



Universidade de Brasília

FACE | Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: um estudo
na Universidade de Brasília (UnB)**

Bruna Emily Pontes Feitosa

Brasília, DF

2025



Universidade de Brasília

FACE | Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: um estudo na Universidade de Brasília (UnB)

Bruna Emily Pontes Feitosa

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Orientadora: Professora Doutora Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes

Área de Concentração: Governança e Inovação em Políticas Públicas

Linha de Pesquisa: Ação Pública e Inovação

Brasília, DF

2025



Universidade de Brasília

FACE | Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

Bruna Emily Pontes Feitosa

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: um estudo na Universidade de Brasília (UnB)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Data da defesa: 17/07/2025.

Comissão Examinadora:

Professora Doutora Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes – Orientadora
PPG-GIPP/UnB

Professora Doutora Christiana Soares de Freitas – Examinadora Interna
PPG-GIPP/UnB

Professora Doutora Suzana Gilioli da Costa Nunes – Examinadora Externa
UFT

Professora Doutora Magda de Lima Lúcio – Examinadora Suplente
PPG-GIPP/UnB



RESUMO

A gestão de pessoas no serviço público enfrenta desafios contínuos para a garantia do engajamento e retenção de seus servidores, especialmente em instituições federais de ensino superior, como a Universidade de Brasília (UnB). Diante disso, a socialização organizacional se torna uma importante ferramenta para enfrentar essas demandas, considerando ser um processo pelo qual novos membros aprendem e internalizam valores, normas, comportamentos e conhecimentos necessários para se integrarem à cultura e se tornarem membros de uma organização. Nesse sentido, este estudo buscou identificar como os servidores da UnB percebem o processo de socialização organizacional. Para isso, utilizou-se a abordagem metodológica mista. O método quantitativo foi utilizado a partir da aplicação do Inventário de Socialização Organizacional (ISO) e o método qualitativo a partir da análise de conteúdo das respostas abertas à pergunta incluída no ISO e da pesquisa documental de ações já realizadas na instituição. A análise fatorial exploratória do questionário revelou três fatores: Relacionamentos Interpessoais, Integração à Organização e Experiência, Iniciativa e Alinhamento Estratégico, todos com consistência interna satisfatória. Os resultados indicaram que a participação em eventos de boas-vindas influencia positivamente os relacionamentos interpessoais. Além disso, foram observadas diferenças estatisticamente significativas na percepção entre servidores técnico-administrativos e docentes. A análise qualitativa das percepções dos servidores revelou um cenário misto: críticas predominantes sobre a falta de preparação do ambiente e superficialidade das ações, mas também elogios a iniciativas formais bem estruturadas e a importância de elementos relacionais no acolhimento. As sugestões dos participantes reforçaram a necessidade de ações contínuas e personalizadas para o êxito do processo de socialização. O trabalho resultou na proposição de uma Instrução Normativa para formalizar as ações de socialização e implementar um programa de tutoria para recém-ingressantes na UnB, com alto potencial de replicabilidade no serviço público.

Palavras-chave: socialização organizacional; Inventário de Socialização Organizacional (ISO); gestão de pessoas no serviço público.



ABSTRACT

People management in the public sector faces ongoing challenges in ensuring the engagement and retention of civil servants, particularly within federal higher education institutions such as the University of Brasília (UnB). In this context, organizational socialization emerges as an important tool for addressing these demands, as it is the process through which new members learn and internalize the values, norms, behaviors, and knowledge necessary to integrate into the culture and become full members of an organization. This study aimed to identify how civil servants at UnB perceive the organizational socialization process. To achieve this, a mixed-methods approach was adopted: the quantitative component involved administering the Organizational Socialization Inventory (ISO), while the qualitative component included content analysis of open-ended responses to a question within the ISO, as well as a review of documents detailing actions previously undertaken at the institution. Exploratory factor analysis of the questionnaire revealed three factors: Interpersonal Relationships, Organizational Integration, and Experience, Initiative, and Strategic Alignment, all demonstrating satisfactory internal consistency. The findings indicated that participation in welcome events positively influences interpersonal relationships. Statistically significant differences in perception were also observed between technical-administrative staff and academic faculty. The qualitative analysis of the civil servants' perceptions revealed a mixed picture: predominant criticisms about the lack of preparation of the environment and the superficiality of the actions, but also praise for well-structured formal initiatives and for the importance of relational elements in the reception process. Participant suggestions reinforced the need for continuous and tailored actions to support successful socialization. The study resulted in the proposal of an Administrative Instruction to formalize socialization practices and implement a mentoring program for new employees at UnB, with strong potential for replication across the public sector.

Keywords: organizational socialization; Organizational Socialization Inventory; people management in the public sector.



LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O contexto de justificação do processo de tutorização	22
Gráfico 1 – Documentos por ano.....	14
Gráfico 2 – Documentos por área temática	15
Quadro 1 – Conceitos sobre a socialização organizacional por autores e ano	18
Quadro 2 – Relação de publicações no tema por título, autores, ano e principais resultados ..	20
Quadro 3 – Descrição dos procedimentos metodológicos em função dos objetivos.....	28
Quadro 4 – Ações realizadas pela UnB de 2011 a 2024	35



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargas fatorias dos itens do inventário.....	30
Tabela 2 – Características da amostra da pesquisa.....	32
Tabela 3 – Análise descritiva dos fatores hipotéticos.....	37
Tabela 4 – Análise Teste T dos fatores do inventário com relação à questão "Participou de evento/curso de Boas-Vindas/Ambientação à UnB?"	38
Tabela 5 – Análise descritiva dos fatores do inventário com relação à questão "Participou de evento/curso de Boas-Vindas/Ambientação à UnB?"	39
Tabela 6 – Análise Teste T dos fatores do inventário com relação à variável “Categoria do cargo”.....	39
Tabela 7 – Análise descritiva dos fatores do inventário com relação à variável “Categoria do cargo”	40
Tabela 8 – Distribuição quantitativa das ocorrências identificadas nas categorias temáticas..	41



SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 2 – PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA	13
2.1 Introdução	13
2.1.1 Objetivo geral	13
2.1.2 Objetivos específicos.....	14
2.1.3 Justificativa e relevância	14
2.2 Referencial teórico	16
2.2.1 Socialização organizacional	16
2.2.2 Tutorização organizacional	22
2.2.3 Socialização organizacional, engajamento e ajuste pessoa-organização	23
2.3 Métodos e técnicas	24
2.3.1 Tipo de pesquisa.....	25
2.3.2 População e amostra.....	26
2.3.3 Instrumento de coleta	26
2.3.4 Coleta de dados	27
2.3.5 Procedimentos de análise dos dados	29
2.4 Resultados e discussões.....	31
2.4.1 Caracterização da amostra.....	31
2.4.2 Ações de socialização organizacional realizadas pela UnB.....	33
2.4.3 Análise do Inventário de Socialização Organizacional.....	37
2.4.4 Análise dos comentários registrados no questionário	41
2.5 Conclusões e recomendações.....	49
CAPÍTULO 3 – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT).....	52
3.1 Introdução	52



3.2 Descrição geral do produto	53
3.3 Base teórica utilizada.....	53
3.4 Relevância do produto.....	54
3.5 Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas.....	56
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICES	66
APÊNDICE A – E-mail de apresentação da pesquisa.....	66
APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa de percepção.....	68

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Ao longo da história, ocorreram vários eventos que mobilizaram a sociedade a aperfeiçoar as políticas de pessoal, a fim de evitar a rotatividade de funcionários, otimizar a adaptação, melhorar os índices de produtividade e a qualidade do desempenho organizacional. A gestão de pessoas, que foi amplamente estudada e aplicada na iniciativa privada, chegou no âmbito do serviço público posteriormente.

A gestão de pessoas no serviço público é um desafio constante, especialmente em instituições federais de ensino superior, como a Universidade de Brasília (UnB). O engajamento e a retenção dos servidores públicos desempenham papel fundamental no alcance dos objetivos institucionais, na excelência acadêmica e no desenvolvimento científico, de modo a possibilitar o alcance do tripé ensino, pesquisa e extensão.

O engajamento no trabalho é capaz de prever diferentes resultados organizacionais (Harter *et al.*, 2020) e a retenção é um processo no qual os funcionários são incentivados a permanecerem na organização pelo maior período possível sendo, ainda, uma estratégia para a manutenção da mão de obra qualificada e eficaz (Allen; Meyer, 1990).

Um fator relevante para a construção do engajamento e, conseqüentemente, a retenção da força de trabalho, é a adequada inserção e adaptação do indivíduo ao ambiente organizacional. Ao ingressar em uma nova organização, o empregado passa por um processo de socialização organizacional, no qual ele se torna membro de um grupo por meio da manutenção e reprodução da estrutura social daquele contexto (Borges; Albuquerque, 2014).

Ao investir em um processo de socialização eficaz, as organizações públicas têm a oportunidade de proporcionar aos novos servidores uma introdução adequada à instituição, adaptação mais rápida ao ambiente de trabalho, estabelecimento de relacionamentos interpessoais e compreensão das expectativas e da cultura organizacional, o que, por sua vez, impacta positivamente na motivação e engajamento do ingressante.

Como exemplo da relevância desse processo, organizações que priorizam programas de socialização, em comparação com aquelas que não o realizam, relataram os seguintes resultados: taxa de retenção no primeiro ano de 91% versus 30%, e cumprimento das metas no primeiro ano de 62% versus 17% (Bauer, 2013). A compreensão dos elementos fundamentais da socialização organizacional, a habilidade de realizar esse processo de maneira eficiente e a facilitação da conexão entre novos e antigos servidores da organização são fatores-chave que influenciaram esses resultados positivos.

Observa-se que, para desenvolver programas de socialização organizacional que atendam às necessidades específicas da instituição, é fundamental realizar uma avaliação inicial do nível de socialização percebido pelos servidores. Com o intuito de mensurar esses níveis, Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein e Gardner (1994) desenvolveram o Inventário de Socialização Organizacional – ISO.

O referido inventário compreende seis fatores: proficiência do desempenho, pessoas, políticas, linguagem, objetivos e valores organizacionais, e história. Esse instrumento foi traduzido e adaptado para o contexto brasileiro por Borges, Ros e Tamayo (2001), em um estudo com operários da construção civil e trabalhadores de supermercados em Brasília. A fim de aprimorar o referido questionário e adequá-lo ainda mais à realidade brasileira e ao serviço público, Borges, Silva, Melo e Oliveira fizeram outra adaptação e validação em 2010.

Posteriormente uma nova estrutura fatorial para o Inventário de Socialização Organizacional foi proposta por Andrade (2022). O trabalho buscou confirmar a validade e consistência do ISO no setor público, dada a necessidade apontada por Borges *et al.* (2010) e as divergências em sua estrutura fatorial observadas em estudos anteriores. A investigação revelou falhas na tradução e interpretação semântica das variáveis em comparação com o inventário original em inglês de Chao *et al.* (1994).

Após as adequações e avaliação de especialistas, a nova estrutura resultou em sete fatores: História, Objetivos, Pessoas, Linguagem, Iniciativa, Experiência e Desempenho. Assim, neste estudo, optou-se por utilizar o Inventário de Socialização Organizacional ajustado e reduzido proposto por Andrade (2022).

Considerando a importância e relevância do tema, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: como os servidores da Universidade de Brasília (UnB) percebem o processo de socialização organizacional realizado pela referida instituição.

Para responder à referida questão de pesquisa foi estabelecido como objetivo geral: identificar, por meio da aplicação do Inventário de Socialização Organizacional, como os servidores da Universidade de Brasília (UnB) percebem o processo de socialização organizacional da referida instituição.

Esse se desdobrou em três objetivos específicos. Primeiro, identificar os programas de socialização organizacional existentes na UnB por meio de pesquisa e análise documental. Segundo, identificar a percepção dos servidores da UnB sobre esses processos de socialização, utilizando o Inventário de Socialização Organizacional (ISO) por meio de questionários estruturados e uma questão aberta para comentários. Os dados coletados foram analisados de forma descritiva e inferencial para as escalas, e por análise de conteúdo para as respostas

abertas. Por fim, o terceiro objetivo foi propor a normatização das ações de socialização da Universidade de Brasília (UnB) por meio de um produto técnico-tecnológico (PTT).

O produto técnico-tecnológico (PTT) elaborado a partir dos resultados obtidos é do tipo norma/marco regulatório e se trata de uma Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas, que estabelece normas e orientações para a recepção de novos servidores e institui o programa de tutoria para recém-ingressantes.

Este trabalho contribui para o fortalecimento da gestão de pessoas no serviço público ao propor melhorias no processo de socialização organizacional da Universidade de Brasília (UnB). A partir da análise da percepção dos servidores, a pesquisa oferece subsídios para ações de acolhimento e integração mais eficazes, com impactos positivos no engajamento, na permanência e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O produto técnico-tecnológico desenvolvido — uma Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas — formaliza e aprimora as ações de integração na UnB. Além disso, possui elevado potencial de replicabilidade, pois se fundamenta em normativos e guias aplicáveis a todo o serviço público federal, o que facilita sua adaptação por outras instituições, servindo como modelo para a construção de ambientes organizacionais mais acolhedores, eficientes e alinhados às boas práticas de gestão de pessoas no setor público.

A organização deste documento compreende três capítulos: o presente, de caráter introdutório; o capítulo 2, que aborda a pesquisa teórico-empírica com seus métodos, técnicas e resultados; e o capítulo 3, que consolida os resultados da pesquisa na forma de um Produto Técnico-Tecnológico, elaborado como uma Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas da UnB.

CAPÍTULO 2 – PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Introdução

A gestão de pessoas no serviço público, especialmente em instituições federais de ensino superior como a UnB, enfrenta o desafio de garantir o engajamento e a retenção de seus servidores. O engajamento prediz resultados organizacionais positivos, e a retenção é essencial para manter uma força de trabalho qualificada, o que contribui para a eficiência e a continuidade dos serviços prestados à sociedade (Allen; Meyer, 1990; Harter *et al.*, 2020).

Um fator importante para gerar engajamento e reter talentos é a socialização organizacional, que é o processo de inserção e adaptação do novo servidor ao ambiente de trabalho. A inserção em um novo ambiente de trabalho é um processo desafiador e complexo que envolve o indivíduo, a cultura da organização e seus diversos atores.

Considerando a particularidade do contexto universitário, um processo de ambientação e boas-vindas à instituição é fundamental para facilitar a adaptação dos novos servidores ao ambiente de trabalho e proporcionar uma experiência positiva e significativa desde o início de sua jornada na organização pública.

A socialização organizacional é um processo pelo qual os novos funcionários transitam de serem estranhos à organização para se tornarem membros internos dela (Borges; Albuquerque, 2014). Por meio de um programa estruturado de socialização organizacional, é possível promover a compreensão da cultura organizacional, fornecer informações sobre os valores e objetivos da instituição e facilitar a integração social dos novos colaboradores.

Dada a importância do tema, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Como os servidores da Universidade de Brasília (UnB) percebem o processo de socialização organizacional realizado pela referida instituição. Com o propósito de responder à referida questão, definiram-se os seguintes objetivos:

2.1.1 Objetivo geral

Identificar, por meio da aplicação do Inventário de Socialização Organizacional, como os servidores da Universidade de Brasília (UnB) percebem o processo de socialização organizacional da referida instituição.

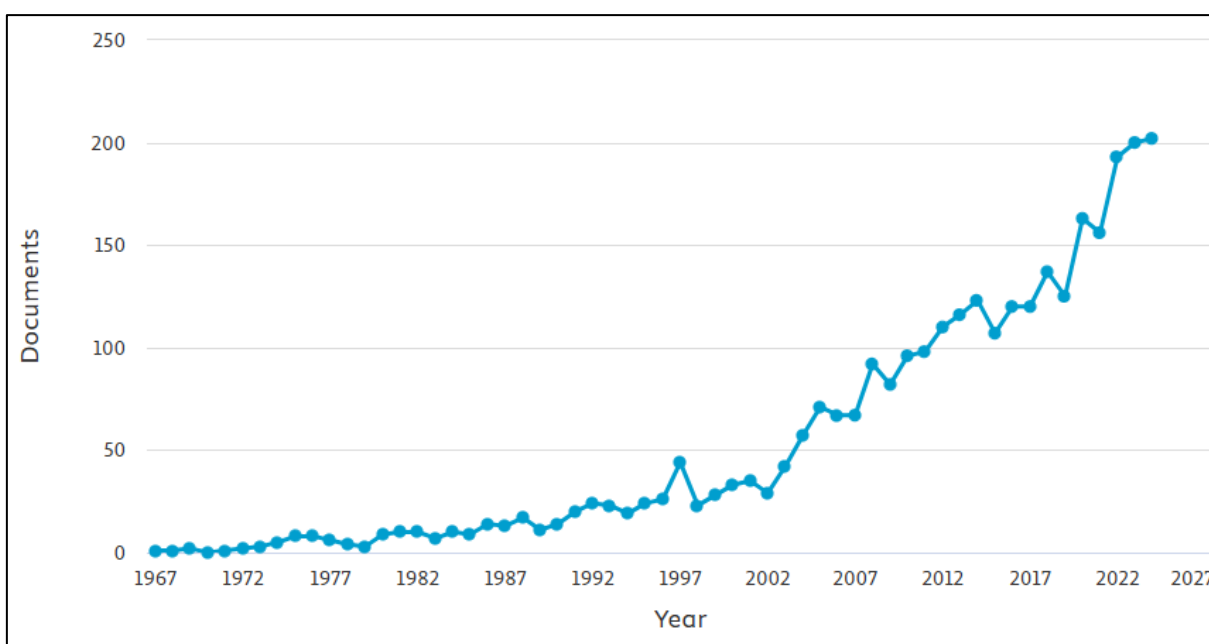
2.1.2 Objetivos específicos

- Analisar os programas de socialização organizacional promovidos na Universidade de Brasília (UnB).
- Identificar a percepção dos servidores da Universidade de Brasília (UnB) em relação aos processos de socialização organizacional, por meio do Inventário de Socialização Organizacional.
- Propor, a partir dos resultados desta pesquisa, a normatização das ações de socialização da Universidade de Brasília (UnB).

2.1.3 Justificativa e relevância

De acordo com um levantamento realizado na base de dados Scopus em 17 de junho de 2025, o termo *"organizational socialization"* (socialização organizacional) teve 3.142 documentos encontrados e começou a aparecer em publicações a partir de 1967. Desde então, houve um aumento constante no número de publicações sobre o tema, atingindo um pico em 2024 com 202 documentos publicados, conforme o Gráfico 1.

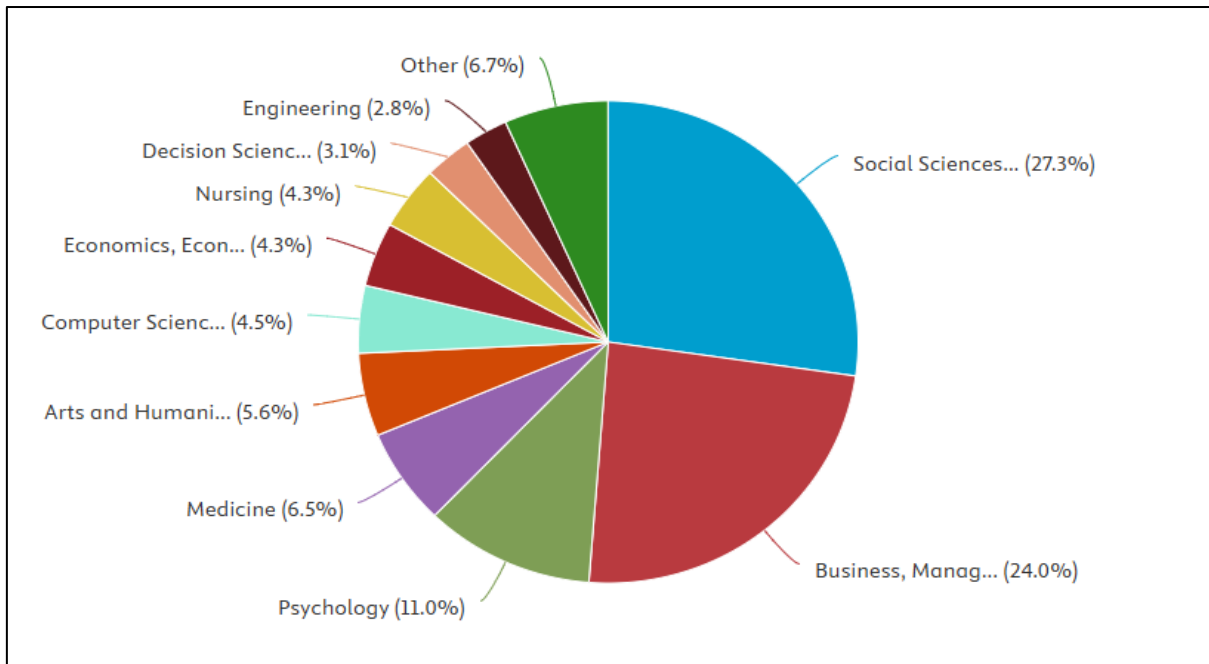
Gráfico 1 – Documentos por ano



Fonte: Base Scopus a partir de pesquisa da autora (2025).

Ao realizar a análise dos resultados da base Scopus por área de conhecimento, é possível observar que, embora os anos iniciais se limitem ao campo da Psicologia, a partir da década de 80 os estudos se diversificam e passam a ter maior número de publicações nas Ciências Sociais (27,3%) e em Negócios, Gestão e Contabilidade (24%), como mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2 – Documentos por área temática



Fonte: Base Scopus a partir de pesquisa da autora (2025).

Uma revisão sistemática foi realizada por Moyson *et al.* (2018) com base em 58 estudos em administração pública sobre socialização organizacional que revelou um interesse crescente no tema. Evidenciaram, ainda, que os estudos em administração pública contribuem para esta área de pesquisa com novas percepções sobre os determinantes da socialização organizacional e seus efeitos na motivação para o serviço público dos funcionários, no ajuste pessoa-organização e nas diferenças na socialização de funcionários públicos do sexo masculino e feminino, por exemplo. A revisão destaca que existem fraquezas na operacionalização da socialização organizacional e aponta para a necessidade de pesquisas futuras.

Diante da crescente relevância acadêmica do tema e das lacunas na operacionalização da socialização organizacional no setor público, este estudo se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre a percepção dos servidores da UnB. Assim, a pesquisa visa não só avançar o conhecimento na área, mas também propor diretrizes para aprimorar os programas de socialização da instituição, fortalecendo o engajamento e a retenção de talentos no serviço público federal.

2.2 Referencial teórico

Este capítulo tem como objetivo fundamentar a presente pesquisa, apresentando os principais conceitos e teorias que embasam o estudo da socialização organizacional. Inicialmente, apresenta-se uma revisão conceitual sobre o tema, abordando suas definições, dimensões, táticas e implicações para a adaptação dos indivíduos à cultura e às dinâmicas organizacionais.

Em seguida, discute-se a tutorização organizacional como estratégia complementar de acolhimento e desenvolvimento. Por fim, explora-se a relação entre socialização, engajamento no trabalho e ajuste pessoa-organização, destacando os impactos dessas variáveis na motivação, no desempenho e na permanência dos colaboradores, consolidando, assim, a base teórica para a análise dos resultados.

2.2.1 Socialização organizacional

A socialização, um conceito multidisciplinar presente em áreas como a sociologia e a psicologia social, é o processo pelo qual indivíduos aprendem e assimilam normas, valores, crenças, comportamentos e habilidades sociais de um determinado grupo ou cultura, tornando-se, assim, capazes de participar ativamente da vida em sociedade (Delamater, 2024). Para Berger e Luckmann (1966), a socialização primária é a experiência primeira de socialização do indivíduo, ocorrendo na infância, e por meio da qual ele se torna membro da sociedade. Já a socialização secundária é qualquer processo posterior que introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade.

A socialização organizacional é a aplicação do conceito em ambientes e relações de trabalho e tem grande impacto na integração do indivíduo à cultura organizacional na medida em que auxilia o funcionário a compreender aspectos importantes da organização (Bauer; Erdogan, 2011). Cultura organizacional, segundo Schein (1990), é um padrão de pressupostos básicos aprendidos por um grupo ao lidar com seus problemas, que se tornam a maneira correta de pensar e agir na situação. Em resumo, é um sistema de valores, crenças e pressupostos compartilhados que molda a forma como as coisas são feitas na organização.

Assim, a socialização pode ocorrer de maneira formal ou informal. A socialização formal, também denominada de *onboarding*, é geralmente realizada por meio de programas de treinamento ou orientação. A socialização informal, por outro lado, ocorre naturalmente, no dia

a dia do trabalho, por meio de interações com colegas, supervisores e outros membros da organização (Bauer *et al.*, 2007).

Para Allen e Meyer (1990), a socialização institucionalizada é caracterizada por experiências iniciais e de aprendizado comuns (uma tática de socialização coletiva). Essa socialização é formal pois, além de ocorrer fora do ambiente de trabalho do novo funcionário, é estruturada pela própria organização. Em contrapartida, a socialização individualizada é caracterizada por experiências iniciais e de aprendizado únicas (é individual) e treinamento no posto de trabalho (é informal).

Essa socialização é influenciada pelas características e comportamentos dos recém-chegados, bem como pelos esforços da organização em promover uma integração eficaz. O sucesso dessa adaptação está associado a resultados significativos tanto para os funcionários, como satisfação, comprometimento e desempenho, quanto para toda a organização (Bauer; Erdogan, 2011). Pesquisas sustentam a ideia de que, embora as primeiras horas, dias e semanas do processo de integração sejam cruciais, o desenvolvimento para se tornar um membro efetivo da organização ocorre durante todo o primeiro ano de trabalho (Bauer, 2013).

Borges *et al.* (2010) contextualiza que, embora algumas organizações se beneficiem do cenário de desemprego e empregos precários, instituições que demandam alta qualificação, como universidades e órgãos públicos, enfrentam dificuldades em reter talentos. Isso ocorre apesar dos investimentos em qualificação e dos desafios no recrutamento de perfis específicos. Existe uma disparidade entre o esforço para contratar e a dificuldade em reter e obter o desempenho esperado dos novos servidores.

As pesquisas sobre socialização organizacional tiveram início na década de 1960, impulsionadas, entre outros fatores, pela crescente demanda por uma gestão de pessoas mais profissionalizada. Como resposta a esses desafios da gestão de pessoas, a Psicologia do Trabalho e das Organizações respondeu ao contexto intensificando, a partir da década de 1980, os estudos na área (Borges *et al.*, 2010).

O Quadro 1, elaborado por Araújo (2018), reúne diferentes definições de socialização organizacional propostas por autores ao longo do tempo. Esses conceitos refletem as várias abordagens sobre o tema e evidenciam a socialização como um processo essencial para a adaptação e integração de novos membros às organizações.

Quadro 1 – Conceitos sobre a socialização organizacional por autores e ano

CONCEITOS	AUTOR(ES)/ANO
Processo pelo qual um indivíduo adquire conhecimento social e habilidades necessárias para assumir um dado papel na organização e se tornar um membro.	Van Maanen e Schein (1979)
A socialização organizacional lida de forma mais contundente com a aprendizagem e o ajustamento daquele que ingressa à instituição ou em um novo departamento. Ocorre quando os recém-chegados aprendem os valores, objetivos, regras, política, costumes, estilo de liderança e linguagem da organização.	Haueter, Macan e Winter (2003)
Socialização organizacional geralmente tem sido definida como um processo em que um indivíduo não só aprende a trabalhar em uma determinada organização, mas também vem a aceitar e a se comportar de forma apropriada para essa organização.	Taormina (2004)
Processo pelo qual as pessoas adquirem as atitudes, os comportamentos, o conhecimento e as habilidades necessárias para participar e funcionar de forma eficiente e eficaz como membro de uma organização.	Gruman, Saks e Zweig (2006)
Processo através do qual um novo funcionário se adapta e é transformado de alguém externo para um membro interno e integrado da organização.	Cooper-Thomas e Anderson (2006)
Processo pelo qual os recém-chegados fazem a transição de membros externos para iniciados organizacionais, adquirindo os conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários para obter sucesso no cumprimento do papel funcional.	Bauer <i>et al.</i> (2007)
Processo que auxilia as pessoas a aprenderem seus papéis funcionais, tornando-se membros efetivos da organização.	Ashforth (2012)

Fonte: Araújo (2018).

Inicialmente, os estudos sobre a entrada na organização possuíam duas perspectivas distintas, a primeira era focada na rotatividade de pessoal e a segunda na socialização propriamente dita. A discussão sobre socialização organizacional estava organizada em torno de quatro temas principais: as características gerais da socialização organizacional, os estágios da socialização, o conteúdo da socialização (o que é transmitido ao recém-chegado) e as características e efeitos das práticas de socialização (Louis, 1980).

Posteriormente, os estudos na área passaram a considerar o papel do indivíduo no processo de socialização organizacional, passando de ser passivo para alguém que interage e reage às atividades (Araújo, 2018). Pesquisas indicam que, ao ingressar em uma organização, as pessoas desejam se integrar e ser bem-sucedidas e se motivam para aplicar táticas proativas (Borges *et al.*, 2010).

Estudos recentes em socialização organizacional priorizam uma perspectiva psicossociológica, influenciada pelo interacionismo-simbólico e pelo construtivismo. Essa

abordagem reconhece o papel ativo do indivíduo, que interpreta e atribui significado às situações, não reagindo mecanicamente. Essa visão compreende o trabalhador como sujeito e objeto de seu processo de socialização organizacional (Borges; Mourão, 2013).

Em uma revisão bibliográfica, Borges e Albuquerque (2014) identificaram quatro enfoques principais na pesquisa sobre socialização organizacional:

- Táticas organizacionais: foco nas ações implementadas pela organização para facilitar a socialização dos indivíduos. As pesquisas nessa área buscam identificar e categorizar as diferentes dimensões dessas táticas, bem como entender como cada tipo de tática pode contribuir para os objetivos da gestão.
- Enfoque desenvolvimentista: ênfase nos processos cognitivos dos indivíduos durante a socialização. Presume fases sequenciais universais.
- Conteúdos e informação: atenção aos processos cognitivos do indivíduo relacionados ao conteúdo da socialização e à busca proativa de informações, sem a suposição de estágios sequenciais.
- Tendências integradoras: combinação do enfoque nas táticas organizacionais com a proatividade dos indivíduos, considerando diferentes níveis de análise e a importância do contexto.

Tais tendências integradoras, como a designação sugere, partem do pressuposto de que as abordagens que as antecedem são complementares umas às outras, além de integrarem as contribuições anteriores ao refletirem sobre o processo considerando vários níveis de análise (por exemplo: individual, grupal, organizacional e societal). Além disso, focalizam a importância de o processo ser compreendido no contexto e apresentam forte característica explicativa (Borges *et al.*, 2010).

Dentro do tema, o questionário sobre socialização organizacional, originalmente formulado em inglês por Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein e Gardner (1994), é amplamente utilizado. No Brasil, esse instrumento foi traduzido por Borges, Ros e Tamayo (2001) e, subsequentemente, reconstruído e validado por Borges, Silva, Melo e Oliveira (2010), com o objetivo de aprimorar sua adaptação e aplicabilidade ao contexto do serviço público. Este estudo se baseia nos estudos de Borges *et al.* (2010) e nos estudos posteriores de Andrade (2022) sobre o Inventário de Socialização Organizacional (ISO)

O Quadro 2 apresenta resultados de estudos publicados sobre socialização organizacional em instituições federais de ensino que utilizaram o Inventário de Socialização Organizacional (ISO) como instrumento de análise.

Quadro 2 – Relação de publicações no tema por título, autores, ano e principais resultados

Título	Autores	Ano	Principais resultados
A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço	Samid D. C. de Oliveira; Marília A. B. Lino; Livia de O. Borges; Virgínia D. de Carvalho; Simone L. de Melo; Alda K. L. da Silva; Flávia R. A. Bahia; Nayra C. Souza; Glauber Steven	2008	A pesquisa teve como objetivo analisar a percepção de servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte sobre o processo de socialização organizacional, considerando os grupos ocupacionais (docentes e técnico-administrativos) e o tempo de serviço. Os resultados indicaram uma tendência geral de socialização bem-sucedida, mas revelaram dificuldades específicas, especialmente entre os técnico-administrativos, como acesso limitado à informação e percepção decrescente de competência e proatividade ao longo do tempo. Os achados apontam para a necessidade de ações institucionais de suporte contínuo aos servidores.
Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores público brasileiros e noruegueses	Virgínia D. de Carvalho, Livia de O. Borges, Arne Vikan	2012	O estudo teve por objetivo comparar os resultados da socialização organizacional entre servidores de duas universidades públicas — uma no Brasil e outra na Noruega — a partir de uma perspectiva transcultural. Os resultados mostraram que os servidores noruegueses relataram maior integração interpessoal, enquanto os brasileiros apresentaram melhor integração à organização. Na universidade norueguesa, os níveis de socialização foram homogêneos entre os grupos ocupacionais, ao passo que, na brasileira, houve diferenças entre docentes e técnico-administrativos. Além disso, os técnico-administrativos noruegueses demonstraram maior socialização que os brasileiros, enquanto os docentes brasileiros apresentaram melhores resultados que seus pares noruegueses.
A socialização organizacional dos servidores de uma IFES: em tempos de REUNI	Diego C. T. de Andrade, Heidy R. Ramos, Danielle M. D. Costa, Denis R. de Oliveira	2016	A pesquisa foi realizada com servidores técnico-administrativos e docentes da Instituição Federal de Ensino Superior Pesquisada (IFESP) com o objetivo de identificar a percepção sobre o nível de socialização organizacional e sua relação com o tempo de serviço. O estudo indicou uma tendência geral de bons níveis de socialização entre os servidores, conforme os fatores analisados. Os resultados também apontaram oportunidades de aprimoramento por meio da adoção de estratégias mais eficazes de socialização.
Do exercício a efetivação: analisando a socialização organizacional	Gean C. Tomazzoni, Vânia M. F. Costa, Andressa S. dos Santos, Daiane L. de Souza	2016	O trabalho teve por objetivo analisar a percepção dos servidores públicos em estágio probatório acerca da sua socialização organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior, localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul. Os resultados indicaram níveis eficazes de socialização entre os participantes, mas também revelaram diferenças significativas nas médias de socialização entre os cargos. Isso sugere que as características ocupacionais influenciam a forma como os servidores vivenciam o processo de integração institucional.
A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul	Denise Genari, Camila V. D. Ibrahim, Gibran F. Ibrahim	2017	O estudo teve como objetivo identificar a percepção dos servidores do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) sobre o processo de socialização organizacional da instituição. Os resultados indicaram a necessidade de um programa de socialização mais abrangente, com maior aprofundamento no treinamento inicial e maior participação das chefias. As dimensões com menores escores foram acesso à informação, integração interpessoal e conhecimento da linguagem e tradições institucionais. Em contrapartida, a qualificação dos profissionais foi apontada como um fator que favorece o processo de socialização.

Título	Autores	Ano	Principais resultados
Socialização organizacional: o processo de integração dos servidores do IFRN, análise do campus Nova Cruz	Daniel M. de Oliveira, Thiago J. de A. Loureiro	2019	O estudo teve como objetivo analisar o processo de socialização organizacional dos servidores do IFRN – campus Nova Cruz. Os resultados indicaram bons percentuais nas áreas de desempenho, relações interpessoais, objetivos e valores, políticas, linguagem e história institucional. Concluiu-se que a instituição promove de forma satisfatória a socialização organizacional, embora apresente fragilidades pontuais.
Resiliência e socialização entre servidores públicos: um estudo de caso na Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT	Thiago Fernandes, Alex D. Curvo, Rosa A. F. Albuquerque	2019	O estudo objetivou analisar a relação entre resiliência e socialização organizacional entre servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT). Partindo da premissa de que a adaptação a um novo cargo pode ser um evento estressor, investigou-se se a resiliência poderia explicar diferenças nos níveis de socialização. Os resultados indicaram percepções negativas quanto à socialização, especialmente nos aspectos de competência, proatividade, integração à organização e qualificação profissional. Observou-se que a socialização ocorre de forma individualizada nos setores, mesmo sem ações institucionais estruturadas.
Análise da socialização organizacional dos servidores da Universidade Federal do Piauí	Josivan B. de Araújo, Eulálio Campelo. Filho, Alexandre Rabêlo Neto	2021	O estudo teve como objetivo investigar a influência do tempo de serviço, categoria funcional, lotação e táticas de socialização no ajustamento organizacional de novos servidores da Universidade Federal do Piauí (UFPI). Os resultados indicaram que o tempo de serviço e as táticas de socialização impactam positivamente o ajustamento funcional, reforçando a importância de ações intensificadas nos primeiros anos de exercício e da adoção de estratégias adequadas para promover a integração e o sucesso dos servidores.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Os estudos sobre socialização organizacional em instituições públicas de ensino superior revelam uma tendência geral positiva, com níveis satisfatórios de integração à organização e relações interpessoais entre servidores. No entanto, persistem desafios como acesso limitado à informação, falta de clareza sobre normas e cultura institucional, e desigualdade na experiência entre docentes e técnico-administrativos.

A ausência de programas institucionais formais resulta em socialização fragmentada, destacando a importância de ações estruturadas e contínuas. Chao *et al.* (1994) ressalta que “a socialização não é apenas uma questão importante para os recém-chegados, mas também para membros estabelecidos da organização”.

Considerando-se as estratégias que integram o processo de socialização, a tutorização organizacional se destaca como um mecanismo personalizado dentro do tema. A meta-análise realizada por Allen *et al.* (2004) confirma os benefícios que a tutoria (mentoria) proporciona ao desenvolvimento das carreiras.

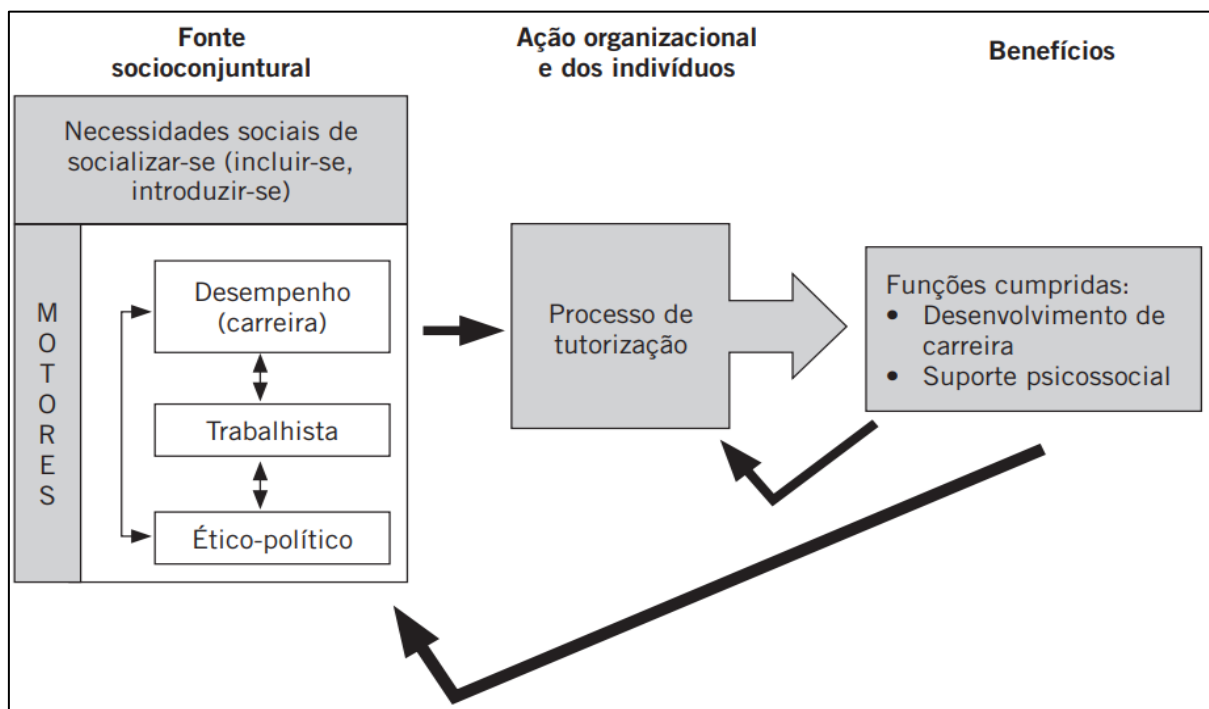
2.2.2 Tutorização organizacional

Diante da evolução teórica e das pesquisas em socialização organizacional, as organizações buscam, cada vez mais, técnicas para apoiar a adaptação de seus colaboradores, visando, em particular, o incentivo ao desempenho individual. Nesse cenário, a tutorização organizacional tem ganhado destaque, com diversas obras reconhecendo a influência seminal de Kram (1985) em *"Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life"* (Borges; Mourão, 2013).

Programas de tutorização organizacional têm como objetivo que um funcionário experiente (tutor) apoie um colega novo (tutorado), oferecendo suporte para seu desenvolvimento na instituição e bem-estar psicossocial. As funções de um programa de tutorização são divididas em duas categorias principais: desenvolvimento de carreira e suporte psicossocial (Kram, 1983).

As funções de desenvolvimento de carreira visam preparar o tutorando para o crescimento na organização, por meio de visibilidade, acesso a informações, incentivo a desafios e ampliação de competências. Já as funções de suporte psicossocial objetivam promover a identidade e a eficácia do papel do tutorando, conforme Figura 1 elaborada por Borges e Mourão (2013).

Figura 1 – O contexto de justificação do processo de tutorização



Fonte: Borges e Mourão (2013)

É importante notar que, enquanto as funções de desenvolvimento de carreira possuem um caráter eminentemente técnico e instrumental, as de suporte psicossocial tendem a abranger os aspectos comportamentais e relacionais do desempenho (Borges; Mourão, 2013). Em 1983, Kram propôs que o relacionamento com um mentor aprimora significativamente o desenvolvimento profissional, tanto no início da vida adulta quanto na fase intermediária da carreira do mentoreado. Essa ideia resultou em um modelo conceitual, desenvolvido a partir de um estudo aprofundado de 18 entrevistas biográficas em um ambiente corporativo.

Tal estudo propõe que o relacionamento entre tutores e tutorados (mentores e mentoreados) se desenvolve em quatro fases distintas, marcadas por definições e pontos de viragem específicos. A fase de Iniciação, que dura de seis meses a um ano, é o período em que o relacionamento se estabelece e ganha importância para ambos, com fantasias se transformando em expectativas concretas. Nesta fase, o tutor oferece treinamento, trabalho desafiador e visibilidade, enquanto o tutorado contribui com assistência e respeito, aproveitando oportunidades de interação em torno de tarefas.

Segue-se a fase de Cultivo, de dois a cinco anos, na qual as funções de carreira e psicossociais se expandem ao máximo, e ambos continuam a se beneficiar com interações mais frequentes e um aprofundamento do vínculo emocional. Esta fase pode transicionar quando o tutorado busca mais autonomia, o tutor enfrenta crises ou mudanças de função limitam a interação, ou quando bloqueios geram ressentimento.

A terceira fase é a de Separação, com duração de seis meses a dois anos, caracterizada por uma mudança significativa no papel ou na experiência emocional do relacionamento, onde o estresse da separação diminui e novos vínculos podem surgir. Por último, a fase de Redefinição é um período indefinido pós separação, no qual o relacionamento original se encerra ou evolui para uma amizade mais próxima entre pares, marcada pela diminuição da raiva e o aumento da gratidão, culminando no alcance de um *status* de igualdade (Kram, 1983).

2.2.3 Socialização organizacional, engajamento e ajuste pessoa-organização

Espera-se que o adequado processo de socialização organizacional seja capaz de melhorar o desempenho dos colaboradores e de promover mais engajamento no trabalho a partir do ajuste indivíduo-organização. Define-se, para este projeto, engajamento no trabalho como um estado mental relativamente duradouro referente ao investimento simultâneo de energias pessoais na experiência ou no desempenho do trabalho (Christian *et al.*, 2011). Ele está relacionado a diferentes antecedentes e consequentes.

Uma meta-análise sobre o construto aponta que o engajamento no trabalho é capaz de prever diferentes resultados organizacionais (Harter *et al.*, 2020). Por exemplo, o engajamento prediz aumento no lucro da organização, aumento na produtividade, redução da rotatividade de pessoal, redução no absenteísmo, aumento do bem-estar, entre outros.

Pesquisas da área indicam que níveis mais elevados de engajamento dos funcionários levam a um desempenho de trabalho de maior qualidade, como menos erros, maior comprometimento com a organização, disposição para ir além das expectativas e uma taxa reduzida de rotatividade de funcionários (Thompson *et al.*, 2015). Consequentemente, as organizações experimentam ganhos tangíveis em termos de produtividade, ao mesmo tempo em que reduzem significativamente os custos de substituição de funcionários.

A teoria de ajuste pessoa-organização (*P-O fit*) é um modelo que descreve as interações entre as características individuais de um funcionário e as características da organização em que trabalha (Cable; Judge, 1996). O ajuste P-O é considerado um fator importante para o engajamento no trabalho, pois pode levar a uma maior satisfação no trabalho, produtividade e desempenho (Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Um estudo realizado por Kristof-Brown *et al.* (2005) indicou que o ajuste P-O geral teve um efeito positivo no engajamento no trabalho, mesmo após o controle de variáveis como personalidade, habilidades e experiência. Outro estudo, realizado por Cable e Judge (1996), mostrou que o ajuste P-O, em termos de valores, teve um efeito positivo na satisfação no trabalho, mesmo após o controle de variáveis como personalidade, habilidades e experiência.

Quando os colaboradores sentem que seus valores, habilidades e interesses são compatíveis com a cultura e com os objetivos da organização, eles são mais propensos a se sentirem comprometidos e a se engajarem no trabalho. Além disso, os que se percebem bem adaptados à sua organização tendem a se sentirem apoiados e valorizados, o que pode levar a um maior senso de pertencimento e satisfação no trabalho.

2.3 Métodos e técnicas

Os métodos de pesquisa permitem ao pesquisador explorar as diversas estratégias disponíveis, desde a escolha dos instrumentos e técnicas de coleta de dados até as diferentes formas de tratamento, análise e interpretação, com o objetivo de alcançar conclusões que contribuam para a construção do conhecimento. Portanto, é fundamental conduzir a pesquisa com rigor e método a fim de garantir que os resultados obtidos sejam confiáveis e válidos (Laville; Dionne, 1999).

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a consecução dos objetivos da pesquisa, iniciando com o tipo de estudo, passando pelos procedimentos de análise documental e coleta de dados, seguindo para a definição da população e da amostra, instrumentos de coleta de dados e os procedimentos de análise dos dados.

2.3.1 Tipo de pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, com abordagem metodológica mista (combinando estratégias quantitativas e qualitativas) e do tipo exploratória. A abordagem quantitativa justifica-se pela necessidade de mensurar, de forma objetiva e sistemática, a percepção dos servidores da Universidade de Brasília (UnB) sobre o processo de socialização organizacional.

Para isso, foi utilizado o Inventário de Socialização Organizacional (ISO), originalmente desenvolvido por Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein e Gardner (1994), traduzido e validado no contexto brasileiro por Borges, Ros e Tamayo (2001), adaptado novamente por Borges, Silva, Melo e Oliveira (2010) e, posteriormente, reestruturado e reduzido por Andrade (2022) – versão utilizada para este trabalho.

A pesquisa quantitativa busca testar teorias através da medição de variáveis e análise de suas relações por meio de instrumentos de coleta e sua submissão a métodos estatísticos. Segue uma estrutura fixa (introdução, literatura e teoria, métodos, resultados, discussão) e, assim como ocorre na pesquisa qualitativa, os pesquisadores adotam pressupostos como a testagem dedutiva de teorias, a busca por neutralidade, o controle de variáveis e a capacidade de generalização e replicação dos resultados (Creswell; Creswell, 2021).

A abordagem qualitativa, por sua vez, foi utilizada com o objetivo de captar a complexidade das experiências individuais e os significados atribuídos pelos servidores ao processo de socialização. Essa dimensão foi operacionalizada por meio da análise de conteúdo (Bardin, 1977), das respostas à questão aberta incluída no ISO, permitindo a identificação de percepções, críticas, elogios e sugestões que não poderiam ser plenamente compreendidos por meio da análise numérica. Além disso, foi realizada análise documental para compreender as ações de socialização organizacional realizadas pela instituição.

Importa destacar que perspectivas quantitativas e qualitativas não se opõem, mas se complementam. Ambas auxiliam o pesquisador a extrair as significações essenciais da mensagem, contribuindo, cada uma a seu modo, para a complexa tarefa investigativa (Laville; Dionne, 1999).

2.3.2 População e amostra

Na pesquisa, a amostra é um subconjunto selecionado da população (universo), visando representar suas características e permitir a generalização dos resultados. A escolha adequada da amostra é crucial para a validade da pesquisa evitando, assim, inferências equivocadas (Laville; Dionne, 1999; Marconi; Lakatos, 2021). A população desta pesquisa consistiu no conjunto de servidores (técnico-administrativos e docentes) da Universidade de Brasília (UnB). De acordo com o Anuário Estatístico (2024) da UnB, a instituição possui um quadro funcional de 2.618 docentes e 3.007 técnico-administrativos, totalizando 5.625 servidores.

Para determinar o tamanho da amostra deste trabalho e garantir a representatividade dos dados coletados, buscou-se atingir um nível de confiança de 95% com uma margem de erro máxima de 5 pontos percentuais. Para tal resultado, a amostra foi formada por 362 servidores respondentes.

2.3.3 Instrumento de coleta

Para a coleta dos dados quantitativos, foi utilizado o Inventário de Socialização Organizacional (ISO) com adaptações. O instrumento original foi formulado por Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein e Gardner (1994), traduzido para o português por Borges, Ros e Tamayo (2001) e, posteriormente, reconstruído e validado por Borges, Silva, Melo e Oliveira (2010), visando, entre outros fatores, uma maior adaptação ao uso no serviço público.

O referido inventário teve uma nova estrutura fatorial proposta por Andrade (2022). O autor, buscou confirmar a validade e consistência do Inventário de Socialização Organizacional (ISO) no setor público, dada a necessidade apontada por Borges *et al.* (2010) e as divergências em sua estrutura fatorial observadas em estudos anteriores. Para isso, foi utilizada uma nova Análise Fatorial Exploratória (AFE) seguida de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

Inicialmente, os testes de Bartlett e de Adequação da Amostra indicaram a viabilidade da análise fatorial. No entanto, após a extração fatorial, os resultados se mostraram estatisticamente inválidos. A investigação revelou falhas na tradução e interpretação semântica das variáveis em comparação com o inventário original em inglês de Chao *et al.* (1994), o que se tornou uma das contribuições do estudo.

Após as adequações e avaliação de especialistas, a nova solução fatorial resultou em sete fatores: História, Objetivos, Pessoas, Linguagem, Iniciativa, Experiência e Desempenho.

Outra contribuição da pesquisa de Andrade (2022) foi a redução do número de variáveis para 22, o que pode contribuir no aumento do número de respondentes.

Diante do exposto, essa pesquisa utilizou a versão proposta por Andrade (2022). Além disso, optou-se por utilizar uma escala par de 6 pontos, de modo que não haja questões certas ou erradas. Adicionalmente, foi realizada a validação semântica do instrumento, com o objetivo de assegurar a clareza e a compreensibilidade dos itens para a amostra deste estudo. Oito servidores participaram da validação, resultando no ajuste de três itens do questionário para melhor compreensão por parte da amostra em estudo.

O questionário aplicado para a coleta de dados foi estruturado em três partes: a primeira contempla os 22 itens da versão do Inventário de Socialização Organizacional adotada no estudo; a segunda reúne oito questões relacionadas a dados demográficos e funcionais dos participantes; e a terceira consiste em uma pergunta aberta, permitindo que os respondentes expressem livremente suas opiniões, comentários ou sugestões sobre o tema.

A estrutura integral do instrumento de pesquisa, incluindo todos os itens e suas respectivas escalas de respostas, além da caracterização da amostra e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), encontra-se no apêndice deste trabalho.

2.3.4 Coleta de dados

Para a consecução dos objetivos propostos, a pesquisa se deu por duas formas distintas de investigação: aplicação de questionário estruturado do tipo survey (pesquisa de campo) com uma questão para comentários abertos e, de forma complementar, pesquisa documental. Toda pesquisa envolve a coleta de dados de diversas fontes. Esse material de base é fundamental para fornecer conhecimento prévio, evitar duplicação de esforços e inspirar novas ideias, problemas e hipóteses, além de indicar outras fontes de coleta relevantes (Marconi; Lakatos, 2021).

A pesquisa documental foi direcionada para relatar as ações de socialização organizacional já realizadas pela Universidade de Brasília (UnB) e, além disso, foram analisadas as respostas abertas fornecidas pelos respondentes. Esses relatos foram analisados qualitativamente, buscando identificar padrões, temas recorrentes e insights relevantes sobre a percepção dos servidores em relação à experiência vivenciada.

Para Gil (2021), o principal valor da análise documental é possibilitar a triangulação metodológica, que se refere ao uso de múltiplos métodos para obter dados tão completos e detalhados quanto possível sobre o fenômeno. Assim, os dados obtidos a partir de documentos são combinados com outros, obtidos geralmente mediante entrevistas e observações,

possibilitando compreender melhor os diferentes aspectos da realidade e evitando os vieses provocados pela utilização de um método único.

O levantamento dos dados quantitativos foi realizado por meio de survey (pesquisa de campo) com a aplicação de questionário estruturado. Laville e Dionne (1999) ressaltam que, entre as vantagens do questionário padronizado, também conhecido como uniformizado, destacam-se sua economicidade e a capacidade de alcançar muitas pessoas de forma rápida e simultânea, dispensando a necessidade de entrevistadores. A uniformização garante que todos os respondentes visualizem as questões da mesma forma, na mesma ordem e com as mesmas opções de resposta, facilitando a compilação e comparação das respostas e permitindo o uso de ferramentas estatísticas na análise dos dados.

A coleta de dados foi realizada por meio de envio do questionário eletrônico aos endereços de *e-mail* institucionais dos servidores, sendo complementada pela divulgação em grupos de mensagens utilizados pela comunidade da UnB. O instrumento foi disponibilizado na plataforma Google Forms entre os meses de fevereiro e maio de 2025. O período de aplicação precisou ser estendido em razão da deflagração de greve dos servidores técnico-administrativos da Universidade, o que impactou a adesão inicial e exigiu maior tempo para o alcance da amostra prevista.

O Quadro 3 descreve os procedimentos metodológicos que foram empregados para a coleta e análise dos dados, alinhados aos objetivos específicos definidos para esta pesquisa.

Quadro 3 – Descrição dos procedimentos metodológicos em função dos objetivos

Problema de Pesquisa: Como os servidores da Universidade de Brasília (UnB) percebem o processo de socialização organizacional realizado pela referida instituição?		
Objetivo Geral: Identificar, por meio da aplicação do Inventário de Socialização Organizacional e levantamento das ações realizadas, como os servidores da Universidade de Brasília (UnB) percebem o processo de socialização organizacional da referida instituição.		
Objetivos Específicos	Procedimentos de Coleta de Dados	Técnica de Análise
Analisar os programas de socialização organizacional promovidos na UnB	Pesquisa documental	Análise documental
Identificar a percepção dos servidores da UnB em relação aos processos de socialização organizacional, por meio do ISO	Questionário estruturado	Análise descritiva e inferencial
	Questão aberta para comentários	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A combinação entre dados quantitativos e qualitativos buscou ampliar a compreensão do fenômeno estudado. Enquanto o questionário estruturado permitiu identificar padrões de percepção, a questão aberta possibilitou captar experiências individuais, enriquecendo a análise e fortalecendo a consistência metodológica da pesquisa.

2.3.5 Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados referentes aos 362 respondentes da pesquisa foi conduzida por meio de métodos estatísticos descritivos e inferenciais. Para tal processamento, utilizou-se a plataforma JASP para Windows, software amplamente reconhecido e utilizado em estudos desta natureza. Antes da análise dos dados, procedeu-se à inversão da polaridade de itens específicos (1, 2, 3 e 11) do instrumento de coleta, uma vez que apresentavam formulação negativa.

O questionário foi submetido à análise fatorial exploratória para exploração de suas variáveis. Este método estatístico visa identificar as estruturas subjacentes ou dimensões latentes em um conjunto de dados, agrupando itens que apresentam correlações elevadas. Ou seja, por meio das inter-relações observadas entre os itens do questionário, é possível reduzir um número maior de variáveis a um conjunto menor de fatores (Laros, 2012).

A análise fatorial exploratória conduzida revelou que os dados não atenderam aos pressupostos de normalidade. Especificamente, o Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou um valor de $p < 0.001$ com 231 graus de liberdade (df), indicando que a matriz de correlação não é uma matriz identidade. Tal resultado aponta para a existência de correlações significativas entre as variáveis, mas, ao mesmo tempo, a não conformidade com a distribuição normal sugere a inadequação de abordagens que dependem dessa premissa. Diante disso, optou-se por empregar o método de fatoração *Minimum Rank*, mais adequado para cenários de não normalidade dos dados.

A análise paralela indicou a retenção de três fatores para a estrutura fatorial. Em decorrência desse resultado, a análise fatorial subsequente levou à exclusão de três itens (10, 20 e 21), uma vez que não atingiram a carga fatorial mínima de 0,30, critério essencial para sua significância dentro dos fatores identificados, resultando em 19 itens na estrutura final, conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 1 – Cargas fatoriais dos itens do inventário

Item	Fator 1 ($\alpha = 0,82$)	Fator 2 ($\alpha = 0,78$)	Fator 3 ($\alpha = 0,75$)	Singularidade
17) Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.	0.915			0.220
13) Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.	0.766			0.439
3) Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da minha organização pelas outras pessoas.	0.761			0.419
11) Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas da minha organização.	0.682			0.589
19) Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela minha organização.	0.407			0.624
2) Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.		0.721		0.619
8) Eu compreendo o significado das palavras e termos específicos da minha profissão.		0.666		0.503
12) Eu sou familiarizado com a história da minha organização.		0.653		0.477
6) Eu conheço as tradições enraizadas da minha organização.		0.628		0.544
5) Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da minha organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.		0.606		0.678
1) Eu ainda não aprendi a essência do meu trabalho.		0.584		0.706
20) Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.		0.466		0.601
16) Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.			0.795	0.445
15) Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.			0.782	0.525
4) Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos da minha organização.			0.574	0.548
7) Eu acredito que estou em sintonia com as prioridades da minha organização.			0.461	0.453
9) Eu sou competente para inovar no meu trabalho.			0.445	0.565
18) Eu tenho tomado conhecimento das tarefas por meio da minha iniciativa, vou observando e fazendo.			0.444	0.834
14) Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela minha organização.			0.426	0.577
10) Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na minha organização.				0.646
21) Eu me esforço para obter as informações de que preciso.				0.738
22) Eu conheço as datas que são significativas e comemoradas pela minha organização.				0.712

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

Os três fatores identificados demonstraram consistência interna satisfatória, com coeficientes Alfa de *Cronbach* de 0,82 para o Fator 1 (itens 17, 13, 3, 11, 19), 0,78 para o Fator 2 (itens 2, 8, 12, 6, 5, 1, 20) e 0,75 para o Fator 3 (itens 16, 15, 4, 7, 9, 18, 14), validando as dimensões latentes encontradas.

Os fatores identificados neste trabalho foram denominados da seguinte forma: Fator 1 – Relacionamentos Interpessoais, Fator 2 – Integração à Organização e Fator 3 – Experiência, Iniciativa e Alinhamento Estratégico. Essa nomenclatura reflete a essência dos construtos subjacentes a cada agrupamento de itens.

Para a análise das respostas discursivas fornecidas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que envolve a categorização e codificação dos dados textuais presentes (Bardin, 1977). A análise foi realizada com o auxílio do software de análise qualitativa ATLAS.ti, que facilitou a organização e interpretação dos dados.

Após o detalhamento da metodologia utilizada na presente pesquisa, o próximo item apresenta os resultados e discussões.

2.4 Resultados e discussões

Esta seção dedica-se à apresentação e análise dos dados obtidos na pesquisa. Inicia-se com a caracterização da amostra, proporcionando a compreensão dos respondentes, elemento indispensável para a contextualização dos dados. Em seguida, são detalhados os achados referentes ao primeiro objetivo específico, que visa analisar os programas de socialização organizacional promovidos na UnB.

Adiante, a seção apresenta a análise do Inventário de Socialização Organizacional (ISO) e da percepção dos servidores, buscando atender ao segundo objetivo específico: identificar a percepção dos servidores da UnB em relação aos processos de socialização organizacional, por meio do ISO. Por fim, os resultados foram interpretados à luz do referencial teórico previamente discutido, permitindo uma análise crítica e fundamentada das evidências empíricas.

2.4.1 Caracterização da amostra

A população alvo desta pesquisa compreendeu o corpo de servidores da Universidade de Brasília. Conforme dados do Anuário Estatístico (2024) da UnB, o quadro funcional da instituição era composto por 2.618 docentes e 3.007 técnico-administrativos, totalizando 5.625 servidores efetivos.

Foram obtidas 362 respostas ao questionário, com 361 preenchimentos completos utilizados na análise. Esse número de respostas resultou em uma margem de erro de 5 pontos percentuais, valor considerado aceitável para assegurar a representatividade estatística e validade da amostra. A Tabela 2 detalha as características da amostra, incluindo 8 variáveis demográficas e funcionais.

Tabela 2 – Características da amostra da pesquisa

Variável	N	%	Variável	N	%
Gênero			Categoria do Cargo		
Feminino	187	51,801	Técnico-administrativo	216	59,834
Masculino	173	47,922	Docente	145	40,166
Outro	1	0,277			
Total	361	100	Total	361	100
Idade			Situação Funcional		
18 a 28 anos	9	2,493	Servidor efetivo	335	92,798
29 a 39 anos	131	36,288	Servidor cedido ou requisitado	5	1,385
40 a 50 anos	143	39,612	Servidor de outras IFES redistribuído para UnB	6	1,662
51 a 61 anos	52	14,404	Servidor de outro órgão redistribuído para UnB	3	0,831
Acima de 62 anos	26	7,202	Outras	12	3,324
Total	361	100	Total	361	100
Nível de Escolaridade			Participou de evento/curso de Boas-Vindas/Ambientação à UnB?		
Ensino Médio	2	0,554	Sim	148	40,997
Ensino Superior	13	3,601	Não	213	59,003
Pós-Graduação Lato Sensu	105	29,086			
Mestrado	77	21,330			
Doutorado	89	24,654			
Pós-Doutorado	75	20,776			
Total	361	100	Total	361	100
Tempo na UnB			Se a resposta anterior foi "sim", indique, por favor, a modalidade da ação:*		
Menos de 1 ano	17	4,709	Presencial e EaD (Ensino a Distância)	34	22,368
De 1 a 3 anos	58	16,066	Apenas Presencial	104	68,421
De 4 a 6 anos	34	9,418	Apenas EaD	14	9,211
De 7 a 9 anos	76	21,053	Total	152	100
A partir de 10 anos	176	48,753			
Total	361	100			

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

A pesquisa apresentou uma distribuição de gênero quase equilibrada entre os participantes, com uma leve predominância feminina de 51,8%, em comparação a 47,9% que se identificaram como do sexo masculino, além de um(a) respondente que se declarou não-binário. Em relação à idade, a maior parte dos participantes (75,9%) estão na faixa etária entre 29 e 50 anos. Participantes com idade superior a 51 anos representam 21,6% da amostra, enquanto a faixa etária de 18 a 28 anos corresponde a 2,5%.

Evidenciou-se um elevado nível de qualificação acadêmica entre os servidores, 95,9% declararam ter pós-graduação, mestrado, doutorado ou pós-doutorado, o que demonstra a valorização acadêmica na instituição e pode ter contribuído para a disposição em responder ao questionário. Outros 3,6% têm nível superior e apenas 0,6% declararam possuir somente o ensino médio. Quanto ao tempo na instituição, quase metade dos respondentes declarou ter mais de 10 anos de serviço na UnB (48,7%) e o restante menos de 10 anos.

As respostas sobre a categoria funcional refletiram a maioria de técnico-administrativos do quadro funcional, com 59,8% em comparação com 40,2% de docentes. Quanto à situação funcional, 92,8% dos respondentes são servidores efetivos e em exercício na UnB e 7,2% em outras situações.

Os respondentes também foram questionados sobre a participação em eventos ou cursos de Boas-Vindas/Ambientação à UnB, em que 41% declararam ter participado, enquanto 59% não participaram. Para aqueles que participaram, uma questão subsequente buscou detalhar a modalidade e indicou que a maioria dos servidores participaram de eventos presenciais de ambientação (68,4%), enquanto 22,4% participaram do evento presencial e do curso à distância e 9,2% participaram apenas de curso/evento à distância.

2.4.2 Ações de socialização organizacional realizadas pela UnB

Para identificar as ações de socialização organizacional promovidas pela Universidade de Brasília (UnB), é necessário, primeiramente, contextualizar a estrutura institucional responsável pelas atividades de capacitação. As informações apresentadas foram obtidas por meio de análise documental, com base em conteúdos disponíveis nas páginas institucionais da UnB, em documentos e relatórios oficiais divulgados publicamente, bem como em processos administrativos acessados por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Sobre este item, importante destacar que a Coordenadoria de Capacitação (Procap), é a unidade responsável pela capacitação dos servidores na Universidade de Brasília. A unidade, vinculada à Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (Dcade) do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), tem por objetivo a oferta de diversas ações de capacitação e qualificação (cursos, oficinas, palestras, mestrado profissional, entre outras) para servidores técnico-administrativos e docentes.

Conforme o Relatório de Atividades 2023 disponibilizado na página virtual da Coordenadoria de Capacitação, são finalidades da política institucional da Procap:

- Planejar e viabilizar ações de capacitação para suprir lacunas de competências fundamentais, gerenciais e específicas autorizadas por meio do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e do atendimento de outras demandas estratégicas, observada a disponibilidade de recursos financeiros;
- Identificar necessidades de capacitação e lacunas de competências indicadas nos levantamentos de necessidades e nos processos de gestão de desempenho, visando subsidiar o PDP;
- Orientar as unidades quanto à identificação de necessidades de capacitação visando ao desenvolvimento de competências específicas;
- Coordenar e executar recursos orçamentários e financeiros de capacitação, atestando a execução dos serviços e observando o cumprimento dos prazos de prestação de contas;
- Estabelecer e aplicar critérios relativos à concessão de apoio à participação de servidores em eventos externos de capacitação;
- Fomentar a formação continuada. (Relatório de Atividades, 2023, p. 6)

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) é o instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019. Elaborado anualmente pelos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC), o PDP é o documento norteador das ações de desenvolvimento oferecidas pela UnB desde 2020, substituindo o antigo Plano Anual de Capacitação.

O referido plano estabelece as necessidades de desenvolvimento a serem supridas ao longo do ano por meio de ações de capacitação, sendo também um requisito para a autorização de licenças para capacitação, afastamentos para pós-graduação e outras atividades de desenvolvimento. Busca, ainda, estabelecer uma cultura de planejamento das ações de capacitação e desenvolvimento na Administração Pública Federal.

De acordo com a Instrução Normativa nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, necessidade de desenvolvimento é definida como “lacuna identificada entre o desempenho esperado e o desempenho atual, derivada da diferença entre o que o servidor deveria saber fazer/ser e o que ele sabe fazer/ser, com efeito sobre os resultados organizacionais” (Brasil, 2021). A necessidade de desenvolvimento relacionada às ações de socialização organizacional da UnB é “descrever a estrutura da Universidade, aspectos históricos, normas e demais regulamentos que orientam a vida funcional do servidor na instituição” (Universidade de Brasília, 2025, p. 17).

Essa necessidade de desenvolvimento está relacionada à linha de desenvolvimento “iniciação ao serviço público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE (Instituição Federal de Ensino) e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional” do Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (Brasil, 2006).

Para atender às necessidades de capacitação, a Procap utiliza as seguintes modalidades de ensino:

- Presencial: ensino e aprendizado acontecem em local físico (sala de aula, auditório, laboratório de informática) com a presença simultânea de alunos e professores.
- A Distância Síncrona: ensino e aprendizado acontecem remotamente e em tempo real, com interação simultânea de alunos e professores.
- A Distância Assíncrona: ensino e aprendizado acontecem remotamente e não em tempo real, com flexibilidade de horário para os alunos completarem as atividades. O ensino autoinstrucional se encaixa na modalidade a distância assíncrona, pois é caracterizado pela independência do aluno e a ausência de interações em tempo real. Nesta modalidade, se encaixam também os cursos a distância com tutoria, realizados através da Plataforma Moodle. (Relatório de atividades, 2023, p. 17)

O primeiro registro disponível de ação realizada pela Procap na linha de desenvolvimento citada, foi o “Programa de Iniciação ao Serviço público” realizado 2011 com as seguintes ações de capacitação: “Curso Iniciação ao Serviço Público” – Presencial; “Ética e Serviço Público” e “Atendimento ao Cidadão”, sendo os dois últimos ofertados pela Escola Nacional de Administração Pública – Enap (Universidade de Brasília, 2012).

O Quadro 4 apresenta um resumo das ações de iniciação ao serviço público, detalhadas por edição do evento, realizadas no período compreendido entre 2011 e 2024:

Quadro 4 – Ações realizadas pela UnB de 2011 a 2024

Ano	Ação
2011 - 2015	Programa de Iniciação ao Serviço Público
2016	Ambientação de Novos Servidores à Instituição (Ciclo de palestras presencial)
2017	Ambientação de Novos Servidores (Ciclo de palestras presencial)
2018	Não foi encontrado registro de evento de ambientação
2019	1) Ambientação de Novos Servidores (Oferta de 2 turmas composta por: Ciclo de Palestras, Curso Ética na Conduta Profissional, Curso SEI! Usar e Curso UnB e Você) 2) Ambientação de Novos Servidores (Oferta de 1 turma com Ciclo de Palestras e Curso SEI! Usar) 3) Ambientação de Novos Servidores (Oferta de 1 turma com Ciclo de Palestras e Curso SEI! Usar)
2020	As ações presenciais foram suspensas em razão da pandemia global de covid-19.
2021	1) Ambientação de Novos Servidores Oferta de 1 turma formada pelos seguintes módulos: • Ciclo de palestras Conhecendo a UnB • Oficina SEI! Usar • Oficina Sistemas de Governo e Plataformas Institucionais • Oficinas Remotas Office 365
2022	1) Ambientação para Novos Servidores (ciclo de palestras) 2) Ambientação para Novos Servidores (ciclo de palestras) 3) Ambientação para Novos Servidores (ciclo de palestras) 4) Ambientação para Novos Servidores (construção do curso autoinstrucional ofertado via plataforma Microsoft Office 365)

Ano	Ação
2023	1) Ambientação para Novos Servidores 2) Ambientação para Novos Professores da UnB 3) Ambientação para Novos Servidores 4) Ambientação para Novas Servidoras e Novos Servidores da UnB 5) Ambientação para Novos Servidores (autoinstrucional)
2024	1) Ambientação para Novas Servidoras e Novos Servidores da UnB 2) Ambientação para Novas Servidoras e Novos Servidores da UnB (para docentes) 3) Ambientação para Novos Servidores (autoinstrucional)

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

Conforme apresentado, a ação de capacitação relacionada à linha Iniciação no Serviço Público passou por modificações ao longo dos anos. Visto que a implementação do Sistema Eletrônico de Informações – SEI se deu em 2016 e do Sistema Integrado de Gestão – SIG posteriormente, há poucos registros disponíveis das ações anteriores a esse período.

A partir de 2016 a ação passou a ter um formato estruturado de ciclos de palestras que abordam temas como: “Boas-Vindas” da gestão, “História da Universidade de Brasília”, “Estrutura administrativa e acadêmica da UnB como apoio ao ensino, à pesquisa, à extensão e à inovação e suas formas de financiamento”, “Ética e Integridade no serviço público”, “A Vida Funcional do Servidor da UnB”, “O contexto comunitário, acessibilidade, diversidade e direitos humanos na UnB” entre outros.

Entretanto, o formato da ação sofre diversas alterações a cada oferta por se tratar de uma demanda que envolve diferentes fatores, tais como a integração com outras unidades e diretrizes da gestão da Universidade. Uma mudança importante foi a criação e implementação do curso de ambientação autoinstrucional.

O curso de ambientação autoinstrucional surgiu após a implementação do trabalho remoto emergencial decorrente da pandemia global de covid-19. Em 2020, as ações sofreram uma suspensão, pois a maior parte era ofertada na modalidade presencial, incluindo-se os cursos de ambientação. Além disso, havia a necessidade de um curso de iniciação ao serviço público na UnB que estivesse disponível durante todo o ano, visto que muitos servidores entram em exercício em momentos distintos e por vezes não participam da ação presencial.

Desde 2022, o curso de ambientação autoinstrucional tem sido ofertado para todos os ingressantes na instituição. Após a participação no evento presencial, os servidores são orientados a realizarem a ação, que tem os seguintes módulos: Módulo I – Conhecendo a UnB; Módulo II – Microsoft 365 para o trabalho colaborativo; Módulo III – Microsoft 365 para o ensino presencial (direcionado aos docentes); Módulo IV – Plataformas e Sistemas institucionais e Módulo V – SEI! Usar.

2.4.3 Análise do Inventário de Socialização Organizacional

Para a compreensão dos dados obtidos na pesquisa, foi realizada uma análise estatística descritiva com base nos fatores hipotéticos resultantes do Inventário de Socialização Organizacional (ISO) aplicado. Esta seção apresenta os procedimentos analíticos adotados, bem como os principais resultados descritivos e inferenciais obtidos a partir da aplicação do instrumento.

A Tabela 3 apresenta os resultados descritivos referentes aos três fatores hipotéticos: Relacionamentos Interpessoais, Integração à Organização e Experiência, Iniciativa e Alinhamento Estratégico, observando a distribuição das respostas por meio de valores mínimos, máximos, médias e desvios-padrão.

Tabela 3 – Análise descritiva dos fatores hipotéticos

Fator	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
1) Relacionamentos Interpessoais	1	6	4,258	1,125
2) Integração à Organização	1,1	6	5,009	0,752
3) Experiência, Iniciativa e Alinhamento Estratégico	1,4	6	4,795	0,794

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

O fator “Relacionamentos Interpessoais” obteve média de 4,258 e desvio-padrão de 1,125, indicando uma variação mais ampla nas respostas dos participantes quanto às interações interpessoais no ambiente de trabalho. “Integração à Organização” apresentou a maior média (5,009) e o menor desvio-padrão (0,752), sugerindo percepção elevada e homogênea de pertencimento e alinhamento às normas e valores organizacionais. Já o fator “Experiência, Iniciativa e Alinhamento Estratégico” registrou média de 4,795 e desvio-padrão de 0,794, sinalizando boa consistência nas respostas e uma avaliação positiva sobre o engajamento proativo dos participantes na organização.

Adicionalmente, foi realizada a análise descritiva dos fatores do Inventário de Socialização Organizacional (ISO) com base na variável "Participou de evento/curso de Boas-Vindas/Ambientação à UnB?", com o objetivo de investigar possíveis diferenças na percepção dos respondentes quanto à socialização organizacional em função dessa experiência institucional, conforme Tabela 4. Para aprofundar essa verificação, aplicou-se o teste T de

Student para amostras independentes, complementado pelo teste não paramétrico U de *Mann-Whitney*, considerando-se a possibilidade de distribuições não normais nos dados.

Tabela 4 – Análise Teste T dos fatores do inventário com relação à questão "Participou de evento/curso de Boas-Vindas/Ambientação à UnB?"

Fator	Teste	Estatística	df	p
1) Relacionamentos Interpessoais	<i>Student</i>	-2,400	359	0,017
	<i>Mann-Whitney</i>	13326,500		0,012
2) Integração à Organização	<i>Student</i>	-0,121	359	0,903
	<i>Mann-Whitney</i>	16009,500		0,800
3) Experiência, Iniciativa e Alinhamento Estratégico	<i>Student</i>	-0,411	359	0,681
	<i>Mann-Whitney</i>	15374,500		0,691

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

Os resultados indicaram diferença estatisticamente relevante no fator 1 “Relacionamentos Interpessoais” entre os grupos analisados. O teste T revelou uma estatística de -2,400 ($p = 0,017$), corroborada pelo teste de *Mann-Whitney* ($p = 0,012$), sugerindo que a participação em eventos de Boas-Vindas está associada a percepções mais positivas nas interações sociais.

Esses achados sugerem que ações institucionais de acolhimento podem favorecer o desenvolvimento de vínculos interpessoais no processo inicial de socialização. Para Bauer e Erdogan (2011), a socialização organizacional é influenciada tanto pelas características e comportamentos dos recém-chegados, quanto pelos esforços da organização.

Em contrapartida, os fatores 2 e 3, “Integração à Organização” e “Experiência, Iniciativa e Alinhamento Estratégico” não apresentaram diferenças significativas entre os grupos, conforme os valores de p obtidos ($p > 0,05$ em ambos os testes), indicando que, nesse recorte, a participação nos eventos não influenciou de forma expressiva esses aspectos da socialização.

A Tabela 5 detalha que os participantes dos eventos apresentaram médias ligeiramente superiores em todos os fatores, com destaque para o fator 1 “Relacionamentos Interpessoais”, cuja média foi de 4,427 entre os que participaram, em comparação a 4,140 entre os que não participaram — resultado que se alinha à diferença estatisticamente significativa identificada anteriormente.

Tabela 5 – Análise descritiva dos fatores do inventário com relação à questão "Participou de evento/curso de Boas-Vindas/Ambientação à UnB?"

Fator	Grupo	N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão	Coefficiente de variação
1) Relacionamentos Interpessoais	Não	213	4,140	1,146	0,079	0,277
	Sim	148	4,427	1,076	0,088	0,243
2) Integração à Organização	Não	213	5,005	0,779	0,053	0,156
	Sim	148	5,014	0,715	0,059	0,143
3) Experiência, Iniciativa e Alinhamento Estratégico	Não	213	4,781	0,795	0,054	0,166
	Sim	148	4,816	0,795	0,065	0,165

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

Para os fatores 2 e 3, “Integração à Organização” e “Experiência, Iniciativa e Alinhamento Estratégico”, as médias foram bastante próximas entre os grupos, com coeficientes de variação igualmente baixos, o que evidencia uma distribuição relativamente homogênea das respostas, independentemente da experiência com os eventos institucionais.

Visando identificar possíveis diferenças na percepção da socialização organizacional em função da variável "Categoria do cargo", foi realizada uma análise estatística comparativa entre os grupos “Técnico-administrativo” e “Docente”. A comparação buscou verificar se há variações significativas nos fatores avaliados pelo Inventário de Socialização Organizacional (ISO) entre os dois grupos, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Análise Teste T dos fatores do inventário com relação à variável “Categoria do cargo”

Fator	Teste	Estatística	df	p
1) Relacionamentos Interpessoais	<i>Student</i>	-2,260	359	0,024
	<i>Mann-Whitney</i>	13278,500		0,014
2) Integração à Organização	<i>Student</i>	-1,590	359	0,113
	<i>Mann-Whitney</i>	14288,500		0,157
3) Experiência, Iniciativa e Alinhamento Estratégico	<i>Student</i>	2,591	359	0,010
	<i>Mann-Whitney</i>	18574,000		0,003

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

Os resultados revelaram diferenças estatisticamente significativas em dois dos três fatores analisados. No fator 1 “Relacionamentos Interpessoais”, tanto o teste T ($t = -2,260$; $p =$

0,024) quanto o teste de *Mann-Whitney* ($p = 0,014$) indicaram que docentes e técnico-administrativos diferem em suas percepções, sugerindo níveis distintos de interação interpessoal entre os grupos.

Já para o fator 2 “Experiência, Iniciativa e Alinhamento Estratégico”, observou-se uma diferença significativa inversa, com o teste T resultando em $t = 2,591$ ($p = 0,010$) e o teste de *Mann-Whitney* em $p = 0,003$, sugerindo que um dos grupos se percebe mais alinhado estrategicamente e mais engajado nas práticas institucionais. Por outro lado, o fator 3 “Integração à Organização” não apresentou diferenças significativas entre as categorias, indicando uma percepção relativamente homogênea nesse aspecto da socialização, independentemente do cargo ocupado.

Prosseguindo à análise por categoria do cargo, a Tabela 7 apresenta os resultados descritivos dos fatores hipotéticos do inventário comparando os grupos de servidores docentes e técnico-administrativos. Essa abordagem permite observar diferenças nas percepções de socialização a partir das médias, desvios-padrão, erros-padrão e coeficientes de variação dos grupos analisados.

Tabela 7 – Análise descritiva dos fatores do inventário com relação à variável “Categoria do cargo”

Fator	Grupo	N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão	Coefficiente de variação
1) Relacionamentos Interpessoais	Docente	145	4,095	1,154	0,096	0,282
	Técnico-administrativo	216	4,367	1,094	0,074	0,251
2) Integração à Organização	Docente	145	4,932	0,797	0,066	0,162
	Técnico-administrativo	216	5,060	0,719	0,049	0,142
3) Experiência, Iniciativa e Alinhamento Estratégico	Docente	145	4,926	0,797	0,066	0,162
	Técnico-administrativo	216	4,707	0,781	0,053	0,166

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

Os dados indicam que servidores técnico-administrativos relataram médias ligeiramente mais elevadas nos fatores 1 e 2, “Relacionamentos Interpessoais” e “Integração à Organização”, sugerindo maior percepção de vínculos interpessoais e alinhamento aos valores institucionais, quando comparados aos docentes. O coeficiente de variação em ambos os fatores também foi um pouco menor entre os técnico-administrativos, sinalizando maior homogeneidade nas respostas.

Já no fator 3, “Experiência, Iniciativa e Alinhamento Estratégico”, os docentes apresentaram média superior (4,926) em relação aos técnico-administrativos (4,707), o que, em conjunto com os resultados inferenciais, sugere uma maior identificação com iniciativas proativas e alinhamento às estratégias institucionais nesse grupo.

Esses achados reforçam a importância de se considerar as especificidades funcionais no processo de socialização organizacional. Van Maanen e Schein (1979) sugerem que a resposta dos indivíduos a papéis organizacionalmente definidos difere, não só devido às distinções entre pessoas e organizações, mas também em função da variação nos processos de socialização.

2.4.4 Análise dos comentários registrados no questionário

Com o objetivo de compreender a percepção dos servidores da Universidade de Brasília (UnB) sobre o processo de socialização organizacional, o questionário aplicado incluiu uma questão aberta em que os respondentes foram convidados a registrar observações, comentários, críticas, elogios ou sugestões sobre o tema. Ao todo, foram coletadas 95 respostas, que constituíram a base empírica desta etapa da pesquisa.

As respostas foram examinadas por meio de metodologia qualitativa, utilizando a técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (1977), especificamente em sua modalidade temática. Esse tipo de análise consiste na identificação de núcleos de sentido presentes nas falas dos participantes, que se agrupam em categorias temáticas a partir da frequência, relevância e significado atribuído aos conteúdos expressos.

A partir desse processo, foram identificadas sete categorias principais: críticas à socialização na UnB, críticas às ações, elogios à socialização na UnB, elogios às ações, relatos negativos, relatos positivos e sugestões, conforme Tabela 8. Essas categorias refletem a pluralidade de experiências vividas pelos servidores no processo de integração institucional, contemplando tanto aspectos valorativos quanto descritivos e propositivos.

Tabela 8 – Distribuição quantitativa das ocorrências identificadas nas categorias temáticas

Categorias	Ocorrências	%	(Continua)
Críticas à socialização na UnB	32	24	
Críticas às ações de capacitação	5	4	
Elogios à socialização na UnB	10	7	
Elogios às ações de capacitação	12	9	

Categorias	Ocorrências	%	(Conclusão)
Relatos negativos	38	28	
Relatos positivos	12	9	
Sugestões	26	19	
Totais	135	100	

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

As categorias com maior número de ocorrências foram “relatos negativos” (28%) e “críticas à socialização na UnB” (24%), indicando um volume expressivo de experiências percebidas como insatisfatórias, pouco acolhedoras ou mal estruturadas no momento de ingresso institucional. Esses dados sugerem que, embora existam práticas de socialização, elas não têm sido, para parte significativa dos respondentes, suficientemente eficazes ou abrangentes.

Por outro lado, é relevante destacar a presença de sugestões (19%), o que demonstra o envolvimento dos participantes e o desejo de contribuir ativamente para o aprimoramento das práticas institucionais. As categorias “elogios às ações de capacitação” (9%), “elogios à socialização na UnB” (7%) e “relatos positivos” (9%) apontam experiências favoráveis e indicam o reconhecimento das iniciativas existentes de forma positiva, o que é corroborado pela baixa incidência de “críticas às ações de capacitação” (4%), o que pode indicar que, apesar de eventuais críticas, as atividades de formação não figuraram entre os principais focos de insatisfação.

Os relatos agrupados na categoria “Críticas à Socialização na UnB” revelam uma percepção amplamente negativa sobre o processo de socialização organizacional praticado na Universidade de Brasília. As falas demonstram que muitos servidores se sentiram desamparados, perdidos, desorientados ou mesmo invisíveis em seus primeiros momentos na instituição, ilustrando a ausência de uma estrutura acolhedora e de orientação sistemática aos recém-ingressos, conforme relatam os Respondentes (52, 66 e 133):

- [...] Os cursos de ambientação foram muito bons, porém, quando cheguei ao setor, foi bastante difícil me ambientar. As pessoas não foram muito receptivas e eu tive que me esforçar bastante para me integrar. Hoje estou muito bem integrada, porém, no início não foi tão fácil [...] (Respondente 52).
- [...] eu simplesmente não senti e nem vi nenhuma tentativa de integração ou socialização – nem social nem funcional (Respondente 66).
- O processo de socialização organizacional na UnB é horrível, algumas coisas melhoraram um pouco a poucos anos atrás quando começaram com a ambientação e ainda assim é superficial [...] (Respondente 133).

Um aspecto especialmente recorrente diz respeito à falta de preparo do ambiente físico e da unidade de lotação para a recepção dos novos servidores. Os relatos mencionam a inexistência de equipamentos básicos e infraestrutura inadequada:

Quando cheguei para assinar o termo de posse [...] não fui nem indicada como chegar ao setor que fui designada. Me perdi algumas vezes até encontrar o local. Chegando lá, não sabiam da minha nomeação, não havia mesa nem computador para eu trabalhar. Depois, fui aprendendo tudo "na marra" e com suporte dos colegas, que sempre recebem bem os novatos [...] como servidora me senti muito perdida. Percebo até hoje, 8 anos depois, a ausência de fluxos de trabalho no meu setor [...] e isso me angustia demasiadamente. A falta de orientação aos novatos é visível [...] a sobrecarga é muito intensa entre os colegas, que muitas vezes vão fazendo as coisas de forma instintiva ou orientados individualmente; em grupo pelo chefe da vez. Não percebo uma estruturação das ações em termos de objetivos e atividades, e sim um eterno apagar de incêndio que deixa muitos colegas (incluindo eu) ansiosos e descontentes com o trabalho (Respondente 170).

Além disso, há registros de espaços de trabalho “sujos” ou “improvisados”. Essas experiências revelam falhas não apenas na dimensão simbólica do acolhimento, mas também na sua materialidade cotidiana — o que compromete o vínculo inicial com a organização e dificulta o ajustamento ao ambiente universitário (Van Maanen; Schein, 1979).

Quanto à categoria “Críticas às Ações de Capacitação”, a crítica mais recorrente está relacionada à superficialidade das iniciativas existentes, como expressa o Respondente (21): “[...] se restringe a apresentar a universidade e algumas de suas áreas [...]”. Os participantes apontam a ausência de informações práticas essenciais para o início da trajetória funcional, tais como benefícios, deveres, estágio probatório e direitos do servidor público. No entanto, observa-se que essas percepções variam conforme o tipo de capacitação vivenciada, considerando-se que, ao longo dos anos, diferentes formatos e durações foram adotados, o que pode ter influenciado diretamente na qualidade da experiência relatada.

Os relatos reunidos na categoria "Elogios à Socialização na UnB" evidenciam percepções positivas sobre o processo de socialização organizacional vivido por parte dos servidores da UnB. As falas destacam experiências marcadas por acolhimento, integração efetiva e ambiente de trabalho respeitoso. Sentimentos de pertencimento e receptividade institucional estão presentes em afirmações como, por exemplo, a fala do Respondente (262): “[...] eu me senti muito acolhido e considerado no meu departamento e na minha unidade, em geral. A cultura organizacional acolhedora que descobri na UnB foi gratamente surpreendente [...]”.

Alguns depoimentos valorizam iniciativas formais e informais que contribuíram para a ambientação inicial, como eventos de integração promovidos por setores específicos, ações

celebrativas e apoio interpessoal no cotidiano do trabalho, como por exemplo o relato do Respondente (107):

[...] Além dessa ação ofertada para todos os novos servidores da UnB, a gestão do DGP também sempre proporcionava aos servidores lotados no decanato a oportunidade de integração. Mensalmente havia a comemoração dos aniversários dos servidores e anualmente eram realizadas a festa junina, a festa de Natal e o dia da integração dos servidores. Estes eventos além de muito agradáveis e descontraídos oportunizavam a integração dos servidores e momentos de reflexões sobre o ambiente de trabalho. O dia da integração começava com palestras ou dinâmicas com objetivos formativos e terminava com um lanche compartilhado [...] (Respondente 107).

A atuação de lideranças também é apontada como elemento relevante nesse processo, como relata o Respondente (106): “em meu primeiro ano, a minha coordenadora foi muito segura e madura. Confiei plenamente nela e ela me transmitia segurança e afeto. Isso fez a diferença!” Tais experiências apontam para a importância de estratégias de acolhimento consistentes, com destaque para contextos nos quais a socialização se configura como um processo humano e relacional, além do aspecto técnico ou informativo.

Na categoria "Elogios às Ações de Capacitação", os participantes ressaltam positivamente os cursos de ambientação oferecidos pela UnB como fator fundamental para a integração de novos servidores. Iniciativas como eventos de recepção, palestras institucionais e encontros presenciais foram percebidas como instrumentos eficazes de introdução à cultura organizacional, como expresso nas falas dos Respondentes (4, 56, 60, 76, 95, 118, 132 e 176):

- Acredito que esse tipo de iniciativa é fundamental para promover melhorias e fortalecer os ambientes acadêmico e institucional. No meu caso, contribuiu significativamente para minha adaptação e desenvolvimento no meu setor, bem como para ter dimensão histórica e administrativa da UnB [...] (Respondente 4).
- Senti acolhido quando cheguei à universidade! A ambientação antes de ir à lotação definitiva foi um grande marco, tendo em vista que foi possível quebrar o gelo e ter contato com outros servidores que estavam ingressando no serviço público junto comigo! Foi uma leva grande, bem mais de 70 servidores e isso proporcionou muitas amizades cujo qual carrego até hoje! O *Coffee Break* e o período de ambientação foram ideais (3 dias). Acredito que se fosse um tempo maior seria cansativo, se fosse um período menor, o entrosamento e a motivação talvez não fosse a mesma! [...] (Respondente 56).
- A minha turma, de abril de 2019, teve acesso a bons cursos de ambientação, durante 2 semanas. Isso fez toda a diferença na minha integração como técnico-administrativo na UnB (Respondente 60).
- A ambientação foi um momento bastante proveitoso para conhecer a estrutura da UnB, bem como a história da Universidade (Respondente 76).
- Entrei na universidade em 2016, nessa época o boas-vindas para novos servidores era presencial, foi muito bacana, pois tivemos 3 dias de palestras sobre a universidade, sobre gestão de pessoas, folha de pagamento, entre outros assuntos. No primeiro dia tivemos a assinatura do termo de posse e foto com o reitor da época. Foi uma experiência integradora, tenho boas lembranças (Respondente 95).
- A semana de ambientação foi muito importante para integrar e conhecer mais sobre os aspectos profissionais e estruturais da Universidade. Contribuiu também para a socialização dos novos servidores (Respondente 118).
- A ambientação é um ótimo instrumento de inserção do servidor na cultura organizacional da Universidade, e um ótimo pontapé inicial ao fazer o servidor

começar a se sentir parte e motivado para o exercício das suas funções (Respondente 132).

- Apenas gostaria fazer um elogio ao curso de ambientação que fiz em 2019. Foi excelente (Respondente 176).

Tais relatos revelam que as ações favoreceram não apenas o acesso à informação, mas também o fortalecimento de laços entre os servidores ingressantes. A menção recorrente às turmas de 2019, por exemplo, evidencia que experiências coletivas e bem estruturadas marcam positivamente a memória dos participantes.

Outro aspecto valorizado foi o cuidado da equipe organizadora, como expressa o Respondente (107) ao afirmar: “[...] a equipe do DGP sempre se preocupou em buscar alternativas para oferecer aos novos servidores um momento de acolhimento, de interação e de troca de informações sobre a instituição [...].”

Dessa forma, as ações de capacitação, especialmente quando integraram elementos informativos, relacionais e simbólicos, contribuíram para a construção de experiências iniciais mais receptivas e engajadoras. Ainda que nem todos os servidores tenham vivenciado tais experiências, os relatos aqui reunidos demonstram o potencial transformador dessas práticas quando bem implementadas.

Já os depoimentos da categoria “Relatos Negativos” expressam percepções profundamente críticas e experiências marcadas por frustração, desamparo e descontinuidade institucional no processo de socialização organizacional da UnB. Em diversas falas, observa-se a ausência de ambientação formal, a desorganização estrutural e a dificuldade em acessar informações básicas sobre rotinas administrativas e atribuições funcionais.

Expressões como “fui aprendendo tudo na marra” e “as diretorias da UnB são como tribos” sugerem um cenário fragmentado e desarticulado, no qual a integração dos novos servidores depende, muitas vezes, do esforço individual e de redes informais de apoio, conforme os relatos dos Respondentes (21, 58, 66, 69, 101, 108, 121, 166, 205 e 317):

- [...] Quando saímos do Ambientação ficamos perdidos, pois carecemos de muitas informações necessárias para o desempenho de nossas atividades. As diretorias da UnB são como tribos. É muito trabalhoso obter algo ou alguma informação nelas [...] (Respondente 21).
- Novos docentes têm de “pedir benção” a docentes mais antigos e influentes sob pena de serem boicotados e ameaçados. Há todo um procedimento de coação e opressão (Respondente 58).
- No meu caso, tive pouquíssimas informações acerca do trabalho e muito menos sobre as atividades sociais [...] (Respondente 66).
- Não houve curso de ambientação quando eu entrei. Acredito que ele deva ser importante, pois me informei “na marra” sobre os processos administrativos da universidade (Respondente 69).
- Em minha percepção, os docentes não somos preparados para conhecer as rotinas administrativas da Universidade. Isso dificulta nosso trabalho e a adaptação aos colegas (Respondente 101).

- Creio que muitos desafios à socialização perpassam a gigante desvalorização da universidade pública, com consequente esgotamento profissional e desmotivação generalizada (Respondente 108).
- A UnB é uma instituição incrível e com profissionais maravilhosos, mas o fato de ter vindo redistribuída me impediu de participar de ambientação e isso me faz muita falta. Tenho dificuldade de entender alguns aspectos da universidade - fluxos, por exemplo. Vejo que os técnicos estão muito desmotivados e isso atrapalha a adaptação dos servidores que chegam (Respondente 121).
- Tenho problemas de confiança com minha equipe (colegas de área/departamento) e sinto-me frequentemente lesada em meus interesses. No entanto, gosto do conteúdo de meu trabalho (Respondente 166).
- [...] As chefias não são claras a respeito dos objetivos (já passei por duas no momento e foi a mesma coisa nos dois mandatos), não tem inovação, não tem transparência nas decisões, não tem *feedback* para o meu desempenho, nem relatórios de gestão do que foi feito, são grupos de interesse que não parecem estar nem aí para os alunos e para a universidade. Só querem saber de fazer política dentro da UnB para obter cargos de maior prestígio, sem se preocupar com as necessidades de quem está chegando [...] (Respondente 205).
- Muitas vezes, falta acessibilidade em Libras, os servidores Surdos da UnB não são reconhecidos e não há visibilidade para participar da gestão e compartilhamento das informações. Uma crítica negativa pertinente à realidade institucional da Universidade de Brasília (UnB) diz respeito à invisibilidade e à falta de oportunidades reais para servidores Surdos nos espaços de decisão e nos cargos de gestão [...] (Respondente 317).

Além da carência de práticas estruturadas, os relatos revelam impactos emocionais e simbólicos decorrentes dessa desorientação. Há menções explícitas a sentimentos de exclusão, esgotamento e desvalorização, especialmente entre servidores redistribuídos, técnicos-administrativos e docentes que assumiram cargos de gestão sem o devido preparo institucional. Em muitos casos, a falta de acolhimento foi vivenciada como uma violação da dignidade profissional, levando a situações de isolamento, perda de motivação, baixa autoestima e adoecimento psíquico.

A categoria "Relatos Positivos" reúne experiências que apontam para um processo de socialização bem-sucedido em determinadas unidades e períodos da Universidade de Brasília. Os depoimentos destacam a importância do acolhimento institucional e da ambientação organizada para a adaptação dos servidores, tanto no aspecto funcional quanto nas relações interpessoais.

Frases como a do Respondente (191) “[...] senti-me acolhido ao chegar na instituição tanto pelos pares, quanto por superiores hierárquicos [...] a UnB está caminhando positivamente neste quesito” e do Respondente (192) “amo a Universidade! tenho boas amizades e admiro fortemente vários colegas de trabalho [...]” indicam um sentimento de pertencimento e valorização.

Além de atividades formais, como cursos de ambientação e palestras institucionais, há ênfase no papel das chefias imediatas e dos colegas como mediadores fundamentais no processo

de integração. A atuação de lideranças receptivas e comprometidas foi mencionada como diferencial, assim como a possibilidade de vivenciar a socialização de forma coletiva e estruturada, como relatado por servidores que participaram das turmas organizadas em 2016 e 2019. Essas falas reforçam a importância de iniciativas que promovam vínculos afetivos e identidade institucional, favorecendo uma inserção mais fluida e motivadora no ambiente de trabalho.

Na categoria “Sugestões”, os participantes apresentaram um conjunto robusto de proposições voltadas ao aperfeiçoamento do processo de socialização organizacional da UnB. Em comum, essas contribuições destacam a necessidade de ampliar e diversificar as estratégias de acolhimento, indo além do evento inicial e promovendo ações continuadas ao longo do estágio probatório, como sugerem os Respondentes (4, 21, 23, 47, 56, 102, 107, 153, 158, 160, 192, 334 e 342):

- [...] Sugestão é que a comunicação entre os diferentes setores e sistemas da universidade poderia ser mais ágil e transparente, facilitando o acesso a informações importantes (Respondente 4).
- [...] Acredito que a socialização deveria ser contínua, visando melhorar os relacionamentos entre os servidores e entre as respectivas coordenações (Respondente 21).
- Se já soubesse o local onde seria lotada, aproveitaria mais o curso. Se for após o exercício, não demorar muito. Curso mais voltado a aspectos práticos, com manual em que tenham as informações e *sites* importantes (Respondente 23).
- Além da ambientação, poderia haver melhor acompanhamento da carreira do servidor (Respondente 47).
- [...] O *Coffee Break* e o período de ambientação foram ideais (3 dias). Acredito que se fosse um tempo maior seria cansativo, se fosse um período menor, o entrosamento e a motivação talvez não fosse a mesma! E se fosse remota poderia ser como um curso online que fazemos sem essa troca mais calorosa com os demais servidores. Acredito que a escolha dos palestrantes seja fundamental, alguns tinham boas didáticas, oratória, outros não e ficava algo exaustivo! Seria interessante a dinâmica de quebra-gelo realizada pela equipe ser no início da ambientação, bem como até sugestão de outras dinâmicas em cada dia de integração, tendo em vista que foi apenas no último dia quando todos já tinham seus laços criados. Revelar a lotação ao final do curso foi de grande valia, visto que não nos limitamos a ficar próximos de pessoas que seriam lotadas no mesmo local! No mais esse período de ambientação julgo ser relevante para a os que ingressam ao serviço público e sua motivação para atuar dentro do órgão! (Respondente 56).
- [...] Deveria ter um curso, ou um manual de procedimentos. Em qual sistema se resolve o quê (Respondente 102).
- [...] Entendo que além de ações centralizadas por setores a gestão da UnB deveria proporcionar outras atividades com o objetivo de integração e socialização, além da "oficina de integração" que tradicionalmente ocorre no fim do ano. Como exemplo de atividade sugiro apresentações musicais, feiras, exposições de artes, trabalhos manuais, feiras de trocas, exposição de talentos etc. (Respondente 107).
- Realizar encontros entre os servidores, realizar cursos presenciais, ofertar serviços à comunidade de servidores da UnB, como atividades físicas, atendimento psicológico, abrir o HUB para tratamento de saúde de seus servidores (Respondente 153).
- Acredito que o período de socialização é curto. Poderiam destacar alguns serviços da DGP voltado para o servidor, pois muitas vezes ficamos perdidos sobre o

que fazer ou quem procurar. Também seria interessante fazer um tour pela universidade, pois nem todos passaram pelo campus (Respondente 158).

- A UnB deve ampliar as formas de socialização entre seus servidores, de uma forma geral com todos ou até mesmo por ambientes. Por ex: no prédio da Reitoria poucos servidores se conhecem, penso que seria interessante alguma atividade de socialização no próprio prédio para estreitar os laços entre os servidores (Respondente 160).
- [...] Como melhoria do clima, o que afeta a socialização, sugiro que a UnB pense em mais momentos de integração e troca de conhecimento, de preferência envolvendo técnicos e docentes (Respondente 192).
- [...] A ausência de um calendário unificado de datas relevantes para a instituição ao longo do ano faz muita falta [...] (Respondente 334).
- [...] Sugestões de melhorias: uma recepção presencial, um curso de formação parcialmente presencial (para uma maior ambientação de fato), e um apadrinhamento do servidor novo por algum servidor com mais tempo em exercício no mesmo cargo (Respondente 342).

As propostas incluem desde medidas práticas, como a elaboração de cartilhas, manuais e tutoriais institucionais, até iniciativas voltadas ao fortalecimento dos vínculos sociais e afetivos entre os servidores — como *coffee breaks*, dinâmicas de integração, atividades culturais e oficinas intersetoriais. Há também sugestões específicas para populações diversas e ações que favoreçam o reconhecimento simbólico de servidores antigos, como homenagens e celebrações institucionais.

Outro ponto recorrente diz respeito à comunicação institucional, com críticas à falta de transparência e agilidade nos fluxos de informação e sugestões de maior articulação entre setores e sistemas. As falas também revelam o desejo por uma universidade mais dialógica, em que gestores estejam abertos às contribuições dos técnicos e docentes e atuem com mais empatia e escuta ativa. Nesse sentido, as sugestões extrapolam a ambientação formal e apontam para uma concepção ampliada de socialização, centrada no bem-estar, na colaboração e na valorização dos servidores.

A análise qualitativa das respostas evidencia a complexidade do processo de socialização organizacional na UnB, revelando experiências marcadas por acolhimento, desamparo, críticas estruturais e sugestões propositivas. Os relatos positivos e os elogios às ações indicam que estratégias formais como cursos de ambientação e eventos integrativos favorecem o sentimento de pertencimento e a inserção na cultura organizacional (Schein, 1990; Allen; Meyer, 1990). Por outro lado, as críticas à socialização, às ações de capacitação e os relatos negativos, apontam falhas nas táticas institucionais, evidenciando o predomínio de experiências informais e individualizadas (Allen; Meyer, 1990; Bauer *et al.*, 2007).

As sugestões oferecidas pelos servidores reforçam a importância de práticas contínuas e mais personalizadas de integração, como a tutorização organizacional (Borges; Mourão, 2013), além de iniciativas que ampliem os espaços de escuta e reconhecimento coletivo. As

falas demonstram que a socialização não se limita ao momento da entrada, mas envolve um processo gradual de interpretação e ressignificação da cultura organizacional (Berger; Luckmann, 1966; Bauer; Erdogan, 2011), exigindo esforço tanto da organização quanto dos indivíduos para promover ambientes inclusivos, colaborativos e coerentes com os valores institucionais.

Por fim, observa-se que os resultados obtidos da análise estatística dos fatores hipotéticos resultantes do Inventário de Socialização Organizacional (ISO) e da análise qualitativa das respostas abertas revelaram uma percepção positiva quanto à integração à organização, mas também apontaram fragilidades nos relacionamentos interpessoais e na experiência inicial de ambientação. Esses achados dialogam com os estudos de Oliveira *et al.* (2008) e de Genari *et al.* (2017), que também identificaram dificuldades no acesso à informação e na integração interpessoal.

A pesquisa de Tomazzoni *et al.* (2016) apontou diferenças significativas na socialização entre os cargos, resultado semelhante ao encontrado na UnB, onde docentes e técnico-administrativos apresentaram percepções distintas nos fatores “Relacionamentos Interpessoais” e “Experiência, Iniciativa e Alinhamento Estratégico”. Essa diferença reforça a importância de se considerar as especificidades ocupacionais no planejamento de ações de acolhimento.

A análise qualitativa da presente pesquisa também revelou que, na ausência de ações institucionais consistentes, a socialização tende a ocorrer de maneira informal e individualizada, como apontado por Fernandes *et al.* (2019) em estudo realizado na Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Esse padrão reforça a necessidade de se institucionalizar práticas de acolhimento, como ações formais e estruturadas de socialização (Van Maanen; Schein, 1979).

Em síntese, os resultados da pesquisa na UnB estão em consonância com a literatura nacional sobre socialização organizacional em instituições federais de ensino, especialmente no que se refere à importância de ações estruturadas, à influência das características ocupacionais e à necessidade de suporte contínuo. A comparação com os estudos relacionados evidencia que, embora haja avanços, ainda persistem desafios comuns que demandam políticas institucionais mais robustas e sensíveis às realidades dos diferentes grupos de servidores.

2.5 Conclusões e recomendações

A presente pesquisa investigou a percepção dos servidores da Universidade de Brasília (UnB) sobre o processo de socialização organizacional conduzido pela instituição. A partir de uma abordagem metodológica mista, que combinou a aplicação do Inventário de Socialização

Organizacional (ISO) com a análise qualitativa das respostas abertas e o levantamento das ações realizadas, foi possível evidenciar uma multiplicidade de experiências e sentidos atribuídos ao ingresso na organização pública.

A análise descritiva e inferencial do questionário, com base em 361 respostas válidas, identificou três fatores principais: Relacionamentos Interpessoais, Integração à Organização e Experiência, Iniciativa e Alinhamento Estratégico. Dentre eles, o fator Integração à Organização apresentou a média mais elevada, refletindo uma percepção fortalecida de pertencimento institucional por parte dos participantes.

A participação em eventos de boas-vindas mostrou uma diferença estatisticamente significativa apenas no fator "Relacionamentos Interpessoais", sugerindo que essas ações favorecem vínculos relacionais. Além disso, a comparação entre técnico-administrativos e docentes indicou diferenças nos fatores "Relacionamentos Interpessoais" e "Experiência, Iniciativa e Alinhamento Estratégico", com docentes apresentando maior média neste último, e técnicos-administrativos nos dois primeiros.

Os resultados indicam que, embora existam práticas de acolhimento, elas são percebidas de forma desigual e, muitas vezes, fragmentada. A análise quantitativa demonstrou a importância da participação em eventos institucionais na percepção de vínculos e relacionamentos interpessoais mais positivos. Já a análise qualitativa, baseada em 95 respostas abertas, revelou desde experiências bem-sucedidas, marcadas por ações estruturadas e lideranças acolhedoras, até situações de desamparo, desorientação e impactos emocionais negativos.

A análise qualitativa da percepção dos servidores identificou sete categorias temáticas, com destaque para "relatos negativos" e "críticas à socialização na UnB", que apontaram experiências de desamparo, desorientação e falta de preparo do ambiente de trabalho. Contudo, "elogios às ações de capacitação" e "relatos positivos" evidenciaram o impacto positivo de iniciativas formais bem estruturadas e das relações interpessoais estabelecidas.

As "sugestões" dos participantes reforçaram a necessidade de ações contínuas e personalizadas de integração, como a tutorização, e aprimoramento da comunicação institucional, demonstrando a complexidade do processo de socialização na UnB e a importância de práticas mais inclusivas e colaborativas. Tais achados reforçam a relevância da socialização organizacional como um processo contínuo, que vai além do momento da entrada e que impacta diretamente no engajamento, no ajuste pessoa-organização e na permanência dos servidores (Schein, 1990; Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Diante dos resultados obtidos, recomenda-se a normatização e o fortalecimento das práticas de socialização organizacional na Universidade de Brasília. É essencial que as ações de acolhimento sejam formalizadas por meio de diretrizes institucionais claras, que se constituam um processo contínuo, e não sejam ofertadas apenas em eventos pontuais. A criação de um programa estruturado de tutoria institucional se destaca como medida efetiva, ao oferecer suporte técnico e psicossocial aos recém-ingressos, contribuindo para o fortalecimento da resiliência e para a construção de vínculos duradouros com a organização.

Sugere-se, ainda, que sejam adotadas providências para garantir a adequada preparação das unidades receptoras, assegurando condições mínimas de infraestrutura e acesso às informações essenciais. É igualmente importante que os programas de socialização sejam sensíveis às especificidades dos distintos perfis profissionais — docentes e técnico-administrativos — de modo a contemplar suas realidades e demandas particulares. O aprimoramento da comunicação interna, aliado a uma gestão mais empática e dialógica, também se mostra fundamental.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A coleta de dados, realizada via questionários *on-line* enviados por e-mail e aplicativos de mensagens, pode ter introduzido um viés de autosseleção, uma vez que os servidores que optaram por responder podem ter percepções mais fortes (positivas ou negativas) sobre a socialização organizacional. Além disso, por se tratar de um estudo de corte transversal, não foi possível analisar a evolução da percepção dos servidores ao longo do tempo, o que limita a compreensão das mudanças ao longo do processo de socialização.

Considerando que esta pesquisa teve como foco exclusivo a realidade da Universidade de Brasília, recomenda-se sua replicação em outras instituições públicas, a fim de ampliar a compreensão do processo de socialização organizacional em diferentes contextos. Futuras investigações podem, ainda, adotar metodologias comparativas e abordagens longitudinais, com atenção a iniciativas específicas como programas de tutoria, contribuindo para o avanço teórico e prático da área e para a construção de ambientes organizacionais mais acolhedores, inclusivos e eficazes.

CAPÍTULO 3 – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)

3.1 Introdução

O processo de socialização de novos servidores em instituições públicas representa um desafio estratégico e contínuo, especialmente em organizações de grande porte e com atuação multicampi, como a Universidade de Brasília (UnB). Este processo, que abrange a recepção e o acolhimento do recém-ingressante, não se restringe aos momentos iniciais de adaptação, mas perdura por toda a trajetória funcional do indivíduo (Bauer, 2013).

Para lidar adequadamente com os desafios impostos por esse processo, faz-se necessário que a instituição ofereça programas de ambientação estruturados e estabeleça diretrizes claras que guiem essa jornada de integração (Van Maanen; Schein, 1979). Tais medidas são importantes para dirimir incertezas e ansiedades típicas do período de adaptação, acelerando a assimilação da cultura organizacional e das rotinas de trabalho.

Este trabalho propõe como medida para estruturar essas diretrizes, a implementação de uma Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas da UnB. Essa instrução normativa estabelece as orientações para a recepção servidores e, de forma complementar, institui um programa de tutoria dedicado aos recém-ingressantes.

Atualmente, a UnB não possui um normativo específico que estabeleça diretrizes e procedimentos padronizados para a recepção, integração e socialização dos novos servidores. Essa lacuna pode resultar em abordagens inconsistentes e na perda de oportunidades para otimizar o início da trajetória desses profissionais na instituição.

Ao estabelecer um normativo que trate sobre a integração de novos servidores, a instituição eleva a visibilidade e a relevância do tema. Este processo promove o debate institucional, visto que Instruções Normativas demandam aprovação em assembleias deliberativas, o que, por sua vez, facilita a divulgação e difusão das diretrizes de acolhimento na Universidade.

Essa abordagem proativa e sistemática assegura que as melhores práticas de integração sejam aplicadas de forma consistente e abranjam todas as unidades da UnB. Tal uniformidade é importante para fomentar um ambiente de trabalho mais coeso, produtivo e favorável ao desenvolvimento contínuo dos servidores, resultando, em última instância, na melhoria da qualidade da prestação dos serviços públicos.

3.2 Descrição geral do produto

O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) proposto neste trabalho é classificado como norma/marco regulatório, consistindo em diretrizes que visam regular o funcionamento do serviço público. Trata-se da proposição de uma Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas da UnB que tem por finalidade estabelecer normas e orientações estruturadas para a recepção, integração e socialização de novos servidores na instituição.

O PTT tem por referência documentos como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instruções normativas e resoluções pré-existentes da Câmara de Gestão de Pessoas da UnB e o Guia do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) intitulado “Caderno de Orientações para a Recepção de Novas Servidoras e Servidores na Administração Pública Federal” (2025).

A estrutura da Instrução Normativa abrange a definição dos principais conceitos inerentes ao objeto, além de estipular que as ações de acolhimento devem ser pautadas pelos princípios da transparência, equidade, inclusão e acessibilidade. Subsequentemente, o documento delinea as responsabilidades específicas atribuídas ao Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), às chefias imediatas das unidades de lotação e às próprias pessoas recém-ingressantes, promovendo a clareza de papéis e a corresponsabilidade no processo.

Após a definição das responsabilidades, a Instrução Normativa regulamenta as ações de socialização organizacional já oferecidas pela instituição e, de forma inovadora, institui um Programa de Tutoria, que visa oferecer apoio individualizado, promover a troca de conhecimentos e fortalecer o senso de pertencimento e o vínculo institucional.

3.3 Base teórica utilizada

A socialização organizacional pode ser definida como o processo pelo qual as pessoas recém-ingressantes aprendem e internalizam os valores, normas, comportamentos e conhecimentos necessários para se integrarem à cultura e se tornarem membros de uma instituição e se inicia antes mesmo da chegada dos novos servidores à instituição (Van Maanen; Schein, 1979; Haueter; Macan; Winter, 2003; Gruman; Saks; Zweig, 2006; Cooper-Thomas; Anderson, 2006; Bauer *et al.*, 2007).

A socialização organizacional pode ser formal ou informal. A socialização formal, frequentemente estruturada por programas de treinamento ou orientação, é institucionalizada e se caracteriza por experiências de aprendizado comuns e coletivas, muitas vezes ocorrendo fora

do ambiente de trabalho direto. Já a socialização informal acontece de forma mais orgânica no dia a dia, por meio de interações com colegas e chefias, sendo individualizada e caracterizada por experiências únicas e treinamento no próprio posto de trabalho (Allen; Meyer, 1990; Bauer *et al.*, 2007).

Dentre os diversos programas e táticas catalogados para a socialização organizacional, destaca-se o desenvolvimento de programas de tutorização organizacional. Estes consistem na oferta de apoio institucional a um novo trabalhador. Esse suporte é mediado por um tutor, mentor ou orientador, que é um empregado com vasta experiência e domínio dos processos técnicos e/ou administrativos da organização e do trabalho. Sua função é incentivar o desempenho do novo funcionário, estimulando seu desenvolvimento (Borges; Mourão, 2013).

As funções da tutorização organizacional podem ser sintetizadas em duas vertentes principais: oferta de suporte psicossocial e *feedback* (retorno), e estímulo ao desenvolvimento da carreira profissional do tutorando (Kram, 1983). A tutorização pode, ainda, ser formal (a partir de programas estruturados pela própria organização) ou informal (que surge espontaneamente das relações entre tutores e tutoreados).

Um estudo de Egan e Song (2008) comparou o impacto de programas de mentoria com alto e baixo nível de facilitação no desempenho de novos funcionários e em suas percepções sobre o trabalho e a organização. Os resultados indicaram aumentos na satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, ajuste pessoa-organização e desempenho em participantes de ambos os programas de tutoria, com ganhos maiores observados no grupo de alta facilitação. Os achados sugerem que um programa formal de tutorização pode ter efeitos positivos nas atitudes, cognições e comportamentos relacionados ao trabalho dos colaboradores.

3.4 Relevância do produto

O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) aqui apresentado – Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília (UnB) – representa uma contribuição de alta relevância, complexidade e potencial inovador para a normatização das políticas de gestão de pessoas, tanto no contexto da UnB quanto no âmbito do serviço público federal.

O PTT possui alta complexidade por integrar um vasto arcabouço legal, como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e normativos internos da UnB, articulando-os com as melhores práticas em gestão de pessoas. Sua abordagem multifacetada engloba não apenas procedimentos administrativos, mas também aspectos psicossociais importantes para o engajamento dos recém-ingressos.

Isso inclui a estruturação de um programa de ambientação abrangente com evento de boas-vindas, curso autoinstrucional e, de forma inovadora, a instituição de um programa de tutoria formal. A tutoria, que exige o detalhamento de papéis e responsabilidades, eleva o nível de planejamento e execução, reforçando a importância de um programa de integração que considere as particularidades de cada contexto e dos indivíduos envolvidos.

A inovação deste produto técnico-tecnológico reside, principalmente, na sistematização e normatização de todas as ações de recepção, integração e socialização, transformando práticas fragmentadas em um processo coeso e transparente, alinhado aos princípios do Guia do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) que orienta órgãos públicos na recepção de novos servidores federais.

Além disso, a instituição formal do Programa de Tutoria, é uma estratégia que promove um acolhimento individualizado e acelera a adaptação e o engajamento dos novos servidores, sendo um modelo aprimorado para a UnB e para outras instituições públicas que ainda careçam de mecanismos estruturados de mentoria e acompanhamento.

A aplicabilidade potencial do PTT é alta devido à sua fundamentação em normativos e guias do serviço público federal, como as orientações do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), facilitando sua assimilação e implementação tanto na UnB quanto em outras organizações. A estrutura de um ato normativo confere oficialidade e diretriz, simplificando sua adoção.

Ao prover um acolhimento planejado, a Universidade não só otimiza o tempo de plena produtividade dos recém-ingressantes, como também fortalece o senso de pertencimento e o engajamento. Para outras organizações públicas federais, o PTT serve como um modelo de referência, permitindo a adaptação e replicação.

A implementação deste PTT tem grande relevância social e tecnológica, pois padroniza processos, garante equidade, otimiza recursos, aumenta a transparência e, fundamentalmente, contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais acolhedor, produtivo e alinhado aos objetivos estratégicos da UnB.

3.5 Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas



INSTRUÇÃO NORMATIVA DA CÂMARA DE GESTÃO DE PESSOAS Nº ____/____

Estabelece normas e orientações para a recepção de novas servidoras e novos servidores na Universidade de Brasília e institui o programa de tutoria para recém-ingressantes.

O(A) PRESIDENTE DA CÂMARA DE GESTÃO DE PESSOAS, no uso de suas atribuições e ouvida a Assembleia Deliberativa, em sua ____ª Reunião Ordinária, realizada em ____/____/____ e, considerando:

- I. O disposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que preconiza a modernização e efetividade das ações de desenvolvimento no serviço público federal;
- II. A Instrução Normativa CGP nº 1/2016, que estabelece normas para a Capacitação dos Servidores Públicos Federais em exercício na Universidade de Brasília;
- III. A Resolução CGP nº 6/2013, que estabelece a obrigatoriedade de participação dos novos servidores no curso de Integração de Novos Servidores;
- IV. As orientações e subsídios contidos no “Caderno de Orientações para a Recepção de Novas Servidoras e Servidores na Administração Pública Federal” do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) como referência de boas práticas para uma jornada de ingresso estruturada e acolhedora;
- V. A importância estratégica da recepção, integração e socialização de novas servidoras e novos servidores para sua rápida adaptação, engajamento, desempenho funcional, bem-estar e permanência na organização;
- VI. A necessidade de padronizar, qualificar e alinhar os procedimentos de acolhimento na Universidade de Brasília às melhores práticas de gestão pública e o compromisso com a valorização de seu quadro de servidores;

RESOLVE:

Art. 1º Estabelecer as normas e orientações para a recepção, integração e socialização de novas servidoras e novos servidores na Universidade de Brasília (UnB), visando aprimorar sua adaptação à cultura organizacional, ao ambiente de trabalho e às suas atribuições.

CAPÍTULO I DOS CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Art. 2º Para os fins desta Instrução Normativa, considera-se:

I – Recepção: O conjunto de procedimentos administrativos, burocráticos e informativos realizados desde a convocação para posse até os primeiros dias de exercício da servidora e do servidor na instituição, com o objetivo de facilitar sua chegada e acesso aos recursos essenciais;

II – Integração e Socialização: O processo contínuo e estruturado de familiarização e adaptação da nova servidora ou do novo servidor aos valores, normas, cultura, equipe, rotinas e objetivos da UnB, promovendo seu senso de pertencimento e ambientação;

III – Programa de Ambientação: O conjunto de ações formativas e informativas, sistematizadas e coordenadas pelo Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), por meio da Coordenadoria de Capacitação (Procap), destinadas a acolher e capacitar as pessoas recém-ingressantes;

IV – Unidade de Lotação: A menor divisão administrativa onde a nova servidora ou o novo servidor irá desempenhar suas atividades.

Art. 3º As ações de recepção, integração e socialização deverão pautar-se pelos princípios da transparência, equidade, inclusão e acessibilidade.

CAPÍTULO III DAS RESPONSABILIDADES

Art. 4º Compete ao Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), por meio da Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (Dcade) e da Coordenadoria de Capacitação (Procap):

I – Elaborar, revisar e coordenar os cursos de Ambientação, contemplando ações presenciais, híbridas e/ou a distância desde a recepção da pessoa recém-ingressante;

II – Desenvolver e manter atualizados materiais de apoio e disponibilizá-los em formato digital e, quando possível, físico, com informações essenciais sobre a instituição (história, missão, estrutura, normas, direitos, deveres, benefícios, serviços de saúde e qualidade de vida, entre outros);

III – Promover a articulação contínua e o apoio técnico às Unidades de Lotação para o planejamento e a execução das ações de integração e socialização locais;

IV – Realizar o monitoramento e a avaliação sistemática da efetividade das ações de ambientação e integração para aprimoramento contínuo do processo.

Art. 5º Compete às chefias das unidades de lotação da nova servidora ou do novo servidor:

I – Assegurar que a infraestrutura necessária (espaço físico, equipamentos, acesso a sistemas e e-mail institucional) esteja disponível e funcional antes do início do exercício da pessoa recém-ingressante;

II – Designar, formalmente, uma pessoa tutora para acolher e auxiliar o novo membro da equipe em sua adaptação inicial, esclarecer dúvidas e promover sua interação com os demais colegas e o ambiente de trabalho;

III – Realizar a apresentação formal da nova servidora ou do novo servidor à equipe de trabalho e aos demais setores relacionados à unidade;

IV – Apresentar as rotinas específicas da unidade, os fluxos de trabalho, as expectativas de desempenho e os objetivos da área;

V – Acompanhar ativamente a adaptação e o desenvolvimento da nova servidora ou do novo servidor durante seu primeiro ano, oferecendo feedbacks construtivos e oportunidades de aprendizado;

VI – Incentivar e facilitar a participação do novo servidor no curso de Ambientação e em outras ações de desenvolvimento e capacitação oferecidas pela UnB por meio da Procap.

Art. 6º Compete à servidora ou ao servidor recém-ingressantes:

I – Participar ativamente das ações de recepção, integração e capacitação oferecidas pela UnB e por sua unidade de lotação;

II – Buscar informações, esclarecer dúvidas e demonstrar proatividade em sua adaptação às novas atribuições e ao ambiente institucional;

III – Colaborar com a equipe de trabalho, engajar-se na cultura organizacional da UnB e contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.

CAPÍTULO IV

DO PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO À UnB

Art. 7º O Programa de Ambientação será composto pelas seguintes ações:

I – Evento de Boas-Vindas à UnB em formato presencial com ciclo de palestras que aborde temas como:

a) Estrutura organizacional e funcionamento da Universidade, incluindo seus órgãos administrativos e acadêmicos;

b) Regime jurídico dos servidores públicos federais (Lei nº 8.112/90), direitos, deveres, regime previdenciário e aspectos relacionados à carreira e vida funcional;

c) Princípios de ética e integridade no serviço público;

d) Apresentação e utilização dos principais sistemas e plataformas institucionais;

e) Acesso a benefícios, programas de saúde, segurança no trabalho e qualidade de vida do servidor;

f) Aspectos de diversidade, inclusão, acessibilidade e direitos humanos no contexto universitário;

g) Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional na UnB, incluindo o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

II – Curso de Ambientação em formato autoinstrucional disponível para as pessoas recém-ingressantes durante todo o ano;

III – Programa de Tutoria.

CAPÍTULO V

DO PROGRAMA DE TUTORIA

Art. 8º Fica instituído o Programa de Tutoria para Novas Servidoras e Novos Servidores da UnB, com o objetivo de facilitar o processo de integração e socialização das pessoas recém-ingressantes, promovendo seu acolhimento e desenvolvimento profissional no ambiente institucional.

Parágrafo único. O Programa de Tutoria tem por objetivos:

I – Oferecer apoio individualizado à nova servidora e ao novo servidor em sua adaptação à cultura organizacional e às rotinas da unidade de lotação;

II – Promover a troca de conhecimentos e experiências entre servidoras e servidores mais experientes e recém-ingressantes;

III – Contribuir para a redução do tempo de adaptação e o aumento da produtividade ao fortalecer o sentimento de pertencimento e o engajamento das novas servidoras e dos novos servidores da instituição.

Art. 9º Compete à servidora tutora e ao servidor tutor:

I – Acolher a nova servidora e o novo servidor, atuando como referência para dúvidas e orientações sobre a unidade de lotação e a UnB;

II – Compartilhar conhecimentos e experiências sobre as rotinas de trabalho, a cultura organizacional e os sistemas institucionais;

III – Contribuir para a integração da pessoa recém-ingressante à equipe e à rede de relacionamentos da unidade;

IV – Oferecer suporte e retorno sobre o processo de adaptação da pessoa recém-ingressante.

CAPÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 10 Os casos omissos e as dúvidas surgidas na aplicação desta Instrução Normativa serão analisados e dirimidos pelo Decanato de Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília.

Art. 11 Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, __/__/____.

Presidente da Câmara de Gestão de Pessoas da UnB

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. **The Academy of Management Journal**, vol. 33, n. 4, p. 847–858, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/256294>. Acesso em 5 ago. 2024.
- ALLEN, T. D.; EBY, L. T.; POTEET, M. L.; LENTZ, E.; LIMA, L. Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. **The Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 1, p. 127-136, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>. Acesso em: 05 jul. 2025.
- ANDRADE, D. C. T. de; RAMOS, H. R.; COSTA, D. M. D.; OLIVEIRA, D. R. de. A Socialização Organizacional dos Servidores de uma IFES: em tempos de REUNI. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 14, n. 1, p. 670-691, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v14i1.2510>. Acesso em: 05 jul. 2025.
- ANDRADE, D. C. T. Inventário de Socialização Organizacional: confirmando sua validade e consistência no setor público – uma revisão do ISO. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, p. 105-127, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/recap.v12i1.48933>. Acesso em: 04 jul. 2025.
- ARAÚJO, J. B. de. **Uma análise da influência dos aspectos tempo de serviço, categoria funcional, lotação e das táticas sobre a socialização organizacional**. 115 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal do Piauí, 2018.
- ARAÚJO, J. B. de; CAMPELO FILHO, E.; RABÊLO NETO, A. Análise da socialização organizacional dos servidores da Universidade Federal do Piauí. **Interações (Campo Grande)**, v. 22, n. 3, p. 1013-1031, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.20435/inter.v22i3.2923>. Acesso em: 4 jul. 2025.
- ASHFORTH, B. The Role of Time in Socialization Dynamics. In: WANBERG, C. R., **The Oxford Handbook of Organizational Socialization**, Oxford University Press, p.161-186, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70, Lisboa, 1977, 225 p.
- BAUER, T. N.; BODNER, T.; ERDOGAN, B.; TRUXILLO, D. M.; TUCKER, J. S. Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. **The Journal of applied psychology**, EUA, v. 92, n. 3, p. 707-721, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>. Acesso em: 5 ago. 2024.
- BAUER, T. N.; ERDOGAN, B. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), **APA handbook of industrial and organizational psychology**, American Psychological Association, v. 3, p. 51-64, 2011. Disponível em <https://doi.org/10.1037/12171-002>. Acesso em: 5 ago. 2024.

BAUER, T. N.; Onboarding: The Power of Connection. **Success Factors Onboarding White Paper Series**, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4980.6163>. Acesso em: 5 jul. 2025.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge**. Penguin Books, EUA, 1966, 150 p.

BORGES, L. de O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização Organizacional. In ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 351-384.

BORGES, L. de O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. *E-book*.

BORGES, L. de O.; ROS-GARCIA, M.; TAMAYO, A. Socialización organizacional: tácticas y autopercepción. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, Madrid, v. 17, n. 2, p. 173-196, 2001. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324550003>. Acesso em: 5 ago. 2024.

BORGES, L. de O.; SILVA, F. H. V. de C. e; MELO, S. L. de; OLIVEIRA, A. S. de. Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, p. 4-37, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000400002>. Acesso em: 5 ago. 2024.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. 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. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, p. 64, 30 jun. 2006.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, seção 1, p. 1, 29 ago. 2019.

BRASIL. Instrução Normativa nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, seção 1, ed. 23, p. 12, 3 fev. 2021.

CABLE, D. M.; JUDGE, T. A. Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 67, n. 3, p. 294-311, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>. Acesso em: 5 ago. 2024.

CARVALHO, V. D. de; BORGES, L. de O.; VIKAN, A. Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, p. 339-371, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112012000200003>. Acesso em: 05 jul. 2025.

- CHAO, G. T.; O'LEARY-KELLY, A. M.; WOLF, S.; KLEIN, H. J.; GARDNER, P.D. Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 79, n. 5, p. 730-743, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>. Acesso em: 5 ago. 2024.
- CHAO, G. T.; WALZ, P. M.; GARDNER, P. D. Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. **Personnel Psychology**, v. 45, n. 3, p. 619-639, 1992. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x>. Acesso em: 5 ago. 2024.
- CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A.; SLAUGHTER, J. E. Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. **Personnel Psychology**, v. 64, p. 89-136, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>. Acesso em: 6 ago. 2024.
- COOPER-THOMAS, H.; ANDERSON, N. R. Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 5, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02683940610673997>. Acesso em: 05 jul. 2025.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**, 5. ed., Porto Alegre: Penso, 2021. 398 p.
- DELAMATER, J. D.; COLLETT, J. L.; HITLIN, S. **Social Psychology**. 10th ed. Nova Iorque: Routledge, 2024. 678 p.
- EGAN, T.; SONG, Z. Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. **Journal of Vocational Behavior**, v. 72, n. 3, p. 351-362, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.009>. Acesso em: 05 jul. 2025.
- FERNANDES, T.; CURVO, A. D.; ALBUQUERQUE, R. A. F. Resilience and socialization between public servers: a case study at the Federal University of Mato Grosso - UFMT. **Research, Society and Development**, v. 8, n. 4, p. e4784902, 2019. DOI: 10.33448/rsd-v8i4.902. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/902>. Acesso em: 5 jul. 2025.
- GENARI, D.; IBRAHIM, C. V. D.; IBRAHIM, G. F. A Percepção dos Servidores Públicos sobre a Socialização Organizacional: um Estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. **Holos**, v. 5, p. 313-328, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5153>. Acesso em: 05 jul. 2025.
- GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1. ed. Barueri: Atlas, 2021. 190 p.
- GRUMAN, J.; SAKS, A. M.; ZWEIG, D. Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 90-104, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001>. Acesso em: 05 jul. 2025.
- HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; AGRAWAL, S.; BLUE, A.; PLOWMAN, S. K.; JOSH, P.; ASPLUND, J. The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes, **Gallup Poll Consulting University Press**, 2020. Disponível em: <https://www.mandalidis.ch/coaching/2021/01/2020-employee-engagement-meta-analysis.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2024.

HAUETER, J. A.; MACAN, T. H.; WINTER, J. Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 1, p. 20-39, 2003. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00017-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00017-9). Acesso em: 04 jul. 2025.

KRAM, K. **Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organisational Life**. Scott Foresman, 1985, 252p.

KRAM, K. Phases of the Mentor Relationship. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 608-625, 1983.

KRISTOF-BROWN, A. L.; ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON, E. J. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 2, p. 281-302, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>. Acesso em: 6 ago. 2024.

LAROS, J. A. O Uso da Análise Fatorial: Algumas Diretrizes para Pesquisadores. In: PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Brasília, DF: LabPAM Saber e Tecnologia, 2012. p. 163-193.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**, Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 344 p.

LOUIS, M. R. Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 226-251, 1980. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2392453>. Acesso em: 6 ago. 2024.

MAANEN, J. V.; SCHEIN, E. H. Toward a Theory of Organizational Socialization. In: STAW, B. M., **Research in Organizational Behavior**, v. 1, e. 1, p. 209-264., 1979.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. 376 p.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Caderno de Orientações para a Recepção de Novas Servidoras e Servidores na Administração Pública Federal**. Brasília, DF: MGI, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/guias/guia_novos_servidores.pdf. Acesso em: 04 jul. 2025.

MOYSON, S.; RAAPHORST, N.; GROENEVELD, S.; VAN DE WALLE, S. Organizational Socialization in Public Administration Research: A Systematic Review and Directions for Future Research. **The American Review of Public Administration**, v. 48, n. 6, p. 610-627, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0275074017696160> . Acesso em: 6 ago. 2024.

OLIVEIRA, D. M. de; LOUREIRO, T. J. de A. Socialização organizacional: o processo de integração dos servidores do IFRN, análise do campus Nova Cruz. **Revista Brasileira de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação**, v. 1, n. 1, p. 374-393, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.15628/empiricabr.2018.7563>. Acesso em: 05 jul. 2025.

OLIVEIRA, S. D. C. de; LINO, M. A. B.; BORGES, L. de O.; CARVALHO, V. D. de; MELO, S. L. de; SILVA, A. K. L. da; BAHIA, F. R. A.; SOUZA, N. C.; STEVEN, G. A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de

serviço. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 1, p. 118-141, 2008.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/274380450_A_socializacao_organizacional_dos_servidores_da_UFRN_segundo_grupo_ocupacional_e_tempo_de_servico. Acesso em: 05 jul. 2025.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 109-119, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>. Acesso em 6 ago. 2024

TAORMINA, R. Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 15, p. 76-94, 2004.

Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0958519032000157357>. Acesso em: 05 jul. 2025.

THOMPSON, K. R.; LEMMON G.; WALTER, T. J. Employee Engagement and Positive Psychological Capital. **Organizational Dynamics**, v. 44, n. 3, p. 195-195, 2015. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.004>. Acesso em: 6 ago. 2024.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F.; SANTOS, A. S. dos; SOUZA, D. L. de. Do exercício a efetivação: analisando a socialização organizacional. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 2, p. 80-92, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v10i2.650>. Acesso em: 05 jul. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Anuário Estatístico 2024**, ano-base 2023. Brasília, DF: UnB, 2024. Disponível em: <https://anuario2024.netlify.app/>. Acesso em: 04 jul. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas nº 1 de 2016**. Estabelece normas para a Capacitação dos Servidores Públicos Federais em exercício na Fundação Universidade de Brasília. Brasília, DF: UnB, 2016. Disponível em: https://www.dgp.unb.br/images/Documentos/CGP/resolucoes/atos-resolucoes-atualizadas/Instruo_Normativa_sobre_Capacitao_n_001-2016.pdf. Acesso em: 04 jul. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas**, PDP 2025. Brasília, DF: UnB, 2025. Disponível em: https://www.capacitacao.unb.br/images/PDP_2025.pdf. Acesso em: 05 jul. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Relatório de Atividades 2023**. Brasília, DF: UnB, 2024. Disponível em: https://www.capacitacao.unb.br/images/RELAT%C3%93RIO_DE_ATIVIDADES_2023_-_diagramado_corrigido_1.pdf. Acesso em: 04 jul. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Relatório de Gestão 2011**. Brasília, DF: UnB, 2012. Disponível em: https://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=1&Itemid=675. Acesso em: 04 jul. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Resolução da Câmara de Gestão de Pessoas nº 6 de 2013**. Estabelece obrigatoriedade de participação dos novos servidores no curso de Integração de Novos Servidores. Brasília, DF: UnB, 2013. Disponível em: https://dgp.unb.br/images/Documentos/CGP/resolucoes/atos-resolucoes-atualizadas/Resoluo_n_006-2013.pdf. Acesso em: 04 jul. 2025.

APÊNDICES

APÊNDICE A – E-mail de apresentação da pesquisa

Assunto: Queremos saber como foi sua ambientação à UnB!

Ei, servidor! 🙌
**Como foi sua
ambientação à UnB?**

**Participe da pesquisa e
contribua com o processo de
socialização na Universidade
respondendo ao questionário
disponível no link ou no QR
Code abaixo!**



Universidade de Brasília

FACE | Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

Prezado(a) servidor(a),

Meu nome é Bruna Emily Pontes Feitosa, sou discente do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP) da Universidade de Brasília (UnB). Sob a orientação da Professora Doutora Elisabeth Menezes, estou conduzindo uma pesquisa para avaliar a percepção dos servidores sobre o processo de socialização organizacional na UnB.

Considerando a socialização organizacional como o processo pelo qual novos servidores aprendem e internalizam os valores, normas, comportamentos e conhecimentos necessários para se integrarem à cultura e se tornarem membros de uma instituição, gostaria de convidá-lo(a) a participar da pesquisa a seguir e contribuir para a melhoria dos processos de socialização e ambientação da Universidade.

Link para o questionário: <https://forms.gle/y24seLRGD3LFH4ZK8>.

A participação é voluntária, anônima e confidencial. Todas as respostas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa, sem qualquer identificação dos respondentes. O questionário tem duração aproximada de 5 minutos.

Desde já, agradeço a colaboração. Sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa!

Atenciosamente,

Bruna Emily Pontes Feitosa

APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa de percepção

Pesquisa sobre Socialização Organizacional na UnB

Esta pesquisa integra o Trabalho de Conclusão de Curso do mestrado profissional em Governança e Inovação em Políticas Públicas realizado pela Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília. Seu objetivo é conhecer a percepção dos servidores da UnB sobre o processo de socialização organizacional da instituição.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) servidor(a),

Sou Bruna Emily Pontes Feitosa, discente do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE) da Universidade de Brasília (UnB). Estou conduzindo uma pesquisa sobre a percepção dos servidores acerca da socialização organizacional na Universidade de Brasília (UnB) sob a orientação da Professora Doutora Elisabeth Menezes.

Em qualquer etapa do estudo você terá acesso à pesquisadora responsável para esclarecimentos de eventuais dúvidas no *e-mail* brunaemily@unb.br. Ademais, terá garantido o direito de retirar a permissão para participar do estudo a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou prejuízo, basta solicitar no contato mencionado. As informações coletadas serão analisadas em conjunto com as de outros(as) participantes e será garantido o sigilo, a privacidade e a confidencialidade das questões respondidas. Nenhum nome, *e-mail* ou qualquer outra informação individual sobre os(as) participantes será utilizado no relato final dos resultados.

Desde já agradeço sua rica colaboração em responder à pesquisa! A sua participação será de grande importância para o estudo.

Deseja participar da pesquisa e concorda com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido?

() Sim, desejo participar.

() Não desejo participar.

Orientações

Este questionário é formado por três seções e tem duração aproximada de 5 minutos. A primeira parte é composta por itens relacionados à socialização organizacional. A segunda é um levantamento de dados demográficos e funcionais. A terceira contém uma pergunta aberta, permitindo expressar opiniões e fazer comentários sobre o presente instrumento. Não existem respostas certas ou erradas, o objetivo é compreender sua percepção sobre o tema em estudo.

Parte 1: Socialização Organizacional

Nesta seção, você encontrará sentenças relacionadas ao processo de Socialização Organizacional na UnB. Não existe resposta certa ou errada, estamos interessados na sua percepção. Julgue até que ponto a situação descrita no item ocorre na UnB assinalando conforme orientação a seguir:

1: Discordo totalmente;

2: Discordo;

3: Discordo parcialmente;

4: Concordo parcialmente;

5: Concordo;

6: Concordo totalmente.

Questionário

1) Eu ainda não aprendi a essência do meu trabalho.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente

2) Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
3) Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da minha organização pelas outras pessoas.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
4) Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos da minha organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
5) Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da minha organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
6) Eu conheço as tradições enraizadas da minha organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
7) Eu acredito que estou em sintonia com as prioridades da minha organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
8) Eu compreendo o significado das palavras e termos específicos da minha profissão.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
9) Eu sou competente para inovar no meu trabalho.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
10) Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na minha organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
11) Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas da minha organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
12) Eu sou familiarizado com a história da minha organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
13) Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente

14) Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela minha organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
15) Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
16) Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
17) Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
18) Eu tenho tomado conhecimento das tarefas por meio da minha iniciativa, vou observando e fazendo.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
19) Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela minha organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
20) Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
21) Eu me esforço para obter as informações de que preciso.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente
22) Eu conheço as datas que são significativas e comemoradas por minha organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) Concordo totalmente

Parte 2: Dados demográficos e funcionais

Gênero:

() Feminino

() Masculino

() Outro

Idade:

() 18 a 28 anos

() 29 a 39 anos

☐ 40 a 50 anos ☐ 51 a 61 anos ☐ Acima de 62 anos
Nível de escolaridade completo: ☐ Ensino Médio ☐ Ensino Superior ☐ Pós-Graduação Lato Sensu ☐ Mestrado ☐ Doutorado ☐ Pós-Doutorado
Tempo na UnB: ☐ Menos de 1 ano ☐ De 1 a 3 anos ☐ De 4 a 6 anos ☐ De 7 a 9 anos ☐ A partir de 10 anos
Categoria do cargo: ☐ Técnico-administrativo ☐ Docente
Situação funcional: ☐ Servidor efetivo em exercício na UnB ☐ Servidor cedido ou requisitado em exercício em outra instituição ☐ Servidor de outra instituição de ensino superior redistribuído para a UnB ☐ Servidor de outro órgão da administração pública redistribuído para a UnB ☐ Outra
Participou de eventocurso de Boas-Vindas/Ambientação à UnB? ☐ Sim ☐ Não
Se a resposta anterior foi "sim", indique, por favor, a modalidade da ação: ☐ Presencial e EaD (Ensino a Distância) ☐ Apenas Presencial ☐ Apenas EaD

Parte 3: Comentários sobre a pesquisa

Muito obrigada por ter respondido o questionário até aqui. Gostaria de convidá-lo(a) a compartilhar suas opiniões e sugestões sobre o processo de socialização organizacional na UnB. Utilize o espaço abaixo para registrar suas observações, comentários, reivindicações, críticas ou elogios. Sinta-se à vontade para expressar suas opiniões de forma sincera e aberta pois sua identidade permanecerá confidencial. Suas contribuições são muito valiosas para esta pesquisa.