibilitar que os mesmos pudessem refletir sobre os processos de trabalho de suas respectivas unidades. A oferta de espaços para diálogo e reflexão sobre os processos de trabalho pode favorecer o processo de socialização dos servidores, ao possibilitar a identificação e resolução de problemas de forma coletiva, proporcionando melhorias no ambiente de trabalho. Além disso, também possibilitam oportunidade para construção de relacionamentos e vínculo afetivo entre novatos e veteranos, que é um aspecto que afeta positivamente a socialização organizacional, conforme aponta alguns estudos (Lapointe et al., 2014; Benson et al., 2012).

Como desdobramento da Semana do Servidor 2016, em 2017 o tema fora Aprendizados e Perspectivas: construir juntos. Nessa semana uma das propostas fora fazer um balanço das semanas do servidor dos anos de 2013 a 2016 e apresentar propostas de adequação de ambientes organizacionais baseada no levantamento feito nas oficinas

de 2016 (<https://www.ufmg.br/prorh/>). Não encontrei maiores informações sobre os desdobramentos da Semana do Servidor 2017.

A Semana do Conhecimento, por sua vez, tem por objetivo realizar uma reflexão sobre a diversidade do conhecimento produzido e compartilhado pela universidade em diálogo com setores da sociedade. De acordo com o relatório de gestão 2016, a participação dos TAE's nesse evento foi institucionalizada por iniciativa do Sindicato dos Trabalhadores dos Institutos Federais de Ensino Superior (SINDIFES) em 2012. Essa Semana já está em sua 25ª edição e após esta institucionalização os TAE's egressos do GIFES e dos cursos de mestrado e doutorado são estimulados a apresentar seu trabalho de final de curso na Semana do Conhecimento. Os TAE's não são responsáveis pelas atividades fins (ensino, pesquisa e extensão) da universidade e isso pode distanciá-los, de certa forma, dos objetivos institucionais da UFMG. Portanto, a participação dos TAE's na Semana do Conhecimento amplia a compreensão destes trabalhadores acerca dos objetivos institucionais, bem como da importância que eles têm no alcance dos mesmos. Isto contribui para o processo de socialização organizacional dos TAE's e deve ser cada vez mais incentivado e favorecido no contexto universitário.

O terceiro aspecto previsto para o Plano de Desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativo em educação é o Programa de Avaliação de Desempenho (AD). Esse programa, implementado e coordenado pela PRORH, busca promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, especialmente em relação a capacitação, desenvolvimento na carreira e harmonia nas relações de trabalho, de acordo com relatório de gestão de 2015. Atualmente, a AD no âmbito das IFES está prevista na lei nº11.091 de 2005. Na UFMG, esse programa está regulamento pela Resolução Complementar Nº 5, aprovada pelo Conselho Universitário em 2012. Por meio da portaria 161 de 2014 foi constituída uma comissão presidida pela PRORH, para a implementação da AD. Em 2014 a AD ocorreu de forma totalmente informatizada.

De acordo com o relatório de gestão 2015, a expectativa da comissão de coordenação geral do programa é que o processo de avaliação possibilite a construção de um conceito de avaliação que proporcione espaços de diálogo, planejamento e *feedback*, com mudança gradativa da cultura institucional. Em 2016, todas as etapas previstas pelo programa foram implementadas, a saber:

- Avaliação do servidor pelo chefe
- Avaliação do chefe pela equipe

- Autoavaliação da equipe
- Autoavaliação do servidor
- Autoavaliação da chefia

A proposta da AD também propõe que a equipe elabore um plano de trabalho para o ano seguinte, com base nos resultados e desafios identificados nos processos de trabalho. Além disso, o processo de avaliação também levanta informações acerca da qualidade de vida no trabalho e de aspectos relativos à acessibilidade.

A PRORH, ao implementar esse modelo de avaliação de desempenho considera que o mesmo poderá trazer os seguintes benefícios ao servidor: compreender com clareza como seu trabalho é percebido pelos outros, as expectativas da equipe, aprimorar o autoconhecimento, avaliar o impacto de suas atividades no ambiente de trabalho, desenvolver suas competências e gerenciar a evolução de sua carreira, além de atender a um pré-requisito da progressão por mérito⁹ definida em lei. Para a equipe de trabalho, a PRORH considera que a avaliação de desempenho também apresenta alguns benefícios tais como compreender de que forma o trabalho desenvolvido pela equipe se insere no contexto institucional, facilitar o planejamento das metas de trabalho da equipe, facilitar a comunicação entre seus membros, identificar as causas de possíveis conflitos e possíveis soluções. Para a UFMG, os prováveis benefícios da AD apresentados pela PRORH são identificar e desenvolver o potencial de seus trabalhadores, contribuir para uma comunicação objetiva e aberta dentro da instituição, identificar áreas de desenvolvimento para capacitação, reforçar os valores da organização, dentre outros.

Considerando a literatura de socialização organizacional, a AD por um lado, é uma ação organizacional que apresenta grande potencial para favorecer o processo de socialização dos novatos e dos servidores removidos, ao propor espaço de diálogo e reflexão nas equipes de trabalho. Esse espaço pode facilitar a clareza do papel de cada membro das diversas equipes, dos objetivos do trabalho, bem como a identificação de problemas e de suas possíveis soluções, dentre outros. Mas por outro, poderá dificultar avaliações mais condizentes com a realidade por tratar-se de uma avaliação cujo resultado também impacta financeiramente a vida dos servidores. Além disso, outros aspectos também podem influenciar o alcance dos objetivos propostos pela AD tais como, a gestão

⁹ A progressão por Mérito foi definida pela lei nº 11.091/05 e corresponde a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 meses de efetivo exercício, observado o respectivo nível de capacitação. Para receber tal progressão o servidor deverá apresentar média final igual ou superior a 70% no somatório dos valores atribuídos nas avaliações (Programa de Avaliação de Desempenho, 2016)

dos processos de trabalho. Ambientes de trabalho geridos com pouco espaço para participação não irão favorecer uma AD satisfatória. Todos esses aspectos podem contribuir para que essa avaliação ocorra apenas para cumprir uma formalidade institucional.

Os relatórios de gestão 2015 e 2016 apresentam ainda algumas informações sobre a gestão de riscos relacionados ao pessoal. São eles: a rotatividade dos servidores TAE's, saúde do servidor, qualificação do servidor acima do que é exigido para o exercício do cargo para o qual foi admitido, o crescente número de aposentadorias e o rápido desenvolvimento tecnológico. Diante desses riscos identificados a PRORH apresentou algumas ações como forma de enfrentamento.

Em relação a rotatividade de TAE's, o relatório de gestão 2014 apontou que do total de nomeações no exercício de 2014 foi identificado uma taxa de desistência de 37,50%, percentual considerado elevado. Nesse percentual, a maior incidência é no cargo de assistente em administração (dos 174 nomeados, 110 foram empossados e 64 desistiram). Em 2015, o relatório do referido ano apresentou que do total de nomeações, observou-se uma desistência de 13,25%, (especialmente de médicos psiquiatras e de técnico em contabilidade, pela ausência da titulação exigida). Esse percentual é considerado moderado e soma-se a ele pedidos de exoneração pouco tempo depois da admissão. Diante desse risco, os referidos relatórios informaram que a UFMG tem iniciado o processo de acompanhamento funcional, cada vez mais precoce de seus servidores. O objetivo disso, segundo os relatórios é identificar os possíveis problemas que interferem na permanência dos servidores na organização e com isso evitar os efeitos negativos da rotatividade. No entanto, ainda não foram produzidos dados que possam ser analisados de forma consistente, em relação ao acompanhamento funcional precoce e seus efeitos sobre a rotatividade.

De acordo com o relatório de gestão 2016, o acompanhamento funcional é de responsabilidade da DAF, que é uma das divisões do DRH. Esse acompanhamento pode ser demandado pelo gestor, pelo próprio servidor, por sua chefia imediata ou pelo DAST. Segundo o relatório de gestão do ano de 2016, as ações desenvolvidas pela DAF buscam oferecer espaço de escuta, orientação e encaminhamentos das demandas funcionais, ao intervir nos desgastes que ocorrem na interação entre servidor e organização e seu ambiente de trabalho. Os dados apresentados nos relatórios de 2015 e 2016 referentes às ações do acompanhamento funcional não permitiram identificar quais acompanhamentos se deram de forma precoce e nem as razões que os justificaram. As tabelas apresentadas,

nos respectivos relatórios, abarcaram apenas aspectos quantitativos, referentes à análise de formulários de avaliação e acompanhamento dos servidores, sem os especificar.

A saúde do servidor também foi considerada como um dos riscos à gestão, pois pode comprometer de forma grave a médio e longo prazo a missão institucional, como o absenteísmo por motivo de doença. Com o objetivo de redução desses riscos relacionados à saúde, a universidade por meio do DAST, realiza os seguintes projetos:

- Grupo Multiprofissional de apoio a perícia (GMAP), cujo objetivo é subsidiar a perícia médica por meio da avaliação da compatibilidade entre as atribuições do cargo/função do servidor afastado por motivo de saúde e as limitações impostas pela patologia.
- Campanhas de vacinação;
- Exame médico periódico;
- Notificação e acompanhamento de acidentes em serviço;
- Acolhimento psicológico;
- Psicoterapia breve;
- Reabilitação ergonômica e funcional;

Outro fator de risco identificado é a qualificação dos servidores acima do que é exigido para o cargo. Isso, de acordo com os relatórios de gestão 2014 e 2015 gera insatisfação e a busca pelo servidor por um espaço institucional onde possa aplicar seus conhecimentos relativos à sua formação, mesmo que isso incorra em desvio de função, trazendo consequências negativas para a organização.

O crescente número de aposentadorias também foi considerado um risco para a gestão. Os relatórios mostraram que 760 servidores (204 docentes e 556 TAE's) se aposentaram entre 2014 e 2016. Sendo que, tendo como referência a data de 31 de dezembro de 2016, existem 959 servidores (361 docentes e 598 TAE's) que recebiam abono permanência, ou seja, que já haviam cumprido os requisitos para se aposentar. O desligamento desses servidores poderá ocasionar uma perda de inteligência organizacional, acumulada ao longo de décadas na organização, segundo indica os referidos relatórios.

O rápido desenvolvimento tecnológico também foi classificado como um risco à gestão pelo fato da universidade não conseguir absorver as novas tecnologias em seus processos de trabalho, na mesma velocidade em que ensina e produz tecnologia. Isso gera dificuldades especialmente para os servidores novatos, que desejam e esperam ter disponível ferramentas mais modernas para desenvolver seu trabalho.

Aliado a todos os riscos identificados, o déficit quantitativo crônico de TAE's como já foi mencionado, agrava ainda mais os problemas vivenciados pela área de recursos humanos. Diante dos riscos apresentados nos relatórios de gestão, observei que as ações propostas para o enfrentamento de alguns deles apresentam um enfoque de caráter mais curativo, do que preventivo. Em outras palavras, as ações descritas não parecem combater as causas, mas atuar, em sua maioria, sobre as consequências, que é quando os problemas já ocorreram. Considero que atuar precocemente é melhor que deixar os problemas se agravarem, porém, implementar ações que garantam condições adequadas de trabalho pode ser ainda mais eficiente, na medida em que poderá evitar e/ou diminuir a ocorrência das dificuldades/insatisfações no ambiente de trabalho. As limitações/carências identificadas nas ações que poderiam favorecer a socialização organizacional, observada nos relatórios de gestão, evidenciam que a universidade ainda não tem atuado de forma mais preventiva em relação a gestão de pessoas. Embora a PRORH tenha apresentado no PDI referente ao período 2013-2017 objetivos com potencial para nortear a implementação de ações de caráter mais preventivo em relação a socialização organizacional, não identifiquei a concretização de todos eles nos relatórios de gestão de 2014 a 2016. Ou pelo menos, os relatórios não foram suficientemente claros a esse respeito.

3.3 – Estágio probatório e remoções

Em relação ao estágio probatório, localizei a resolução nº 17/92 de dezembro de 1992, a portaria nº 112 de agosto de 2006, a lei nº 8.112/90 e as normas descritas na página *web* da PRORH. No que diz respeito à remoção, ater-me-ei ao que está previsto na lei nº 8.112/90 e nos formulários de solicitação de remoção disponibilizados na página *web* da PRORH. Observei uma certa escassez de informações institucionais e públicas sobre o estágio probatório, mas principalmente sobre a remoção.

Ao entrar em exercício na universidade, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório, conforme artigo 20, previsto na lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, com duração de 3 anos (Emenda Constitucional nº 19/1998). Conforme o artigo 2º da resolução nº 17/92 da UFMG, o servidor deverá ser treinado e orientado com relação às atribuições que irá desenvolver, conforme seu cargo. O artigo 3º dessa mesma resolução, prevê que o servidor deverá ser acompanhado e avaliado sistematicamente pela chefia, durante todo o período de estágio probatório.

Dessa forma, durante esse período, a aptidão e capacidade do servidor serão objeto de avaliação para o desempenho no cargo, observados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Ainda conforme lei nº 8.112/90, no inciso 2º, do artigo 20, o servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do artigo 29, da lei nº 8.112/90.

Essas avaliações, de acordo com artigo 1º da portaria nº 112 da UFMG sobre o estágio probatório dos TAE's, serão realizadas em três etapas, contadas a partir da entrada em exercício do servidor, assim escalonadas: 10º mês, 20º mês, e 30º mês. Cabe à PRORH a coordenação dos procedimentos de acompanhamento e avaliação do servidor e o estabelecimento de regras e instrumentos próprios a serem desenvolvidos e aplicados pelas chefias dos servidores (Resolução nº 17/1992 da UFMG).

Diante disso, os formulários de cada avaliação dos TAE's são encaminhados pela DRH a todas as unidades/órgãos da UFMG, via processo tradicional (em papel). Essas avaliações, realizadas em formulário de papel, são compostas por duas partes: autoavaliação do TAE e avaliação da chefia imediata. Após o preenchimento das respectivas partes, que contemplam os itens previstos na legislação, conforme já mencionado, a avaliação deverá ser submetida a apreciação de uma comissão local na unidade/órgão de lotação do servidor, composta pelos seguintes membros, conforme a Resolução nº 17/92: diretor da unidade/órgão (presidente da comissão), um representante dos servidores da mesma unidade, que tenha estabilidade no cargo (eleito por seus pares, com mandato de 2 anos) e pela chefia imediata. Após o registro desta apreciação, no formulário de avaliação, o processo é devolvido ao DRH para análise e posteriores encaminhamentos e/ou intervenções que se fizerem necessárias.

Conforme a portaria nº 112/06 na primeira e na segunda avaliação de estágio probatório do servidor, a comissão local deverá examinar a avaliação da chefia acerca do desempenho do servidor. Se necessário, essa comissão deverá propor medidas que busquem uma melhor adaptação do servidor. Na terceira avaliação do estágio probatório, a comissão local deverá emitir parecer fundamentado em que concluirá pela conveniência, ou não, de o servidor ser incluído no quadro permanente da UFMG. Após isso, a avaliação deverá ser encaminhada ao DRH, e a PRORH designará uma outra comissão, que terá a competência para emitir pronunciamento final sobre o estágio probatório do servidor. Se o parecer for favorável, a decisão será encaminhada para consideração do Reitor e decisão final. Na hipótese de parecer desfavorável, o processo

do estágio probatório será encaminhado ao Conselho de Diretores, que emitirá parecer sobre o mérito, e posteriormente submetidos a consideração do Reitor. Da decisão do Conselho de Diretores, cabe recurso ao Conselho Universitário.

Embora conste na resolução nº 17/92 que o servidor deve ser treinado, não se especifica de quem é esta responsabilidade e nem como esse treinamento deve ser feito. Essa informação também não foi encontrada nos demais documentos sobre o estágio probatório. Portanto, não identifiquei nenhuma ação institucionalizada que oriente e/ou regulamente o processo de socialização em relação ao treinamento acerca das atividades que serão delegadas ao novo servidor. O que indica possivelmente que o treinamento dos novos servidores ocorre de modo não planejado ou pouco planejado no contexto da universidade. Táticas de socialização organizacional contribuem para a clareza do papel e ajudam os recém-admitidos a construir as competências necessárias para o adequado desempenho das tarefas (Lapointe et. al, 2014). Portanto, a ausência ou a insuficiência dessas táticas pode trazer prejuízos ao processo de socialização dos novos membros. Porém, a literatura de socialização organizacional aponta que os iniciantes também têm papel ativo no processo de tornarem-se membros de uma organização. Griffin et. al (2000), por exemplo, identificaram várias táticas de comportamento proativo implementadas pelos novatos em busca de socialização. Apesar disso, como destacado por Borges e Albuquerque (2014), a participação dos novos membros não isenta a organização de promover ações que facilitem a socialização de seus novos trabalhadores.

Em relação a remoção, de acordo com a lei nº 8.112/90 em seu artigo 36, a remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede. Pode ocorrer por três vias, sendo elas: 1) por ofício, no interesse da administração; 2) a pedido, a critério da administração e 3) a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da administração. Para o último caso, as seguintes situações são consideradas: a) acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da administração; b) por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial; e c) em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados. A alínea “c” se aplica para os casos em que surge cargo vago em localidades vantajosas, como nas

capitais. Nesse caso, a instituição deve oportunizar essa vaga aos servidores mais antigos, antes de lotar o candidato recém-nomeado. Quando houver mais servidores interessados do que o número de vagas, deve realizar concurso interno de remoção, com critérios claros e objetivos.

O pedido de remoção pode ocorrer, então, pelo TAE ou por sua chefia imediata e/ou diretor da unidade/órgão. Para formalizar a solicitação de remoção, o DRH exige o preenchimento de um formulário padrão, disponível na página web da PRORH. Existem dois tipos de formulários para solicitar a remoção: Formulário de Solicitação de Remoção pelo Servidor e Formulário de Solicitação de Remoção pelo Diretor da Unidade. O primeiro formulário abrange os seguintes campos: identificação do servidor (dados funcionais), treinamentos realizados nos últimos cinco anos, remoções já efetuadas, remanejamentos internos, atividades desenvolvidas no setor atual, motivo da solicitação de remoção, expectativa com a mudança do local de trabalho, local e área de interesse para a remoção, as assinaturas do servidor, da chefia imediata e do diretor da unidade/órgão, informações gerais sobre o servidor pela chefia imediata e manifestação do diretor da unidade/órgão sobre a liberação do servidor (se será com ou sem permuta). O segundo formulário de remoção (a pedido do diretor) é muito semelhante ao primeiro e as únicas diferenças são o acréscimo dos seguintes campos: alternativas adotadas visando a permanência do servidor na unidade/órgão e manifestação do servidor sobre a sua liberação.

Não encontrei nenhuma informação referente ao processo de remoção em si, tais como informações sobre os trâmites administrativo-burocráticos, sobre o que ocorre após o pedido de remoção, sobre a influência do estágio probatório, qual o papel dos atores envolvidos, se existe algum critério, etc. Com base nisso elaborei o quarto objetivo específico:

- descrever o processo de remoção dos assistentes administrativos na UFMG, no que diz respeito ao seu trâmite, critério norteadores, influência do estágio probatório e papéis dos atores envolvidos.

Com essa contextualização espero ter contribuído para dar a dimensão da complexidade que constitui uma grande organização, na qual se situa o objeto dessa pesquisa. A universidade é afetada tanto por seus membros, quanto por aspectos organizacionais e extraorganizacionais. Sua existência é fruto da interação entre estas diversas forças, que ao mesmo tempo em que a mantem, também contribuem para sua

transformação. Além disso, também espero ter situado dois importantes aspectos desse estudo que é a remoção e o estágio probatório, bem como as diversas ações que a UFMG tem implementado em relação à gestão de pessoas. O levantamento aqui realizado foi um esforço na direção de viabilizar a realização da análise e discussão dos dados de forma mais contextualizada, levando em conta os diversos aspectos socio-históricos e políticos que envolvem o objeto desse estudo. A seguir, apresento o capítulo do método, análise e discussão dos resultados.

Capítulo 4

Método

Neste capítulo, descreverei o percurso metodológico dessa pesquisa, que se caracteriza por uma abordagem exploratória. Para alcançar os objetivos propostos realizei entrevistas com assistentes em administração em estágio probatório e pessoas-chave. Os objetivos propostos foram:

- Compreender as remoções em estágio probatório no contexto do processo de socialização organizacional dos servidores, no cargo de assistente em administração da UFMG (objetivo geral)
- Identificar quais táticas de socialização e suas dimensões têm sido implementadas pela universidade, no processo de socialização dos assistentes em administração
- Identificar os comportamentos pró-ativos desenvolvidos pelos assistentes em administração, em busca da socialização na universidade.
- Conhecer as razões e os desdobramentos da remoção, a partir da visão dos assistentes em administração, que aguardam remoção e dos que já foram removidos.
- Descrever o processo de remoção dos assistentes administrativos na UFMG, no que diz respeito ao seu trâmite, critério norteadores, influência do estágio probatório e papéis dos atores envolvidos.

Após a transcrição das entrevistas apliquei análise de conteúdo, do tipo temática, de acordo com a classificação de Bardin (1977/2011). A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas para a análise das comunicações e tem por objetivo encontrar indicadores, que permitam a inferência de conhecimentos sobre as condições de produção (variáveis inferidas) das mensagens. Para atingir tal objetivo, são utilizados procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. No caso da presente pesquisa, optei pela análise de conteúdo temática, que permite identificar núcleos de sentido constituintes de uma comunicação, cuja presença e/ou frequência tendem a significar algo para o objetivo proposto (Bardin, 1977/2011; Minayo, 1999).

Os resultados foram analisados à luz do referencial teórico da socialização organizacional. As informações encontradas nos documentos públicos relativos à remoção, estágio probatório, objetivos institucionais e à política de gestão de pessoas da

UFMG, apresentadas no capítulo da contextualização, também foram consideradas no decorrer das discussões.

4.1 – Participantes

Participaram da pesquisa dez assistentes em administração que se encontravam em estágio probatório no período de 2014 a 2017 e duas pessoas-chave, ligadas à PRORH. Escolhi os assistentes em administração por serem o grupo mais numeroso entre os TAE's, sendo, portanto, o cargo em que ocorre o maior número de nomeações em todos os concursos. De acordo com os cálculos realizados a partir das informações disponibilizadas pelo DRH, dos 4.379 TAE's ativos em 31 de maio de 2017, 1.031 são ocupantes do cargo de assistente em administração, o que representa 23,54% dos TAE's. Além disso, eles podem exercer uma diversidade de atribuições e estão, por consequência, lotados em praticamente todas as unidades dos Campi da UFMG.

Participaram da pesquisa cinco assistentes em administração que já haviam sido removidos e cinco que solicitaram remoção, mas que ainda estavam aguardando oportunidade de vaga, para efetivar a remoção. Entrevistei assistentes nestas duas situações com a intenção de ampliar o entendimento sobre as remoções em estágio probatório, no contexto do processo de socialização organizacional dos novos funcionários. Além desses dois grupos, também selecionei duas pessoas-chave ligadas à PRORH, por ser o órgão interno que trabalha diretamente com as remoções e com o estágio probatório dos TAE's. Ter considerado a perspectiva da gestão sobre as remoções em estágio probatório e a socialização organizacional dos novos servidores ampliou as possibilidades de compreensão e análise do fenômeno em estudo.

Como tenho três grupos de participantes, optei por nomeá-los da seguinte forma: GP (grupo das pessoas-chave), GA (grupo dos que aguardam a remoção) e GR (grupo dos que foram removidos). Essa denominação tem por objetivo facilitar a apresentação dos resultados, bem como a compreensão dos leitores. Além disso, para preservar o anonimato dos entrevistados, irei me referir a todos eles como participantes. Sendo que, os participantes de um ao cinco pertencem ao GA e do seis ao dez compõem o GR. Em relação às pessoas-chave optei pela denominação Participante GP, sem fazer nenhuma distinção entre elas nos relatos apresentados. Além disso, optei por não fazer referência ao sexo dos entrevistados, utilizando o termo participante sempre no masculino, sem o uso de artigos que possam identificá-los como homem ou mulher.

A quantidade de participantes em cada grupo foi definida considerando os limites de tempo para a conclusão da pesquisa, mas simultaneamente para garantir ter material suficiente para realizar as análises, tendo em vista a consecução dos objetivos. Para a seleção dos assistentes em administração levei em conta os seguintes critérios:

- Assistentes em administração admitidos dentro do período de 1º de junho de 2014 a 31 de maio de 2017. A delimitação desse período garantiu que todos os assistentes estariam, necessariamente, em estágio probatório no momento das entrevistas.
- Assistentes removidos há pelo menos três meses. Após tal período, o servidor tende a ter mais informações sobre sua adaptação no novo setor;
- Assistentes que solicitaram remoção e estão aguardando para serem removidos há pelo menos um mês.
- Assistentes em administração de unidades da UFMG com maiores proporções de remoção.

Calculei essas proporções de remoções por unidades/órgãos levando em conta o total de TAE's de cada unidade/órgão, excluindo os docentes, porque esses não têm passado por remoção. Excepcionalmente ocorre a remoção de um professor, porém isso não chega a ser significativo. Os docentes prestam concursos específicos para uma determinada área de atuação em conformidade à sua formação doutoral, inviabilizando a realização de remoções e/ou identificando-se com o departamento de lotação.

4.1.1 - Perfil dos Participantes

Na Tabela 11 apresento o perfil sociodemográfico dos participantes desse estudo a fim de caracterizá-los. Os participantes foram compostos por dez assistentes em administração e duas pessoas-chave ligadas à PRORH, totalizando doze participantes, conforme segue na Tabela 11.

Em relação ao sexo, a maioria dos participantes eram do sexo feminino. Isso foi ao encontro da proporção encontrada em relação aos servidores da UFMG como um todo. De acordo com dados obtidos junto à PRORH, em maio de 2017 constava no quadro geral de servidores ativos 4.098 mulheres (53,68%) e 3.537 homens (46,33%). Uma maioria de mulheres também foi encontrada quando observei o total de TAE's que ingressaram na UFMG entre 1º de junho de 2014 a 31 de maio de 2017: do total de 705 TAE's ingressantes, 368 eram mulheres (52,20%) e 337, homens (47,80%). Dentre os 705 novos

servidores, 222 eram assistentes em administração, sendo 143 mulheres (64,41%) e 79 homens (35,59%). Todos os participantes possuíam ensino superior em áreas diversas e um deles tinha mestrado.

Tabela 11

Perfil sociodemográfico dos participantes entrevistados

Faixa Etária	25 – 32	33- 40	41 - 48	49 - 56
GA	1	3	1	0
GR	4	0	1	0
GP	0	1	0	1
Sexo	Feminino	Masculino		
GA	4	1		
GR	3	2		
GP	2	0		
Estado Civil	Casado	Solteiro	Separado/ divorciado	União Estável
GA	2	2	1	0
GR	1	2	1	1
GP	2	0	0	0
Ter Filhos	Sim	Não	Família reside em BH	
			Sim	Não
GA	2	3	5	0
GR	1	4	2	3
GP	2		2	

As Tabelas 12 e 13 apresentam os dados referentes à admissão, a data do pedido de remoção dos assistentes entrevistados e, no caso dos assistentes removidos, a data da remoção.

Tabela 12

Informações sobre admissão e remoção do grupo dos que aguardam a remoção

Entrevistado	Admissão	Data do pedido	Após quanto tempo da admissão pediu remoção
Participante 1	Dez/2015	Abr/2017	1 ano e 4 meses
Participante 2	Abr/2016	Jan/2017	9 meses*
Participante 3	Dez/2015	Jan/2017	1 ano
Participante 4	Dez/2014	Jul/2016	1 ano e 6 meses**
Participante 5	Mai/2016	Jun/2016	1 mês

Fonte: Informações disponibilizadas pela PRORH após aprovação no COEP

* Participante ficou licenciado logo após a admissão, ao retornar pediu remoção 2 meses após o efetivo ingresso no setor.

** Este é o período correspondente ao segundo pedido de remoção, pois o participante já havia sido removido anteriormente. A primeira solicitação ocorreu três meses após sua admissão.

Tabela 13

Informações sobre admissão e remoção do grupo dos removidos

Entrevistados(as)	Admissão	Data do pedido	Data da Remoção	Após quanto tempo pediu remoção	Quanto tempo aguardou
Participante 1	Dez/2014	Dez/2015	Mai/2016	1 ano	5 meses
Participante 2	Jun/2016	Jan/2017	Fev/2017	6 meses	1 mês
Participante 3*	Dez/2015	Mar/2017	Jul/2017	1 ano e 2 meses	3 meses
Participante 4	Dez/2015	Out/2016	Fev/2017	1 ano e 2 meses**	3 meses
Participante 5	Dez/2015	Mar/2016	Mai/2016	3 meses	3 meses

Fonte: Informações disponibilizadas pela PRORH após aprovação no COEP

* Participante havia sido removido há uma semana, mas como essa informação só foi identificada no momento da entrevista, optei por manter o participante, tendo em vista o prazo para a conclusão do mestrado, bem como o conteúdo relevante apresentado pelo participante.

** Este é o período correspondente ao segundo pedido de remoção, pois o participante já havia sido removido anteriormente. A primeira solicitação ocorreu seis meses após sua admissão.

Observei que o tempo médio entre a admissão e o pedido de remoção foi de aproximadamente dez meses e meio para todos os participantes. Oito meses foi a média de tempo que os participantes que ainda não haviam sido removidos estavam aguardando, considerando o tempo entre a data do pedido e a realização da entrevista. Em relação aos participantes do grupo dos removidos identifiquei que os mesmos aguardaram, em média, três meses para serem removidos.

4.2 – Procedimentos de Campo

Após a autorização pelo Comitê de Ética em Pesquisa (COEP), solicitei à PRORH uma lista com os nomes e o contato dos assistentes em administração, considerando os critérios anteriormente mencionados. A dificuldade foi apenas em relação à proporção de remoção por unidade, pois a PRORH não dispunha dessa informação sistematizada. Diante disso, solicitei à PRORH uma lista completa com informações sobre as admissões, remoções e solicitações de remoção ocorridas no período de 1º de junho de 2014 a 31 de maio de 2017. A partir da análise dessas informações, obtive a proporção de remoção por unidade/órgão e pude então selecionar os participantes da lista enviada previamente pela PRORH. Avaliei que apresentar a proporção de remoções por unidade/órgão poderia, de alguma forma, facilitar uma possível identificação dos participantes, por isso optei por não apresentar esses dados na dissertação.

Agendei as entrevistas por telefone. Após a explicação do motivo do contato e dos objetivos da pesquisa, perguntei a todos se havia o interesse em participar da pesquisa. Todos responderam positivamente e após isso, combinávamos o local da entrevista. Dispus-me a ir até o local de trabalho dos servidores e a única exigência que fiz foi de que houvesse um espaço onde pudéssemos realizar a entrevista reservadamente. Alguns participantes perguntaram sobre a duração da entrevista e informei que, em média, a duração seria de aproximadamente 30 minutos e nenhum deles fez objeção. Apenas um assistente em administração desmarcou a entrevista e, como não consegui reagendar, optei por contatar o próximo da lista, que aceitou participar da pesquisa. Realizei três entrevistas no próprio setor de trabalho dos participantes, já que dois deles eram os únicos servidores do setor e o outro estava sozinho por motivo de férias do único colega de setor. As demais aconteceram em outros espaços da unidade do servidor, onde havia um ambiente favorável e sem interrupções. Como as entrevistas foram realizadas na segunda quinzena de julho, período de férias, as unidades estavam silenciosas. Em relação às pessoas-chave, entrevistei ambas na PRORH, em espaço reservado e separadamente.

Todas as entrevistas foram realizadas após a leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice E) e entrega de uma via do mesmo a todos os participantes. As entrevistas foram individualizadas, gravadas com o consentimento do participante e antecedidas pela aplicação de uma Ficha Sociodemográfica (Apêndice A).

4.3 – Instrumentos

Para realizar as entrevistas elaborei três roteiros de entrevista, para cada grupo de participantes: assistentes que aguardam remoção (Apêndice B), removidos (Apêndice C) e pessoas-chave (Apêndice D). Os roteiros dos dois primeiros grupos foram muito semelhantes, diferindo apenas em relação às questões sobre a remoção. Para a construção dos roteiros levei em conta os objetivos da pesquisa e a literatura de socialização organizacional. Desta forma, os roteiros apresentaram questões sobre o processo de ingresso, a socialização e a remoção na UFMG. Além disso, também elaborei uma ficha sociodemográfica (Apêndice A) com o objetivo de caracterizar os participantes. Nessa ficha, adotei um formato simplificado, tendo em vista permitir caracterizar os perfis sem conduzir a uma identificação do participante (preservação da condição de anonimato da participação).

4.4 – Registro e procedimento da análise de dados

Após a realização das entrevistas, procedi à transcrição das mesmas na íntegra e apliquei análise de conteúdo temática de Bardin (1977/2011), seguindo as etapas propostas pela autora. Usei o software QDAminer como auxílio na realização da categorização. Realizei várias leituras flutuantes antes de iniciar o processo de categorização. Para a construção das categorias utilizei o critério semântico, que reúne um grupo de elementos em função das características comuns (núcleos de sentido), sob um mesmo título.

Organizei a apresentação dos resultados a partir de temas, explícitos nos objetivos dessa pesquisa (remoções e socialização organizacional em relação as táticas organizacionais e as ações dos participantes). Realizei a organização desses temas, categorias, códigos e subcódigos confrontando o material produzido, ou seja, o conteúdo das respostas, com o roteiro de entrevistas e a literatura de socialização organizacional. Portanto, as categorias não são nem apriorísticas e nem construídas totalmente a *posteriori*, sendo uma mescla dessas duas possibilidades. Esclareço ainda que as categorias criadas na análise dos resultados possuem uma relação de interdependência e complementaridade, que serão explorados no Capítulo de discussão dos resultados.

Capítulo 5

Resultados

Organizei as categorias dentro de dois grandes temas, como já mencionei, sendo eles remoção e socialização organizacional, tendo em vista os objetivos do presente estudo. As categorias elaboradas contemplaram o conteúdo das entrevistas dos três grupos de participantes (GP, GA e GR).

5.1 - Remoções em estágio probatório

Dentro do tema remoção, elaborei as seguintes categorias: 1) Experiências de trabalho anteriores à UFMG, 2) Razões para fazer concurso, 3) Razões e proporções dos pedidos de remoção, 4) Desdobramentos das solicitações e remoções efetuadas e 5) Processo de remoção.

Iniciarei com a categoria Experiências de trabalho anteriores à UFMG, definida a partir do roteiro, cujos códigos estão descritos na Tabela 14, criados com base no conteúdo das entrevistas. No GA, quatro participantes eram servidores públicos da esfera municipal antes do ingresso na UFMG e o quinto participante atuava como profissional liberal, em sua área de formação. Dos cinco participantes do GA, apenas dois tiveram outras experiências profissionais, além da última situação laboral relatada. Um deles atuou como empregado em órgãos públicos e o outro trabalhou de carteira assinada em uma empresa de pequeno porte em Belo Horizonte.

Do GR, as experiências relacionadas à última situação laboral foram mais diversificadas. Dois estavam sem ocupação remunerada antes do ingresso na UFMG. Sendo que um deles optou por deixar o emprego para se dedicar aos estudos para prestar concurso público e o outro pediu exoneração do órgão estadual onde trabalhava. Em relação aos demais, dois eram servidores públicos, um estadual e o outro federal e um outro atuava como profissional liberal. Sobre as demais experiências profissionais, dois participantes do GR já haviam trabalhado como servidor público estadual, sendo que um deles também atuou como profissional liberal. Em relação aos demais, um atuou em uma média empresa, dentro de sua área de formação. Outro relatou ter trabalhado em uma grande empresa do ramo de construção civil, além de ter feito estágio em sua área de formação em uma autarquia.

Tabela 14*Experiências de trabalho anteriores a UFMG*

Código	Subcódigo	Descrição
1 — Situação laboral anterior à UFMG (qual relação os participantes possuíam com o mundo do trabalho, antes do ingresso na universidade)	1.1 — Servidor público municipal GA* (f ¹⁰ =4)	Trabalhava como servidor público municipal.
	1.2 — Servidor público estadual GR** (F=1)	Trabalhava como servidor público estadual.
	1.3 — Servidor público federal GR (f=1)	Trabalhava como servidor público federal, em uma autarquia
	1.4 — Profissional liberal GA (f=1); GR (f=1)	Participante com formação universitária, que exercia atividades próprias à sua formação.
	1.5 — Sem ocupação remunerada GR (f=2)	Participantes que não exerciam atividade remunerada, antes do ingresso.
2— Outras experiências profissionais (experiências de trabalho, além da situação laboral anterior ao ingresso na UFMG)	2.1 — Servidor público estadual GR (f=2)	Trabalhou como servidor público estadual.
	2.2 — Funcionário de empresa de privada GA (f=1); GR (f=2)	Vínculo empregatício em empresa de médio porte.
	2.3 — Estágio no serviço público GR (f=2)	Atuou como estagiário em uma autarquia.
	2.4 — Empregado no serviço público GA (f=1)	Trabalhou em órgãos públicos municipal e estadual.
	2.5 — Profissional liberal GR (f=1)	Participante com formação universitária, que atuou na sua área de formação.

GA: grupo dos que aguardam remoção; GR: grupo dos removidos

Considerando o total de participantes, notei que antes do ingresso na UFMG dois estavam atuando como profissionais liberais e dois estavam sem ocupação remunerada. A maioria (seis) estava trabalhando no serviço público, antes do ingresso na UFMG. Além disso, cinco participantes mencionaram que o último vínculo de trabalho, anterior à UFMG foi a primeira experiência profissional que tiveram. Os demais apresentaram outras experiências profissionais, além do vínculo anterior à UFMG, conforme descrito na Tabela 14. Em suma, observei que todos os participantes possuíam experiência profissional anterior à UFMG e a maioria (sete) já havia atuado no serviço público, predominantemente na esfera municipal (quatro). Em relação às razões para fazer

¹⁰ f= frequência.

concurso, na Tabela 15 apresento as razões que foram mencionadas pelos participantes de ambos os grupos.

Tabela 15

Razões para fazer concurso

Código	Descrição
1 — Proximidade da residência GA (f=2)	Trabalhar na UFMG ficaria mais próximo de casa.
2 — Busca por mudança GA (f=1)	Busca por mudança, coisas novas.
3 — Possibilidade de inserção no trabalho GR (f=1)	Concurso como uma opção para inserção no mercado de trabalho.
4 — Estabilidade GA (f=1); GR (f=1)	Garantia de permanência no trabalho.
5 — Plano de carreira GR (f=2)	Conjunto de princípios e diretrizes que regula o desenvolvimento profissional dos servidores públicos, possibilitando progressão na carreira.
6 — Melhor remuneração GR (f=1)	Interesse por uma melhor remuneração.

De modo geral, as razões apresentadas para prestar concurso para a UFMG foram diversas. Para dois participantes do GA as razões foram relacionadas com a proximidade da residência. Para um outro participante a razão foi seu interesse por mudança, pois já estava a muito tempo no mesmo cargo e atividade (área de formação). Para um outro foi a busca pela estabilidade e um deles não mencionou a razão de ter realizado o concurso.

Em relação aos participantes do GR, para dois deles a razão para prestar concurso foi devida ao interesse em ter um plano de carreira. Um deles inclusive já estava no serviço público federal, mas optou pela UFMG porque o cargo para o qual foi aprovado era de um nível de classificação superior ao que ele já ocupava. Um outro participante relatou que a razão de ter feito o concurso foi pela estabilidade. E para um outro, o interesse por uma melhor remuneração o fez prestar o concurso para a UFMG. A possibilidade de inserção no mercado de trabalho também foi mencionada por um dos participantes do GR, como sua principal razão para prestar o concurso.

Observei que nenhum dos participantes mencionou razões para fazer o concurso ligadas ao conteúdo do trabalho, do que seja a UFMG e/ou a quais funções iria desempenhar. As razões apresentadas, nesse caso, ficaram restritas ao entorno do

trabalho. Diferentemente, as razões que levaram os participantes a solicitarem remoção estavam mais relacionadas com o trabalho em si, como apresentado na categoria Razões e proporções dos pedidos de remoção (Tabela 16).

Tabela 16

Razões e proporções das solicitações de remoção

Código	Descrição
1— Razões dos pedidos de remoção, relacionadas a problemas sociogerenciais GP* (f=2); GA (f=5); GR (f=5)	Diz respeito à forma como o trabalho é gerido, como os conflitos são administrados, como se organizam as atividades, treinamentos, espaço para diálogo, autonomia, participação.
2 — Razões dos pedidos de remoção, relacionadas à saúde/qualidade de vida GP (f=2); GA (f=4); GR (f=1)	Quando o servidor pede remoção por considerar que o ambiente de trabalho está afetando sua saúde e/ou qualidade de vida.
3 — Razões dos pedidos de remoção relacionadas à não identificação com setor/atividades/área GA (f=2); GR (f=3)	Quando o servidor pede remoção por não ter se identificado com o setor/atividades/área em que foi lotado.
4 — Proporção e razões dos pedidos de remoção na UFMG GP (f=2)	Quantitativo em relação à proporção e as razões dos pedidos de remoção, no contexto geral da UFMG.

GP: grupo das pessoas-chave

Nesta categoria, busquei identificar quais foram as razões que geraram os pedidos de remoção, bem como a proporção dos pedidos de remoção em relação ao total de servidores da UFMG. As principais razões apontadas pelos participantes foram relacionadas a problemas sociogerenciais, problemas relacionados à saúde/qualidade de vida e não identificação com o setor/atividades/área. A Tabela 16 apresenta os códigos criados a partir do conteúdo das entrevistas. Iniciarei pela apresentação dos relatos dos participantes do GA, em relação às razões apresentadas por eles, que justificaram o pedido de remoção:

Ter entrado na pressão de não ter podido escolher (. . .)¹¹. Eu tava entrando no lugar do servidor que tava sendo removido (. . .). Eu entrei pra assumir funções de chefia e de gestão sem ter experiência nenhuma. Sem ter na verdade, nem, é, como que eu digo, a vontade, porque foi mais uma pressão, era uma necessidade . . . , que a escola tinha. (. . .) Eu sei que . . .¹² o cargo de chefia foi oferecido para

¹¹ Utilizei parênteses com reticências para assinalar que se trata da omissão de certos trechos que fogem ao assunto relacionado à categoria, que tornariam o relato muito extenso e/ou comprometeria o anonimato.

¹² Optei pelo uso de reticências para assinalar trechos em que observei silêncios relacionados a pausas feitas pelos entrevistados, que denotaram elaboração/construção do pensamento e, também para omitir repetições.

outras pessoas no setor, (. . .) e eles não quiseram. Então isso ficava muito em mim, mas por que? (. . .) A gente não conversou sobre isso, então isso me trouxe um incômodo, de verdade mesmo, sabe? (Participante 1)

Porque eu fico vendo que pela minha condição de seis horas é como se eu fosse devedor, sabe tipo assim, nossa! Eu consegui, então agora eu tenho que aceitar as coisas, sabe? Então isso tá me deixando muito chateado (. . .), demanda um serviço pra minha colega (. . .) aí ela não fez, não veio, enfim, . . . e nisso vai passando o tempo e aí quando chega naquele tempo, olha, tem que ser hoje! (. . .). Aí, passa pra mim, sabe, então isso está me afetando muito (. . .). Eu quero continuar com o processo de remoção! Porque eu preciso resolver isso! (. . .). Não sei se você já tem conhecimento, tipo, há unidades aqui que fazem 6 horas, e recebe por 8! E aqui você tem que implorar pra fazer seis, com uma redução, então assim, o tratamento é muito desigual! E isso gera vários pedidos de remoção! (Participante 2).

Eu entrei no lugar de uma moça que saiu por remoção (. . .). Então eu cheguei em um setor que é turbulento, dinâmico, difícil, complexo (. . .). Eu fiquei um pouco apreensiva com isso (. . .), mas as coisas melhoraram bastante com a nova chefia (. . .). Surgiu [pedido de remoção]¹³ do estresse que a gente tava passando nesse período (. . .), por mais que as coisas tivessem em é . . . a caminho de mudanças pra melhor, o caminho percorrido foi complicado! (. . .) Foi um período assim de muita sobrecarga de trabalho, de muito estresse! (Participante 3).

Pedi remoção, foi no dia que eu falei assim, não acredito mais, não vai passar serviço e eu tava cansado de ficar à toa! Eu tava ficando ocioso, sabe? Ficando super parado e daí isso foi me desagradando! (. . .). Na verdade, várias pessoas pediram do setor também, foi . . . uma coisa em série! (. . .) o diretor . . . ele sabia das dificuldades, sabe? Ele só não tomava uma atitude! Mas a gente reclamou várias vezes, que a gente não tinha trabalho. (Participante 4).

Porque eu tava tendo que fazer coisas que não era da minha atribuição e a pessoa que trabalhava comigo . . . , ela não entendia isso, porque ela, ela tinha . . . anos de universidade. E ela disse que sempre foi assim, ah sempre o assistente, o auxiliar, o assistente em administração teve, tinha que lavar as xícaras, tinha que não sei o quê. . . mas não tá nas minhas atribuições lavar xícaras da reunião, aí eu

¹³ Optei pelo uso dos colchetes para exprimir minha fala, apenas em momentos nos quais ela foi estritamente necessária para facilitar a compreensão do leitor.

fui questionando essas coisas assim (. . .) eu tava me sentido incompetente por ela, porque ela falava umas coisas assim, mas você não entende isso? (Participante 5).

A situação vivida pelo participante 1 chama atenção, pois além do desafio do ingresso em uma nova organização, ele ainda se deparou com o cargo de chefia, que assumiu mesmo sem ter interesse e condição. Outro aspecto é o fato de dois participantes do GA terem entrado em uma vaga que era de remoção, ou seja, substituíram servidores que haviam pedido remoção. Além disso, outros dois participantes mencionaram a existência de outros pedidos remoção no mesmo setor em que eles estavam lotados.

No GR, todos os participantes também relataram razões relacionadas a problemas sociogerenciais que impulsionaram os pedidos de remoção, conforme aponta os relatos a seguir:

Minha chefe adoeceu (. . .). Ela também parou de produzir (. . .). Ela tirava licenças com frequência, uma coisa que não acontecia antes (. . .). Eu fiquei produzindo por mim, por ela ... aquilo tava me atrapalhando e foi muito cansativo (. . .). Aí, eu pedi pra sair de lá! (Participante 6).

Porque não houve planejamento do treinamento, porque o clima era um pouco . . . (. . .) pesado assim (. . .), uma gestão é autoritária, autocrática (. . .) e eu tive certeza que eu queria ser removido! (Participante 7).

Eu fiquei um pouco incomodado com essa posição da chefia (. . .). Eu sentia que a coordenação passava muito das atribuições dela pra mim . . . eu via que não era pra ficar . . . tudo em cima de mim (. . .). Então, aquilo começou a me incomodar! (. . .) e esse foi o motivo que deu a minha partida assim, de querer sair mesmo. (Participante 8).

Eu acabei tendo certos desentendimentos com a chefia (. . .) eu tinha ideias . . . pra melhorias, as quais não passavam por análise, é não tinha autonomia pra resolução dos problemas, dos problemas que competiam ao meu trabalho. (Participante 9).

(. . .) sabe aquela coisa assim, todo dia a mesma coisa. Você pega o processo, olha o número, vai lá, bate o carimbo, sabe aquele negócio assim? (. . .) Eles que chegam com serviço procê! (Participante 10).

Um dos participantes do GP também mencionou que percebia a existência de problemas sociogerenciais relacionados aos pedidos de remoção, como evidenciado no relato a abaixo:

A gente percebe que tem características das unidades, dos setores que também não propiciam a adaptação daquele servidor! . . . tanto características gerenciais, que geram conflitos, né? Com chefia, com os colegas de trabalho, conflitos interpessoais. Quanto questões do trabalho mesmo né? É de características do trabalho, da atividade em si, que é da organização do trabalho. (. . .) servidores (. . .) trazem queixas de não adaptação . . . de às vezes é . . . de não serem bem acolhidos na unidade, de não serem treinados efetivamente nas atividades que eles vão desempenhar (. . .) insatisfações que geram inclusive os pedidos de remoção! Então a gente vê que é comum mesmo, né? É . . . esse tipo de queixa né?!. (Participante GP).

Nesse relato, de um dos participantes do GP, observei análises que se aproximaram bastante das razões concretas que foram apresentadas pelos servidores entrevistados dos demais grupos, em relação aos problemas sociogerenciais.

Quatro participantes do GA e um participante do GR apontaram também aspectos relacionadas à saúde/qualidade de vida como uma das razões relacionadas ao pedido de remoção. Os relatos a seguir exemplificam:

Meu trabalho tá me causando um cansaço, né! E ainda tô aguentando, mas isso ainda não é um problema muito sério . . . um dos meus motivos é não deixar chegar em uma exaustão! . . . mais assim, eu ainda consigo levar... tô conseguindo levar, essa pressão toda assim. (Participante 1).

Eu comecei a ficar ansioso, eu comecei a dormir mal e aquela situação não tava é, salubre pra mim! Não tava saudável, por isso que eu pensei em é . . . fazer o processo de remoção. (Participante 3).

(. . .) eu tava tipo é recebendo em dia e não trabalhando, isso é uma angústia, é um assédio moral, né? O que tava acontecendo comigo, eu não percebi na hora, eu só percebi depois quando me deram trabalho! (. . .) porque eu já tava numa sensação também de . . . que eu não conseguia aprender, que eu era burro! (Participante 4).

Eu tava somatizando tudo, tava somatizando, realmente eu tenho problema! Nossa e teve, teve uma época que eu falei assim: tenho que sair dali! (Participante 5).

Um participante do GR também mencionou razões relacionadas a saúde/qualidade de vida dentre as razões que o levaram a solicitar a remoção:

Porque eu sentia que não era um ambiente que. . . tava me agradando, que eu tinha qualidade de vida. Às vezes chegava em casa . . . dor de cabeça . . . , eu saía

pra hora do almoço, eu ia em casa, eu moro perto, eu ia em casa almoçar e era o período mais feliz do meu dia! (Participante 7).

Em relação às razões relacionadas a não identificação com o setor/atividades/área, elas foram mencionadas por dois participantes do GA e por três do GR. A seguir apresento os relatos para exemplificar:

(. . .) eu queria muito conhecer um outro lugar, porque eu acho que é muito pouco a fim do que gosto de fazer, o que eu faço hoje! (. . .). Eu tenho consciência de que meu trabalho é administrativo! Meu cargo é administrativo. Então talvez eu não consiga fugir disso muito né? (. . .) mas eu quero tentar encontrar uma satisfação em outro lugar! (Participante 1).

E o motivo (. . .) que eu quero ir pra lá ... é que lá eu percebi que é possível mesmo eu me senti dentro de uma universidade! Fazer parte! É utilizar outras coisas fora do meu serviço (. . .) estudando, seja participando de um curso, palestra, várias coisas, que tem aqui dentro, que é muito rico, mas aqui [referindo-se ao seu setor de trabalho] você não consegue! (Participante 2).

(. . .) eu via que eu queria outras oportunidades pra trabalhar com coisa mais dinâmica, que eu conseguisse utilizar meus conhecimentos, conseguisse trabalhar com mais dinamismo, numa estrutura menos rígida! (Participante 7).

Lá foi um ambiente, . . . no qual eu não me adaptei de forma alguma! É trabalho muito rotineiro, tava desempenhando uma função única . . ., desmotivação a mil! O que me levou a pedir a remoção. (Participante 9).

E eu não gosto muito, tanto é que eu não exerço! (. . .) embora eu tenha feito formação, eu não gosto! Eu gosto mais da área da educação e tal. Aproveitei a oportunidade e pedi [remoção]. (Participante 10).

Em suma, observei que as razões das solicitações de remoção são múltiplas e se inter-relacionam. Para tornar isso mais evidente elaborarei a Tabela 17, na qual relacionei participantes e as razões dos pedidos de remoção mencionadas por eles.

Observei também que, a presença de problemas sociogerenciais relatada por todos os assistentes podem ter afetado a saúde/qualidade de vida dos participantes que mencionaram este aspecto como uma das razões do pedido de remoção. Além disso, esses problemas também podem não ter contribuído para a identificação com o setor/atividades/área.

Tabela 17*Participantes e as razões dos pedidos de remoção*

Participantes	Razões relacionadas aos pedidos de remoção		
	Sociogerenciais	Saúde/qualidade de vida	Não identificação com setor/atividades/área
Participante 1	x	x	x
Participante 2	x		x
Participante 3	x	x	
Participante 4	x	x	
Participante 5	x	x	
Participante 6	x		
Participante 7	x	x	x
Participante 8	x		x
Participante 9	x		x
Participante 10	x		x

Em relação ao código Proporção e razões dos pedidos de remoção na UFMG (quantitativo), os participantes do GP apresentaram informações baseadas na experiência que possuem, pois segundo eles não existe uma sistematização estatística destes dados. Observei inclusive, que provavelmente devido à inexistência dessa sistematização, os participantes do GP apresentaram certa divergência em relação a esse aspecto. Os relatos a seguir exemplificam:

Não temos esse dado assim, de uma forma tão precisa (. . .), apesar de que (. . .) eu consigo enxergar (. . .) existe um índice que eu considero alto assim de pessoas, mas aí é né, um considerar, subjetivo, da minha percepção. (Participante GP).

O quadro que mais se movimenta dentro da universidade é o assistente administrativo (. . .), vamos supor que o quadro de remoção dos assistentes, se chegar a 10% é muita coisa! (. . .) então não é um percentual assustador, mas é um percentual significativo e que gera necessidade de cuidado, a instituição tem que cuidar disso, então ela tem que ter política! (Participante GP).

Em relação ao percentual mencionado, sobre os assistentes em administração que pedem remoção, ao ter acesso aos dados disponibilizados pela PRORH para identificar a incidência de pedidos de remoção por unidade/órgão, também pude calcular algumas porcentagens em relação ao quantitativo de pedidos de remoção na UFMG. Todos os cálculos realizados foram feitos considerando o corte de tempo para a seleção dos

participantes, que compreendeu o período entre 1º de junho de 2014 a 31 de maio de 2017. Nesse período verifiquei um total de 705 TAE's ativos, em estágio probatório, no quadro geral de servidores da universidade. Constatei também, que destes 705 TAE's, 115 haviam pedido remoção, o que representou 16,31% dos TAE's em estágio probatório, que pediram remoção no período referido. Essa proporção requer atenção da universidade. Constatei ainda que destes 115 TAE's, 45 eram assistentes em administração, o que representava 39,13% do total de TAE's em estágio probatório, que pediram remoção no período de 01 de junho de 2014 a 31 de maio de 2017. De fato, trata-se de um índice alto, comparado ao total de TAE's que pediram remoção no referido período, confirmando a percepção de um dos participantes do GP. No entanto, ao observar o total de TAE's em estágio probatório (705) no período delimitado para esta pesquisa, 224 eram assistentes em administração, o que representa 32% destes TAE's. Sendo assim, o quantitativo de assistentes em administração que pediram remoção na universidade no período referido (39,13%), pode ser considerado um pouco acima do quantitativo de TAE's que pediram remoção entre 1º de junho de 2014 a 31 de maio de 2017.

Em relação ao percentual relativo às razões ligadas aos pedidos de remoção, embora um dos participantes do GP tenha mencionado algumas estatísticas, as mesmas também foram baseadas na percepção/experiência, haja visto que elas não existem oficialmente, como disseram:

A gente não tem uma estatística hoje sobre isso. Então é . . . eu não me arriscaria a dizer com certeza, que a incidência maior é por conta de problemas na organização do trabalho, de problemas interpessoais . . . (Participante GP)

O motivo do pedido de remoção, na maioria das vezes, ao meu ver, está relacionado a conflitos, entre gestor, entre o chefe e o subordinado e entre colegas! (. . .) excetuando a remoção por motivo de saúde. A remoção por motivo de saúde eu ainda acho que é responsável por 60% das nossas movimentações! . . . Não é porque a universidade é ruim, não é porque a universidade tá adoecendo a eles, é porque eles têm relações intrínsecas, que são adoecidos (. . .). Eu acho que, dentro desses 60%, nós podemos pegar uns 20% que adoeceram no processo de trabalho! Dos 60%, com certeza 20% tentou sobreviver, é dentro daquele processo agressivo, autoritário, mas eram pessoas mais sensíveis, que se desgastaram tanto que não deram conta mais, tão pedindo ajuda. E 40% são doentes mesmo, são pessoas que tem CID. (Participante GP).

O fato de eu ter gestores que não estão preparados com lidar com a gestão, até porque eles não são gestores, eles são docentes, temos técnicos-administrativos que também são gestores, mas não foram preparados pra serem gestores, é o maior motivo, é o maior problema da remoção! (Participante GP).

Segundo um dos participantes do GP, tomando por base sua experiência e percepção, a maioria das razões que levam aos pedidos de remoção na universidade estão relacionadas a problemas gerenciais. Essa percepção foi ao encontro do que os assistentes entrevistados disseram, uma vez que, em todos os relatos, problemas sociogerenciais foram apontados entre as razões que os levaram a pedir remoção.

Além das razões e proporções, criei também a categoria Desdobramentos das solicitações e remoções efetuadas, que permitiu identificar os desdobramentos dos pedidos de remoção e das remoções efetuadas em ambos os grupos. Os códigos desta categoria emergiram das entrevistas e estão descritos na Tabela 18.

Tabela 18

Desdobramentos das solicitações e remoções efetuadas

Código	Descrição
1 — Continua aguardando a remoção GA (f=2)	Servidor ainda não foi removido e mantém o seu pedido.
2 — Desistência da remoção devido a mudanças GA (f=2)	Desistência do pedido, devido a mudanças ocorridas.
3 — Aguardando a remoção com mais critérios, após mudanças GA (f=1)	Servidor mantém pedido, mas após melhora dos problemas que motivaram o pedido de remoção, passou a ser mais exigente.
4 — Satisfeito no novo setor, apesar de problemas sociogerenciais GR (f=4)	Servidor encontra-se satisfeito em seu novo setor de trabalho, embora tenha encontrado problemas sociogerenciais.
5 — Incerteza GR (f=1)	Incerteza devido à indefinição em relação à quando irá assumir seu posto de trabalho.

Dois participantes do GA desistiram da remoção, depois de mudanças ocorridas no âmbito da unidade em que estão lotados. Um outro participante desse mesmo grupo continua aguardando, porém de forma mais criteriosa, devido à resolução dos problemas que o levaram a pedir a remoção. E outros dois permanecem na expectativa de serem removidos. Os relatos a seguir exemplificam os desdobramentos dos pedidos de remoção:

Eu acredito que as mudanças vieram em boa parte pela coordenação (. . .). Ela colocou mais pessoas pra trabalhar né! Ela aumentou o quadro de pessoal do setor, ela tentou, ela tenta fazer reuniões. (. . .) eu tenho uma relação muito boa com a equipe que trabalha comigo, isso também foi um grande fator na minha decisão de ficar! Porque eu acho importante trabalhar com pessoas que você gosta! (. . .) então eu acho que tudo isso me fez mudar de ideia e ver como é que ia ser. . . fora a minha chefia, também gosto muito dela, gosto da chefia dela, então eu acho que foram todos esses fatores que me fizeram mudar de ideia! (Participante 3).

Mas daí até pela demora da resposta [da remoção] a gente conseguiu internamente fazer uma mudança aqui (. . .). O diretor fez essa reunião e daí no final da reunião ele propôs pra mim, ele falou: você quer trabalhar no outro setor, no . . . ? Daí (. . .) eu fui super bem recebido no [novo] setor! Peguei o serviço! É um setor que tem muito volume de serviço, eu consegui pegar, gostei! (Participante 4).

Eu hoje . . . vou analisar, porque também sair para um lugar pior, né? Porque as pessoas falam, não adianta! (. . .) então eu acho que muito, a gente tem que mudar de postura também né! [você não se interessou por nenhum lugar?] Não, não, eu não fui escolhida (. . .). Eu não tive a opção de negar, né! [entendi, mas se você tivesse?] Não sei, tem que sentar pra ver. Tem que pensar, né? (. . .) [Porque hoje a sua situação aqui tá boa?] É tá . . . sim. [A que você atribui isso?] Eu acho que a intervenção do RH! (Participante 5).

Então, o que eu recebi no final das contas foi muito mais pessoas querendo que eu ficasse, do que eu fosse, né! Ninguém ficou com raiva. Todo mundo entendeu o meu lado (. . .). Eu quero ir embora porque eu quero me sentir melhor em um lugar diferente! (Participante 1).

Então, não mudou nada em questão assim de, de relacionamento e tudo! (. . .) inclusive tem outros com pedido de remoção também! Então assim, aqui não modificou em nada. Só na expectativa mesmo de consegui ser removido! (. . .) só tem uma política assim do departamento que é, por exemplo, tem um curso, tem alguma coisa assim, se você tem processo de remoção, você tá fora! (Participante 2).

Em relação aos participantes do GR, quatro manifestaram satisfação em relação ao setor para o qual foram removidos, embora também tenham encontrado algumas dificuldades relacionadas a problemas sociogerenciais. A presença de tais problemas indica, todavia que se trata de uma satisfação parcial, embora três deles tenham

explicitado que estavam satisfeitos. Para um outro, a situação era de incerteza, porque ainda não tinha assumido seu novo posto de trabalho, logo após a remoção. Nesse caso, o posto de trabalho destinado a esse participante estava ocupado por outro servidor que estava aguardando remoção. Seguem alguns relatos que exemplificam a situação atual dos participantes do GR:

Eu não sabia o que era isso aqui, nem quais eram minhas funções, com quem eu deveria interagir. Então, foi um trabalho de descoberta muito lento (. . .). E eu me queixei disso algumas vezes aqui, dentro da faculdade sabe? Que eu sentia pouco apoio do meu coordenador, que é uma pessoa sensacional, mas é uma pessoa muito ocupada! (. . .) que tem pouquíssimo tempo de dedicar as coisas aqui! . . . então eu me senti muito sozinho! (. . .) mas assim, a gente vai construindo a coisa (. . .), uma coisa totalmente diferente, um desafio totalmente novo, mas que me contemplou assim, tô satisfeito! (. . .) eu me sinto bem útil aqui, sabe? (Participante 6).

Foi bastante adequado, é um lugar onde eu desempenho bem minhas funções, eu tô satisfeito com o trabalho. Tá tudo certo! (Participante 9).

Tinha muito tempo que tava sem secretária, tava praticamente fechado! (. . .) já tinha quase um ano que tava sem servidor! (. . .) tinha muito serviço parado, acumulado, sabe? Mas foi tranquilo, foi bem. Só que eu não tive treinamento (. . .). É mais dinâmico, eu gosto mais, sabe? Depende mais de você assim . . . (. . .). Aqui eu administro, né? (. . .). Eu acho . . . mais fácil! (Participante 10).

É uma coisa mais dinâmica, que (. . .) hoje eu faço! Mas questão que eu imaginava do treinamento, de ter mais apoio pra pessoa que tá, esse apoio mesmo (. . .), o apoio que eu sentia falta lá de, de ter tido o planejamento da recepção, também não, não encontrei! Mas. . . digamos, a melhor parte é do tipo de atividade, que eles fazem, que é um pouco mais dinâmico, mais flexível. (Participante 7).

Eu não tenho o lugar fixo ainda, eu vim para o setor de . . . , só que parece que a servidora do setor de . . . , ela, ela vai sair. (. . .) então por enquanto eu tô é mais diretamente com a chefia, (. . .) pelo que me disseram parece que ela já tá com processo realmente de ir, mas às vezes esse processo de remoção demora, então não sei. (Participante 8).

Notei que a satisfação, mesmo que parcial, pode ter sido favorecida pelo fato dos participantes do GR terem encontrado maior espaço para autonomia no novo setor. Além

disso, os relatos indicaram uma maior identificação com as atividades desempenhadas e com o novo ambiente de trabalho, apesar de problemas sociogerenciais.

Por último, dentro do tema da remoção, busquei também descrever como ocorre a remoção na UFMG, por meio da categoria Processo de remoção (Tabela 19), a partir do conteúdo das entrevistas.

Tabela 19

Processo de remoção

Código	Subcódigo	Descrição
1 — Papel do DRH na remoção (atuação do DRH mediante os pedidos de remoção)	1.2 — Trâmite burocrático-administrativo GP (f=1)	Procedimentos realizados mediante a solicitação de remoção
	1.3 — Dificuldades do DRH frente as remoções GP (f=2); GR (f= 2)	Pouca autonomia, prazos e informações insuficientes para encaminhar as remoções
2 — Remoções em estágio probatório (Implicações do estágio probatório no pedido de remoção)	2.1 — Avaliações em estágio probatório e remoção GP (f=1); GA (f= 1); GR (f=3)	Interferência dos pedidos de remoção nas avaliações formais de estágio probatório
	2.2 — Sentimentos mencionados GA (f= 4)	Sentimentos vivenciados ou percebidos pelos participantes em relação às solicitações de remoção em estágio probatório
	2.3 — Queda de rendimento GR (f=1)	Preocupação com a queda de rendimento afetar a avaliação no estágio probatório.
3 — Remoção como estratégia de gestão GP (f=2)		Estratégia paliativa para resolver problemas de gestão
4 — Ações sobre as remoções GP (f=1)		Ações desenvolvidas pelo DRH em relação a remoção
5 — Critérios do processo de remoção GP (f=2)		O processo de remoção é aberto todos.
6 — Críticas ao processo de remoção GP (f=1); GA (f=3); GR (f=1)		Críticas mencionadas pelos participantes em relação ao processo de remoção
7 — Sugestões de mudanças para o processo de remoção GP (f=2); GA (f=1)		Sugestões dos participantes em relação a remoção

O DRH é o departamento responsável pela condução/encaminhamento dos pedidos de remoção na UFMG. A remoção possui um trâmite burocrático-administrativo específico. Os participantes do GP apresentaram esse trâmite e apontaram algumas

dificuldades enfrentadas pelo DRH para realizar/encaminhar os pedidos de remoções. Os relatos a seguir permitiram compreender como tem se dado o trâmite:

O processo de remoção . . . , ele parte de um pedido do próprio servidor que tá interessado na remoção, ou da chefia né, da direção da unidade onde ele tá lotado. (. . .) o interessado, é preenche um formulário de solicitação de remoção (. . .), encaminha (. . .) a gente vai fazer um primeiro contato com quem está solicitando né, pra ter mais informações além do que . . . abrange o formulário (. . .). a gente muitas vezes identifica que nem é o caso de uma remoção, que . . . é a necessidade de uma intervenção, né? (. . .) quando a gente percebe que no motivo daquele pedido tem algum problema mesmo de gestão, ou de adequação das atividades, pode gerar um acompanhamento funcional (. . .). Tem um cadastro de remoção, que a gente identifica se há alguma possibilidade de permuta (. . .), ou, (. . .) com as vagas novas de concurso (. . .). Se o servidor naquele momento não tem é . . . possibilidade (. . .), ele vai para o cadastro (. . .). Havendo futuramente uma possibilidade, ele é acionado pra . . . fazer a tentativa (. . .), então o servidor ele é direcionado para a entrevista, nas unidades que ele tem interesse (. . .) nas entrevista né, ele vai avaliar se . . . realmente condiz com o interesse dele e o diretor da unidade vai é fazer essa seleção né, manifestando posteriormente se tem interesse ou não na remoção daquele servidor né! A partir do momento que há um interesse de ambas as partes, a gente efetiva o processo, né! E negocia as datas de entrada em exercício na nova unidade. (Participante GP).

Sobre às dificuldades mencionadas pelos participantes do GP, em relação ao encaminhamento das remoções, apresento a seguir alguns relatos para exemplificar:

A gente não tem autonomia, é, aqui pra poder definir isso, né, de dizer assim olha, esse servidor tá pedindo remoção, eu identifico que naquele lugar ele pode se adequar melhor, ele pode ter uma satisfação melhor no trabalho (. . .). Não, a gente tem uma política hoje que cabe ao diretor ou pró-reitor definir. Então, a gente acaba. . . fazendo meramente um encaminhamento, né! Sem um parecer realmente daquilo que a gente considera mais adequado pra aquele servidor. Então, isso limita né? Então, o que gera, muitas vezes um novo pedido, . . . ou um novo problema. (Participante GP).

A ausência de política institucional é que (. . .) permitiu esse caos, . . . , ora, como que eu posso fazer remoção se eu não tenho política de remoção definida? (. . .) A política é se o diretor quer ou não quer! (...) E o que é mais sério, depende de

quem vai receber e depende de quem tá indo! Então por exemplo, o diretor aceita que você vai pra lá, mas eu não quero ir pra lá, eu quero ir para um lugar onde o outro diretor não me quer. (Participante GP).

Um outro aspecto, apontado pelos participantes do GP como mais uma dificuldade relacionada a remoção, ocorre, segundo eles, quando muitos candidatos aprovados em concurso são nomeados de uma única vez. As nomeações de novos servidores é uma das possibilidades para concretizar a remoção dos servidores que estão no cadastro de remoção, já que a maioria dos pedidos estão condicionados à permuta, como disseram os participantes do GP. No entanto, esses participantes apontaram que o tempo entre as nomeações e a posse¹⁴ dos novos servidores é curto para realizar os encaminhamentos de todos os pedidos de remoção, de uma maneira que o DRH julga mais adequada. Além disso, também assinalaram que nem sempre o DRH consegue as informações sobre o perfil de todas as vagas em tempo hábil, o que também impacta no encaminhamento das remoções. A seguir apresento os relatos que mencionam tais dificuldades:

O grande problema nosso, é que a partir dessa, dessa aprovação, você não tem muito tempo hábil pra poder identificar o melhor servidor, para o melhor lugar. (Participante GP).

O maior volume de remoções é nesses processos grandes, com as vagas de concursos, né! . . . (. . .) a gente não tem um tempo adequado pra dar todos esses encaminhamentos, pra gente fazer essa análise mais apurada. Então a gente acaba fazendo encaminhamento no escuro, simplesmente o nome do servidor que tá ali cadastrado e a gente dá um encaminhamento. . . e sem ter condições de se debruçar mais sobre o perfil desse servidor, perfil da vaga. Muitas vezes o gestor não disponibiliza esse perfil da vaga a tempo. Então, a gente também faz um encaminhamento no escuro, sem ter o conhecimento realmente do que é exigido para aquele servidor naquele local, do perfil daquele setor, né! Pra fazer também um encaminhamento mais acertado, prevenindo que o servidor venha a ter uma dificuldade de se adaptar. Então, eu vejo isso como as dificuldades mais recorrentes. (Participante GP).

Observei que estes relatos podem estar evidenciando uma falta de sistematização e clareza em relação a como ocorre o processo de remoção no âmbito da universidade e do papel de todos os envolvidos nesse processo.

¹⁴ A posse é a investidura em cargo público e deverá ocorrer no prazo de trinta dias contados da publicação do ato de provimento (Lei nº 8112/1990).

Dois participantes do GR também relataram dificuldades em relação a remoção, relacionadas à insuficiência de informações acerca do perfil das vagas. Os relatos exemplificam tais dificuldades:

Então foi muito individual, porque depois que eu soube que não tinha o mapeamento das vagas, do tipo de atividade que fazia em cada setor dentro da universidade, do campus inteiro, aí . . . (. . .) eu fui entrando nos sites das próprias faculdades (. . .) fui identificando, é as pessoas que trabalhavam, o layout do site, é alguma coisa que (. . .) falasse um pouco do tipo de trabalho que faziam. (. . .) minha remoção foi por um contato assim de amizade que eu tinha, que ela falou: ah, a gente tá precisando de uma pessoa aqui, conversa com o diretor! Aí a iniciativa foi de, não foi uma entrevista marcada com o RH, foi uma coisa minha, particular. Eu vim, conversei, marquei, conversei com o diretor e depois . . . eles mandaram um ofício para o RH solicitando é que eu viesse pra cá e eles cedendo a vaga pra meu Departamento. Aí o RH me perguntou, você quer fazer outras entrevistas ou você quer já ficar com essa vaga e não (. . .) ter essa oportunidade de conversar em outros lugares? Falei: como eu conhecia, já tinha uma amizade aqui, eu pensei: ah, então eu vou pra lá já de uma vez, já fica mais certo, mas rápido! (Participante 7)

Depois de já ter feito uma entrevista num local que não era adequado . . . do meu perfil (. . .) aí (. . .) acabei por recusar essa . . . proposta (. . .) foi a proposta do DRH (. . .). Aí eu comecei a procurar por conta própria também, com chefias de unidades, algum lugar pra fazer entrevista, pra fazer entrevista informal, já pra deixar preparado. (Participante 9)

Observei que a ausência de uma sistematização de informações para o encaminhamento das remoções favoreceu a busca por saídas individuais por parte de dois participantes do GR. Essa saída pode ter limitado suas possibilidades de conhecer outros ambientes de trabalho que poderiam ser mais adequados aos seus interesses e habilidades, aliado às necessidades institucionais.

O código Remoções em estágio probatório é composto por três subcódigos, conforme apresentado na Tabela 19. O subcódigo Avaliações em estágio probatório e remoções contempla a percepção dos participantes acerca da influência da remoção nas avaliações de estágio probatório. De um lado, um participante do GP mencionou a necessidade de um maior cuidado por parte do DRH em relação às avaliações formais de

estágio probatório, quando o servidor é removido durante este período, especialmente quando isso ocorre mais de uma vez:

A gente tem tido casos de pessoas em estágio probatório, que antes de chegar ao final do estágio probatório já passou aí por umas três remoções. Aí quando você vai ver, cada lugar que ela passa, ela tem uma avaliação. E aí às vezes, no meio do período avaliativo ali dos 10 meses, ela muda de unidade e aí a gente fica: mais aonde que faz essa avaliação? É a unidade de onde ela tá saindo, é a de onde ela tá indo? Aí tem duas avaliações às vezes do mesmo período ali no processo . . . e fica aquele processo confuso, sabe? Então, a gente tem que ter esse cuidado até pra preservar a avaliação mesmo do estágio probatório. A gente tem que também mostrar que a pessoa efetivamente tentou se adaptar ali, no local. Porque senão, você não consegue nem enxergar ali como que foi realmente a adaptação dela, em cada setor, por onde ela passou, né! Fica um período muito curto às vezes em cada lugar. (participante GP).

Por outro lado, 2 participantes do GR manifestaram alguns questionamentos em relação às possíveis interferências das remoções nas avaliações de estágio probatório, apontadas pelo DRH. Esses questionamentos, conforme relataram, foram feitos por eles durante a entrevista de remoção que fizeram junto ao DRH. Apresento os relatos que evidenciam a percepção desses 2 participantes:

Quando o servidor do DRH . . . , me disse (. . .) da dificuldade de ter várias chefias e da avaliação (. . .) o meu questionamento pra ele, eu falei: mais se o servidor cumprir todos os deveres, não tem nenhum problema . . . ele ser removido! Porque essas coisas vão ser avaliadas por uma chefia e por outra e se ele realmente tiver um trabalho é . . . consistente, é cumprir esses . . . deveres, não vai ter problema nenhum! Então a minha decisão já tava tomada ali, mesmo ele . . . dando essas indicações que poderia ser um problema futuro a remoção em estágio probatório (Participante 7)

Quando eu fui pedi (. . .) eu não quis esperar os quatro meses da primeira avaliação, porque tem que ter! Aí eu falei assim: mas eu já sei que eu não quero ficar, pra quê que eu vou esperar? (. . .) Aí ficou meio assim, mas aí eles resolveram, teve esse, sabe queria que eu esperasse . . . os quatro meses pra avaliação, mas aí depois resolveram fazer, só isso que atrapalhou (participante 10)

Um outro participante, desde mesmo grupo, mencionou que para ele, ser removido no período probatório não afeta em nada sua avaliação, porém destacou que ouviu dizer

que não é bom ser removido durante o estágio probatório na UFMG. “Tem gente que fala, a que é ruim você mudar de lugar aqui na UFMG, enquanto você está em estágio probatório! Mas não tem nada a ver não. É, isso não afeta a avaliação, tem nada a ver não. (Participante 8).

Observei que todos esses relatos indicam que existe uma falta de clareza em relação às remoções em estágio probatório na UFMG. Em um deles inclusive, um dos participantes afirmou que é necessário aguardar a avaliação de quatro meses para ser removido, mas quando esta suposta regra foi questionada junto ao DRH, a remoção foi efetuada. Essa falta de clareza pode inibir os servidores recém-admitidos de pedir remoção, o que poderá trazer prejuízos para o servidor e para a universidade, tendo em vista que os pedidos de remoção apontam alguma dificuldade no processo de adaptação, como pôde ser observado na Tabela 16.

Essa falta de clareza também foi observada no subcódigo Sentimentos relacionados à remoção em estágio probatório. Esse subcódigo contempla os sentimentos de medo/receio relatados pelos participantes. Tais sentimentos foram vividos ou percebidos pelos participantes, no momento de solicitar a remoção. Observei que sentimentos relacionados ao medo ou receio foram mencionados por quatro participantes do GA quando abordaram a influência do estágio probatório na decisão de pedir de remoção. Dois deles relataram que tais sentimentos foram mencionados por técnicos do DRH, no momento da entrevista de remoção. Os relatos a seguir exemplificam:

Eu fui muito avisado! É . . . olha, você tá em estágio probatório! (. . .) pelo RH. Eu entendi que foi assim, uma preocupação de . . . você está em estágio probatório, isso não pode ser legal, pode não ser visto com bons olhos! (. . .) como eu tenho muitos anos de vida pública assim né, de atividade pública . . . pra mim o que conta não é o meu pedido, o que conta é a minha vida funcional, então pra mim eu não, eu nunca tive receio disso. (Participante 2).

Eu conversei com algumas pessoas, eu tava meio que com medo disso! Mas acabou que eu concluí que não tinha nada a ver, que eu poderia é entrar com o processo. (Participante 3).

Quando eu fui conversar com o DRH . . . me falou isso, eu tô com medo, porque você está em estágio probatório e é a sua segunda remoção! Daí eu falei assim: mas eu não tenho medo, porque é meu direito pedir remoção! E segundo, é . . . eu estou pedindo pra trabalhar! Eu até brinquei com ela, que setor que não vai querer uma pessoa que tá reclamando que não trabalha? Brinquei assim. Mas eu senti

uma certa, não uma coibição, ela só falou, . . . , mas ela assinalou essa preocupação, ou seja, deve (. . .) a ver esse tipo de dificuldade né! (. . .) Eu imaginei que é isso, que alguém iria ler que eu já fui removida, pedi outra remoção, que eu seria problema! Eu senti que era isso. Mas ela não expressou assim não. E quando eu falei que não tinha medo, ela não insistiu! (Participante 4).

Eu não tive medo, não sei porque (. . .), eu acho que todo o processo que eu estava passando, eu estava passando por um sofrimento muito grande familiar, então se eu perdesse o meu emprego, seria mais uma coisa só, você entendeu. (Participante 5).

Um participante do GR destacou ainda sua Preocupação com a queda de rendimento em função dos problemas que estava vivendo no setor, o que segundo ele poderia afetar sua avaliação de estágio probatório: “eu vi que meu rendimento mesmo ele tava sendo prejudicado, que eu tava muito aquém . . . das minhas possibilidades de trabalho (. . .) e isso daí eu comecei a ficar preocupado com isso!” (Participante 9).

Em relação código Remoção como estratégia de gestão, os participantes do GP apontaram que a remoção, muitas vezes é utilizada como estratégia de gestão, para resolução de determinados problemas que deveriam ser solucionados de outra forma. Segundo eles, tanto os gestores, quanto os servidores costumam adotar tal estratégia. Os relatos a seguir exemplificam esta percepção dos participantes do GP:

Eu acho que ela é negativa, quando passa a ser uma ferramenta banalizada, utilizada pra outros fins. Assim (. . .) tanto por parte da gestão, eles deixam de tomar outras medidas necessárias (. . .) e utiliza-se da remoção como uma solução pra todos os problemas administrativos, né. E também pro servidor, que às vezes não se implica o suficiente né, como deveria no seu trabalho, não faz essa tentativa efetiva de se adaptar e vê na remoção também, sempre a solução (. . .) dos seus problemas! (Participante GP).

Os pedidos que vem por parte dos diretores, né . . . e que, normalmente quando vem por parte dos diretores, são é, são problemas assim, bem crônicos, servidores que já com histórico de dificuldade de adaptação em vários locais e que chega pra gente já com uma determinação de que aquele servidor tem que sair daquele local (risos)! E que nesses casos, normalmente aquele servidor nem vai ficar parado no cadastro, porque como é um pedido do diretor . . . tem que atender prontamente, de qualquer forma né e . . . é temos dificuldades muitas vezes nesse processo! (Participante GP).

É, não existe nada que, não existe uma tentativa assim de falar assim, não, primeiro você tem que tentar tomar outra medida! Já que esse servidor ... não tá comparecendo ao trabalho, então tem que cortar o ponto! . . . tá desrespeitando a hierarquia, então tem que abrir um processo administrativo! . . . não! Pede-se a remoção e a gente é tem que lida com isso! (. . .) a remoção muitas vezes é encarada, muitas vezes assim, é muitas vezes mesmo (risos), acho que na maioria das vezes, eu queria dizer, como uma estratégia de gestão, né! . . . Eu acho que os gestores deixam de ver que existem outras formas administrativas de você lidar com alguns problemas. . . (Participante GP).

Fica mais fácil tirar aquela pessoa que tá gerando conflito (. . .). Esse gestor não para pra procurar entender . . . o que tá originando aquele conflito. (Participante GP).

Esses relatos evidenciam a ausência ou insuficiência de políticas de gestão, que poderiam prevenir/evitar problemas que desencadeiam pedidos de remoção, tais como os que foram apontados na Tabela 16.

O código Ações sobre os pedidos de remoção apresenta algumas ações que o DRH tem desenvolvido mediante os pedidos de remoção. Pelos relatos, observei que a avaliação introdutória, cujo objetivo é verificar a adaptação funcional do servidor removido, tem sido a principal ação realizada. Ao identificar dificuldades nessa avaliação, o acompanhamento funcional é indicado. Esse tipo de acompanhamento consiste em uma intervenção realizada pelo DRH, mediante problemas funcionais e busca favorecer a adaptação do servidor. Para realizar tais intervenções, o DRH oferece espaço de escuta para os envolvidos, para melhor compreender a natureza dos problemas e realizar os devidos encaminhamentos/intervenções. O relato a seguir exemplifica como se dá esse acompanhamento:

A gente tem é um instrumento formal de acompanhamento, que é o acompanhamento introdutório, um formulário de avaliação preenchido pelo servidor e pela chefia, com quatro meses que aquele servidor entrou em exercício na nova unidade (. . .). Se a gente perceber tanto na avaliação da chefia, quanto do próprio servidor que existe algum indício ali de alguma dificuldade, a gente faz intervenção, chama pra entrevista, né esclarece melhor, ver se é o caso realmente de fazer uma intervenção, ou acompanhamento funcional. Agora tem os casos que a gente já remove percebendo algumas dificuldades daquele servidor. Às vezes ele já está em acompanhamento, então nesses casos a gente já faz

preventivamente, independente do acompanhamento introdutório, um acompanhamento nesse novo local, de uma forma mais sistematizada pra evitar que aconteça uma nova remoção, uma dificuldade maior por parte dele, né, pra se adaptar. (Participante GP)

Os participantes do GP mencionaram ainda que o DRH identifica pedidos de remoção que são recorrentes em determinadas unidades. No entanto, relataram que não há um trabalho sistematizado de intervenção direcionado a estes pedidos de remoção, que se repetem em determinadas unidades/órgãos. Nesses casos, são realizadas intervenções de caráter mais pontuais. O relato a seguir apresenta as ações que têm ocorrido em relação às unidades com maior recorrência de pedidos de remoção:

Isso também não é algo que é feito de uma forma tão sistematizada (. . .) né, então é já aconteceu . . . da gente identificando que há remoções recorrentes é (. . .) na mesma unidade, ou às vezes no mesmo setor, é que se justifica a gente até conversar com aquele gestor e tentar de alguma forma intervir pra prevenir que é . . . (. . .) outros servidores venham pedir remoção, né sinalizando pra ele, olha deve ter alguma coisa aqui acontecendo. (Participante GP).

Embora o servidor também seja avaliado no 10º, 20º e 30º mês como previsto na legislação do estágio probatório, observei que essas avaliações não foram mencionadas como uma das ações da universidade em relação às remoções. Essas avaliações poderiam agir sobre as remoções, na medida em que, poderiam favorecer a identificação precoce de possíveis dificuldades vivenciadas pelos servidores, manifestadas nos formulários de avaliação. No entanto, elas não foram mencionadas pelos participantes do GP, em nenhum momento.

Sobre o código Critérios do processo remoção, os relatos dos participantes da PRORH evidenciaram que não há nenhum critério atualmente que limite, ou faça qualquer tipo de restrição aos servidores que queiram solicitar a remoção:

Quando nós chegamos aqui é, não podia . . ., não havia, não podia fazer movimentação em estágio probatório. Então nós falamos: olha essa é a regra! Enquanto não houver descrição por parte do chefe ou do servidor de uma avaliação que o conflito de relacionamento possa tá permitindo um prejuízo, de um ou do outro lado, isso sendo identificado, isso deve ser relatado pela comissão de estágio local. Deve ser encaminhado para o DRH e o DRH deve permitir que essa pessoa tenha uma segunda oportunidade! Mas passando pela comissão de avaliação de estágio probatório da unidade e RH. (Participante GP).

Hoje não existe nenhuma regra! Servidor que tá chegando hoje, ele não tem nenhum impedimento de entrar com o pedido amanhã de remoção né? (. . .) até porque, a gente não tem claro esse critério, até pra justificar pro próprio servidor, porque que ele não pode entrar no processo!? (. . .) não existe . . . nenhuma resolução de remoção que, é que dê preferência a servidor com mais tempo de casa, ou que impossibilite algum servidor por, pelo tempo que ele tem, ou pelo tempo que ele já foi removido, de participar do processo, não existe, então hoje o processo é totalmente aberto! (Participante GP).

Cinco participantes fizeram algumas Críticas ao processo de remoção, em relação ao modo como elas tem ocorrido. Um participante do GA, destacou que a remoção deveria ser vista como uma possibilidade e não como um problema:

(. . .) eu acho que as pessoas tinham que perder um pouco de preconceito com a remoção! (. . .) eu espero que um dia a remoção seja vista de outra forma, que seja assim uma possibilidade, assim de realização profissional né!? Pra que a gente possa ajudar a UFMG a atingir os objetivos dela! (Participante 4).

Nesse relato observei que foi destacado uma preocupação com a busca por realização profissional, o que é legítimo e fundamental, porém essa dimensão não foi mencionada por nenhum dos participantes em suas razões para fazer concurso.

Um outro participante do GA relatou que sentiu falta de uma devolução após ter participado de várias entrevistas de remoção e não ter sido selecionado em nenhuma delas. Segundo ele, uma devolutiva por parte do DRH para esclarecer o porquê ele não foi selecionado seria importante, inclusive para informá-lo como que o processo de remoção funciona, quais são as regras:

Um negócio que me incomodou um pouco no processo de remoção foi quando o RH me trouxe a resposta das remoções . . . após as entrevistas ele me disse assim: ah nesse momento, seu processo não pôde ser continuado! Isso me incomodou porque eu queria, eu esperava um pouco mais! Ele falar assim: oh! foi por causa disso, ou por causa daquilo! (. . .) mas foi simplesmente assim: ah! você não conseguiu, . . . o processo terminou e nesse momento você não vai ser removido! (. . .) quando a gente não consegue a remoção, a gente gera . . . um sentimento de frustração, então é importante a gente ter uma devolutiva! (. . .) porque a gente não sabe o quê que aconteceu! Eu não sei como funciona! Quais foram os pré-requisitos? (Participante 1).

Além da crítica em relação a ausência da devolutiva, o relato também sugere que o modo como o processo de remoção ocorre na universidade não está claro para todos os servidores. Cabe questionar: as informações disponíveis sobre a remoção são suficientes?

A falta de uma política direcionada para a identificação das razões que levam aos pedidos de remoção também foi apontada como uma crítica por um participante do GA, ao se referir à diretoria de sua unidade. A ausência de informações sobre as vagas também foi criticada por um participante desse mesmo grupo, o que para ele significou falta de apoio aos servidores que pedem remoção. Os relatos a seguir evidenciaram tais críticas:

Eles deveriam verificar e entender e buscar, é sanar porque que as pessoas querem sair? (. . .) ao invés de procurar saber, modificar, pra manter essas pessoas aqui, que são pessoas muito boas de serviço que tão saindo. . . Não tem essa política, sabe? (Participante 2).

Outra coisa da remoção é que não tem muito apoio pro servidor! Você quer fazer isso? Quais são as coisas que tão te incomodando? Mas não te dão um encaminhamento exato pro que você . . . quer! Assim, não tem um, eu perguntei: mas tem um mapeamento das vagas, dos locais (. . .) com as atividades (. . .)? Então era meio que um tiro no escuro! Você vai pra um lugar que pode ser pior! (Participante 7).

Um dos participantes do GP também apresentou uma crítica ao modo como as remoções têm sido encaminhadas, destacando a ausência de política, que para ele fragiliza a atuação do DRH:

Eu posso ser movimentado de um lugar pra outro? Qual que é o critério, quem decide? Nós precisamos de ter as políticas definidas pra que o RH possa trabalhar! Então hoje, do que cabe ao que tô fazendo de crítica, eu quero responsabilizar também a administração central! E quando eu falo a administração central, eu tô falando em nome da universidade! Porque só é possível atuar com políticas claras e definidas! Porque caso contrário vai depender do desejo de quem está na gestão! E aí o RH fica numa situação muito delicada (. . .) não vai ter apoio! (Participante GP)

Além das críticas, também identifiquei algumas Sugestões de mudança para o processo de remoção. Existem algumas discussões em curso, em busca da definição de uma política institucional de remoção, com critérios claros para o encaminhamento das remoções, conforme evidenciado em alguns relatos dos participantes do GP:

Por conta de, principalmente desses constantes pedidos, é de servidores recém, muito recém-admitidos e também é de pessoas assim, que às vezes acabaram (. . .) de passar por um processo de remoção (. . .) e amanhã já estão pedindo novamente a sua remoção, (. . .) a gente tem é discutido (. . .), envolve uma política mesmo de recursos humanos e que tem uma comissão hoje que discute, né, a remoção. (Participante GP).

Eu acredito que nós temos que ter critérios objetivos da seguinte forma: quando tiver uma vaga, essa vaga tem que ser é disponibilizada, eu tenho que escrever quais são os requisitos necessários pra aquele lugar, as pessoas vão se inscrever pra isso e o RH vai analisar do ponto de vista do critério, se cabe ou não aquelas pessoas. E aí entra aquelas pessoas que estão no perfil e o gestor pode dizer: (. . .) esta, eu prefiro em relação àquela (. . .). Então é necessário que a instituição defina política para os trabalhadores técnico-administrativo a nível do conselho universitário! (. . .) que é a instância máxima da universidade, porque aí todo mundo é obrigado a se submeter a isso! (Participante GP).

A gente pensa em alguns critérios assim também, de tempo máximo pra pessoa ficar no cadastro. Aí passou aquele tempo, se ela quiser renovar tem que fazer um novo pedido, né, algumas coisas assim. E vão exigir uma logística maior da gente pra ter o controle disso. (Participante GP).

Observei nestes relatos dos participantes do GP uma preocupação com o estabelecimento de uma política de remoção que defina critérios claros para os servidores serem removidos. Estabelecer critérios claros irá resolver o problema da remoção? Diminuir a quantidade de pedidos? O que os pedidos de remoção revelam sobre a universidade? O que os servidores buscam quando pedem remoção? A categoria Razões e proporções dos pedidos de remoção (Tabela 16) trouxe alguns elementos que evidenciaram que os problemas da remoção estão além de uma ausência de política de remoção. Isto requer maior aprofundamento por parte dos gestores de recursos humanos para a definição de uma política que atue também nas causas das remoções.

5.2 – Socialização organizacional: táticas organizacionais e comportamentos pró-ativos

Dentro do tema socialização, criei as seguintes categorias: Táticas de socialização organizacional, Comportamentos pró-ativos, Dificuldades no processo de socialização na UFMG, Objetivos da UFMG e Relação do trabalho com os objetivos da UFMG.

Na categoria Táticas de socialização organizacional (Tabela 20), busquei contemplar todas as ações organizacionais mencionadas pelos participantes, sem deixar de considerar os aspectos já levantados no capítulo de contextualização. À medida em que apresentei cada uma dessas ações (táticas), também as classifiquei de acordo com as dimensões das táticas organizacionais de Van Maanen e Schein (1979), apresentadas no capítulo de socialização organizacional, dentro obviamente, das possibilidades das respostas dos participantes. Em outras palavras, cada tática foi analisada segundo aquelas dimensões possíveis de serem aplicadas. Os códigos criados estão descritos na Tabela 20 e equivalem às diversas ações identificadas. Tais ações foram consideradas táticas de socialização organizacional no contexto da universidade, por favorecerem ou terem o potencial de favorecer a socialização dos servidores.

Tabela 20

Táticas de socialização organizacional

Código	Descrição
Entrevista admissional individual ou grupal GP (f=1); GA (f= 2); GR (f=1)	Entrevista individual ou grupal realizada pelo DRH, com o objetivo de conhecer o perfil dos candidatos para definir melhor a lotação dos mesmos. Quando a entrevista é feita em grupo também favorece a integração.
Recepção dos TAE's GP (f=1); GA (f=1); GR (f=1)	Reunião, com a duração de quatro horas, realizada pelo DRH nos primeiros dias após ingresso dos servidores. Tem o objetivo de apresentar informações gerais sobre a universidade, carreira e benefícios.
Curso introdutório para recepção de TAE's GP (f=1)	Curso introdutório, composto por diversos módulos que abordam vários conteúdos, tais como: direitos e deveres, apresentação do DRH e dos serviços prestados, plano de carreira, atendimento ao público etc.
Treinamento em serviço GA (f=2); GR (f=3)	Preparação do servidor recém-admitido para o desempenho das atividades, realizada em serviço, pelos colegas mais experientes.
Treinamento formal GA (f= 1)	Capacitação do servidor recém-admitido para o desempenho das atividades, realizada fora do ambiente de trabalho.
Acompanhamento Funcional GA (f= 1)	Intervenção realizada pelo DRH, mediante problemas relacionados aos processos de trabalho dos servidores. Pode ser demandada pelo servidor, chefia/diretor ou por ambos.
Avaliação Introdutória GP (f=1)	Avaliação realizada pelo DRH, por meio de formulário próprio, aos quatro meses do ingresso ou remoção de um servidor. Essa avaliação é composta por uma autoavaliação e avaliação pela chefia. Seu objetivo é saber informações sobre o processo de adaptação do servidor e tomar as providências cabíveis em caso de dificuldades apresentadas.

Tabela 20*Táticas de socialização organizacional (continuação)*

Código	Descrição
Manual de instruções GA (f=1)	Conjunto de informações relacionadas à determinada tarefa/assunto/sistema etc., cujo objetivo é contribuir para o desempenho no cargo.
Grupo de servidores recém-admitidos GP (f=1)	Encontros realizados pelo DRH com servidores recém-admitidos nos primeiros meses após admissão. Seu objetivo é oferecer espaço para diálogo e favorecer a integração dos novatos, bem como identificar possíveis dificuldades.
Participação em Eventos GR (f=1)	Eventos propostos pela universidade ou não, cujos conteúdos contribuem para o desenvolvimento dos servidores, tais como Semana do Servidor, Semana do Conhecimento, congressos, seminários, palestras, dentre outros.
Cursos de capacitação* GR (f=1)	Cursos, propostos ou não pela universidade, cujos conteúdos contribuem para o desenvolvimento/desempenho dos servidores e que também podem ser utilizados para a obtenção de progressão por capacitação profissional.
Remoção GP (f=1); GA (f=1); GR (f=1)	Estratégia que favorece o processo de socialização, na medida em que possibilita ao servidor oportunidade de atuar em um setor que seja mais condizente com suas competências e interesses, aliado às necessidades institucionais.
Módulo de formação para gestores (em construção) GP (f=1)	Curso, que está em fase de elaboração, cujo objetivo será capacitar os servidores (TAE's e docentes) que assumirem cargos de gestão. Será feito por meio do ensino a distância e contemplará assuntos necessários para uma melhor gestão.
Módulos de Admissão (em construção) GP (f=1)	Curso, que está em fase de elaboração, cujo objetivo será possibilitar aos servidores recém-admitidos conhecimentos necessários à sua vida funcional. Será feito por meio do ensino a distância e contemplará diversos módulos sobre vários assuntos, tais como: Estrutura e funcionamento da universidade, direitos e deveres, relações de trabalho, etc.
Roteiros sobre normas/procedimentos (sugestão) GA (f=1)	A elaboração de Roteiros com informações sobre normas/procedimentos, determinados sistemas e/ou atividades sugerido por um dos participantes como uma ação que favoreceria a socialização.
Incentivo à qualificação GP (f=0); GA (f=0); GR (f=0)	Incentivo previsto em lei para os servidores que possuírem educação formal superior ao que é exigido para o cargo de que é titular (implica aumento na remuneração).
Avaliação de desempenho GP (f=0); GA (f=0); GR (f=0)	O formato da Avaliação de desempenho tem potencial para possibilitar uma maior clareza do papel, facilitar a comunicação, identificar as causas de possíveis conflitos e possíveis soluções, identificar áreas de desenvolvimento para capacitação, reforçar os valores da organização, dentre outros.

*Os cursos de capacitação podem ser utilizados para progressão por capacitação profissional (mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção de certificação em curso de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 meses. Essa progressão é prevista pela lei nº 11.091/2005, como apresentado no capítulo de contextualização.

A Entrevista admissional ou em grupo foi mencionada por quatro participantes, sendo um do GP, dois do GA e apenas um do GR. Até o ano de 2016 o DRH realizava entrevistas individuais no processo de admissão dos candidatos nomeados. Porém, a partir de 2017 uma nova proposta para a admissão dos servidores foi implantada. O novo

formato consiste na realização de grupos, com os candidatos recém-nomeados, com os mesmos objetivos da entrevista individual, porém proporciona outras possibilidades. Além de conhecer o perfil dos candidatos para melhor direcionar a lotação dos mesmos, a admissão grupal também favorece a integração e a apresentação de algumas informações gerais sobre a universidade. Como trata-se de uma iniciativa implantada em 2017, nenhum dos assistentes entrevistados participou deste novo formato. A seguir, apresento os relatos que abordaram a admissão grupal (mencionada apenas por participante do GP) e a entrevista individual (mencionada por participantes do GA e GR):

Até o ano passado tinha o formato de uma entrevista individual de admissão (. . .). Hoje a gente tem feito em formato de dinâmica de grupo, né! Salvo os casos que é a pessoa não consegue estar presente na dinâmica . . . que ela é entrevistada individualmente, né! Então esse é o nosso primeiro contato com o servidor que chega. (. . .) o principal objetivo hoje desse, desse momento, dessa dinâmica, é ter informações iniciais a respeito desse servidor que está chegando, é pra que ele seja direcionado da melhor forma para as vagas que a gente tem disponíveis. (. . .) momento também que tem promovido uma maior integração (. . .) e nessa oportunidade também, não é o principal objetivo, mas já é um momento assim que a gente traz algumas informações sobre a instituição. (Participante GP).

A gente passou por uma avaliação (. . .) que perguntava das nossas afinidades, das nossas expectativas né, pra ver se encaixava num local de trabalho, isso é muito interessante no começo assim. (Participante 1).

Você faz uma entrevista inicial que deveria, né! . . . dar um norte pra lotar a pessoa, eu não sei se é efetivamente feito, né! Como deveria. (Participante 2).

Vejo que foi uma intenção de ajudar, foi lá a entrevista inicial com o RH, né! Que eles tentaram, é, ver um pouco o perfil e pra onde que você ia. É, apesar de que assim, o que eles me atenderam foi a questão de que eu queria ficar aqui no Campus (. . .), mais assim, eu pedi uma área mais administrativa e eles me mandaram para uma área acadêmica, mas isso também não foi problema não, porque pra mim o mais importante era questão . . . da localidade, na época, né! (Participante 8).

Com base no modelo de análise de Van Maanen & Schein (1979), a Entrevista individual poderia ser classificada como uma tática de dimensão individual, formal, (ocorre fora do ambiente de trabalho), sequencial (etapas claras), fixa (há clareza quanto a duração da entrevista) e de investimento (as habilidades e conhecimentos são

identificados e considerados para definir a lotação). A Entrevista grupal, por sua vez, pode ser classificada como uma tática coletiva, formal, sequencial, fixa e de investimento.

Em relação a Recepção dos TAE's, apenas três participantes mencionaram essa ação nas entrevistas, sendo um de cada grupo de participantes. A seguir apresento os relatos:

O RH iniciou um . . . deu continuidade na verdade, na recepção dos trabalhadores técnico-administrativos e docentes (. . .), é uma reunião de 4 horas (..) onde é um momento (. . .) pra poder tá falando de algumas coisas, é que (. . .) mais importantes. (Participante GP).

A gente participa de algumas reuniões, né, que mostra pra gente algumas informações úteis, matrícula SIAPE, é plano de saúde, essas informações. (Participante 4).

Um pequeno, é levantamento, do que . . . a gente tinha direito, pequena, uma mini palestra do que tinha na universidade é, essas coisas, tipo auxílio transporte, incentivo, este tipo de informação. (Participante 7).

No relato dos participantes, observei a ausência da apresentação de conteúdos relacionados ao que seja a UFMG e seus objetivos institucionais, que seriam importantes no momento inicial de ingresso. Sobre suas dimensões, a Recepção de TAE's é uma tática coletiva, formal, sequencial e fixo.

A tática Curso Introdutório para Recepção de TAE's foi mencionada apenas por um dos participantes do GP. Segundo ele, esta era uma importante ação de integração dos novos servidores, porém no momento se encontra interrompida por questões orçamentárias. Seu relato evidencia como ocorria essa ação:

A gente tinha (. . .) um curso de apoio (. . .), é que contemplava os servidores recém-admitidos, né, (...) com vários módulos . . . que tinha desde a apresentação da instituição, das principais normas institucionais. É, apresentação do próprio DRH, dos seus diversos setores, porque é . . . , é um departamento estratégico, e que, é a quem o servidor, né? durante sua vida funcional vai recorrer pra diversos fins, né! (. . .) E também, né, outros temas eram abordados (. . .), no sentido de preparar melhor esse servidor pro trabalho aqui, de uma maneira geral. E também funcionava como um momento de integração (. . .). Hoje, até por questões orçamentárias (. . .), tá interrompido, né! Não sei como que tá a previsão pra retomada, né! (Participante GP).

O relato indica que esse curso possibilitava um maior conhecimento sobre a universidade e suas normas, o que pode favorecer a identificação dos novos servidores com a instituição, dentre outros benefícios. Sua interrupção, portanto, afeta o processo de socialização dos recém-admitidos. Em relação às suas dimensões, com base nas informações obtidas, essa tática pode ser classificada como formal, coletiva, sequencial e fixa.

Sobre a aprendizagem das atribuições/funções no setor de trabalho, dois participantes do GA mencionaram que receberam apoio de um colega mais experiente, o que pode ser caracterizado por um tipo de Treinamento em serviço. Pelo relato dos participantes, esse tipo de treinamento ocorreu de forma individual e no próprio ambiente de trabalho. Portanto, trata-se de uma tática de dimensão informal, pois ocorre no próprio ambiente de trabalho, individual e serial. Seguem os relatos dos participantes:

Eu trabalho com a . . . na mesma sala, então ela tem um conhecimento prévio de . . . então ela foi que me . . . me passou as coisas. (Participante 1).

Quem me passou foi a moça que eu substitui. Ela me passou assim, é assim no geral as coisas que ela fazia (. . .). Mas aí, não só a pessoa que me treinou, me ajudou, como as outras servidoras também, que já trabalhavam lá, entendeu? (Participante 3).

Do GR, três participantes também mencionaram ter passado por esse treinamento, conforme os relatos a seguir demonstraram:

Aconteceu [treinamento], mais eu não . . . o tempo que eu fiquei, eu não senti que eu tinha aprendido nem um terço do todo que eram as rotinas . . . Exatamente porque não tinha havido um planejamento disso. Achei que demorou o período da primeira coisa que eu aprendi até a última . . . exatamente porque não tinha planejamento . . . então, ficava muito tempo ocioso, é, ou fazendo uma mesma coisa, sem ter a noção do todo (Participante 7).

Foi me apresentado as funções, eu passei por um treinamento informal com os colegas mesmo de trabalho. Somos . . . todos . . . muito recentes. (. . .) teve outro servidor que tava desempenhando o trabalho antes, ele pediu remoção e os outros dois é aposentaram-se. Os outros dois já estavam há um dia (risos) e a outra a 3 meses. [E quem que te treinou?] A que está a mais tempo. (Participante 9).

E lá eu tive treinamento! (. . .) era acompanhar mesmo quem já tava lá, a mais tempo, sabe? (Participante 10).

Observei, especialmente no relato do participante 7, que além das dimensões informal, individual e serial, o treinamento em serviço, pelo menos no caso desse participante, apresentou também uma dimensão sequencial e variável. A dimensão sequencial refere-se ao grau em que a organização especifica uma sequência de passos que conduzirão a um determinado papel. No caso do participante 7, apesar de existir uma sequência de etapas relativamente clara em relação a aprendizagem das tarefas, não havia clareza de quando ele iria mudar de etapa, o que caracteriza uma dimensão variável da tática. Para esse participante, isso causou a impressão de que não houve planejamento em seu processo de socialização, em relação a aprendizagem das atividades atribuídas, causando-lhe insatisfação.

O Treinamento formal foi mencionado apenas por um participante do GA. Conforme seu relato, esse treinamento ocorreu após alguns meses do seu ingresso, o que foi lamentado.

Agora eu estou fazendo um treinamento mesmo, é com mais tempo, lendo as normas, a legislação e aplicando, que eu acho que é o ideal (. . .) eu acredito que deveria ser desde o início (. . .), com tempo de você treinar aquela tarefa (. . .). Agora de manhã terminei uma lista de tarefas referente ao treinamento que eu fiz ontem, eu tive esse tempo de trabalhar só com ele, justamente pra ver se surgiriam dúvidas, ver se eu tinha aprendido certinho, então assim, tá sendo, apesar de ter começado ontem . . . (Participante 2).

Pelo relato do participante, sugere tratar-se de uma tática de dimensão formal, pois o participante está realizando o treinamento de forma isolada dos demais colegas, além disso, também apresenta dimensão individual, sequencial, fixo e serial.

Outra tática mencionada por um dos participantes do GA foi o Acompanhamento funcional. Esse participante procurou o DRH para buscar auxílio mediante dificuldades em seu ambiente de trabalho, especialmente relacionadas com a chefia. O Acompanhamento funcional é uma ação organizacional que contribui no processo de socialização dos servidores, à medida em que intervém nas dificuldades que ocorrem no processo de adaptação dos mesmos. Apresenta dimensões formal e individual. Segue o relato para exemplificar a referida tática:

Eu não tava me sentindo bem, vindo pra cá. Aí falei assim: não, isso tá errado, tá errado! Aí, quando eu comecei a perceber isso, aí eu comecei a conversar, comecei a conversar com as pessoas, e eu tava tendo muito problema aqui (. . .), eu não tinha atribuição, que a menina não me passava as coisas (. . .), mais aí eu fui

procurei a, o . . . RH, entendeu (. . .) eu tive ajuda do RH, nessa questão desse atrito (. . .). Chegou a chamar a professora [diretoria] lá pra conversar, né! (Participante 5).

Outra ação organizacional identificada foi a Avaliação introdutória. Essa ação foi mencionada apenas por um dos participantes do GP. Trata-se de uma avaliação que é realizada pelo servidor e chefia, aos quatro meses da admissão do servidor. Algumas vezes, conforme relato do participante do GP, dificuldades relacionadas ao processo de adaptação ao trabalho são manifestadas por meio desse instrumento formal de avaliação. Ao identificar quaisquer dificuldades, o DRH busca compreender melhor o problema e fazer as intervenções necessárias, dentre elas o acompanhamento funcional é uma das possíveis ações. A avaliação introdutória é uma tática de dimensão informal e individual. Segue o relato sobre essa ação:

O acompanhamento introdutório, que é o instrumento (. . .) . . . de avaliação inicial do servidor, com quatro meses de admissão (. . .) às vezes aparece alguma coisa nesse instrumento, mais quem acaba se manifestando mais é, muitas vezes, é a chefia, né! É no sentido assim de perceber alguma dificuldade do próprio servidor (. . .). A gente faz intervenção. (Participante GP).

O Manual de instruções foi citado apenas por um dos participantes do GA. Ao ser remanejado de setor, em partes devido à demora nos encaminhamentos de sua remoção, o participante relatou que contou com o auxílio de um manual, que havia sido elaborado por um antigo servidor desse setor. Esse manual, segundo ele, facilitou seu processo de adaptação e aprendizagem das novas atividades. Em suas palavras: “Nosso setor específico uma . . . fez dois manuais que ajudam muito, eu cheguei li (. . .), fui capaz de operar, que a palavra é essa, de operar um sistema” (Participante 4).

O Manual pode ser considerado uma tática de dimensão individual, pois é utilizado individualmente pelo servidor e informal, pois o servidor permanece em seu ambiente de trabalho ao utilizá-lo, ou seja, sem deixar de estar em serviço. A princípio também pode ser compreendido apresentando uma dimensão serial, na medida em que foi elaborado por um servidor mais antigo, o que é uma sugestão para que o novato siga seus predecessores, pelo menos em relação ao que diz o manual. Porém, também pode ser compreendido, inversamente, com uma dimensão disjuntiva, favorecendo ao servidor um acesso mais independente às informações necessárias para o desempenho de suas atividades. Essa condição favorece questionamentos que poderão possibilitar ao servidor a proposição de melhorias nessa ferramenta.

Um dos participantes do GP mencionou ainda uma nova ação que foi implantada recentemente pelo DRH, que é o Grupo de servidores recém-admitidos. Segundo ele, essa ação busca minimizar os problemas no processo de adaptação dos novos servidores, ao proporcionar um espaço para integração, diálogo, identificação e intervenção precoce, mediante dificuldades apresentadas/identificadas. Como trata-se de uma ação recente e destinada aos recém-admitidos, em seus primeiros meses de universidade, nenhum dos assistentes entrevistados passou por ela, visto que foram admitidos em 2014. Segue o relato sobre essa nova ação:

A gente tem experimentado, que é algo recente também, uma ação é no sentido não só de integração, mas de prevenção também, de dificuldade de adaptação desse servidor (. . .). A gente tem chamado grupos de servidores recém-admitidos (. . .), são três encontros que estão previstos (. . .), nos períodos iniciais de trabalho (. . .). É um espaço mesmo de conversa (. . .), a respeito de como tá sendo a sua adaptação, como que foi a chegada deles, como que eles estão se sentindo, é, na instituição, no trabalho, né! Se . . . tão tendo algum tipo de dificuldade nessa integração (. . .), na tentativa assim de, nesse diálogo a gente já conseguir (. . .) minimizar alguns problemas e evitar (. . .) que eles piorem, né? Que venham gerar algum tipo de pedido de remoção (. . .). Alguns exercícios tem sido passados pra eles também (. . .), pra que eles traçassem junto às chefias um plano de trabalho (. . .), a gente quer é checar se realmente é . . . estão diminuindo, a partir desse trabalho, os pedidos de remoção, os pedidos de acompanhamentos dos servidores recém-admitidos, né! O que é muito comum de ocorrer, né! (Participante GP).

Observei que essa ação sugere uma intenção por parte do DRH de atuar de forma mais preventiva, mediante os possíveis problemas no processo de socialização. Embora essa ação indique um avanço nessa direção, com base nos dados, é possível observar que a atuação do DRH de modo geral, ainda não se antecipa aos problemas que surgem no processo de socialização, intervindo, prioritariamente quando eles já ocorreram. O relato sobre o Grupos de TAE's recém-admitidos, também evidencia uma percepção do DRH em relação ao que tem gerado os pedidos de remoção. O Grupo de servidores recém-admitidos é uma ação que pode ser caracterizada de dimensões coletiva, formal, sequencial e fixo.

Em relação a tática de Participação em eventos, apenas um dos participantes do GR a mencionou. Embora tenha sido uma participação que ainda não havia se

concretizado, foi considerada pelo participante como uma intenção de investimento. “Eles pretendem investir pra eu fazer congresso fora, na área e tudo!” (Participante 8). Em relação às dimensões desse tipo de tática, só se torna possível realizar sua classificação com uma descrição mais detalhada acerca do evento no qual o servidor irá participar. No caso do participante 8, pelo seu relato, trata-se de uma participação em congresso, que tem dimensões formal e individual.

O participante 8 também foi o único que mencionou a participação em Cursos de capacitação para seu desenvolvimento profissional, relacionados diretamente ao desempenho de suas atribuições. “Eu tenho que fazer um curso pra me capacitar pra ser . . . , e esse curso ele tem uma data específica né, então, eu ainda não fiz, tô esperando pra fazer ele (. . .), e eu tô fazendo outros cursos também no site do Senado, é nessa parte de, é de (Participante 8). De modo geral, os cursos de capacitação têm dimensões individual e formal.

A Remoção foi mencionada por um participante de cada grupo, como uma forma de possibilitar a adaptação dos servidores. Por essa razão, poderia ser considerada uma tática de socialização organizacional, na medida em que pode favorecer a socialização dos novos servidores. Sendo considerada uma tática, suas dimensões seriam formal (o servidor se dirige ao DRH para uma entrevista de remoção), individual (apenas o servidor se submete ao processo de remoção) e variável (pois não há clareza em relação às etapas do processo de socialização no novo setor). No entanto, também pode ser considerada uma ação pró-ativa, na medida em que o próprio servidor busca na remoção uma forma de se socializar. A seguir os relatos exemplificam a remoção utilizada como uma estratégia de socialização:

Eu acho assim, que a remoção é um instrumento necessário né . . . tanto pra instituição, quanto pro servidor, né. Pro servidor, a partir do momento que você dá oportunidade pra ele, pra experimentar um novo local (. . .) de experimentar um outro tipo de trabalho, é de se adaptar melhor né. Às vezes por estar num lugar, que às vezes não tem muito a ver com ele, ou que não tá organizado de uma forma que não propicia que ele é, se adapte bem, então eu acho importante dar essa, essa possibilidade. (Participante GP).

A remoção é uma possibilidade, ela não é só um problema, algum lugar vai precisar de alguém com o meu perfil. Então porque não tentar (. . .), porque a remoção é você tentando acertar. Você tentando se encaixar. (Participante 4).

Assim que eu entrei, eu vim pra cá, querendo ir pra uma unidade em si, porque no . . . eu já trabalhava nessa área (. . .). Eu prefiro essa área, né! De ensino. Aí eu fui, pedi remoção (. . .), porque é muito importante, né, eu acho, né, porque às vezes eu poderia tá infeliz lá (. . .), produzindo muito menos, e aqui eu acho que eu . . . assim, pelo menos eu dou muito mais de mim aqui, do que lá, sabe? (Participante 10)

O relato dos assistentes, especialmente do participante 4, sugere haver pouca sistematização e/ou planejamento em relação a alocação dos servidores em setores nos quais eles poderiam apresentar um desempenho mais adequado, tanto às necessidades institucionais, quanto em relação aos seus próprios interesses. Quando o participante 4 diz: “a remoção é você tentando acertar” sugere ainda que se alinhar a um desempenho necessário é algo que depende do servidor, de sua busca individual, por meio de tentativa e erro.

Além das táticas existentes ou interrompidas, identifiquei algumas ações que estão sendo construídas, que podem ser consideradas táticas de socialização organizacional: Módulo de formação para gestores e Módulo de admissão. Essas ações foram mencionadas por um dos participantes do GP, que segundo ele, serão ofertadas na modalidade a distância. Notei que de certa forma, o Módulo de admissão parece substituir e ampliar o Curso introdutório para Recepção de TAE's, que foi mencionada como uma ação que atualmente encontra-se interrompida. A seguir apresento o relato referente a essa ação:

(. . .) seja o técnico ou docente que assumir cargo de chefia, ele vai ter que passar por um módulo de formação de gestão e também pro técnico e docente que é recém-contratado, ele vai passar por alguns módulos (. . .). A gente tá pensando em utilizar o ensino a distância (. . .), formando inclusive é, temas, áreas temáticas que possam não só formar o gestor naquilo que a instituição necessita, mas também formar o recém-admitido docente e o recém-admitido técnico-administrativo naquilo que efetivamente é estratégico no aspecto de conhecimento. E aí nós não tamo dizendo com isso que (. . .) descarte aquele momento do encontro, porque o encontro é o momento de relacionamento (. . .). Mas hoje nós também temos estratégias dentro do ensino a distância que permite salas de conversa (. . .). A intenção é fazer com que todas as pessoas que ingressem na universidade passem por esses . . . módulos que estão sendo desenvolvidos e efetivamente no término desses módulos a pessoa vai receber um

certificado de que ela foi aprovada num módulo de admissão. Então a gente imagina que . . . vai ter lá, por exemplo, um módulo onde vai ter os direitos e deveres (. . .), vai ter um módulo onde ele vai reconhecer a universidade, como que a universidade se organiza, as instâncias de decisão. Ele vai conhecer como é que ele abre um processo, ele vai identificar como é que ele pode recorrer quando ele tiver com uma dificuldade de saúde (. . .). Esses módulos vão ter atuação nos setores da PRORH, quer dizer, o setor de saúde ocupacional que vai falar sobre insalubridade, periculosidade, né! Questão de saúde, ambiente de trabalho. O setor de pessoal que vai tá falando sobre ponto eletrônico (. . .), é vale transporte, férias, né. E vai ter o próprio DRH que vai tá discutindo sobre movimentação, remoção, com cada área dessa, a gente espera que desenvolva aqueles conteúdos que são estratégicos pro nossos trabalhadores (. . .), um módulo onde a gente discuta as relações de trabalho e os conflitos e como lidar com os conflitos (Participante GP).

Como ambas as táticas (Formação de gestores e Módulo de Admissão) serão realizadas por meio da modalidade a distância, isso possibilitará que o servidor realize o curso individualmente e no momento em que lhe for mais conveniente, o que caracteriza a dimensão individual da tática. Além disso, pelo fato dos cursos poderem ser acessados no próprio ambiente de trabalho, evidencia-se uma dimensão informal, ou seja, o servidor não precisará ser isolado para participar das formações. O relato do participante do GP sugere ainda que serão táticas de dimensão sequencial (etapas definidas) e fixo (clareza do término de cada módulo). Cabe ainda considerar que, *a priori*, os módulos parecem apresentar uma dimensão serial, o que favoreceria ao recém-admitido seguir o que está estabelecido. No entanto, também poderiam incentivar os servidores a fazer questionamentos, ao possibilitar um maior conhecimento sobre a universidade e suas regras, sinalizando que é possível a proposição de mudanças. Sendo assim, teria uma dimensão disjuntiva, o que contribuiria para o empoderamento dos servidores e, por consequência, incentivará a inovação. Assim, não conseguimos apreender o posicionamento da tática na dimensão serial versus disjuntiva.

Uma outra tática consiste em uma sugestão de um participante do GA. Para esse participante a elaboração de Roteiros sobre normas/procedimentos relacionados às atividades/sistemas existentes nos diversos setores seria de muita utilidade. Segundo ele, nem sempre os novatos podem contar com a disponibilidade dos colegas para se socializarem e por isso um roteiro poderia ajudar nesse processo, como relata:

Eu acho (. . .) que precisa de um roteiro, porque metade ali do serviço é bem operacional, é fácil, sabe? (. . .) o dia a dia, tinha que ter um roteirinho, tinha que ter essa cultura, eu acho (. . .), já que, muitas vezes, você não pode contar com a disponibilidade do colega, que tenha né, uma coisa feita, pronta, pra receber! (Participante 4).

Em relação às dimensões, o roteiro consiste em uma tática de dimensão informal e individual. Possivelmente também, em um primeiro momento, apresenta uma dimensão serial, na medida em que ao ser feito por um servidor, possibilita que o novato siga os predecessores, ao menos no que diz respeito ao roteiro. No entanto, contar com um roteiro no processo de socialização poderá favorecer o empoderamento e dar maior independência ao novo servidor. Esta ferramenta possibilita que o novato possa questionar o modo de fazer, bem como incentivá-lo a modificar e atualizar os roteiros. Nesse sentido, os roteiros seriam uma tática de dimensão disjuntiva, permitindo que os recém-admitidos possam ir além dos seus predecessores.

As táticas Incentivo à qualificação e Avaliação de desempenho não foram mencionados por nenhum dos participantes, mas as inclui entre as ações de socialização em conformidade ao capítulo de contextualização. Ambas podem ser consideradas táticas de socialização organizacional pelo potencial de oferecer contribuições ao processo de se tornar um membro da universidade, conforme apresentado no referido capítulo. O Incentivo à qualificação, como o próprio nome indica, favorece o interesse e a busca do servidor por capacitação. Trata-se de uma tática de dimensões individual e formal. Além disso, como cada servidor tem autonomia para buscar o curso que deseja, também poderá apresentar a abertura para uma dimensão disjuntiva. Porém, uma classificação mais precisa só seria possível mediante maiores informações a respeito de cada curso realizado pelos servidores para obtenção do Incentivo.

A Avaliação de desempenho, ao propor espaços de diálogo e reflexão sobre os processos de trabalho nas equipes, bem como de cada servidor com sua respectiva chefia, tem potencial para contribuir no processo de socialização dos novos servidores. Considerando as características de tal avaliação, descritas no capítulo da contextualização, trata-se de uma ação de dimensões coletiva (o servidor participa do processo avaliativo junto com os demais colegas e chefia), individual (o servidor realiza individualmente uma avaliação acerca do seu desempenho) e ainda informal, pois ocorre no próprio ambiente de trabalho. Notei que apesar de se tratar de uma ação com potencial para favorecer a socialização, a AD não foi mencionada por nenhum dos participantes

desse estudo. Isso estaria sugerindo que essa avaliação não ocorre do modo como foi planejada? Os servidores não consideram que a AD afeta a integração dos mesmos? Essa seria uma avaliação realizada meramente para cumprir uma formalidade? O fato de estar atrelada à progressão por mérito impacta em seus resultados?

Em suma, identifiquei 15 ações que podem ser consideradas táticas de socialização organizacional no âmbito da UFMG, pelo fato de afetarem o processo de socialização dos novos membros. No entanto, nem todas foram mencionadas pelos participantes e as que foram citadas, o foram por poucos participantes. As táticas Recepção dos TAE's e Curso Introdutório para Recepção de TAE's, por exemplo, aconteceram no período em que os participantes desse estudo já haviam ingressado na universidade. No entanto, apenas dois participantes mencionaram a participação na Recepção dos TAE's e nenhum deles citou o Curso Introdutório. Mas o fato de algumas táticas não terem sido mencionadas, tais como o Curso introdutório, Incentivo à qualificação e Avaliação de desempenho, não quer dizer, necessariamente que elas não ocorreram ou que os servidores não se beneficiaram delas. Em alguns casos, os entrevistados podem não ter participado realmente, por alguma razão ou simplesmente se esqueceram e/ou não reconhecem o papel dessas ações em seu processo de recepção, acolhimento e socialização na universidade.

Por último, observei ainda em relação a categoria Táticas de socialização organizacional que o estágio probatório não foi mencionado por nenhum dos participantes, apesar de se tratar de um instrumento institucionalizado de socialização, inclusive regulado a nível do governo federal. Em relação às suas dimensões, o estágio probatório é uma tática de dimensões individual, informal (o servidor não precisa ser isolado dos colegas para passar por ele), randômica (pois não existe uma sequência clara de passos que conduzirão o servidor ao desempenho de um determinado papel) e variável (não há clareza de quando o servidor mudará de etapa, pois seu processo de socialização ocorre de modo pouco planejado, conforme evidenciado nos resultados). Por ser uma tática pouco planejada, sugere também uma dimensão disjuntiva. Outra dimensão que pode ser observada é a de investimento, pois com base na tática Entrevista admissional observa-se uma tentativa de considerar as habilidades e experiências que os servidores possuem para definir a lotação dos mesmos, embora isso nem sempre seja possível.

Outra categoria criada dentro do tema da socialização organizacional foi Comportamentos proativos (Tabela 21), que são as ações desenvolvidas pelos servidores para se socializarem. Os códigos dessa categoria foram criados a partir do conteúdo das

entrevistas e da literatura de socialização organizacional. Apenas o código Tentativa e erro foi criado exclusivamente a partir das entrevistas. Já os demais códigos foram definidos a partir de alguns estudos de socialização. Esses estudos identificaram ações pró-ativas no processo de socialização dos indivíduos, que foram denominadas de busca de informação, negociação de mudança no posto de trabalho e estruturação positiva, dentre outros (Griffin et al, 2000).

Tabela 21

Comportamento pró-ativo

Código	Descrição
Busca de informação GA (f=4); GR (f=5)	Busca de informação com os colegas e chefia, em outros setores da universidade, em documentos institucionais tais como leis, regimentos, site etc. com o objetivo de aprender a como desempenhar as atividades/função, assim como obter maior clareza do papel social demandado no cargo ocupado.
Tentativa e Erro GA (f=1); GR (f=2)	Experiência pela qual o servidor aprende na prática, tentando descobrir como desempenhar suas atividades/funções.
Estruturação positiva GA (f=2)	Forma de autogerenciamento cognitivo ou de autoregulação positiva para manter a autoconfiança e a autoeficácia.
Negociação de mudança no posto de trabalho GA (f=2)	Tentativa de mudar seus próprios deveres, maneiras de execução das atividades, em busca de um melhor ajuste e maior satisfação.

A Busca de informação foi o comportamento pró-ativo mais desenvolvido pelos participantes de ambos os grupos. Essa busca de informação ocorreu junto a colegas do próprio setor/unidade ou de outras unidades, em documentos públicos, tais como regimentos. Nessa busca, um dos participantes do GA destacou que nem todos os colegas de trabalho estão dispostos a colaborar. Além disso, o grande volume de trabalho também foi mencionado por um outro participante do GA como um obstáculo para obter informações, relacionadas ao trabalho, junto aos colegas.

Eu ia pesquisando, conversando com outras pessoas de outras unidades (. . .), lendo e me virando. (Participante 1).

Cada um faz, é, o seu serviço, e assim, como o volume é grande, eu não tinha como assim . . . a perguntar ou conversar, é então eu fiquei mais na minha mesmo, digamos assim (. . .), mais assim, sempre solicitando treinamento. (Participante 2).

A gente foi aprendendo aos pouquinhos, né (...), as pessoas me ajudaram bastante, é foram muito solícitas pra esclarecer dúvidas. (Participante 3).

Mas eu tive que correr, olha, ligar pra cá, como é que faz isso? Liga pra um, ligar pra outro, sabe? (. . .) indo atrás das pessoas que estavam dispostas a te ajudar, porque não é todo mundo que tá disposto a te ajudar (. . .). Você pega muito o regimento da universidade! (Participante 5).

Dois participantes do GR também buscaram informação para se socializarem, tanto no antigo setor/unidade, no qual estavam lotados antes da remoção, quanto no setor/unidade atual. Em relação aos comportamentos pró-ativos desenvolvidos no setor anterior à remoção, os relatos a seguir apresentam como se deu essa busca por estes dois participantes do GR:

Quando eu remetia ao . . . , muitas vezes o pessoal também não sabia responder e quer se esquivar assim, sabe? Numa ligação, no e-mail, do tipo assim, olha, isso não é problema meu cara, se vira! (. . .) claro que ao longo do caminho a gente encontra pessoas muito dispostas (. . .), elas vão ajudando a gente e esse treinamento vai acontecendo duma maneira orgânica ali. Mas que depende de sorte, depende de várias coisas, assim de habilidades interpessoais (. . .). Tem que usar todo um jogo de cintura pra conseguir determinadas coisas (. . .). Buscar ajuda com os colegas, tentar cultivar uma boa relação com todas as pessoas (. . .). Isso que eu tentava fazer, era sempre, é . . . revelar minha condição de pessoa iniciada e que não sabia nada e tava completamente perdida e assim, apelar pra boa vontade de quem tá do outro lado da linha pra me socorrer. E, vai e, a maioria das vezes funcionava, mas às vezes não, né! (Participante 6, se referindo ao seu setor antes de sua remoção)

É, eu contei com a ajuda das minhas colegas, né! É, de, eram de outros . . . mais que assim, por apresentar atividades similares, eu podia aplicar ao que eu ia trabalhar. Mas o meu também tinha as peculiaridades, né! Então, eu fui aprendendo, consultando regulamento, ou então tem um . . . órgão central (. . .) que é a . . . que eles orientam bastante, então assim, quando era alguma coisa muito específica do meu . . . , eu tinha eles pra consultar (. . .). E a minha chefia é, era um pouco perdida, não sabia muito das coisas (risos). Aí eu tinha, eu mesmo que tinha que procurar lá, que eu perguntava pra ele, ele não sabia de nada, sempre concordava com tudo que eu falava, então ele era um pouco alheio. (Participante 8, se referindo ao setor anterior à sua remoção).

Em relação ao setor atual, para o qual foram removidos, todos os participantes do GR apresentaram comportamento pró-ativo de busca de informação. Um deles recorreu

principalmente a colegas de outros setores ou de outras unidades, pelo fato de ser o único servidor do setor para o qual foi removido. Outro, apesar de não ser o único servidor do setor, era o único responsável por determinadas tarefas/funções. Diante disso, esse participante também recorreu aos colegas de outros setores, que desenvolviam atividades/funções semelhantes para buscar informações de como proceder. Outro participante mencionou ainda que não contou muito com os colegas do novo setor, que lhe pareceram bem individualistas, mas buscou as informações de que precisava para desenvolver suas atividades e se socializar, por meio de observação e leitura de documentos, etc. Um outro recorria à chefia, sempre que tinha dúvidas. A seguir, apresento os relatos que evidenciam essa busca de informação no setor atual pelos participantes do GR:

O tipo de ajuda que eu busquei era assim, em setores diferentes da UFMG, no caso a . . . eu busquei a . . . várias vezes, pelo fato da gente ser um órgão, é similar. (Participante 6).

À medida que o tempo foi passando, eu fui é ouvindo, captando as informações, lendo, e fui entendendo qual que era a dinâmica do setor. (Participante 7).

Eu vou perguntando o que eu tenho de dúvida pra eles. (Participante 8).

Foi um processo meio que, um tanto quanto complexo, né, até pela inexperiência de todo mundo, ali. É, mais aos poucos, fomos nos adaptando, sempre buscando, buscando informações em outros setores da universidade, acabou dando pra se assimilar. (Participante 9).

Quando eu não sei de jeito nenhum, eu vou noutro departamento né, pergunto pra outra secretaria, eu corro atrás. Porque aqui é muito diversificado, é muita coisa, então, sempre vai aparecendo . . . tem mais de um ano, mas deve ter coisa que eu ainda não vi, que vai aparecer, né! (Participante 10)

Tentativa e erro também foi um comportamento pró-ativo desenvolvido por um dos participantes do GA e por dois do GR. O participante do GA destacou que esse foi o principal comportamento no processo de aprendizagem de suas funções e atividades. Em suas próprias palavras: “Tentativa e erro, é . . . mas do que alguém me ensinando, explicar, a . . . ela não mexe, . . . esse tipo ela não mexe e o rapaz já tinha ido embora, então assim foi mais uma tentativa e erro mesmo”. (Participante 1).

Outros dois participantes do GR, que eram praticamente os únicos servidores do setor, tiveram que aprender muitas coisas sem a ajuda de ninguém. Seguem seus relatos:

Eu tive que aprender sozinho, até hoje eu tô aprendendo, porque é muita coisa, assim, por exemplo tem o sistema, teve o INA pra fazer, começou em maio, tinha ninguém pra me ensinar. (Participante 10).

É, mas tamo indo, tamo tentando, assim às vezes de uma maneira sem saber, andando no escuro, tateando as possibilidades, a gente vai encontrando caminho. Mas sem muita certeza assim, sabe? (Participante 6)

A Estruturação positiva, que visa manter a autoconfiança e autoeficácia foi identificada no relato de dois participantes do GA. Esse comportamento pró-ativo parece ter sido importante diante dos obstáculos enfrentados por esses participantes, por determinado tempo. Os relatos relacionados a esse código seguem abaixo:

Houve uma pressão muito grande aqui na unidade, que eu tava vindo para um lugar de outro na remoção (. . .). Mas como que eu lidei com isso? Eu disse para o diretor que eu estava muito disposto a aprender coisas novas, eu gosto muito de conhecer, de aprender, então assim, apesar de ser muito diferente, falei assim não, deixa eu ver se eu dô conta, eu quero, eu quero, eu topo, porque eu quero aprender. (Participante 1).

O diretor apresentou e falou assim, essa vai trabalhar com você e ela disse assim: outra? [fez a expressão facial negativa que a chefe fez ao recebê-la]. Então assim, na hora eu já vi que não ia dar certo! Só que . . ., eu sou um pouco positiva demais, tiro de letra isso, né! Porque eu acho que leva tempo pra gente estabelecer laços, né! (. . .) Eu demorei a perder a positividade (Participante 4)

Por último, também identifiquei a Negociação de mudança no conteúdo das entrevistas de dois participantes do GA. Esse tipo de comportamento contribuiu para o questionamento de uma dificuldade enfrentada por um dos participantes desse grupo, em relação a atribuição de tarefas que não eram previstas para seu cargo. Segue os relatos:

Acaba que ela me passa uma rotina, aí eu vou lá, e fui lá e tentei ver se eu poderia fazer de uma outra forma e assim as coisas foram mudando, se aperfeiçoando, mas eu fui aprendendo aos poucos. (Participante 3).

Mas aí eu falei assim não, eu tenho a função de lavar xícaras não! Posso até lavar xícaras, não tem problema, né, mais aí eu fui vendo. (Participante 5).

Em suma, busca de informação foi o comportamento pró-ativo mais desenvolvido pelos participantes, dos dez entrevistados, nove mencionaram esse comportamento, sendo 4 do GA e 5 do GR. Os demais comportamentos foram menos citados, no entanto, considero que isso não significa, necessariamente, que não ocorreram, apenas podem não

terem sido lembrados no momento das entrevistas. Além dos comportamentos pró-ativos apresentados/identificados, outros podem ter sido desenvolvidos pelos participantes, porém não foram mencionados no contexto das entrevistas.

Observei ainda que, apesar de todos esses comportamentos proativos terem ocorrido no contexto do estágio probatório, nenhum participante mencionou a relação entre a busca pela socialização, inclusive por meio da remoção, e o fato de se encontrarem em estágio probatório. No entanto, essa busca pode ser ter sido regulada, em alguma medida, pelo fato de serem servidores em estágio probatório. Devemos lembrar de que conteúdo culturalmente naturalizados, tendem a não ser citados espontaneamente.

Dentro do tema da socialização organizacional, criei ainda a categoria Dificuldades no processo de socialização na UFMG (Tabela 22). Os códigos dessa categoria foram baseados no conteúdo das entrevistas. Os participantes do GP mencionaram diversas dificuldades que afetam o processo de socialização de novos servidores na UFMG. Dentre elas, na percepção deles está a ausência de políticas de admissão e integração dos recém-admitidos e de capacitação de gestores, que acarreta outras dificuldades. Por isso, dentro do código Ausência de política, criei dois subcódigos (atuação/dificuldades do DRH e Despreparo/Limites das chefias). Outro código que criei dentro da categoria Dificuldades no processo de socialização na UFMG foi Limites do processo seletivo, que explicita as limitações impostas pela forma de ingresso no serviço público.

Em relação à atuação/dificuldades do DRH, os participantes do GP mencionaram que não existe um trabalho sistematizado do DRH em relação ao ingresso do novo servidor na universidade. O planejamento em relação à recepção e treinamento de um servidor recém-admitido na UFMG, fica inteiramente a critério dos gestores das unidades e/ou chefias imediatas, assim como a socialização em geral. Conforme o relato de um desses participantes, nem sempre os gestores/chefias imediatas planejam a recepção do novato. Inclusive, conforme relatado, em alguns casos, o gestor se surpreende com a chegada de um novo servidor. Esse relato sugere uma opção institucional por um planejamento em relação ao processo de socialização que prevê pouca intervenção institucional.

Conforme os relatos dos participantes do GP, isso é fruto da ausência de uma política de Recursos Humanos. Para um deles, a definição dessa política passa por uma reflexão acerca de qual é a função do DRH na instituição, que por muitos anos se ocupou

prioritariamente de prestar assistência aos servidores, ao invés de cuidar do acolhimento dos recém-admitidos. Para ele, foi preciso mudanças estruturais, que já foram providenciadas, para que o DRH tenha condições para a elaboração e execução de uma política de admissão e acolhimento do recém-admitido. A seguir os relatos apresentados exemplificam essa situação:

O setor ele é informado da chegada do servidor (. . .), então já é um momento pra unidade é se informar e se preparar, né! A gente imagina. É o que nem sempre ocorre na prática, né! (. . .) a gente não tem muito controle sobre isso. Não existe um trabalho hoje de acompanhar mais de perto a chegada desse servidor na unidade, né! (. . .) a gente já define aonde que ele vai ficar e aí a partir desse momento, ele, na hora da posse é informado, é sobre sua lotação, né! (. . .) Muitas vezes ele opta por iniciar no mesmo momento da posse, né! Então ele sai daqui e já se apresenta, é um direito que ele tem, né! (. . .) aí muitas vezes, a unidade, porque a gente vê na prática, se surpreende mesmo (. . .). Fica muito a cargo do gestor, né! (. . .) tem aqueles que mesmo tendo a informação, não . . . se antecipam muito, não se preocupam em preparar pra que, pra chegada daquele servidor. E outros já tem essa preocupação, então fica muito a cargo do perfil do gestor, né! Como que ele vai gerenciar isso, e . . . mas sem um acompanhamento efetivo nosso, . . . pra . . . na chegada desse servidor na unidade. (Participante GP).

Qual é a função do RH na instituição né? Principal é problema que hoje a gente identifica, né! (. . .) Nós não tínhamos um serviço ocupacional, com profissionais suficientes pra fazer a assistência. A área do RH por muitos anos fez a assistência, (. . .), quando você faz assistência no lugar que tem que fazer política de RH, você não consegue fazer a política de RH, então hoje com o serviço de saúde ocupacional estruturado, pra fazer assistência, nós podemos recompor a atuação do RH (. . .). Essa mudança é necessária, porque caso contrário o recém-admitido, ele vai ter no RH o que ele sempre teve, uma acolhida para o cuidado da sua saúde psíquica, não que isso não seja importante, (. . .) isso foi importantíssimo ao longo dos anos, porque isso não existia (. . .), mas é necessário (. . .) fazer política de admissão, de acolhimento do recém-admitido, pra cuidar disso que nós não estamos cuidando (Participante GP).

Tabela 22*Dificuldades no processo de socialização na UFMG*

Código	Subcódigo	Descrição
1 — Ausência de política de admissão e formação de gestores	Atuação/dificuldades do DRH GP (f=2)	Papel e dificuldades do DRH no processo de socialização dos novos servidores
<ul style="list-style-type: none"> Falta de ações planejadas que promovam ativamente o processo de socialização dos novos servidores e capacitação para ocupar cargos de gestão) 	Despreparo/Limites das chefias GP (f=1) GA (f=3) GR (f=4)	As chefias não recebem orientação/capacitação para exercerem a gestão. Além disso, o acúmulo de cargo de chefia com atividades acadêmicas, no caso dos docentes, traz limitações.
2 — Limitações do processo seletivo		
<ul style="list-style-type: none"> Limites gerados pela seleção via concurso público GP (f=1) GA (f=1)		Os candidatos nem sempre podem ser lotados conforme suas competências e interesses.

Além disso, um dos participantes do GP destacou a dificuldade em desenvolver processos que favoreçam a adaptação ou o conhecimento dos novos servidores em relação a estrutura institucional da UFMG, o que, na sua visão, permitiria maior pró-atividade dos servidores. Porém, considera que os gestores, muitas vezes, também apresentam dificuldade para compreender a importância desse momento de preparação inicial. Apresento o relato que explicita essa percepção:

A gente não tem conseguido, é desenvolver processos que favorecessem a adaptação ou o conhecimento por parte desses novos trabalhadores da estrutura institucional. Eu me lembro, por exemplo (. . .), quando eu fui admitida (. . .). Os meus primeiros 10 dias, eu fiquei a disposição da área de recursos humano (. . .). Naquele momento, a gente tinha uma apresentação clara da instituição, como que a instituição se organizava, o quê que era o colegiado, quais eram as instâncias de deliberação, como que a gente podia reclamar, quais eram os nossos direitos e deveres, é . . . e conhecíamos a legislação, isso permitia que a gente se transformasse em trabalhadores pró-ativos, porque a gente passava a conhecer melhor a universidade, saber o quê que a gente tinha que fazer em caso de dificuldade (. . .). Então, eu identifico que isso é um problema! Mais não acho que isso é responsabilidade única e exclusiva do recursos humanos, a gente

identifica que mesmo no nível de gestão, né! . . . os gestores também tem muita dificuldade de compreender que esse momento ele é estratégico pra inserção desse servidor, porque, (. . .) como as pessoas já estão esperando há muito tempo que esse servidor chegue, elas compreendem que é uma perda de tempo ficar segurando o servidor, que eles estão precisando a meses na unidade, pra fazer o que eles às vezes compreendem como uma atividade é . . . de pouca validade. (Participante GP).

Outro aspecto identificado sobre a atuação do DRH em relação às dificuldades no processo de socialização dos novatos, é a realização de um trabalho predominantemente sob demanda. Além disso, a análise dessas demandas, apresentadas ao DRH é pouco sistematizada, como relatou um dos participantes do GP:

A gente percebe pelas demandas que a gente recebe, né! Não temos isso assim, essa análise tão sistematizada assim, pra comparar, a de quantos tão chegando, tanto tão manifestando tal dificuldade, nem buscamos, não é um trabalho ativo assim, de buscar essa informação, pra ver como que isso tá é ocorrendo na unidade, né! A gente, o que a gente tem de informação é daquele servidor que vem demandar algum serviço nosso, de acompanhamento ou de remoção. (Participante GP).

O subcódigo Despreparo/limitações das chefias também está relacionado à ausência de políticas de Recursos Humanos, de acordo com a percepção das pessoas-chave. Observei que esse despreparo/limitações das chefias afeta o processo de socialização dos novos servidores e que em alguns casos, pode levar aos pedidos remoção, como foi identificado na categoria razões e proporções dos pedidos de remoção. Participantes dos três grupos mencionaram aspectos que evidenciaram esse despreparo/limitações das chefias e como que isso afetou o processo de socialização dos servidores. Treinamentos pouco planejados, insuficientes ou inexistentes, inseguranças, sentimento de não pertencimento e desestímulo foram algumas das dificuldades mencionadas, que parecem ser decorrentes do despreparo/limitações das chefias, como evidenciado nos relatos a seguir:

É um despreparo! Muitas vezes da chefia mesmo, receber o servidor, não sabe treinar, não sabe integrá-lo efetivamente ao setor, ao trabalho, né, já pressupõe que ele tem que saber o que vai fazer! (Participante GP).

Foram me delegadas algumas atividades (. . .), bem mecânicas, justamente pela falta de tempo pra dar o treinamento (. . .). Eu achei isso um pouco assim, uma

defasagem nesse sentido, porque já era, já tinham ciência que iriam receber servidores, então assim, você chega, você fica meio assim, nossa! . . . eu não tô fazendo nada! Aí eu tô aqui, isso desestimula um pouco . . . (Participante 2).

Quando eu entrei (. . .) tava na semana do servidor, tinha várias atividades, no campus, mas é . . . aqui pra mim era indiferente. É como se você não fizesse parte! Então uma frustração é essa, poxa eu tô dentro de uma universidade, tem tantas possibilidades, mas eu não me sinto parte! Porque (. . .) o volume de serviço é tão grande, que as pessoas tem receio de participar de algo, e não consegui ou de ser cobrado por aquilo (Participante 2).

Daí eu fui ficando no setor com esses problemas (. . .), problemas é . . . pontuais daquele setor, é saindo pessoas experientes e entrando outras, é ao meu ver, o grande problema foi que as pessoas não se programaram, não nos aceitaram tipo assim! Acho que foi isso, porque tinham que dar curso, tinham que sentar junto, igual todo mundo faz. E a gente foi meio que deixado de lado, assim. (Participante 4).

Porque a universidade ela não dá, não dá esse treinamento pra você (. . .), falha um pouco, que ela não dá formação, ela não dá orientação nenhuma pra gente, a gente tem que correr atrás . . . de tudo! (Participante 5).

O treinamento ocorre ali resolvendo os problemas a toque de caixa assim, você é colocado num lugar e simplesmente pessoas começam a aparecer com a expectativa de que você tenha a solução daqueles problemas ali, e você toma conhecimento deles já na posição de quem tem de resolvê-los. Então, o que eu tenho de pontuar assim que eu acho que foi mais grave, o maior assim problema, né? de recepção de novas pessoas na UFMG é isso, e é um problema (. . .), também conversei com outros colegas servidores, pelo qual todo mundo passou, todo mundo diz assim, é assim mesmo, você acostuma, e aí a gente dá conta, vamos dando conta, mas é um problema, né? (Participante 6, se referindo ao setor anterior a remoção).

A gente foi recebido com muita, digamos euforia, porque eles estavam esperando a bastante tempo esses funcionários (. . .), tava a algum tempo solicitando e não tinha pessoas pra . . . fechar a equipe lá. Então, digamos que, é . . . estavam esperando mesmo, mas o que eu percebi é que (. . .) estavam precisando, mas eles não se prepararam pra receber (. . .), entendeu? Acho que eles nem sabiam

que tal pessoa chegava em tal dia (Participante 7, se referindo ao setor do qual foi removido).

Essa questão da . . . chefia ser . . . alheia, porque às vezes eu precisava de algumas definições deles e . . . mas, tudo que eu falava tava bom, era assim mesmo, isso dava uma certa insegurança. E eu acho que, uma coisa que (. . .) era uma dificuldade . . . essa falta de posicionamento deles, né, deixava muito solto! (Participante 8, se referindo ao setor do qual foi removido)

Quando eu entrei . . . ah o prazo pra entregar tal coisa é tal dia! Eu não sei nem o quê que é a coisa! Então, se alguém tivesse pelo menos me falado: oh vai ter tal coisa, que é geralmente meio do ano que chega, né, pelo menos aonde buscar, já facilitava, né (Participante 10, se referindo ao setor para o qual foi removido).

Para concluir a categoria Dificuldades no processo de socialização na UFMG, criei o código Limitações do processo seletivo que contemplou alguns relatos que evidenciaram alguns limites relacionados ao processo de ingresso no serviço público. Embora apenas dois participantes tenham mencionado algo a esse respeito, avaliei como importante o conteúdo apresentado, pois trata-se de um aspecto que afeta o processo de socialização e se relaciona com alguns pedidos de remoção. O concurso público é aberto a todos e pelo fato dos pré-requisitos estipulados no edital do concurso serem amplos, permite que pessoas com formações muito distintas possam ingressar em vagas que não exigem tanta qualificação. A priori, isso não se caracteriza em um problema, porém pode gerar insatisfações futuras. Aqueles servidores que a princípio fizeram o concurso em busca de melhores condições de trabalho, podem a longo prazo, se deparar com frustrações profissionais por não poder atuar em sua área de formação. A seguir, apresento os relatos que evidenciam esses limites:

Muitas vezes aonde esse servidor deseja ser alocado, não é onde nós dispomos de vaga, então normalmente quando a gente vai admitir, já existe um lugar vago (Participante GP).

E isso [lotação] até trouxe um certo questionamento sobre a forma como que, não sei se foi o DRH, trabalhou a minha entrevista. Porque eu me lembro que na minha entrevista a gente conversou sobre a possibilidade de ficar na frente do computador, eu lembro que a frase dela foi a seguinte, assim: Você, você acha que você daria conta de ficar o dia inteiro na frente do computador? Eu falei assim, eu disse pra ela que eu achava que não! Que era muito diferente do que eu fazia, e . . . além de ser muito diferente, não era o que eu esperava pra mim enquanto (. . .

) servidor, enquanto profissional, né! Mas enfim, ai vim pra cá, sem poder escolher (Participante 1).

A categoria Objetivos da UFMG (Tabela 23) foi criada com base no roteiro de entrevistas e na literatura de socialização organizacional. Conhecer os objetivos institucionais é importante no processo de torna-se membro de uma organização, pois a identificação com tais objetivos pode favorecer o comprometimento organizacional.

Tabela 23

Objetivos da UFMG

Código	Descrição
Utopia GA (f=1)	Um ideal, está apenas no campo das ideias.
Conhecimento e formação GA (f=1)	Produzir conhecimento e formar pessoas.
Inclusão Social GA (f=2)	A universidade implementa ações que visa incluir a comunidade, tornando-se mais acessível à população.
Ensino, pesquisa e extensão GA (f=1); GR(f=3)	Os objetivos estão relacionados ao ensino (fôrmação), pesquisa (produção de conhecimento) e extensão (aplicação do conhecimento produzido).
Retribuição à sociedade GR(f=1)	Retribuir o investimento que a sociedade fez.
Melhorar a sociedade GR(f=1)	Contribuir para tornar a sociedade melhor.

Para dois participantes do GA, os objetivos da UFMG para com a sociedade estão relacionados com a inclusão social. Para um outro, os objetivos da UFMG consistem na produção de conhecimento e formação de pessoas. Pesquisa, ensino e extensão também foram apontados como os objetivos por um dos participantes desse mesmo grupo. Por último, um dos participantes do GA relacionou os objetivos da UFMG para com a sociedade com utopia. Para esse participante, dificuldades para participar dos eventos que ocorrem no âmbito da universidade e não ser ouvido em relação aos problemas que enfrenta em seu ambiente de trabalho é o que o faz pensar em utopia para definir os objetivos institucionais. A seguir apresento os relatos:

Educação né, é inclusão (. . .) inclusão educacional, inclusão com a comunidade.

Eu sinto que a UFMG tá mais preocupada com isso, com o acolhimento né da

comunidade, não ficar tão isolada quanto, por exemplo, na época que eu estudei, eu achava que era muito isolado (Participante 4).

Eu acho que a universidade, ela tem uma importância muito grande na extensão. Ah por exemplo, você pega a . . . todos os projetos de extensão da universidade, ela . . . envolve a sociedade, ela tem uma . . . questão de inclusão social (Participante 5).

Formação de conhecimento e divulgação de conhecimento, formação de . . . profissionais, de professores (Participante 1).

Eu acho que o objetivo é continuar atendendo bem, da melhor forma possível a todo mundo (. . .) formar as pessoas, atender a comunidade, é fazer pesquisa, descobrir novos conhecimentos (Participante 3).

A universidade passa é uma utopia, porque se eu que estou aqui dentro não faço parte, eu não consigo participar (. . .), não sou ouvida. (. . .) É utópica (. . .) pra uma questão de um estudo, um mestrado, um doutorado. É . . . só no campo das ideias (. . .), porque se eles não conseguem entender, ouvir a necessidade de seus servidores (Participante 2).

Entre os participantes do GR, três situaram os objetivos da UFMG relacionados ao ensino, pesquisa e extensão. Para outro, o objetivo consiste em retribuir o investimento que a sociedade faz na Educação e, para um outro, o objetivo é promover melhorias para a sociedade. A seguir, os relatos demonstram a forma como esses participantes compreendem os objetivos da UFMG:

Objetivo institucional dela é ser e permanecer um centro de excelência em pesquisa, em universalidade, gratuidade (Participante 6)

É formação, pesquisa e extensão. É ela cumpre esses, esses objetivos, mas eu acho que falta integrar um pouco as unidades pra atingir esses objetivos, pra que seja uma coisa é . . . que tenha finalidade. Não pode ser uma pesquisa que, uma formação, uma pesquisa e extensão que não veja um, uma solução de problema, uma melhoria da vida da comunidade, é das próprias pessoas que tão, que tão trabalhando ali dentro. Ser como um exemplo mesmo. Acho que, . . . esse objetivo, ela atinge em partes (Participante 7).

Eu acho que é retribuir o investimento que a sociedade é, faz aqui, faz nos alunos, nos professores (. . .), seja através de profissionais bem qualificados, através da extensão (Participante 8).

Ensinar, pesquisar, produzir conhecimento e atuar . . . com extensão. Eu não vejo muito . . . muito resultado prático, pra ser sincero (risos), apesar de que existem (. . .). Eu ainda vejo muitos entraves no modelo da academia como é . . . é uma coisa intrínseca ao modelo produtivista que não valoriza muito os resultados práticos (Participante 9).

Nossa, são tantos que assim . . . (. . .) ter uma sociedade melhor, então, eu acho que no geral é isso (Participante 10).

Por último, mas não menos importante, apresento a categoria Relação do trabalho com os objetivos da UFMG (Tabela 24). Os códigos dessa categoria abarcaram os conteúdos que dizem respeito às relações estabelecidas pelos participantes entre o trabalho que realizam e os objetivos institucionais. Ou seja, de que modo os participantes acreditam que o trabalho que realizam contribuem para alcançar os objetivos da UFMG.

Tabela 24

Relação do trabalho com os objetivos da UFMG

Código	Descrição
Colaborar/apoiar o bom funcionamento GA(f=3); GR(f=2)	Dar suporte para o adequado funcionamento da Universidade.
Prestar serviço da melhor forma GR(f=3)	Realizar o trabalho da melhor forma possível.
Contribui pouco GR(f=1)	A contribuição do trabalho é pequena e indireta.
Não contribui GA(f=1)	O trabalho não ajuda a UFMG a alcançar seus objetivos.

No grupo do GA, três participantes consideraram que o trabalho que realizam contribui para alcançar os objetivos institucionais, na medida em que oferece suporte para o funcionamento adequado da universidade. No grupo do GR, dois participantes estabeleceram a mesma relação. Um outro participante do GA acredita que seu trabalho não contribui para alcançar os objetivos institucionais e outro, do GR, acredita que seu trabalho contribui pouco. Os outros três participantes do GR relataram que contribuem para o alcance dos objetivos institucionais ao buscarem prestar um serviço da melhor forma, atendendo bem o público (alunos, professores e comunidade interna e externa, em geral). A seguir apresento os relatos para exemplificar:

Então, acho que ajudando a unidade a funcionar bem, eu tô ajudando necessariamente a UFMG a funcionar. (Participante 1)

Teoricamente assim nenhum (. . .). Acho que não contribui nada assim, não. (Participante 2).

No meu papel de atender ao público, de garantir que a faculdade funcione. (Participante 3).

Eu sou a ponta ali da atividade essencial (. . .), mas não é atividade fim, que é educacional, mas possibilita né, eu tô no meio ali, dando apoio administrativo. (Participante 4).

Quando eu atendo bem as pessoas. (Participante 5).

Eu tento . . . eu sou um facilitador, no final das contas. (Participante 6).

A resposta assim, é que não contribui, mais pode contribuir pouquinho de uma forma indireta (. . .), mas é muito pouco mesmo que eu vejo a contribuição, não tem . . . uma contribuição que eu poderia dizer, isso faz a diferença realmente! (Participante 7).

A gente ajuda (. . .) a universidade a funcionar, né, tanto na área acadêmica, é dá o apoio mesmo, quanto na área administrativa. (Participante 8).

Bom, tento executar é da melhor forma possível (. . .), recebendo as demandas . . . tanto de alunos, professores e público externo e eu tento resolver da melhor forma possível (Participante 9).

Eu procuro fazer o melhor que eu posso né! Assim, o que tem pra fazer assim de, buscar mesmo a eficiência né, prestar o serviço, é e eu busco e procuro fazer tudo que eu posso, que tenho que fazer aqui, né (Participante 10).

Observei que todos os participantes estabeleceram uma relação rasa/superficial entre o trabalho que realizam e os objetivos da UFMG, inclusive um deles chegou a mencionar que seu trabalho não contribui em nada. Além disso, os 4 participantes que apontaram ensino, pesquisa e extensão como os objetivos UFMG (Tabela 23), não expressaram de forma específica de que modo o trabalho que realizam ajuda a alcançar tais objetivos.

Capítulo 6

Discussão

Considerando o primeiro objetivo específico dessa pesquisa – identificar quais táticas de socialização e suas dimensões têm sido implementadas pela universidade no processo de socialização dos TAE's –, os resultados encontrados possibilitaram algumas reflexões, questionamentos e conclusões. Foram identificadas 15 ações no contexto da universidade que podem ser consideradas táticas de socialização organizacional, por afetarem ou terem o potencial de contribuir no processo de socialização dos servidores. No entanto, de maneira geral, os resultados evidenciaram que as táticas existentes (Tabela 20) foram pouco mencionadas pelos participantes desse estudo, o que chama atenção e convida a alguns questionamentos. O fato de terem sido pouco citadas, estaria sugerindo que as táticas existentes não são reconhecidas pelos participantes como ações organizacionais, capazes de afetar o processo de socialização dos mesmos? Considerando essa hipótese, esse não reconhecimento poderia ser um indicativo de que a universidade não tem explicitado, de forma clara, as ações que têm implementado para favorecer a socialização de seus servidores e/ou que estão naturalizadas nas interações cotidianas. Ou ainda, as ações existentes não estão sendo suficientes para promover, de forma satisfatória, a socialização organizacional dos servidores recém-admitidos e removidos? Tanto o não reconhecimento, quanto a insuficiência dessas ações de socialização pode favorecer a construção de uma percepção, por parte dos servidores, de pouco suporte organizacional, o que por sua vez, poderá repercutir negativamente no processo de socialização organizacional dos mesmos, em relação ao comprometimento e satisfação, por exemplo. Que impactos isso traz para o processo de socialização dos servidores e para a universidade?

Considerando o que aponta a literatura de socialização organizacional (Allen & Shanock, 2013) as táticas de socialização organizacional favorecem a percepção de suporte organizacional e um maior envolvimento com o trabalho pelos novos membros. Por sua vez, a percepção de suporte organizacional e maior envolvimento com o trabalho promovem o aumento do comprometimento organizacional e reduz a rotatividade dos recém-admitidos. Portanto, além de investir esforços na implementação de ações organizacionais, também é fundamental explicitar tais investimentos, a fim de favorecer a percepção de suporte organizacional por parte dos recém-admitidos e removidos e,

consequentemente, contribuir para que o processo de socialização dos mesmos ocorra de forma mais satisfatória.

A maioria das táticas identificadas na Tabela 20 são desenvolvidas e/ou coordenadas pela PRORH/DRH e as demais são implementadas no contexto das unidades/órgãos/setores, nos quais os recém-admitidos e removidos são lotados. Os resultados apontam que o DRH é responsável pela implementação de algumas táticas que apresentam diferentes objetivos.

Algumas dessas táticas, desenvolvidas pelo DRH, têm o objetivo de favorecer aos recém-admitidos um maior conhecimento sobre a universidade, objetivos, regras e seu funcionamento etc., oferecer informações sobre conteúdos relacionados ao entorno do trabalho (plano de saúde, carreira etc.), dentre outros. Tais objetivos são contemplados pela oferta das seguintes táticas, conforme apontam os resultados: Recepção de TAE's, o Curso introdutório para TAE's (interrompido atualmente) e o módulo de admissão e de formação de gestores (táticas ainda em desenvolvimento). O curso introdutório, embora interrompido em 2016, é uma tática relevante para o processo de socialização, pois de acordo com os resultados, foi a única ação identificada que favorece um maior conhecimento acerca da universidade, suas normas e valores, etc. Apesar disso, ela foi mencionada apenas por um dos participantes, o que reforça seu não reconhecimento como tática que afeta o processo de socialização dos mesmos. Ter acesso a informações que possibilitem a obtenção de conhecimentos acerca da universidade, poderá favorecer uma maior identificação com a organização, o que é um aspecto importante no processo de socialização dos novos membros.

Os resultados evidenciaram ainda que os participantes, de um modo geral, possuem pouco conhecimento acerca dos objetivos e metas institucionais. Cerca de metade dos participantes se expressaram de modo bastante vago, tanto em relação aos objetivos institucionais, quanto a respeito de como percebem a contribuição do trabalho que realizam no alcance de tais objetivos. Inclusive um dos participantes chegou a dizer que para ele os objetivos da UFMG são utópicos e que seu trabalho não contribui em nada para que a UFMG alcance seus objetivos. Apesar de ser apenas um participante que apresentou essa visão, trata-se de um relato significativo, sugerindo que as táticas de socialização existentes podem não está sendo suficientes para garantir a socialização dos novos servidores, bem como daqueles que foram removidos.

O quanto um novo membro encontra-se socializado em uma organização pode ser identificado ao se analisar seu grau de domínio em relação a diversos fatores de

socialização, identificados em uma pesquisa realizada por Borges et. al (2010). Dentre esses fatores está o quanto o indivíduo se percebe contando com a preparação adequada para exercer as atividades inerentes ao seu cargo, o domínio de informações acerca dos objetivos, papel, prioridades e valores organizacionais, da política institucional, da estrutura e funcionamento da organização, da linguagem própria da cultura organizacional, etc., No caso dos participantes desse estudo, embora todos sejam muito qualificados profissionalmente, isso não lhes garante um desempenho coerente com as expectativas organizacionais. Apresentar um desempenho condizente com o que é esperado institucionalmente demanda investimento organizacional, que possibilite uma qualificação específica, que contemple o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades necessários para a execução das atividades que são atribuídas aos servidores. O pouco domínio em relação a tais fatores é indicativo de que o modo como os novos membros têm sido socializados não tem sido efetivo.

No entanto, como já mencionado nos resultados, o módulo de admissão, que está em fase de desenvolvimento, irá substituir e ampliar os conteúdos que eram abordados no curso introdutório, o que poderá trazer importantes contribuições para a socialização dos novos membros. Destaco ainda que, a oferta do módulo de admissão por meio do ensino a distância favorecerá também um maior controle dos recém-admitidos acerca do seu processo de socialização e maior autonomia para a aprendizagem dos conteúdos que serão ensinados nesse módulo. Ashforth et. al (2007) por exemplo, consideraram com base em estudos, que o processo de aprendizagem pode ser mais positivo quando o mesmo se dá por meio de uma participação mais ativa, do que passiva, por parte do novo membro. Ao acessar os conteúdos no momento em que desejar e precisar, o novato terá uma atuação mais ativa no processo, pois poderá ir no seu ritmo. Um outro exemplo de tática, mencionada por apenas um participante e que também favorece maior autonomia no processo de socialização são os manuais com informações acerca de determinadas atividades/sistemas/procedimentos, que apresentam certa padronização. Disponibilizar setores e/ou profissionais de referência para consulta em caso de dúvida, também é uma ação organizacional que poderia favorecer uma participação mais ativa dos recém-admitidos, no processo de socialização.

A implementação de táticas organizacionais que favoreçam a participação ativa dos servidores torna-se ainda mais importante quando observamos que todos os assistentes entrevistados, embora ocupem um cargo de nível médio, possuem formação superior e um deles é mestre. Em muitos casos, esse nível de escolaridade pode demandar

muito mais espaço para a autonomia e participação, o que é bastante apropriado para um contexto universitário. Portanto, deve ser levado em conta, na construção das ações que vem sendo planejadas pela universidade, táticas que possibilitem maior espaço para autonomia dos recém-admitidos, tendo em vista favorecer o processo de socialização dos mesmos.

Nesse sentido, considerar o modelo de análise das táticas e suas dimensões proposto por Van Maanen e Schein (1979) também possibilitará uma definição mais assertiva das ações a serem implantadas. Os achados desses autores chamam a atenção para a importância de se levar em conta os objetivos que se quer alcançar com a implantação de determinada tática e qual a dimensão mais apropriada a ser adotada. Por exemplo, o curso introdutório, apresentava dimensão coletiva e formal, o que tornava essa ação homogênea, no sentido de que todos os servidores tinham que aprender os conteúdos propostos, de um determinado modo e ao mesmo tempo. O módulo de admissão que será realizado via ensino a distância, por sua vez, apresenta dimensões individual e informal, que como já exposto, tornará o processo de aprendizagem mais flexível, o que poderá favorecer a aprendizagem dos novos membros, de uma forma mais autônoma.

Retomando as ações implementadas pelo DRH, temos ainda o Incentivo à qualificação, a Participação em eventos, a Avaliação de desempenho e a oferta de Cursos de capacitação, que são táticas que possibilitam o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades que poderão contribuir para melhorar a qualificação e o desempenho dos servidores. Trabalhadores mais qualificados poderão apresentar uma maior e melhor contribuição à universidade. Em relação à AD, cabe ressaltar que, apesar de seu potencial para contribuir no processo de socialização, a efetiva contribuição dependerá do modo como ela tem sido implementada, no contexto de cada unidade/setor. Trata-se de uma tática, que em tese, propõe espaços de diálogo nas diferentes equipes de trabalho para realizar o processo de avaliação. Isso, por sua vez, pode favorecer a identificação e resolução de problemas e ainda a elaboração de um plano de trabalho para a equipe, de forma coletiva. Portanto, é uma tática que pode contribuir para uma maior clareza de papel entre os membros da equipe, o que segundo Lapointe et al. (2014), ajuda os recém-admitidos a desenvolver as competências necessárias para desempenhar suas tarefas com maior confiança.

As demais táticas, implementadas pelo DRH, estão focadas mais em intervir mediante dificuldades no processo de socialização, como a oferta do Acompanhamento funcional, Avaliação introdutória e o Grupo de servidores recém-admitidos. Em relação

ao Grupo de recém-admitidos, com base nos resultados, é possível afirmar que a proposição dessa tática evidencia uma intenção do DRH em atuar de modo mais precoce em relação aos possíveis problemas que podem ocorrer no processo de socialização. Tais grupos preveem encontros mensais, com um determinado número de servidores novatos, tendo em vista favorecer a integração entre eles, obter informações sobre o processo de socialização em suas respectivas unidades/setores e atuar precocemente em dificuldades que forem identificadas. Com base na literatura de socialização organizacional, vários pesquisadores desenvolveram estudos que evidenciaram o papel dos relacionamentos interpessoais no processo de socialização (Lapointe et al, 2014; Allen e Schanock, 2013; Korte & Li, 2015). Por exemplo, segundo Lapointe et al. (2014) o desenvolvimento de relações de confiança entre recém-admitidos, supervisores e os colegas de trabalho são fundamentais no processo de socialização dos novatos e as ações organizacionais podem favorecer que esses relacionamentos ocorram. Nesse sentido, a tática Grupo de servidores recém-admitidos favorece a integração e o fortalecimento de vínculo entre os novatos, o que é importante para o processo de socialização dos mesmos. Porém, não identifiquei nenhuma ação que buscasse favorecer a construção de relacionamentos interpessoais entre recém-admitidos, suas chefias e colegas de trabalho. O Grupo de recém-admitidos inclui apenas os servidores que ingressaram em um mesmo período.

Ainda sobre táticas desenvolvidas pelo DRH, o módulo de formação de gestores, que assim como o módulo de admissão, também se encontra em fase de desenvolvimento, terá uma importância crucial no processo de socialização dos servidores. As chefias/coordenadores/diretores têm um papel fundamental no processo de socialização dos novos membros, como apontado em vários estudos (Bae, 2012; Nifadkar e Bauer, 2015; Lapointe et. al.,2014). Um gestor que tenha conhecimento acerca da importância do processo de socialização, provavelmente estará mais apto a implementar táticas que favorecerão a socialização dos seus subordinados. Porém, não é apenas esse conhecimento que garantirá aos gestores condições para favorecer a socialização dos novos membros. Outros fatores também impactam a atuação dos gestores e repercutem no processo de socialização dos recém-admitidos e removidos, tais como a falta de recursos materiais e financeiros, pessoal insuficiente para dar conta da demanda de serviço, limite de tempo, no caso dos docentes que conciliam atividades acadêmicas e administrativas, etc. Todos esses elementos são aspectos organizacionais que também afetam o processo de socialização organizacional. Segundo Saks e Ashforth (1997) os aspectos organizacionais e macrosociais precisam ser levados em conta pela organização

para compreender e planejar o processo de socialização organizacional, pois são fatores que afetam os resultados desse processo.

Sobre as táticas desenvolvidas no contexto das unidades/setores, os resultados apontam que há um predomínio de táticas individualizadas, como o treinamento em serviço, no processo de socialização dos recém-admitidos, bem como dos servidores removidos. O DRH não desenvolve nenhuma ação sistematizada em relação a esse aspecto. A definição das táticas de socialização nas unidades/setores de trabalho fica a critério dos diretores e/ou chefias imediatas, tais como planejar a recepção e o treinamento em relação às atividades, etc. O que parece ser o mais adequado, tendo em vista a extensão da universidade, o que provavelmente impossibilitaria o DRH de atuar diretamente em relação à socialização nos diferentes setores. Por essa razão, as ações de socialização variam então, de unidade para unidade e inclusive de setor para setor, como indicaram os resultados dessa pesquisa.

No entanto, o fato de não ser possível ou apropriado que o DRH atue diretamente em relação ao processo de socialização nas unidades/setores, isso não impede que a universidade busque melhorias, tendo em vista oferecer maior apoio institucional ao processo de socialização de seus novos membros. Por exemplo, em relação ao ingresso dos servidores na universidade, os resultados demonstraram que o DRH informa às unidades/órgãos da previsão de recebimento de uma vaga nova. No entanto, mesmo sendo informados, às vezes os gestores se surpreendem e/ou não se planejam para a recepção de um novo servidor, como evidenciado nos resultados. Portanto, cabe questionar: além de informar, também não seria necessário verificar junto ao setor qual o planejamento que está sendo pensado para a recepção do novato? Ou até mesmo instruir chefias e/ou colegas em relação à importância desse planejamento e do apoio institucional no processo de socialização do novato, bem como do servidor removido? Além do mais, quais estratégias poderiam ser pensadas para evitar que os gestores sejam surpreendidos e/ou não se planejem adequadamente para receber um novo servidor? Nesse caso, é preciso considerar se o intervalo de tempo entre o aviso da chegada de um novo servidor e o seu efetivo ingresso, tem sido suficiente para tal planejamento. Além disso, também é preciso considerar as condições, em termos de força de trabalho que a universidade dispõe para a realização desse acompanhamento mais próximo às unidades/setores, em relação à socialização dos novos servidores.

Os resultados também permitiram considerar que nem todos os conhecimentos e informações, a respeito da atuação em determinadas áreas/atividades deveriam ocorrer

via treinamento em serviço. Os recém-admitidos e bem como os servidores removidos já poderiam ter acesso a determinadas informações/conhecimentos, antes mesmo do ingresso efetivo nos setores, deixando apenas os aspectos que são específicos de cada setor/atividade, para serem apreendidos/desenvolvidos no treinamento em serviço. Dessa forma, o treinamento em serviço seria facilitado, tanto para o servidor que ingressa, quanto para o servidor veterano, responsável por esse treinamento. Deixar ao encargo dos servidores veteranos um treinamento que envolve, além dos aspectos específicos sobre a realização das atividades (que é o mais indicado), também as dimensões mais gerais, tais como legislações, sistemas de avaliação, etc. poderia sobrecarregá-lo, além de limitar o aprendizado do servidor novato à perspectiva de um determinado colega.

Com base nos resultados também foi possível verificar, nos casos em que ações de socialização foram observadas no âmbito dos setores/unidades, uma predominância de táticas de dimensões individualizadas. Além disso, os resultados indicaram que tais táticas (por ex. o treinamento em serviço) foram implementadas de modo pouco planejado, o que gerou dificuldades na socialização dos participantes. Como será discutido mais adiante, tais dificuldades foram relacionadas aos pedidos de remoção. Alguns participantes se queixaram de que não houve um planejamento para sua recepção e treinamento das atividades no setor onde foram lotados e/ou removidos. Trata-se de uma queixa legítima, pois, a ausência desse planejamento impactou no processo de socialização da maioria dos participantes entrevistados, tanto no setor antigo, quanto no setor para o qual foram removidos, no caso dos participantes do GR. Porém, também é preciso questionar se a chefia imediata, bem como os colegas dos participantes desse estudo estavam cientes e/ou foram instruídos quanto ao papel que exercem na socialização de um servidor novato ou removido em seu setor. Colegas e chefias possuem um papel importante no processo de socialização dos novatos, conforme apontou o estudo realizado por Bae (2012), no qual encontrou que o bom supervisor e o apoio dos pares foram negativamente associados com a rotatividade. Todos os participantes desse estudo relataram ter recebido algum tipo de ajuda, de algum colega do setor e/ou de outros setores/unidades, quando buscaram informações para a realização das atividades. No entanto, mesmo que receber ajuda de um servidor no exercício de sua função seja uma forma de suporte organizacional, se isso não estiver sendo explicitado como uma tática, pode gerar uma confusão entre ações individuais (organizacionais) e pessoais. Os resultados evidenciaram que a ajuda que os participantes receberam foi percebida por eles muito mais como algo decorrente da boa vontade dos colegas, empatia, sorte, etc. do que

de um planejamento institucional, visando oferecer suporte para a socialização dos mesmos.

Nesse sentido, o problema não é a opção por táticas individualizadas (informal, randômica, variável, etc.) para promover a socialização dos recém-admitidos e removidos nos diversos setores. O problema, tomando por base os resultados desse estudo, consiste no modo como essas táticas têm sido implementadas. A opção por táticas individualizadas para introdução de novos membros é uma boa estratégia do ponto de vista organizacional e de uma organização como a universidade, pois favorece a inovação. Porém, com base nos resultados, é necessário que tais táticas sejam melhor planejadas pela universidade, bem como explicitadas para toda a comunidade universitária, para que todos tenham clareza de qual é o seu papel nesse processo. Como as táticas individuais existentes são pouco planejadas, bem como explicitadas, elas acabam sendo percebidas tanto pelo servidor que está chegando, quanto pelos servidores mais antigos como ações pessoais e não como táticas organizacionais. Diante disso, é necessário um maior planejamento para que os servidores recém-admitidos e removidos saibam quais ações a universidade oferece para favorecer seu processo de socialização e a quem podem recorrer em caso de dificuldade. Assim como, chefias e servidores mais antigos também precisam ser melhor instruídos acerca do papel que exercem no processo de socialização dos novos membros. Essas medidas são necessárias para evitar a compreensão de que as táticas individuais não decorrem do espontaneísmo, mas sim de uma opção organizacional.

Nesse sentido, é importante apontar ainda que na resolução 17/92, que estabelece normas para a efetivação dos TAE's em estágio probatório na UFMG, consta que o servidor deve ser treinado ao ingressar na universidade. Porém não se especifica de quem é esta responsabilidade e nem como deve ser feito. Essa especificação também não foi encontrada nos demais documentos sobre o estágio probatório consultados. Isso evidencia novamente a falta de uma melhor sistematização em relação às táticas de socialização organizacional adotadas, para promover a socialização dos novatos.

Por último, em relação às táticas, destaco que o estágio probatório não foi mencionado como uma tática organizacional por nenhum dos entrevistados, embora ele seja uma das principais, sendo inclusive regulado por legislação federal. Ao ingressar na universidade, o recém-admitido dá início ao seu período probatório, que terá a duração de três anos. Ao ser considerado apto ao final desse estágio, poderá então ingressar no quadro de servidores efetivos da UFMG. Por isso, trata-se de uma tática que tem critérios bem estabelecidos de avaliação, indicando que o servidor será cobrado em relação ao seu

desempenho. Porém, se de um lado os critérios de avaliação são claros e estabelecidos em lei, de outro não há sistematização que oriente como os recém-admitidos devem ser socializados. É necessário que o novo servidor saiba quais são as expectativas que a universidade tem em relação ao seu desempenho, assim como tenha condições adequadas para atender ao que se espera dele.

Os resultados apontaram ainda diversas dificuldades enfrentadas pelos participantes durante o período probatório, como já mencionado. Tais dificuldades foram devidas especialmente à falta de um planejamento mais sistematizado em relação a adoção da estratégia de táticas de socialização individualizadas, no âmbito das unidades/setores. Apesar disso, nenhum participante questionou a forma como o estágio probatório ocorre na universidade. Diante disso, cabe alguns questionamentos: os servidores têm manifestado tais dificuldades no momento em que são avaliados formalmente em decorrência do estágio probatório? Como reagem mediante uma avaliação de desempenho no estágio probatório, sem terem tido, muitas vezes, como foi o caso dos participantes desse estudo, as condições necessárias para apresentar resultados satisfatórios? O estágio probatório teria se tornado apenas uma formalidade que garante a estabilidade no cargo? O formato como ocorre o estágio probatório na universidade estaria naturalizado, visto não ter sido alvo de questionamentos, por parte dos participantes desse estudo? O estágio probatório teria de alguma forma, regulado os comportamentos pró-ativos e a busca pela remoção como alternativas encontradas pelos participantes, mediante as dificuldades encontradas nos anos iniciais, como forma de preservar suas avaliações e com isso assegurar a conquista da estabilidade?

Identificar os comportamentos pró-ativos desenvolvidos pelos assistentes em administração, em busca da socialização na universidade, foi o segundo objetivo específico dessa pesquisa. Os resultados evidenciaram que a pró-atividade dos participantes teve papel determinante no processo de socialização dos mesmos. Todos os participantes, em maior ou menor grau, desenvolveram comportamentos pró-ativos, sendo os principais, a busca de informação e atos de ensaio e erro. Os documentos públicos também foram uma fonte para a busca de informação dos recém-admitidos.

De acordo com a literatura de socialização organizacional (por ex. Griffin et. al, 2000) quando ingressam em uma organização, os indivíduos exercem um papel ativo em busca de sua socialização, por meio da pró-atividade. Em todos os casos, os resultados apontaram que os comportamentos pró-ativos estavam relacionados, principalmente com a tarefa. Em outras palavras, os participantes foram em busca de informações e

conhecimentos para desempenharem as atividades que lhes foram atribuídas. Esse resultado vai ao encontro dos achados de Ostroff e Kozlowski (1992). Tais autores encontraram que em um primeiro momento, a aquisição de informações e o domínio de aspectos relacionados com a tarefa, papel ou grupo são mais importantes para os novos membros, do que assuntos organizacionais mais amplos.

Em busca da socialização, os participantes dessa pesquisa relataram também que contaram com a ajuda dos colegas, tanto do próprio setor, quanto de outros setores, especialmente no processo de aprendizagem das tarefas. Considerando a importância do papel dos colegas no processo de socialização dos recém-admitidos, ações que promovem o relacionamento interpessoal entre eles, como o Grupos de recém-admitidos deve ser mantida. Assim como ações que envolvem servidores de um mesmo setor, tais como o Curso de capacitação em serviço sobre rotinas de pessoal, identificada no capítulo da contextualização.

A pró-atividade é considerada um aspecto positivo e importante no processo de socialização e deve ser favorecida pelas organizações. No entanto, no caso dos participantes desse estudo, os resultados permitem considerar que, pelo menos em parte, os comportamentos pró-ativos manifestados por eles não ocorreram porque a organização deliberadamente, criou condições para essa manifestação. Na maioria dos casos, o desenvolvimento da pró-atividade parece ter sido a saída encontrada pelos participantes para se socializarem, visto que nem todas as unidades/setores em que eles foram lotados adotaram táticas organizacionais para promover a socialização. Além disso, nos setores em que táticas foram adotadas, elas não foram suficientes para que a socialização dos servidores recém-admitidos ocorresse de forma satisfatória. Isso ficou evidente no relato dos participantes, quando mencionaram as dificuldades que encontraram ao longo do processo de socialização.

Nesse sentido, embora a proatividade manifestada pelos participantes tenha sido fundamental no processo de socialização dos mesmos, ela não pode servir de justificativa para isentar a universidade de aperfeiçoar o apoio que tem sido ofertado durante a socialização dos seus servidores. Nesse caso, como já discutido anteriormente, as táticas que têm sido adotadas no processo de socialização dos servidores (por ex. treinamento em serviço), precisam ser aperfeiçoadas, de modo a serem ofertadas a todos, implementadas de forma mais planejada e deliberada pela universidade, bem como explicitadas a toda a comunidade acadêmica. Ressalto ainda que defender um melhor planejamento de tais táticas não significa optar por táticas coletivas, formais, etc. segundo

a classificação de Van Maanen e Shein (1979). Como já foi dito, o que se faz necessário é um melhor planejamento das ações existentes, tendo em vista garantir que elas atinjam a todos e não dependa apenas da gestão de cada unidade/setor. Além disso, considerando as características de uma organização universitária, onde inovação e criatividade são esperadas, táticas de dimensões individuais parecem ser as mais apropriadas.

Deixar a socialização dos recém-admitidos mais dependente de suas ações, se por um lado pode favorecer a inovação e a criatividade, de outro poderá trazer prejuízos tanto para os servidores, quanto para a universidade. Ao agir por conta própria o servidor poderá desenvolver ações que não são esperadas para seu desempenho e que, não vão ao encontro dos objetivos institucionais. Além disso, poderá aumentar a ansiedade dos servidores, que já é característica nos períodos de transição dentro de uma organização. É preciso também levar conta, no processo de socialização, as diferenças individuais, pois, nem todos os servidores terão as mesmas condições de apresentar comportamentos pró-ativos (Borges & Albuquerque, 2014). Pessoas que atribuem maior centralidade ao trabalho, que apresentam maior tolerância a ambiguidade, que apresentam mais habilidades cognitivas tendem a apresentar mais comportamentos pró-ativos de busca de informação (Asford & Black, 1996).

Além disso, quando se trata de recém-admitidos com experiências profissionais anteriores, como foi o caso de todos os participantes desse estudo, esse é mais um aspecto que precisa ser levado em conta, no planejamento do processo de socialização. Considerando os estudos de Cooper-Tomas et. al (2012) e de Bauer et al. (2007), as táticas institucionalizadas (coletiva, formal, etc.) exercem uma maior influência positiva nos recém-admitidos graduados (recém-formados), do que em novatos com experiência de trabalho anterior. Pois aqueles que possuem experiências anteriores tendem a confiar mais em suas próprias ações para se socializarem. Para esses autores, táticas que possibilitam maior espaço para a pró-atividade podem ser a melhor opção. Neste sentido, um exemplo seria a tática de tutorização, que já é uma estratégia existente para os servidores docentes da UFMG e que também poderia contribuir no processo de socialização dos funcionários técnico-administrativos. Portanto, como alerta Borges e Albuquerque (2014), o desafio das organizacionais é sempre encontrar a melhor proporção entre polos (institucionalizado e individualizado) das dimensões das táticas de socialização organizacional. As dimensões, bem como quais táticas utilizar variará a depender dos objetivos a serem alcançados, da atividade, dos recursos institucionais, etc.

Pouco investimento em ações organizacionais, que facilitem minimamente as experiências dos recém-admitidos no processo de socialização, gera insatisfação e leva ao aumento da rotatividade, conforme alguns estudos já mencionados (Allen & Shanock, 2013). Embora a presente pesquisa não tenha sido sobre rotatividade, a remoção apresenta semelhanças com esse fenômeno, especialmente em relação aos seus efeitos, tanto para o servidor, quanto para a universidade. Nesse sentido, investimentos insuficientes em socialização organizacional também podem favorecer a remoção. Diante disso, o terceiro objetivo específico desse estudo fora conhecer as razões e os desdobramentos da remoção, a partir da visão dos assistentes em administração, tanto dos que a aguardam, quanto dos que já foram removidos. Os resultados evidenciaram que as razões relacionadas aos pedidos de remoção apresentam diversos elementos que auxiliam na identificação dos aspectos que tem levado/causado as remoções. Problemas sociogerenciais foram identificados dentre as razões dos pedidos de remoção dos dez assistentes entrevistados. A forma como o trabalho foi gerido/organizado, como os conflitos foram administrados, treinamentos ausentes ou pouco planejamentos, falta de espaço para diálogo, autonomia e participação são alguns dos exemplos dos problemas sociogerenciais vivenciados pelos participantes desse estudo, relacionados aos pedidos de remoção dos mesmos.

Não ter gestores capacitados pode ser considerada uma das razões que explica vários desses problemas que geraram os pedidos de remoção. Porém, com base nos resultados também é preciso considerar que a insuficiência de políticas institucionais voltadas para a formação/apoio aos gestores e ações de socialização pouco planejadas não contribuem para práticas de gestão mais satisfatórias. Além disso, existem outros aspectos estruturais que não podem ser desconsiderados para compreensão dos problemas sociogerenciais. A atuação dos docentes, por exemplo, que assumem cargos de chefia e tem que conciliar atividades ligadas à docência, com as responsabilidades administrativas é um aspecto organizacional presente no âmbito das universidades, que também afeta a gestão dos processos de trabalho.

Três assistentes entrevistados, cujas chefias eram docentes, mencionaram dificuldades enfrentadas, em parte, devido às limitações de tempo das mesmas. Tais limitações não favoreceram a oferta do apoio necessário aos servidores em relação ao processo de aprendizagem/encaminhamento das demandas do setor. Exercer um cargo de chefia/coordenação/direção demanda tempo e se dividir entre sala de aula, atividades de pesquisa e atribuições inerentes ao cargo de direção, pode gerar sobrecarga e afetar tanto

o trabalho realizado, quanto a qualidade de vida dos docentes e conseqüentemente de seus subordinados.

Dificuldades gerenciais também foram identificadas nos casos em que as chefias não eram docentes e geraram diversos problemas, tais como atribuição de cargo de chefia a um recém-admitido logo após seu ingresso na universidade, tratamento desigual ao servidor que teve a redução de jornada concedida, atribuições de tarefas indevidas ou a não atribuição de tarefas, ausência de planejamento do treinamento etc. Tanto o TAE que assume chefia, quanto o docente não passam por nenhuma capacitação para o exercício da função. Essa ausência de capacitação foi constatada nas entrevistas com as pessoas-chave e no capítulo da contextualização. A existência de uma capacitação de gestores poderia ser um dos aspectos que contribuiria para prevenir ações contraproducentes, que afetam a socialização e que acabam, inclusive gerando pedidos de remoção, como no caso dos participantes desse estudo. Sendo assim, como evidenciado nos resultados, existe uma proposta de formação de gestores, em desenvolvimento, que poderá trazer contribuições para a gestão universitária. No entanto, é preciso considerar que essa proposta de preparar servidores para o desempenho de atividades de gestão estava entre as metas traçadas pela PRORH no PDI referente ao período de 2013-2017 e até julho de 2017 (período da realização das entrevistas), não havia sido concretizada. Assim como, a proposta de estabelecer programas de treinamento dos servidores técnico-administrativos em educação, focalizadas no desenvolvimento de habilidades e no uso de ferramentas relacionadas à função exercida e ao ambiente organizacional em que se insere o trabalhador. Ambas propostas, apresentadas no referido PDI poderiam melhorar as práticas de gestão, bem como o processo de socialização no contexto da universidade. Inclusive, poderiam contribuir para a diminuição dos pedidos de remoção que são gerados por razões relacionadas à ausência de tais ações e, principalmente, contribuir para a melhor qualidade de vida dos servidores.

Além das razões relacionadas a problemas sociogerenciais, os participantes também mencionaram razões ligadas à saúde e a não identificação com o setor/atividades/área em seus pedidos de remoção. Embora, tanto a saúde quanto a identificação sejam perpassados por aspectos pessoais, eles também são atravessados por dimensões organizacionais, tais como a política de gestão. Por exemplo, como as pessoas foram selecionadas? Como foram alocadas? Foram treinadas? Como o trabalho é organizado na universidade? Que recursos tiveram para realizar suas atribuições? Conseguem? Conseguem a contento? Em outras palavras, a organização, a depender de

suas ações, pode favorecer ou não a identificação do trabalhador com as atividades, assim como contribuir ou não para a preservação de sua saúde/qualidade de vida. No caso dos participantes desse estudo, os resultados permitem considerar que aspectos organizacionais (problemas sociogerenciais) podem ter afetado tanto a saúde/qualidade de vida dos participantes, quanto a não identificação com o setor/atividades/área. Em outras palavras, a não identificação com o setor/atividades/área, bem como problemas relacionadas à saúde/qualidade de vida podem ter sido consequências dos problemas sociogerenciais, que por sua vez afetaram a socialização dos participantes deste estudo e levaram aos pedidos de remoção.

Outro aspecto em relação às razões dos pedidos de remoção dos participantes que também é preciso considerar é a busca por satisfação profissional, por ambientes que permitam aplicar seus conhecimentos, desenvolver atividades que sejam mais relacionadas ao seu perfil profissional, etc. não foram mencionadas por eles quando abordaram as razões para fazer o concurso. As razões para fazer concurso estavam voltadas para aspectos ligados mais ao entorno do trabalho, tais como a proximidade da residência, obter uma melhor remuneração, estabilidade, plano de carreira, etc. Tais interesses foram construídos, evidentemente nas experiências anteriores dos participantes, que provavelmente contribuíram para impulsioná-los a buscar o concurso público, mediante as possíveis dificuldades vivenciadas no mundo do trabalho. Porém, ao alcançar os objetivos de ingressar em uma carreira pública federal, emergiram outras necessidades, evidenciada nas razões que levaram aos pedidos de remoção, que estavam mais relacionadas ao trabalho em si. A princípio, tais necessidades parecem não terem sido consideradas pelos participantes, quando optaram pelo concurso na UFMG, ao menos elas não foram mencionadas nas entrevistas.

Em relação às razões para fazer concurso (Tabela 15), cabe ainda considerar sobre os códigos e sua frequência. Aparentemente eles parecem romper com o senso comum, o qual certamente esperaria maior busca de estabilidade. Entretanto, as experiências anteriores desses servidores, predominantemente consistiam em já terem trabalhos estáveis. Por isso, as buscas prioritárias de tais participantes estavam além. Os únicos participantes que mencionaram a estabilidade, como razão para prestar o concurso, vieram da iniciativa privada (médias e pequenas empresas), o que não significa que a estabilidade também não era importante para os demais.

Ainda sobre as razões para fazer concurso, é preciso levar em conta que podem existir ainda aspectos organizacionais que não favoreceram aos participantes levar em

consideração o conteúdo do trabalho no contexto de uma universidade, dentre suas razões para prestar o concurso para a UFMG. Buscando identificar quais aspectos organizacionais poderiam ter contribuído para isso, compete questionar: o que é exigido no concurso para o cargo de assistente em administração na UFMG? Recorri aos editais do concurso para a UFMG, a fim de identificar quais os conteúdos que costumam ser cobrados nas provas para o ingresso no cargo de assistente em administração. No programa do edital nº 358 de 2016, por exemplo, disponível na página web da UFMG, relativa a concursos, encontrei os seguintes conteúdos previstos para as provas do cargo de assistente em administração: Português e legislação referente ao Regime Jurídico Único (lei nº8112/1990) e a Ética no serviço público (decreto nº 1.171/1994), sendo esses os conteúdos gerais. Em relação ao conteúdo específico para o cargo constam: licitações e contratos, noções de administração, noções de arquivo, noções de direito administrativo e noções de informática.

O primeiro aspecto que chama atenção nesse programa é a ausência de conteúdos relacionados ao que seja uma universidade, seu funcionamento, institucionalidades jurídicas, gestão acadêmica, a história da UFMG, normas, sistema educacional, objetivos institucionais, ministério da educação, etc. Essa constatação sugere que os concursos realizados para o cargo de assistente em administração da UFMG não possibilitam que as pessoas se identifiquem com a natureza do trabalho que é desenvolvido no âmbito da universidade, previamente ao ingresso. A presença de mais conteúdos relacionados à universidade seria importante para compreender a natureza do trabalho realizado pelo assistente em administração no âmbito acadêmico. O que possibilitaria melhores condições para a identificação com o ambiente universitário, o que por sua vez também favoreceria o processo de socialização dos novos servidores. Além disso, ao possibilitar condições de identificação com o contexto de uma universidade, isso poderia atrair pessoas com o perfil mais favorável ao que é esperado pela organização. Evidentemente, a identificação com a universidade não é suficiente para garantir a satisfação profissional e para que a universidade alcance seus objetivos, pois isso também depende de outros aspectos, tais como adequadas políticas de gestão.

Um outro aspecto a ser considerado em relação a identificação com a universidade é que, além de existir poucos conteúdos relacionados ao que sejam às universidades e ao contexto da UFMG nas provas para o ingresso (concursos), quando o servidor pede remoção ele também não passa por uma preparação prévia, de forma sistematizada. Com base nos resultados, os participantes que receberam algum tipo de apoio institucional,

passaram apenas por um treinamento em serviço, o que pode não ter sido suficiente para a aprendizagem de todos os aspectos que promoveriam um melhor desempenho e adaptação do servidor no novo setor. O treinamento em serviço é focalizado nas atividades setoriais e existem diversos conhecimentos prévios à realização das mesmas, que esse tipo de treinamento pode não favorecer, ou não ser a melhor forma de ofertá-los. Por exemplo, a remoção de um servidor para um colegiado de pós-graduação, requer que esse servidor desenvolva conhecimento acerca do funcionamento de uma pós-graduação, sistemas de avaliação, normas específicas do programa em que será inserido, etc. A falta de uma melhor sistematização para o desenvolvimento desses aspectos, poderá afetar tanto o processo de socialização do servidor, quanto os processos de trabalho existentes em seu setor, gerando por exemplo, retrabalho, erros etc.

Ao serem removidos, os participantes esperam obter maior satisfação profissional e boas condições para desenvolver seu trabalho. E a universidade, o que espera com as remoções? O que ela faz para favorecer esse momento de transição? Os desdobramentos das remoções, no caso dos participantes removidos, sugerem que existem poucas ações institucionais que apoiam esse momento de transição. Embora a maioria (quatro) tenha se considerado satisfeita com a remoção, todos eles encontraram problemas sociogerenciais no setor atual. As dificuldades encontradas no novo setor foram semelhantes às que foram vivenciados no setor anterior, relacionadas/causados por problemas sociogerenciais. Os resultados evidenciaram que para quatro deles não houve um planejamento para a recepção e nem para a aprendizagem das atividades. Inclusive três deles, tiveram que aprender muita coisa sozinhos, conforme relataram, devido às circunstâncias dos setores de trabalho em que foram lotados (um era o único servidor do setor, outro era o único a desenvolver as atividades que lhe foram atribuídas em seu setor e outro não sentiu disponibilidade dos colegas para o auxílio).

Em relação aos participantes que ainda aguardam a remoção, destaco os desdobramentos dos pedidos de remoção em três deles, dentre os quais, dois desistiram da remoção. Uma das desistências ocorreu devido a mudanças realizadas no setor após a troca de coordenação. Esse caso evidencia a importância de boas práticas de gestão no processo de adaptação do servidor, que para esse participante foi uma das principais razões que o levou a desistir da remoção. Além disso, o bom relacionamento interpessoal que ele mantinha no ambiente de trabalho, também influenciou em sua decisão de ficar. No outro caso de desistência, o participante relatou que devido à demora de oportunidade para ser removido, ele acabou sendo remanejado de setor, dentro da própria unidade. No

novo setor, a experiência foi oposta ao setor no qual havia sido lotado inicialmente. No setor anterior, o participante se queixava que não tinha atribuições e que passava muito tempo ocioso, além de não ter sido bem recebido pela chefia. No novo setor, contou com a ajuda dos colegas para aprender as atividades e com manuais, o que favoreceu sua adaptação. Seu caso evidencia as diferenças que existem em relação ao processo de socialização de novos servidores na UFMG, inclusive dentro do âmbito de uma mesma unidade. No terceiro caso, embora o participante não tenha desistido da remoção, as intervenções realizadas pelo DRH em relação ao que o levou a pedir remoção, possibilitou que ele se tornasse mais exigente em relação a remoção. Os três casos permitiram observar a importância de ações institucionais, especialmente em relação ao papel das boas práticas de gestão no processo de socialização dos servidores.

Tais resultados corroboram os achados de Allen e Shanock (2013). Em seus estudos, tais autores encontraram que a percepção de suporte organizacional por parte dos recém-admitidos está associada negativamente à intenção de deixar a organização. No caso da UFMG, a percepção do suporte organizacional pelos servidores poderia reduzir a intenção de pedir remoção, que é a saída de uma unidade/órgão para outro. A percepção de suporte organizacional, para tais autores, é particularmente importante para favorecer o compromisso organizacional dos novos membros, considerando que a entrada em uma nova organização geralmente está associada à incerteza e à ansiedade. Tais sentimentos podem ser aliviados ou exacerbados a depender do grau de investimento em suporte organizacional. Sendo assim, ser bem recebido em um novo setor, sentir-se apoiado institucionalmente e ter as condições adequadas para desenvolver suas atividades são aspectos fundamentais, que evidenciam investimentos organizacionais no recém-admitido. Esses aspectos contribuem para um processo de socialização satisfatório e favorece o desempenho, além de preservar a qualidade de vida dos trabalhadores. Tais práticas precisam ser incentivadas e favorecidas no âmbito da universidade, por meio de melhorias em suas políticas de gestão.

O quarto objetivo específico dessa pesquisa foi descrever o processo de remoção dos assistentes administrativos na UFMG, no que diz respeito, ao seu trâmite, critérios norteadores, influência do estágio probatório e papéis dos atores envolvidos. O primeiro aspecto que os resultados permitiram considerar acerca desse objetivo foi a precariedade/insuficiência de informações acerca da remoção e seu trâmite na UFMG. Essa carência de informações disponíveis em documentos institucionais sobre a remoção

já havia me chamado atenção no capítulo da contextualização, e os resultados das entrevistas corroboraram essa observação inicial.

As informações que estão disponíveis institucionalmente acerca da remoção se restringem aos formulários de solicitação de remoção, que podem ser encontrados na página web da PRORH e ao que diz a lei nº 8.112/1990, no artigo 36. Portanto, quando o servidor decide pedir remoção ele conta, basicamente, com o que diz a lei, que é uma informação mais geral e com os formulários mencionados, que por sua vez são muito específicos. O servidor também pode obter informações sobre remoção com colegas, que já passaram pela remoção ou que acompanharam alguém que se submeteu ao processo e ainda no próprio DRH.

Considero, contudo, com base nos resultados que essas fontes podem não ser suficientes para esclarecer todos os aspectos que envolvem a remoção. Uma melhor sistematização de informações oficiais, padronizadas, institucionalizadas e de fácil acesso a respeito das remoções e de como proceder seria importante, para proporcionar aos servidores maior autonomia e conhecimento acerca dos seus trâmites. Isso se torna especialmente importante para os servidores em estágio probatório, os quais ainda estão se familiarizando com a universidade e suas normas. O pouco domínio dessas informações afeta o processo de socialização dos servidores, limitando-os em relação à opção pela remoção de forma mais independente. Isso ficou evidente em uma das críticas feitas por um dos participantes ao dizer que sentiu falta de uma devolução por parte do DRH após ter realizado algumas entrevistas de remoção. Esse participante alegou que desconhecia como o processo era feito, bem como se havia ou não critérios, quais as possibilidades, o que acontecia depois das entrevistas de remoção. A carência de informações institucionais disponíveis acerca da remoção e seus trâmites limitou sua compreensão sobre esse processo, gerando-lhe ainda mais ansiedade.

Os resultados também evidenciaram sentimentos de medo/receio relacionados aos pedidos de remoção em estágio probatório. A menção a tais sentimentos também pode ser um indicativo de que as informações sobre as remoções, especialmente remoções em estágio probatório podem não estar sendo suficientes para permitir que os servidores se sintam à vontade e seguros para manifestar o interesse pela remoção.

Com base nos resultados, outro aspecto relacionado às remoções é o impacto que elas proporcionam nas avaliações formais de estágio probatório, tomando por base a perspectiva da gestão. Com base nos resultados, para o DRH, as remoções afetam as avaliações formais de estágio probatório, por duas razões: dificultando a identificação de

qual chefia é responsável pela avaliação e/ou prejudicando a compreensão de como foi a adaptação do servidor em cada setor, quando ele é removido mais de uma vez, em um mesmo período avaliativo. Contudo, essa percepção foi alvo de discordância por parte de alguns assistentes entrevistados, que não partilhavam da mesma perspectiva da gestão. Para eles a remoção é uma forma de melhor se adaptarem ao trabalho e não interfere nas avaliações.

Além disso, os resultados permitiram considerar que tanto o medo/receio sentidos ou percebidos pelos participantes sobre a remoção em estágio probatório, assim como os alertas feitos pelo DRH, em relação aos possíveis impactos da remoção nas avaliações de estágio probatório, podem ser compreendidos, quando consideramos que no período anterior à gestão atual, os servidores em estágio probatório não podiam ser removidos. Como os servidores entrevistados pediram remoção nos anos iniciais da atual gestão, podem ter sido afetados por resquícios dessas restrições, embora nenhum deles tenha sido impedido efetivamente de ser removido ou de fazer o pedido. A decisão da gestão atual de manter o processo aberto a todos tornou a remoção mais democrática, o que é positivo para toda a universidade.

Embora o processo de remoção tenha sido democratizado, permitindo que todos os servidores possam participar, os resultados apontam uma retomada da discussão em relação ao estabelecimento de critérios para a remoção. Essa retomada evidencia-se na preocupação demonstrada pelos participantes do GP em relação aos possíveis impactos das remoções nas avaliações de estágio probatório, aliada a uma percepção do aumento de pedidos de remoção em estágio probatório. Inclusive, mencionaram a existência de uma comissão que está se dedicando a isso, tendo em vista a elaboração de uma política de remoção. Evidentemente, de acordo com a legislação (lei nº 8.112), é preciso considerar que uma avaliação positiva ao longo do estágio probatório é fundamental para que o servidor seja considerado apto para ingressar no quadro de servidores efetivos da UFMG. No entanto, a definição de qualquer critério e de uma política de remoção terá que ser feita com muito cuidado, para não restringir ou impedir que o servidor possa solicitar remoção no período probatório, sob a justificativa de preservar sua avaliação ou diminuir o número de pedidos. Uma restrição, por exemplo, poderá ter efeitos contrários e ao invés de preservar a avaliação do servidor, poderá contribuir para penalizá-lo duplamente. Essa dupla penalidade ao servidor se daria, por um lado, ao ser impedido ou restringido de solicitar a remoção mediante problemas em seu processo de adaptação e, por outro, por não ter condições para se adaptar ao seu ambiente de trabalho. Essa falta

de condições para se adaptar, por exemplo, foi identificada em todos os casos dos participantes entrevistados, devido a problemas sociogerenciais e a remoção foi a solução encontrada. Se a recorrência dos pedidos de remoção em estágio probatório é preocupante, bem como suas interferências nas avaliações de estágio probatório, é preciso considerar que tais aspectos não decorrem da ausência de critérios e/ou de política de remoção. A recorrência de pedidos de remoção parece apontar para consequências de problemas de gestão, como demonstraram os resultados, o que indica necessidade de aprimoramento das políticas de gestão da universidade. Muitas vezes, mediante dificuldades no processo de gerir os processos de trabalho, os gestores buscam na remoção uma forma de solucioná-los, como evidenciaram os resultados. Portanto, restringir os pedidos de remoção em um contexto institucional no qual não existe nenhuma ação sistematizada que atue sobre as causas da remoção, poderia trazer ainda mais prejuízos para a socialização dos novos servidores.

Diante disso, cabe alguns questionamentos: o que tem levado os servidores a pedir remoção mais de uma vez durante um mesmo período avaliativo? Ser removido impacta mais a avaliação de estágio probatório, do que não ter condições de permanecer no setor de trabalho? A remoção “resolve” o problema do servidor que a solicita, mas e o servidor que ocupará o seu lugar, terá que passar pelas mesmas dificuldades? Tomando por base os resultados relacionados às razões que geraram os pedidos de remoção dos participantes desse estudo, essas são questões que merecem um maior aprofundamento pela gestão de pessoas da universidade. Esse aprofundamento é necessário para que a solução encontrada não seja apenas criar critérios para a remoção, a fim de evitar seus impactos na avaliação ou mesmo diminuir o número de pedidos, mas também compreender e intervir em suas causas.

Além disso, a pouca sistematização/clareza em relação ao papel dos atores envolvidos no processo de remoção na UFMG foi outro aspecto identificado a partir dos resultados. Isso ficou evidenciado nos relatos das pessoas-chave quando afirmaram que a política de remoção existente é baseada no desejo individual dos envolvidos (diretores de unidades/órgãos e servidores que pedem remoção). As vontades individuais são aspectos importantes a se considerar no momento da remoção, pois obrigar ou impedir uma remoção poderia ser contraproducente. No entanto, em uma organização pública essa volição precisa no mínimo estar sustentada em razões institucionais, como poder trabalhar com mais eficiência, contribuir mais, adequar a estrutura de pessoal dos setores às demandas dos usuários internos e externos, a existência de vagas, etc. Nesse sentido, essa

compreensão da remoção como decorrente do desejo como parâmetro principal, presente na fala dos participantes do GP, para a definição das remoções, parece se referir muito mais a um modo de dizer simplista, informal, do que a realidade de fato. No entanto, considerar que a remoção depende de vontades individuais se torna possível dentro de um contexto em que o papel dos atores envolvidos, bem como o processo de remoção como um todo, pode não apresentar uma sistematização clara para todos os envolvidos.

Conforme apontado nos resultados, nem sempre o DRH dispõe das informações em relação ao perfil das vagas para melhor encaminhar os recém-admitidos, bem como os servidores que pedem remoção. Talvez os diretores das unidades desconheçam a importância dessas informações para o setor de recursos humanos, responsável pelo encaminhamento dos recém-admitidos, bem como das remoções, o que limita a autonomia desse setor em relação a esses encaminhamentos. O DRH poderia fazer uma lotação mais assertiva dos servidores recém-admitidos, mediante maiores informações sobre as vagas disponíveis, mesmo mediante as limitações impostas pela seleção via concurso público. Da mesma forma, uma melhor sistematização do processo de remoção e papel dos atores envolvidos, em relação a maiores informações sobre as vagas poderia facilitar os encaminhamentos de remoção. Em outras palavras, o DRH poderia encaminhar às unidades/órgãos, servidores a partir de uma análise prévia, considerando as características da vaga e dos servidores, o que poderia tornar o processo mais eficiente. Com isso, os diretores poderiam fazer uma seleção, optando pelo candidato que avaliam melhor atender o perfil da vaga a ser preenchida em sua unidade, a partir dos candidatos pré-selecionados pelo DRH.

Nesse caso, a construção de uma política de remoção que amplie as informações disponíveis em relação as remoções e seus trâmites, que proponha uma melhor sistematização do processo e dos papéis dos atores envolvidos, poderia trazer contribuições importantes. A ausência dessa política de remoção pode gerar uma percepção de pouco apoio institucional por parte dos servidores, especialmente dos recém-admitidos, conforme apontou os resultados e impactar negativamente no processo de socialização dos mesmos. Isso ficou evidenciado, em especial, no caso de dois participantes, que ao procurarem o DRH para manifestar o interesse pela remoção, optaram por buscar um novo setor por conta própria, mediante a ausência de informações em relação ao perfil das vagas existentes. Isso, por sua vez, também gera consequências para os demais servidores que estão aguardando remoção. Tais servidores não poderão

concorrer nas vagas que serão ocupadas pelos servidores que procuraram oportunidade junto aos diretores das unidades, por conta própria e foram aceitos.

Portanto, a construção de uma política de remoção que seja de fato efetiva, precisará ser aliada a melhorias nas políticas de gestão de recursos humanos da universidade.

Capítulo 7

Considerações finais

Os resultados identificaram que no contexto da universidade existem 15 ações que podem ser consideradas táticas de socialização organizacional, por afetarem o processo de socialização dos servidores. Porém, tais táticas foram pouco mencionadas pelos participantes desse estudo. A mais citada, por exemplo foi o treinamento em serviço, mencionada por cinco participantes. O fato das táticas terem sido pouco mencionadas pelos entrevistados sugere que elas podem não estar sendo reconhecidas por eles como ações de socialização e/ou que a universidade não tem explicitado, devidamente quais ações oferece para apoiar o processo de socialização de seus servidores. Além disso, as táticas existentes não foram suficientes para garantir um processo de socialização satisfatório aos participantes desse estudo, o que indica a necessidade de aperfeiçoamento das mesmas. Ingressar em uma nova organização gera estresse e ansiedade em qualquer indivíduo, como apontado por Van Maanen e Schein (1979). Esse processo pode ser ainda mais desafiador quando não existem ações que promovam a socialização ou quando as mesmas são insuficientes para garantir boas condições para que o novato se torne um membro efetivo da organização.

Outro aspecto identificado, com base nos dados desse estudo, é o predomínio de táticas organizacionais individualizadas (informal, individual etc.), em relação à socialização nos diferentes setores de trabalho da universidade. O que é uma estratégia bastante apropriada em um contexto universitário, que precisa de inovação e, também pela diversidade de setores e atividades. Porém, os resultados indicaram que tais táticas, implementadas no contexto das unidades/setores são pouco planejadas/sistematizadas, o que gerou uma percepção nos participantes de que elas decorrem mais de ações pessoais, do que organizacionais. Nesse sentido, além da insuficiência de ações de socialização no contexto da universidade, os dados indicam que os recém-admitidos parecem também desconhecer as táticas existentes, mesmo que precariamente, para promover a sua socialização. Além disso, colegas mais antigos, assim como as chefias também podem não estar cientes de qual a participação e responsabilidade que eles possuem no processo de socialização dos colegas novatos. Todos esses aspectos podem favorecer a percepção de que a socialização depende muito mais das próprias ações dos servidores recém-admitidos e removidos (comportamentos pró-ativos) e da ajuda pessoal dos colegas de trabalho, do que do apoio institucional. Por um lado, deixar o processo de socialização

mais dependente das ações dos novos membros, configurando uma espécie de negligência benigna, conforme apontado Ashforth e Saks (1996), possa incentivar a inovação, de outro também pode promover uma sensação de abandono e ambiguidade de função, que prejudicará o ajuste do novato. Essa conclusão também foi corroborada por um estudo realizado por Carvalho-Freitas et. al. (2010), cujos participantes foram trabalhadores com deficiência. Para esses autores, deixar a socialização de tais trabalhadores mais dependente de suas ações, pode criar um processo de paralização nos mesmos.

Todos os assistentes em administração entrevistados desenvolveram comportamentos pró-ativos em busca de socialização, evidenciando uma participação ativa dos mesmos no processo de socialização, o que vai ao encontro do que foi apontado por Griffin et. al (2000) em estudos realizados. No entanto, na maioria dos casos, tais comportamento ocorreram muito mais devido à busca dos servidores pela socialização e não como resultado de uma estratégia deliberada da universidade para favorecer a pró-atividade. Se por um lado, a pró-atividade é positiva, por outro, quando ocorre em um contexto em que as táticas organizacionais não oferecem minimamente um direcionamento, ela pode trazer consequências prejudiciais tanto para o servidor, quanto para a universidade. Os resultados apontaram que sem as condições adequadas, alguns participantes tiveram que aprender as atividades que lhes foram delegadas por meio de atos de ensaio e erro, o que pode ter impactado na qualidade do trabalho desenvolvido, além de tornar o processo de aprendizagem uma experiência mais desafiadora, dentre outras consequências. Além disso, é preciso levar em conta as diferenças individuais, pois nem todas as pessoas terão as mesmas condições de desenvolver comportamentos pró-ativos e nesses casos, as ações organizacionais são ainda mais necessárias no processo de socialização.

Sendo assim, é preciso um maior investimento institucional no processo de socialização dos servidores recém-admitidos e removidos na UFMG, para que as táticas que têm sido adotadas no contexto das unidades, adquiram um caráter mais organizacional, assim como a implementação de novas ações. Além disso, se faz necessário que a universidade comunique a toda a comunidade universitária quais são as estratégias adotadas para promover a socialização, bem como as responsabilidades de cada servidor (novatos e veteranos) nesse processo. Como apontam Allen e Shanock (2013), as táticas de socialização relacionam-se positivamente com a percepção de suporte organizacional e com o envolvimento no trabalho ao longo do tempo. Além disso, segundo esses autores, ambos aspectos se relacionam positivamente com o compromisso

organizacional e negativamente com a rotatividade. Portanto, o investimento em táticas de socialização é fundamental para aumentar a satisfação e diminuir a rotatividade. No caso específico desse estudo, o investimento em ações de socialização poderá favorecer a redução dos pedidos de remoção e conseqüentemente melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.

Os resultados apontaram ainda que a remoção tem sido frequente no contexto da universidade e tem gerado preocupação nos gestores de recursos humanos. Embora esse estudo tenha sido realizado com um quantitativo pequeno de participantes, ele trouxe vários aspectos que permitem refletir e melhor compreender o que tem gerado os pedidos de remoção. Problemas sociogerenciais foram identificados dentre as principais razões que levaram todos os participantes dessa pesquisa a solicitarem remoção. Tais problemas impactaram o processo de socialização dos assistentes entrevistados, que viram na remoção uma saída em busca de uma melhor socialização. Sendo assim, com base nos resultados, a remoção pode ser considerada tanto uma ação organizacional, na medida em que possibilitou uma oportunidade de melhor adaptação em um novo setor, comparativamente ao local de trabalho anterior, quanto uma ação individual (comportamento pró-ativo) dos servidores, em busca de socialização. No entanto, como evidenciaram os resultados, problemas sociogerenciais também ocorreram no novo setor de trabalho. Essa constatação aponta para a necessidade de ações institucionais que aperfeiçoem as políticas de gestão, buscando garantir melhores condições para a socialização dos servidores recém-admitidos e removidos. Melhores políticas de recursos humanos e de gestão, além de possibilitar processos de socialização mais satisfatórios, também poderão diminuir os pedidos de remoção que ocorrem devido a problemas na socialização.

Portanto, os resultados encontrados permitiram concluir que, de um lado, o pedido de remoção é uma forma de evidenciar os problemas que ocorrem no processo de socialização e de outro, a remoção acaba contribuindo para a manutenção de tais problemas, na medida em que ela é uma forma paliativa de resolvê-los. Em outras palavras, o que gerou os pedidos de remoção dos participantes (problemas sociogerenciais, táticas de socialização insuficientes) não têm sido alvo de ações institucionais, de forma sistematizada, o que inclusive, pode favorecer novos pedidos de remoção. No entanto, foram identificados alguns projetos em desenvolvimento, como os módulos de formação de gestores e de admissão, que poderão contribuir para favorecer o processo de socialização e práticas de gestão mais satisfórias.

A literatura de socialização organizacional é um campo de conhecimento que poderá oferecer subsídios para aperfeiçoar a política de gestão de pessoas da universidade e nessa perspectiva, esse estudo representa um primeiro passo nessa direção. Planejar melhor a socialização dos servidores recém-admitidos, bem como dos removidos será fundamental para que a universidade alcance seus objetivos institucionais. Trabalhadores bem socializados tendem a apresentar um maior comprometimento e envolvimento com a organização na qual estão inseridos e, conseqüentemente, apresentar melhores resultados. É preciso considerar também que a socialização é um processo contínuo (Chao et. al. 1994), portanto, trata-se de um aspecto que requer constante investimento institucional, não apenas durante os primeiros anos.

Por fim, destaco que fazer parte do quadro de servidores da organização na qual esse estudo foi realizado, por um lado, foi um aspecto facilitador, na medida em que possibilitou familiaridade com o contexto de pesquisa. Mas por outro, foi um desafio para enxergar aspectos que poderiam ter sido naturalizados pela inserção no contexto de pesquisa enquanto profissional. Essa limitação, contudo, foi minimizada pela orientação, que possibilitou a desconstrução e reflexões necessárias para que eu pudesse realizar os questionamentos necessários.

A opção metodológica pela realização de entrevistas com os participantes atendeu adequadamente aos objetivos propostos, sendo suficiente para compreender as remoções em estágio probatório, no contexto do processo de socialização organizacional dos assistentes em administração da UFMG. Entretanto, pode ser visto como outro limite, porque implica um alcance menor em relação à generalização dos resultados.

Por fim, o presente trabalho não esgota o tema obviamente e os resultados encontrados sugerem novas pesquisas. Diagnósticos com amplas amostras podem ajudar no caso da UFMG e de instituições semelhantes. Buscar relacionar a socialização com outros fenômenos, como qualidade de vida no trabalho, saúde psíquica dos servidores entre outros, também pode ser muito enriquecedor. Embora no Brasil as pesquisas sobre a socialização organizacional ainda sejam poucas, trata-se de um tema muito relevante, cujos estudos têm muito a contribuir para o aperfeiçoamento de políticas de gestão de pessoas. A socialização organizacional é um aspecto fundamental para garantir um melhor desempenho, assim como uma melhor qualidade de vida aos trabalhadores nas organizações.

Referências

- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior, 34*(3), 350-369.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: the role of desire for control. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 199-214. doi: 10.1037/0021-9010.81.2.199
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior and newcomer learning. *Journal of Vocational Behavior, 70*(3), 447-462. doi: 10.1016/j.jvb.2007.02.001
- Bae, S. H. (2012). Organizational socialization of international nurses in the New York metropolitan area. *International Nursing Review, 59*(1), 81-87.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. (Originalmente publicado em 1977).
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707-721.
- Benson, A. J., Evans, M. B., & Eys, M. A. (2015). Organizational socialization in team sport environments. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. A. (2005). *A construção social da realidade*. Tratado de Sociologia do Conhecimento (tradução de Floriano de Souza Fernandes.) Petrópolis: Vozes. (Originalmente publicado em 1985).
- Borges, L. O., & Albuquerque, F. J. B. (2014). Socialização organizacional. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Org.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp.351-384). Porto Alegre: Artmed.
- Borges, L. O., Ros-Garcia, M., & Tamayo, A. (2001). Socialización organizacional: tácticas y autopercepción. *Psicología del Trabajo y Organizaciones, 17*(2), 173-196.
- Borges, L. O., Silva, F. H. V. C., Melo, S. L., & Oliveira, A. S. (2010). Reconstrução e Validação de um Inventário de Socialização Organizacional. *Revista de Administração Mackenzie, 11*(4), 4-37.

- Carvalho, V. D. (2009). *Resiliência e socialização organizacional de novos servidores: um estudo transcultural* (Tese de Doutorado). Recuperado de http://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/17394/1/VirginiaDC_TESE.pdf
- Carvalho-Freitas, Maria Nivalda de, Toledo, Isadora D'Ávila, Nepomuceno, Maristela Ferro, Suzano, Janayna de Cássia Coelho, & Almeida, Luciana Alves Drumond. (2010). Socialização organizacional de pessoas com deficiência. *Revista de Administração de Empresas*, 50(3), 264-275. doi: [10.1590/S0034-75902010000300003](https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000300003)
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Coelho, M. (2014). O programa Reuni na UFMG: contexto, adesão, implantação, criação do Giz e suas ações formativas. *Revista Docência do Ensino Superior*, 4, 3-46. Recuperado de <https://seer.ufmg.br/index.php/rdes/article/view/922/712>
- Cooper-Thomas, H., Anderson, N., & Cash, M. (2011). Investigating organizational socialization: A fresh look at newcomer adjustment strategies. *Personnel review*, 41(1), 41-55.
- Decreto n.5.707, de 23 de fevereiro de 2006.* Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm
- Decreto n. 5.825 de 29 de junho de 2006.* Estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm
- Emenda Constitucional 19, de 04 de junho de 1998.* Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados e Senado Federal. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm

- Ferreira, M. R. L., Gomes, F. P., Brandao Junior, R. D., Zago, C. C. (2007). Gestão de pessoas no setor público: análise do processo de socialização de novos concursados. In: *X SEMEAD - Seminários de administração FEA/USP*, (pp.1-14). Disponível em <http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/24.pdf>
- Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 376-390.
- Griffin, A. E. C., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10(4), 453-474.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006), Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: an integrative study, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90-104.
- Harrison, S. H., Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2011). Curiosity adapted the cat: the role of trait curiosity in newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 211.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Korte, R., & Li, J. (2015). Exploring the organizational socialization of engineers in Taiwan. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6(1), 33-51.
- Korte, R., & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human relations*, 66(3), 407-428.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J. S. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 599-624.
- Lei Federal 8112, 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. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm
- Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005.* Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm

- Nifadkar, S. S., & Bauer, T. N. (2015). Breach of Belongingness: Newcomer Relationship Conflict, Information, and Task-Related Outcomes During Organizational Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 1-13.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849–874.
- Patias, T.Zardin, Wittmann, M., Bigolin Liszbinski, B., Soares Balestreri, A., & Furlan da Costa, C. (2014). Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(1), 143-170. doi: <http://dx.doi.org/10.18593/race.v14i1.4782>
- Resolução complementar nº 4, de 04 de março de 1999.* Estatuto da Universidade Federal de Minas Gerais, MG: Universidade Federal de Minas Gerais. Recuperado de <https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Sobre-a-UFMG/Estatuto>
- Resolução 17, de 17 de dezembro de 1992.* Estabelece normas quanto aos procedimentos para efetivação de servidores técnico-administrativos na UFMG – Estágio Probatório. MG: Universidade Federal de Minas Gerais. Recuperado de <https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2016/01/esp.pdf>
- Resolução complementar nº 3, de 27 de novembro de 2012.* Regimento Geral da Universidade Federal de Minas Gerais, MG: Universidade Federal de Minas Gerais. Recuperado de <https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Sobre-a-UFMG/Regimento-Geral>
- Saks, A. M., Ashforth, B. E., (2000). The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal. Organizational Behavior.*, 21, 43–62.
- Saks, A. M., Asforth, B. E. (1997). Organizational socialization: making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Song, Z., Chon, K., Ding, G., & Gu, C. (2015). Impact of organizational socialization tactics on newcomer job satisfaction and engagement: Core self-evaluations as moderators. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 180-189.
- Tang, C., Liu, Y., Oh, H., & Weitz, B. (2014). Socialization tactics of new retail employees: a pathway to organizational commitment. *Journal of Retailing*, 90(1), 62-73.

- Universidade Federal de Minas Gerais (2014). *Relatório de gestão 2010-2014*. Belo Horizonte: UFMG. Recuperado de <https://www.ufmg.br/relatoriodegestao/2010-2014>
- Universidade Federal de Minas Gerais (2014). *Relatório de gestão 2014*. Belo Horizonte: UFMG. Recuperado de <https://www.ufmg.br/proplan/wp-content/uploads/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2014-V14-1.pdf>
- Universidade Federal de Minas Gerais (2015). *Relatório de gestão 2015*. Belo Horizonte: UFMG. Recuperado de https://www.ufmg.br/proplan/wp-content/uploads/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2015_retificado-1.pdf
- Universidade Federal de Minas Gerais (2016). *Relatório de gestão 2016*. Belo Horizonte: UFMG. Recuperado de https://www.ufmg.br/proplan/wp-content/uploads/idSisdoc_12585090v1-85-RelatorioGestao.pdf
- Universidade Federal de Minas Gerais (2016). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2013 – 2017*. Recuperado de https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf
- Universidade Federal de Minas Gerais (2006). *Portaria nº 112 da UFMG: Sobre o estágio probatório dos TAE's*.
- Universidade Federal de Minas Gerais (2003). *Portaria nº 02564 da UFMG: que institui o Programa de incentivo à capacitação em nível superior - PICS - destinado aos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Minas Gerais*.
- Universidade Federal de Minas Gerais. (2016). *Programa de Avaliação de Desempenho. Minas Gerais*. Minas Gerais. Recuperado de https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2016/10/Orienta%C3%A7%C3%B5es-ao-Servidor-AD-UFMG-2016_vers%C3%A3o-final3.pdf
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In Staw, B. M. (Org.). *Research in organizational behavior*, 1, 209-264. doi: 10.1.1.475.8533
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373-385. doi: 10.1037/0021-9010.85.3.373

Apêndice A

Ficha Sociodemográfica

Idade: _____ anos	Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Estado Civil <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> União estável <input type="checkbox"/> separado/divorciado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____	
Nível de Instrução <input type="checkbox"/> Ensino médio <input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Pós-doutorado <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____	
Data de Admissão na UFMG: _____	
Tem filhos: <input type="checkbox"/> Sim. Quantos? _____ <input type="checkbox"/> Não	
Sua família reside em BH: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Reside com quem? _____	

Apêndice B

Roteiro de entrevista com assistentes em Administração que aguardando remoção

Questões gerais	Questões complementares
1- Me conte sobre sua trajetória profissional antes da UFMG.	<ul style="list-style-type: none"> • Por que a opção pelo concurso? Ou pelo concurso da UFMG? • Quais eram suas expectativas?
2- Me fale como você foi recebido na UFMG?	<ul style="list-style-type: none"> • Como você foi recebido em seu setor de trabalho? • Você encontrou alguma dificuldade em seus primeiros meses na UFMG? • Suas expectativas foram atendidas?
3- O que você fez em busca de se incluir UFMG?	<ul style="list-style-type: none"> • O que você tentou fazer? • Que informações foram importantes obter?
4- O que a UFMG fez para ajudar na sua integração?	<ul style="list-style-type: none"> • O que facilitou? • O que dificultou? • Sentiu falta de algo/apoio?
5- Me fale sobre a aprendizagem das atividades que lhe foram atribuídas?	<ul style="list-style-type: none"> • Você recebeu algum treinamento? • Você considera que domina o que faz?
6- Me conte sobre seu relacionamento com sua chefia e colegas?	<ul style="list-style-type: none"> • Os colegas lhe apoiam? • Há cooperação? • Que dificuldades você encontra nas interações? • Há desavenças entre os colegas ou entre colegas e chefias?
7 – Me conte sobre seu pedido de remoção?	<ul style="list-style-type: none"> • Por que a remoção? Houve outras tentativas pra resolver a insatisfação, antes de pedir remoção?
8- O fato de se encontrar em estágio probatório interferiu na decisão de pedir remoção?	<ul style="list-style-type: none"> • O que você espera? • Você encontrou alguma dificuldade para solicitar sua remoção? Encontrou as informações sobre como se dá este processo com facilidade?
9- Me fale sobre sua situação atual?	<ul style="list-style-type: none"> • Algo mudou após sua solicitação de remoção em seu trabalho?
10- Em seu ponto de vista, quais são os objetivos da UFMG para com a sociedade?	<ul style="list-style-type: none"> • O que justifica existir a UFMG diante da sociedade (ou população)?
De que forma você acha que seu trabalho ajuda a alcançar estes objetivos?	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as contribuições da UFMG para Minas Gerais e/ou para o Brasil?

Apêndice C

Roteiro de entrevista com assistentes em administração removidos

Questões gerais	Questões complementares
1- Me conte sobre sua trajetória profissional antes da UFMG.	<ul style="list-style-type: none"> • Por que a opção pelo concurso? Ou pelo concurso da UFMG? • Quais eram suas expectativas?
2- Me fale sobre como você foi recebido na UFMG?	<ul style="list-style-type: none"> • Como você foi recebido em seu setor de trabalho? • Você encontrou alguma dificuldade? • Suas expectativas foram atendidas?
3- O que você fez em busca de se incluir na UFMG?	<ul style="list-style-type: none"> • O que você tentou fazer? • Que informações foram importantes obter?
4- O que a UFMG fez pra ajudar na sua integração?	<ul style="list-style-type: none"> • O que facilitou? • O que dificultou? • Sentiu falta de algo/apoio?
5- Me conte sobre sua remoção?	<ul style="list-style-type: none"> • O que aconteceu que a remoção se apresentou como possibilidade?
6- O fato de se encontrar em estágio probatório interferiu na decisão de pedir remoção?	<ul style="list-style-type: none"> • Suas expectativas foram atendidas? • Processo burocrático da remoção em si?
7- Me fale sobre a aprendizagem das atividades que lhe foram atribuídas no antigo setor e no atual?	<ul style="list-style-type: none"> • Você recebeu algum treinamento para desenvolver suas atividades? • Você considera que domina o que faz?
8- Me conte sobre seu relacionamento com sua chefia e colegas, no setor antigo e no atual?	<ul style="list-style-type: none"> • Os colegas lhe apoiam? • Há cooperação? • Que dificuldades você encontra nas interações? • Há desavenças entre os colegas ou entre colegas e chefias?
9- Em seu ponto de vista, quais são os objetivos da UFMG para com a sociedade?	<ul style="list-style-type: none"> • O que justifica existir a UFMG diante da sociedade (ou população)?
10- De que forma você acha que seu trabalho ajuda a alcançar estes objetivos?	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as contribuições da UFMG para Minas Gerais e/ou para o Brasil?

Apêndice D

Roteiro de entrevista com as pessoas-chave

Questões gerais	Questões complementares
1- Me conte como se dá o processo de ingresso dos servidores na UFMG?	<ul style="list-style-type: none"> • Como é o processo admissional? • Como se dá a chegada do servidor em seu setor de trabalho? Há alguma orientação do DRH? • Quais instrumentos o DRH tem para avaliar o processo de integração do novo servidor?
2- A UFMG tem alguma ação para promover a integração de seus novos servidores?	
3- O DRH/PRORH tem observado alguma dificuldade no processo integração do servidor recém-admitido? Quais?	
4- Como se dá o processo de remoção dos servidores na UFMG?	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os principais motivos que geram as remoções na avaliação do DRH/PRORH? • Existem regras? As regras existentes são cumpridas? • Como os pedidos são examinados? • Existe alguma dificuldade neste processo?
5- A UFMG tem adotado alguma ação sobre o os pedidos de remoção?	<ul style="list-style-type: none"> • Há orientações aos dirigentes? Para quem? • Há acompanhamento dos processos? Qual(is)? • Há acompanhamento do servidor após a remoção? Que acompanhamento?
6- O número de remoções que ocorrem na UFMG é considerado significativo pelo DRH/PRORH?	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a proporção de remoção? • Que proporção a DRH/PRORH consideraria significativa? Por que? • Essa proporção impacta a vida institucional da UFMG?
7- Como os pedidos de remoção em estágio probatório são tratados pelo DRH/PRORH?	<ul style="list-style-type: none"> • O tratamento é diferente dos demais casos? Em que? Por que? • Quais os efeitos da remoção em ESP traz para o servidor e para a instituição?

Apêndice E

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esclarecimentos

Este é um convite para você participar da pesquisa, intitulada "Socialização organizacional e remoções em estágio probatório: um estudo com os técnicos administrativos em educação de uma Universidade Federal" que é orientada pela Profa. *Livia de Oliveira Borges* e pela mestranda *Ana Paula Dias Macêdo Pereira* da UFMG (Belo Horizonte). Você participa apenas se você quiser e você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade.

Essa pesquisa tem como objetivo compreender o processo de socialização dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) em estágio probatório (ESP) na UFMG e saber em que medida este processo está relacionado aos pedidos de remoção que ocorrem durante o ESP. Caso decida aceitar o convite, sua participação consistirá em responder a uma entrevista semiestruturada com uso de gravador e o preenchimento de uma ficha sociodemográfica.

O risco envolvido com sua participação consiste na exposição de suas opiniões; risco que está sendo minimizado pela providência de não identificá-lo(a), ou seja, de não anotar o seu nome. Os dados serão guardados por aproximadamente 5 anos, no laboratório de pesquisa do professor orientador deste estudo, em local seguro e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os participantes.

Você não terá benefícios pessoais diretos ao participar da pesquisa, mas uma maior compreensão do processo de socialização dos TAE's na UFMG e em que medida este processo se relaciona com os pedidos de remoção em ESP poderá contribuir para melhorar práticas e políticas de gestão da Universidade e isso poderá repercutir de modo positivo em sua vida funcional, mesmo que indiretamente.

Não estamos prevendo que você venha a ter quaisquer despesas ou danos em decorrência de sua participação, mas se despesas ou danos vierem a ocorrer você será ressarcido ou indenizado conforme o caso.

Você ficará com via deste Termo e toda a dúvida que você tiver a respeito desta pesquisa poderá perguntar diretamente à Profa. *Livia de Oliveira Borges* e/ou para a mestranda *Ana Paula Dias Macêdo Pereira*, por meio do endereço, telefone e/ou e-mail especificado ao final deste termo. Dúvidas a respeito da ética dessa pesquisa também poderão ser apresentadas ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG (vide contato indicado no final do presente termo).

Consentimento Livre e Esclarecido

Declaro que compreendi os objetivos desta pesquisa, como ela será realizada, os riscos e benefícios envolvidos e concordo em participar voluntariamente da pesquisa "Socialização organizacional e remoções em estágio probatório: um estudo com os técnicos administrativos em educação de uma Universidade Federal".

Participante da pesquisa:

Nome:	Assinatura
-------	------------

Pesquisador responsável

<i>Livia de Oliveira Borges (Belo Horizonte)</i>	Assinatura:
<i>Ana Paula Dias Macêdo Pereira (Belo Horizonte)</i>	Assinatura:

Endereço: Departamento de Psicologia, da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FAFICH) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Sala 4001. Campos Pampulha. Av. Antônio Carlos, 6627. CEP 31270-901. Telefone: 3409-6266. E-mail: anapaula083@yahoo.com.br e/ou liviadeoliveira@gmail.com

Comitê de Ética e Pesquisa: Av. Antônio Carlos, 6627, Unidade Administrativa II, - 2º andar - Sala 2005. Campus Pampulha. Belo Horizonte, MG. CEP 31270-901. (Telefone 0xx31-3409-4592)

Anexo A

Formulário de Solicitação de Remoção pelo Diretor

16/04/2018 21:00



Universidade Federal de Minas Gerais
Pró-Reitoria de Recursos Humanos
Departamento de Administração de Pessoal

PRORH
 PRÓ-REITORIA
 DE RECURSOS
 HUMANOS

Solicitação de Remoção pelo Diretor da Unidade

Nº DO PROCESSO

Remoção Com Permuta Sem Permuta

I - Identificação do Servidor

Nome	Inscrição/UFGM
Nome do Funcionário	Matrícula UFGM
Cargo	Inscrição/SIAPE
Cargo	Matrícula SIAPE
Unidade	Data de admissão
Unidade	/ /
Setor	Telefone
Setor	() _____
Chefia	

Horário de Trabalho	Celular
__ : __ as __ : __	() _____
Endereço Residencial	Telefone Residencial
_____	() _____
Bairro - Cidade	CEP
_____	____ - ____
Escolaridade <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Nível Superior <input type="checkbox"/> Pós Graduação	
<input type="checkbox"/> Completo <input type="checkbox"/> Incompleto	
Curso: _____	

II - Treinamentos realizados nos últimos cinco anos

Nome	Entidade Promotora/Local	Carga Horária	Ano
_____	_____	/ /	____
_____	_____	/ /	____
_____	_____	/ /	____
_____	_____	/ /	____
_____	_____	/ /	____

III - Remanejamentos internos ocorridos na unidade atual

Do Setor	Para o Setor	Data	Motivo
_____	_____	/ /	_____
_____	_____	/ /	_____
_____	_____	/ /	_____
_____	_____	/ /	_____

IV - Atividades desenvolvidas pelo servidor no atual setor

V - Motivo da solicitação da remoção

VI - Alternativas adotadas visando a permanência do servidor na unidade

DRH 002 Nov/2002

Vide Verso

VII - Informações gerais sobre o servidor, pela chefia imediata

VIII - Manifestação do servidor sobre sua liberação

Ciente/De Acordo

Data / /	_____
	Assinatura da Chefia Imediata (com carimbo)
Data / /	_____
	Assinatura do(a) Diretor(a) (com carimbo)
Data / /	_____
	Assinatura do servidor

Ao DRH, para análise:

Recebido no DRH em: / /	Entrevista realizada em: / /
Parecer:	

Data / /	_____
	Assinatura Técnico do DRH (com carimbo)
Data / /	_____
	Assinatura do(a) Diretor(a) do DRH (com carimbo)

Removido para:

Unidade/Órgão _____

Setor _____

A partir de: / /

Data: / / _____

Assinatura do Responsável (com carimbo)

DRH 002 Nov/2002
Verso

Vide

Anexo B

Formulário de Solicitação de Remoção pelo Servidor

16/04/2018 21:00



Universidade Federal de Minas Gerais
Pró-Reitoria de Recursos Humanos
Departamento de Administração de Pessoal

PRORH
 PRÓ-REITORIA
 DE RECURSOS
 HUMANOS

Solicitação de Remoção pelo Servidor

Nº DO PROCESSO

I - Identificação do Servidor

Nome: Nome do Funcionário	
Inscrição/UFMG: Matrícula UFMG	Inscrição/SIAPE: Matrícula SIAPE
Cargo: Cargo	
Unidade: Unidade	
Setor: Setor	Telefone: () _____
Chefia imediata: _____	
Data de admissão: / /	Horário de trabalho: ____ às ____
Endereço residencial: _____ _____	
Telefone residencial: () _____	Celular: () _____
CEP: _____	Cidade: _____
Escolaridade: <input type="checkbox"/> 1º grau <input type="checkbox"/> 2º grau <input type="checkbox"/> 3º grau <input type="checkbox"/> Pós graduado	
<input type="checkbox"/> Completo <input type="checkbox"/> Incompleto	
Curso: _____	

II - Treinamentos realizados nos últimos cinco anos

Nome	Entidade Promotora/Local	Carga Horária	Ano

III - Remoções efetivadas

Da Unidade	Para a Unidade	Data	Motivo
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	

IV - Remanejamentos internos ocorridos na unidade atual

Do Setor	Para o Setor	Data	Motivo
		/ /	
		/ /	
		/ /	

		/ /	
		/ /	

DRH 002 - Nov/2002

Vide Verso

V - Atividades desenvolvidas no atual setor

VI - Motivo da solicitação da remoção

VII - Expectativas com a mudança do local de trabalho

VIII - Local de interesse para remoção

Centro Campus Pampulha Campus saúde

Outros _____

IX - Área de interesse

À chefia imediata, solicito remoção.

Data / / _____

Assinatura do Servidor

Informações gerais sobre o servidor, pela chefia imediata:

Data / / _____
Assinatura da Chefia Imediata (com carimbo)

Manifestação do diretor da unidade sobre a liberação do servidor:

Data / / _____
Assinatura do Diretor da Unidade/Órgão (com carimbo)

Ao DRH, para análise
Recebido no DRH em: / / Entrevista realizada em: / /
Parecer: _____

Data / / _____
Assinatura do técnico do DRH (com carimbo)
Data / / _____
Assinatura do Diretor do DRH (com carimbo)

Removido para:
Unidade/Órgão _____ Setor _____ A partir de: / /
Data: / / _____
Assinatura do Responsável (com carimbo)

DRH 002-V – Nov/2002

Anexo C

Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MINAS GERAIS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Socialização organizacional e remoções em estágio probatório: um estudo com os técnicos-administrativos em educação de uma Universidade Federal

Pesquisador: Livia de Oliveira Borges

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 64156617.0.0000.5149

Instituição Proponente: PRO REITORIA DE PESQUISA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.017.764

Apresentação do Projeto:

Esta pesquisa tem por objetivo principal compreender o processo de socialização dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) em estágio probatório (ESP) na UFMG e em que medida este processo está relacionado aos pedidos de remoção que ocorrem durante o ESP. A remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede. O estágio probatório abrange o período de três anos no qual a aptidão e capacidade do servidor serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo. Há um contingente significativo de TAE's que pedem remoção ainda em estágio probatório se comparado ao total de servidores que solicitam remoção. Planejei, então, analisar o fenômeno à luz dos conhecimentos que vem sendo produzidos sobre o tema da socialização organizacional. O quadro teórico sobre o tema tem apresentado evolução das abordagens e modelos teóricos adotados. Entre eles, destaco o surgimento das abordagens integradoras, caracterizadas por: (1) explorarem o fenômeno em multiníveis, abrangendo contextualização societais e conjunturais, bem como organizacionais; (2) considerarem as ações organizacionais e a pró-atividade dos sujeitos em suas múltiplas interações processuais. Realizarei entrevistas com os TAE's, ocupantes do cargo de assistentes em administração (por ser o grupo mais numeroso entre os TAE's), as chefias dos mesmos e com pessoas-chave, além de pesquisa documental. Desta forma, optei pela triangulação metodológica.

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad SI 2005

Bairro: Unidade Administrativa II **CEP:** 31.270-901

UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3409-4592

E-mail: coep@prpq.ufmg.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MINAS GERAIS



Continuação do Parecer: 2.017.764

Espero que esta pesquisa possa contribuir para o aperfeiçoamento de práticas e políticas da gestão universitária em aspectos relacionados ao processo de socialização dos TAE's.

Objetivo da Pesquisa:

Pesquisar o processo de socialização dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) na Universidade Federal de Minas Gerais e em que medida este processo está relacionado aos pedidos de remoção que ocorrem durante o estágio probatório.

- 1) Identificar quais táticas de socialização e suas dimensões têm sido implementadas pela Universidade no processo de socialização dos TAE's e sua coerência com os objetivos institucionais.
- 2) Conhecer quais ações os TAE's desenvolvem para se socializar, facilitando o seu próprio processo de socialização e se houve dificuldades neste processo.
- 3) Conhecer a visão dos TAE's e suas chefias (anterior e a atual) sobre desdobramentos pós-remoção: acolhimento, treinamento, adaptação as novas tarefas, relacionamento com chefia e colegas;
- 4) Identificar como as variáveis extra organizacionais e organizacionais se apresentam na instituição e como se inter-relacionam com o processo de socialização dos TAE's.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

O risco envolvido com a participação na pesquisa consiste na exposição da opinião dos participantes. Este risco será minimizado pela providência de não identificação, ou seja, será mantido a anonimato dos participantes. Os dados serão guardados por 5 anos, após o termino do estudo, no laboratório de pesquisa do orientador deste projeto e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os participantes.

Os benefícios da participação na pesquisa não serão pessoais e diretos, mas uma maior compreensão do processo de socialização dos TAE's na UFMG e em que medida este processo de relaciona com os pedidos de remoção em ESP poderá contribuir para melhorar práticas e políticas de gestão da Universidade e isso poderá repercutir de modo positivo na vida funcional dos participantes, mesmo que indiretamente.

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad SI 2005
Bairro: Unidade Administrativa II **CEP:** 31.270-901
UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3409-4592 **E-mail:** coep@prpq.ufmg.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MINAS GERAIS



Continuação do Parecer: 2.017.764

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa traz benefícios relevantes e poderá contribuir para melhorar práticas e políticas de gestão da Universidade e isso poderá repercutir de modo positivo na vida funcional dos participantes, mesmo que indiretamente.

Os riscos foram identificados assim como as medidas mitigadoras.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Comprovante de Recepção

Folha de Rosto

Informações Básicas do Projeto

Projeto Detalhado

TCLE

Recomendações:

Não há recomendações pois os riscos foram identificados assim como as medidas mitigadoras.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

A pesquisa traz benefícios relevantes e poderá contribuir para melhorar práticas e políticas de gestão da Universidade e isso poderá repercutir de modo positivo na vida funcional dos participantes, mesmo que indiretamente.

Considerações Finais a critério do CEP:

Tendo em vista a legislação vigente (Resolução CNS 466/12), o COEP-UFMG recomenda aos Pesquisadores: comunicar toda e qualquer alteração do projeto e do termo de consentimento via emenda na Plataforma Brasil, informar imediatamente qualquer evento adverso ocorrido durante o desenvolvimento da pesquisa (via documental encaminhada em papel), apresentar na forma de notificação relatórios parciais do andamento do mesmo a cada 06 (seis) meses e ao término da pesquisa encaminhar a este Comitê um sumário dos resultados do projeto (relatório final).

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_837158.pdf	19/03/2017 16:21:57		Aceito
Outros	Carta_reposta_ao_relatorio_consust	19/03/2017	ANA PAULA DIAS	Aceito

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad SI 2005

Bairro: Unidade Administrativa II **CEP:** 31.270-901

UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3409-4592

E-mail: coep@prpq.ufmg.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MINAS GERAIS



Continuação do Parecer: 2.017.764

Outros	anciado.pdf	16:20:32	MACEDO PEREIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Socializacao_Organizacional_co m_alteracoes.pdf	19/03/2017 16:18:40	ANA PAULA DIAS MACEDO PEREIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_com_alteracoes.pdf	19/03/2017 16:18:13	ANA PAULA DIAS MACEDO PEREIRA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Carta_Anuencia.pdf	28/01/2017 10:18:47	ANA PAULA DIAS MACEDO PEREIRA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto.pdf	28/01/2017 10:18:03	ANA PAULA DIAS MACEDO PEREIRA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Parecer.pdf	28/01/2017 10:15:39	ANA PAULA DIAS MACEDO PEREIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_Consentimento.pdf	28/01/2017 10:12:56	ANA PAULA DIAS MACEDO PEREIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Socializacao_Organizacional.pd f	28/01/2017 10:12:35	ANA PAULA DIAS MACEDO PEREIRA	Aceito
Outros	641566170parecerassinado.pdf	17/04/2017 11:57:35	Vivian Resende	Aceito
Outros	64156617aprovacao.pdf	17/04/2017 12:01:51	Vivian Resende	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BELO HORIZONTE, 17 de Abril de 2017

Assinado por:
Vivian Resende
(Coordenador)

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad SI 2005
Bairro: Unidade Administrativa II **CEP:** 31.270-901
UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3409-4592 **E-mail:** coep@prpq.ufmg.br