



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

SAMELLA MEDLEY BEZERRA TEIXEIRA DE LIMA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA PARA A AMBIENTAÇÃO E  
INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE  
ENSINO

MOSSORÓ

2023

SAMELLA MEDLEY BEZERRA TEIXEIRA DE LIMA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA PARA A AMBIENTAÇÃO E  
INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE  
ENSINO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Linha de Pesquisa: Administração Pública e Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Napiê Galvê Araújo Silva.

MOSSORÓ

2023

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

L732e Lima, Sâmella Medley Bezerra Teixeira de.  
Educação corporativa como estratégia para a  
ambientação e integração de novos servidores nas  
Instituições Federais de Ensino / Sâmella Medley  
Bezerra Teixeira de Lima. - 2023.  
127 f. : il.

Orientador: Napiê Galvê Araújo Silva.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal  
Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em  
Mestrado Profissional em Administração Pública,  
2023.

1. Ambientação. 2. Educação Corporativa. 3.  
Instituições Federais de Ensino. 4. Integração. I.  
Silva, Napiê Galvê Araújo, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade  
com AACR2 e os dados fornecidos pelo autor(a).  
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência  
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva  
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

SAMELLA MEDLEY BEZERRA TEIXEIRA DE LIMA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA PARA A AMBIENTAÇÃO E  
INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE  
ENSINO

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado Profissional em Administração  
Pública da Universidade Federal Rural do  
Semi-Árido, como requisito para a obtenção  
do título de Mestre em Administração Pública.

Linha de Pesquisa: Administração Pública e  
Organizações.

Defendida em: 28 / 09 / 2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Napiê Galvê Araújo Silva (UFERSA)  
Presidente

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Caroline Miriã Fontes Martins (UFSJ)  
Membro Examinador

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Andréia Moreira da Fonseca Boechat (UFERSA)  
Membro Examinador

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de aproveitar este espaço para externar minha sincera gratidão a todos que contribuíram para o desenvolvimento e conclusão desta dissertação.

A todos os professores do curso pelos ensinamentos e incentivos, em especial ao meu orientador, professor Napiê Galvê de Araújo Silva, por sua orientação e apoio durante toda essa jornada, meu profundo agradecimento. Suas sugestões, orientações e críticas foram fundamentais para o alcance dos objetivos propostos.

À UFERSA, minha instituição de ensino, agradeço por disponibilizar um ambiente propício e ferramentas que me deram suporte para a realização desta pesquisa.

A todos os colegas de curso, meu reconhecimento por compartilharem conhecimentos, experiências, incentivos e dividirem a carga nesse período.

À minha família, meu pai Sidney, minha mãe Edileuza, minha irmã Ester e meu irmão Samuel. Pelo apoio constante e incondicional e pelo incentivo ao longo dessa jornada acadêmica.

Agradeço ao meu esposo, Jetro, e minhas filhas, Lavínia e Letícia. Eles merecem um agradecimento especial, pela compreensão e paciência demonstradas nos momentos dedicados a este estudo e por serem minha base, meu suporte e minha fonte de motivação para seguir em frente neste percurso.

Aos colegas de trabalho que também me incentivaram e foram importantes nesta caminhada, meu agradecimento. Suas palavras de encorajamento foram fundamentais nesse processo.

Quero agradecer também aos servidores que se dispuseram a responder os questionários e as instituições que forneceram informações para a realização da pesquisa, possibilitando o alcance de resultados relevantes.

Aos professores Jorge da Silva Correia Neto, Andréia Moreira da Fonseca Boechat e Caroline Miriã Fontes Martins, membros da banca de avaliação, meu agradecimento pelas valiosas contribuições, que enriqueceram este trabalho.

Por fim, agradeço a todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste estudo. Todo apoio foi fundamental para o sucesso deste trabalho.

“O futuro das organizações – e nações – dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente.”

(Peter Senge, A quinta disciplina)

## RESUMO

O presente estudo tem como principal foco abordar a Educação Corporativa como estratégia para a ambientação e integração de novos servidores nas Instituições Federais de Ensino. O objetivo geral do estudo é mapear as melhores práticas para o desenvolvimento de programas de ambientação e integração de servidores em outras instituições de ensino, identificando as tecnologias digitais mais utilizadas para a ambientação e integração de novos servidores. Para tanto, definiram-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar as necessidades e expectativas dos servidores em relação à ambientação e integração na instituição de ensino; b) analisar como a educação corporativa pode ser utilizada como estratégia para aprimorar o processo de ambientação e integração de novos servidores nas Instituições Federais de Ensino; e c) definir as etapas e os elementos-chave para a estruturação de um programa de ambientação e integração de servidores na instituição de ensino. Em um contexto de evolução das práticas de gestão de pessoas no setor público, o estudo busca aperfeiçoar a integração e colaboração dos servidores, impactando a qualidade do serviço prestado. O estudo consiste em pesquisa exploratória e descritiva, coletando dados primários por meio de questionários e informações institucionais. Os resultados revelaram que algumas instituições possuem boas práticas de integração e lideranças eficazes, mas também revelam falta de uniformização das práticas e a sobrecarga de trabalho dos gestores e carência de pessoal na área de Gestão de Pessoas. O estudo também apontou que a adoção de tecnologias nos programas foi positiva, porém os programas ainda carecem de uso de uma maior diversidade de métodos e avaliação mais robusta. A adoção das recomendações alinhadas às diretrizes da Universidade Corporativa em Rede pode aprimorar a eficácia dos programas, beneficiando os servidores, as organizações e a sociedade como um todo. O impacto se estende a sociedade, visto que as Instituições Federais de Ensino desempenham um papel tão importante na formação educacional e profissional para o país.

**Palavras-chave:** Ambientação; Educação Corporativa; Instituições Federais de Ensino; Integração.

## ABSTRACT

The main focus of this study is to address Corporate Education as a strategy for the acclimatization and integration of new employees in Federal Educational Institutions. The general objective of the study is to map the best practices for developing server onboarding and integration programs in other educational institutions, identifying the most used digital technologies for the onboarding and integration of new servers. To this end, the following specific objectives were defined: a) identify the needs and expectations of employees in relation to the environment and integration in the educational institution; b) analyze how corporate education can be used as a strategy to improve the process of acclimatization and integration of new employees in Federal Educational Institutions; and c) define the steps and key elements for structuring a program for acclimatizing and integrating employees into the educational institution. In a context of evolving people management practices in the public sector, the study seeks to improve the integration and collaboration of employees, impacting the quality of the service provided. The study consists of exploratory and descriptive research, collecting primary data through questionnaires and institutional information. The results revealed that some institutions have good integration practices and effective leadership, but they also reveal a lack of standardization of practices and the workload of managers and a lack of personnel in the area of People Management. The study also pointed out that the adoption of technologies in the programs was positive, but the programs still lack the use of a greater diversity of methods and more robust evaluation. The adoption of recommendations aligned with the guidelines of the Corporate University in Network can improve the effectiveness of programs, benefiting employees, organizations and society as a whole. The impact extends to society, as Federal Educational Institutions play such an important role in educational and professional training for the country.

**Keywords:** Ambiance; Corporate Education; Integration; Federal Educational Institutions;



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de frequências do Questionário .....	51
Tabela 2 - Duração dos Programas.....	70
Tabela 3 - Periodicidade dos programas.....	71
Tabela 4 - Proporção de Métodos Utilizados nos Programas de Ambientação/Integração.....	72
Tabela 5 - Etapas/Atividades Principais	73
Tabela 6 - Atividades Complementares.....	75
Tabela 7 - Tecnologias utilizadas nos programas de ambientação/integração .....	79

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Características e Diretrizes de uma UCR .....	40
Figura 2 - Desenho Metodológico .....	43
Figura 3 - Distribuição dos Programas por Região .....	63
Figura 4 - Mapa da Expansão e Interiorização das Universidades Federais .....	65
Figura 5 - Mapa de Expansão e Interiorização dos Institutos Federais .....	66
Figura 6 - Nuvem de palavras - Conteúdos dos programas de ambientação/integração .....	76
Gráfico 1 - Distribuição de Frequências do Questionário de Ambientação e Integração .....	52
Gráfico 2 - Distribuição dos Programas - Institutos Federais X Universidades Federais .....	67
Gráfico 3 - Distribuição Percentual de Instituições com Programas de Treinamento por Região e Tipo de Instituição .....	68
Quadro 1- Domínios do contexto organizacional relevantes para a socialização .....	20
Quadro 2 - Classificações para as avaliações dos programas.....	33
Quadro 3 - Categorias temáticas do Questionário .....	46

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVA	Ambientes Virtuais de Aprendizagem
CGU	Controladoria Geral da União
EAD	educação a distância
EC	Educação Corporativa
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IFAM	Instituto Federal do Amazonas
MEC	Ministério da Educação
PLAFOR	Plano de Formação Continuada dos Servidores da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
TAE	Técnico-administrativos em Educação
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UC	universidade corporativa
UCR	Universidade Corporativa em Rede
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1	SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	18
2.2	AMBIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO .....	19
2.3	INTEGRAÇÃO DO NOVO COLABORADOR E O FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	23
2.4	TÉCNICAS E ESTRATÉGIAS PARA UMA INTEGRAÇÃO EFETIVA .....	25
2.5	A PROMOÇÃO DA CAPACITAÇÃO DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO .....	29
2.6	AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE AMBIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO .....	33
2.7	FUNDAMENTOS E EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA .....	35
2.8	TECNOLOGIA E MODERNIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA .....	38
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>42</b>
3.1	ABORDAGEM E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	42
3.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA, TÉCNICA DE COLETA E AMOSTRA DOS PARTICIPANTES .....	43
3.3	TRATAMENTO DOS DADOS .....	48
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>50</b>
4.1	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS SERVIDORES EM RELAÇÃO À AMBIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS IFES .....	
<b>4.1.1</b>	<b>Contextualização .....</b>	
<b>4.1.2</b>	<b>Análise .....</b>	
4.1.1.1	Existência de Programa de Ambientação/Integração .....	53
4.1.1.2	Familiarização e preparação para o cargo .....	53
4.1.1.3	Acompanhamento e Suporte aos Novos Servidores .....	55
4.1.1.4	Eficácia da comunicação e clareza das informações .....	56
4.1.1.5	Utilização de Tecnologias do Ensino a Distância .....	58
4.1.1.6	Eficácia dos procedimentos e rotinas no processo de adaptação e integração .....	59
4.1.1.7	Melhoria contínua dos Programas de Ambientação e Integração .....	61

4.2	MAPEAMENTO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS E TECNOLOGIAS DIGITAIS UTILIZADAS PELAS IFES NOS PROGRAMAS DE AMBIENTAÇÃO/INTEGRAÇÃO .....	62
4.2.1	<b>Presença de Programas de Ambientação/Integração de Novos Servidores nas Instituições .....</b>	<b>63</b>
4.2.2	<b>Formalização dos Programas de Ambientação/Integração em Documentos Institucionais .....</b>	<b>69</b>
4.2.3	<b>Tecnologias Digitais Empregadas no Programas de Ambientação/Integração..</b>	<b>78</b>
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>80</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A contratação de novos colaboradores é uma etapa fundamental, pois a partir desse momento se constrói a unidade na organização e o alinhamento com os valores organizacionais. A gestão de pessoas exerce um importante papel nesse processo, até a plena integração do novo contratado (CHIAVENATO, 2020). Porém essa integração é um processo que envolve não apenas questões burocráticas, mas também a transmissão da cultura organizacional, o alinhamento com as normas e o conhecimento a fundo dos processos internos. De acordo com Yusof et al (2017) os aspectos da cultura organizacional tem um impacto significativo na motivação dos colaboradores. Além disso, a transmissão da missão, da visão, dos valores e das políticas da instituição são cruciais para o ajuste e adaptação do novo colaborador (GODINHO et al., 2023).

Nesse sentido, torna-se estratégico investir nos processos de Ambientação e Integração. Nas Instituições públicas federais de ensino, os processos se tornam ainda mais importantes, considerando o papel dessas instituições na sociedade, formando profissionais capacitados para atuar em diversos setores, por meio do ensino, pesquisa e extensão. De acordo com Ministério da Educação (2008) e Tartaruga (2010), o papel das instituições não é só atuar no contexto do ensino, mas também na formação profissional e, mais importante oferecer serviços à sociedade, por meio do ensino e da pesquisa. Para cumprir essa missão, as instituições precisam de servidores qualificados e integrados, pois como apontado por Chowdhury (2005), o comprometimento, o conhecimento e a capacidade de compreensão influenciam positivamente na eficácia da equipe. A forma como esses processos são conduzidos pode ter um impacto direto na adaptação, engajamento e desenvolvimento profissional desses servidores.

Considerando a relevância estratégica dos programas de Ambientação e Integração, torna se imperativo discutir sobre as necessidades e percepções dos servidores técnico-administrativos nas Instituições Federais de Ensino, visto que os impactos vão além do próprio contexto institucional. Essa pesquisa pode impactar direta ou indiretamente não apenas os servidores ou a sua satisfação profissional mas também aspectos gerenciais, padrões de boas práticas, entre outros elementos que deságuam na eficiência organizacional.

A pesquisa também se apresenta relevante na medida em que conhecer as expectativas dos servidores poderá levar ao aprimoramento da gestão de pessoas, promovendo uma

alocação mais eficiente dos recursos públicos no que diz respeito aos programas de ambientação e integração. Outra forma de redução de custos está relacionado a uma maior possibilidade de retenção de servidores em consequência de uma ambientação e integração mais assertiva, diminuindo os custos associados à rotatividade e aplicação do programa para novos servidores.

Além disso, ao ofertar a possibilidade de participação na pesquisa de servidores de todas as Instituições Federais de Ensino, a pesquisa garante uma extensa cobertura e resultados mais robustos que poderão ter uma aplicação mais ampla e poderá contribuir para a construção de práticas inovadoras e inclusivas. Compreender as necessidades e expectativas dos servidores Técnico-administrativos em Educação (TAE) em relação à ambientação e integração nas Instituições Federais de Ensino, bem como explorar suas percepções sobre os processos existentes, se torna crucial para impulsionar uma transformação positiva no ambiente organizacional. A partir dessas informações, será possível vislumbrar possibilidades de melhorias e desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

Este estudo também busca explorar mecanismos e tecnologias que facilitem o acesso às informações necessárias para o cumprimento das atribuições profissionais, como procedimentos internos, políticas e diretrizes da instituição, e que possam permitir uma melhor compreensão da cultura organizacional, através da investigação das práticas de ambientação e integração já em uso pelas Instituições Federais de Ensino. Por meio dos resultados será possível conhecer as principais práticas adotadas pelas instituições federais de ensino e prever soluções para possíveis desafios.

A escolha deste tema justifica-se na importância dos processos integrativos nas instituições, que beneficia não apenas os servidores mas impacta a instituição como um todo, pois essas ações aumentam a competência dos profissionais e otimiza as práticas institucionais, tendo uma papel vital na eficiência da instituição.

Uma instituição que compreende a importância das boas práticas de ambientação e integração também tem o potencial de atrair talentos e parcerias, fortalecendo a imagem institucional perante a sociedade. Outro fator a ser investigado e que é de suma importância é o uso da tecnologia nesses processos, visto que facilita a ambientação mas também é uma fonte de preparo para um ambiente profissional cada vez mais imerso nos recursos digitais

Considerando a abrangência da pesquisa, será possível classificar as práticas por temas ou etapas de forma a proporcionar uma melhor compreensão e análise, bem como identificar padrões, boas práticas e áreas que precisam ser aprimoradas.

O estudo em questão também se insere no campo da Educação Corporativa, visto que o programa de ambientação e integração pode ser um passo inicial para os programas de formação continuada, os quais seriam iniciados desde o ingresso na instituição. As normas que possibilitam isso são: a Lei 11091/2005 que estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação; o Decreto nº 5825/2006, o qual estabelece diretrizes para Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação; e o Decreto nº 9991/2019, o qual trata do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Tais normas são essenciais para que os servidores públicos recebam a formação geral e específica, de forma contínua, desde o início da carreira. Os resultados obtidos no presente estudo podem ser aplicáveis não apenas às Instituições Federais de Ensino, mas também às outras organizações públicas ou privadas que procurem aprimorar seus processos de ambientação e integração.

Considerando os principais aspectos do cenário exposto acima, a presente pesquisa procura responder ao seguinte problema: Quais são as práticas e métodos mais comuns utilizados nas Instituições Federais de Ensino para promover a ambientação e integração dos servidores técnico-administrativos?

Para embasar essa discussão, estabelece-se como objetivo geral da pesquisa mapear as principais práticas utilizadas para o desenvolvimento de programas de ambientação e integração de servidores TAE nas Instituições Federais de Ensino, e estabelecem-se, ainda, os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as tecnologias digitais mais utilizadas nesses processos,
- b) identificar as necessidades e expectativas dos servidores Técnico-administrativos em Educação (TAE) das Instituições Federais de Ensino em relação à ambientação e integração;
- c) analisar como a educação corporativa pode ser utilizada como estratégia para aprimorar o processo de ambientação e integração de servidores nas Instituições Federais de Ensino;



- d) definir as etapas e os elementos-chave para a estruturação de um programa de ambientação e integração de servidores na instituição de ensino.

Com base nas informações apresentadas, evidencia-se a necessidade de aprofundamento das discussões relacionadas à integração dos servidores nas organizações. Nesse sentido, é fundamental que as organizações busquem estratégias para que esses processos produzam um ambiente receptivo e sejam eficientes para os servidores, utilizando mecanismos e tecnologias que facilitem o acesso às informações necessárias para o cumprimento de suas atribuições profissionais, como procedimentos internos, políticas e diretrizes da instituição, bem como possam permitir uma melhor compreensão da cultura organizacional.

Quanto à estrutura deste trabalho, a próxima seção apresenta a fundamentação teórica relevante sobre a Socialização Organizacional; a Ambientação e Integração; a Integração do Novo Colaborador e o Fortalecimento da Cultura Organizacional; as Técnicas e Estratégias para uma Integração Efetiva; a Promoção da Capacitação de Técnico-Administrativos em Instituições Federais de Ensino; a Avaliação dos Programas de Ambientação e Integração; os Fundamentos e Evolução da Educação Corporativa; e a Tecnologia e Modernização da Educação Corporativa. Em seguida, na seção 3, é descrito a metodologia usada para realizar a pesquisa, incluindo a abordagem e classificação da pesquisa; a estratégia de pesquisa, técnica de coleta e amostra dos dados; e a forma de tratamento dos dados.

Os resultados da pesquisa serão apresentados na seção 4, acompanhados de uma discussão sobre as implicações práticas. Na seção 5, serão apresentadas as considerações finais, concluindo o trabalho, sintetizando os resultados e discutindo as implicações para os Programas de Ambientação e Integração das Instituições Federais de Ensino, alinhados as diretrizes da Educação Corporativa, oferecendo recomendações. Por fim, na seção 6, será fornecida uma lista completa das referências utilizadas no decorrer do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A procura da sociedade por serviços públicos de qualidade é crescente, e o papel do servidor público é um fator fundamental para alcançar esses resultados. Andrade e Ramos (2015) assumiram que a expectativa de que haverá um aumento na eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços públicos existe desde as etapas do concurso público e posse de novos servidores. No entanto, a forma como é realizado o acolhimento do novo servidor poderá determinar ou influenciar sua relação com a instituição e com o trabalho em si (ARAUJO; OLIVEIRA SILVA; MARQUES, 2020).

Dutra; Dutra; Dutra (2017) aponta que ações de acolhimento geram um efeito positivo no clima organizacional, apesar disso, muitas instituições negligenciam essas questões, ao conduzir os recém-chegados ao serviço sem nenhuma orientação específica. Esse processo de acolhimento de novos colaboradores, conhecido como socialização organizacional, quando efetivo, é essencial tanto para a perpetuação da cultura da organização como para a integração do novo funcionário (LAURINI; SANTOS, 2021).

Nesse sentido, Chaves (2023, p. 24), define a socialização organizacional como “o processo pelo qual os novos membros aprendem o comportamento e as atitudes necessárias para assumirem seus papéis nas organizações”. O processo de socialização compreende conhecer e fazer parte de uma organização, considerando a transmissão da cultura organizacional para os novos funcionários, auxiliando os recém-chegados para que se adaptem à organização, absorvendo as características e os padrões dos novos grupos sociais, e definindo seus próprios padrões de comportamento dentro da própria organização (ARAUJO; OLIVEIRA SILVA; MARQUES, 2020; BRUM et al., 2014).

A esse respeito, Carvalho (2009) ao estudar os processos de socialização organizacional em determinadas universidades, constatou que esse processo é uma via de mão dupla. Isso porque na medida em que os servidores se adaptam e interagem com a equipe e com a instituição na busca pelo conhecimento das tarefas e compreensão do cargo, também apresentam proposições que podem modificar a atuação das instituições. Nessa perspectiva, Brum et al. (2014) sugere que tanto os gestores públicos quanto toda a equipe precisam estar

envolvidos nesses processos, desde o ingresso na instituição, para que os objetivos sejam alcançados.

## 2.2 AMBIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO

Segundo Stoffel (2022) o processo de socialização organizacional, muitas vezes trata da jornada do servidor no ingresso em uma nova organização ou na adaptação à mudanças na carreira, é essencial para que haja uma integração eficiente. É um processo que promove uma adaptação do servidor à sua nova situação funcional, transmitindo também os valores, normas e conhecimentos necessários em relação à organização.

Além disso, a socialização organizacional é uma ferramenta que pode ser utilizada para apresentar uma imagem positiva e acolhedora, e exerce um papel fundamental na ambientação e integração dos colaboradores em uma organização (MARTINELLI; BRUM; WAECHTER, 2013). Dessa forma, para um melhor entendimento do processo de socialização, torna-se crucial a compreensão dos conceitos específicos de ambientação e integração.

Marinho (2021, p. 93) apresenta a ambientação como uma “capacitação inicial para o seu desempenho laboral”, na qual o novo servidor “passará a ter maior compreensão sobre o local de trabalho e sobre a política pública na qual atua em acordo com os objetivos da instituição”, influenciando diretamente no sentimento de satisfação do novo servidor. É também por meio desse processo que o indivíduo passa a se sentir aceito no novo grupo social, sendo importante a atuação do gestor e dos colegas de equipe, bem como a transmissão de informações locais, informações sobre as expectativas e apresentação das áreas de trabalho (ARELLANO; CESAR, 2017; BRUM et al., 2014).

Por sua vez, a integração consiste em um programa de treinamento ofertado ao se ingressar em uma instituição e abarca as ações mais formais, as quais tratam de auxiliar o indivíduo nos aspectos relacionados aos procedimentos e as normas da instituição; os valores; a missão; a cultura organizacional; e fatores que possam promover um bom desempenho do novo contratado no seu trabalho (BAUER, 2010; CHIAVENATO, 2020; DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017). De forma geral, os programas de integração costumam trabalhar tópicos importantes como a estrutura administrativa, os gestores, o código de ética, os benefícios, os

principais processos, etc. No entanto, alguns tópicos podem variar devido às peculiaridades de cada organização (ARELLANO; CESAR, 2017; SÓRIO, 2018).

Apesar das definições de Integração como um programa formal, Bauer (2010, p. 2) apresenta duas possibilidades: a integração formal, a qual trata de “um conjunto escrito de políticas e procedimentos coordenados que ajudam um funcionário a se ajustar ao seu novo trabalho em termos de tarefas e socialização” e a integração informal, a qual “refere-se ao processo pelo qual um funcionário aprende sobre seu novo trabalho sem um plano organizacional explícito”. Como resultado de sua pesquisa, Bauer (2010) apontou que as organizações que optam por usar processos formais tendem a ser mais eficazes do que aquelas que não o fazem.

Van Maanen (1978) apresenta outras estratégias para a etapa da socialização no ambiente organizacional. Além da estratégia formal e informal, é possível adotar outras estratégias, tais como: individual ou coletiva; sequencial (passando por etapas sucessivas) ou não sequencial; processos fixos (com períodos e frequência bem definidos) ou variáveis; torneio ou competição (que são formas de promoção reconhecimento com o uso de elementos competitivos); serial (o processo de aprendizagem acontece a partir da interação com outros funcionários mais antigos, como a tutoria) ou disjuntivo (quando o processo de aprendizagem é mais disperso, a partir da iniciativa própria dos funcionários); e, por fim, investidura (busca destacar as qualidades e características desejáveis ao desempenho da função) ou desinvestimento (busca neutralizar as características indesejáveis). As estratégias não são mutuamente excludentes e podem ser combinadas entre si.

Além das diferentes formas de estratégias, no meio acadêmico discute-se também sobre as competências adquiridas. Ostroff e Kozlowski (1992), importantes teóricos da área, propõem quatro domínios importantes no processo de integração, o domínio: da tarefa, do papel, do grupo e o organizacional. Para melhor compreender cada um desses domínios e suas diferentes características, é apresentado o quadro 1 exemplificativo com base no estudo de Ostroff e Kozlowski (1992).

Quadro 1- Domínios do contexto organizacional relevantes para a socialização

<b>Domínio</b>	<b>Características</b>
Tarefa	Compreensão dos deveres, atribuições e prioridades da tarefa. Entendimento sobre como usar adequadamente o equipamento.

	Como lidar com problemas de rotina.
Papel	Estabelecimento de limites de autorização e responsabilidade para o cargo. Aprendizagem sobre as expectativas e comportamentos apropriados para o cargo
Grupo	Compreensão de como interagir e se relacionar com os colegas de trabalho. Compreensão das normas e valores e da estrutura normativa do grupo.
Organização	Aprendizagem sobre a política e o poder dentro da organização. Compreensão da cultura e do sistema de valores da organização. Conhecimento da missão da organização. Conhecimento sobre o estilo de liderança e idiomas especiais (terminologias próprias) da instituição.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Ostroff e Kozlowski (1992).

Em sua pesquisa, Ostroff e Kozlowski (1992) observaram que os domínios da tarefa e do grupo são os mais importantes no processo inicial de adaptação à nova instituição, e que os funcionários que possuem o conhecimento da tarefa tendem a apresentar maior satisfação, comprometimento e ajustamento, além de experimentarem menor nível de estresse. Além disso, os métodos de observação e experimentação foram apontados como mais eficientes para a socialização e aprendizado.

Além das perspectivas teóricas apresentadas anteriormente, Edgar Schein (1996), outro importante teórico da área, também discute a importância da prática do trabalho durante o processo de aprendizagem e socialização organizacional. Esse autor destaca que, para que o aprendizado seja efetivo, é fundamental associá-lo à prática das atividades diárias dos novos empregados, sem desconsiderar a necessidade do processo de orientação, corroborando com os apontamentos de Ostroff e Kozlowski (1992) sobre experimentação e observação.

Dentre as competências necessárias para uma integração bem-sucedida, algumas delas partem do próprio funcionário. A primeira delas é a autoconfiança no desempenho do trabalho, a qual gera motivação e afeta o comprometimento, a satisfação e a rotatividade na organização. Outra característica importante é a clareza da função, pois se as expectativas não forem bem definidas, isto afetará o desempenho. A integração social também é essencial, considerando a necessidade de conhecer, sentir-se aceito e pertencente a determinado grupo, o que está diretamente relacionado com o comprometimento e a rotatividade. Por fim, o conhecimento e adaptação à cultura organizacional (BAUER, 2010).

Para que as ações de ambientação e integração possam ter sucesso na organização é necessário, além da gestão de pessoas, e da ação do próprio funcionário, a participação da

instituição como um todo, principalmente dos gestores (RIBEIRO, 2019). O gestor simboliza o elo do novo colaborador com a organização, e tem um papel muito importante no aprendizado da cultura organizacional. Este deve atuar como um tutor, orientando e acompanhando o funcionário a partir do ingresso na instituição. O desempenho do gestor nessa função está diretamente relacionado à percepção que o novo colaborador terá da organização, seja ela positiva ou negativa (CHIAVENATO, 2020; DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017; SCHEIN, 1996).

Como tutor, o gestor tem um papel fundamental nesse processo de aprendizagem, pois, segundo Chiavenato (2020) e Arellano e Cesar (2017), precisa garantir uma descrição clara das tarefas, fornecer as informações técnicas necessárias, definir as metas e estabelecer os resultados esperados em conjunto com o novo colaborador, assim como fornecer um *feedback* adequado sobre o desempenho e exercer um papel de facilitador quanto à integração social na equipe. LI *et al* (2017) também apresenta uma pesquisa que retrata o quanto a paixão pelo trabalho dos funcionários é influenciada pela paixão pelo do líder através do contágio emocional.

Além disso, Ostroff e Kozlowski (1992) destacam a importância do supervisor e dos colegas como suporte social na busca proativa dos novos colaboradores pelos conhecimentos necessários, mesmo que de forma informal, o que pode facilitar a sua integração e adaptação na organização. Esta perspectiva sugere a importância de treinar também esses atores para que consigam compreender sua função e possam apoiar a iniciativa dos novatos.

Nesse contexto, é importante destacar o papel da equipe de trabalho, visto que provoca um impacto positivo e duradouro na integração do novo colaborador. A partir da influência dos grupos, dos colegas e até clientes, dos subordinados e superiores, é que o indivíduo desenvolve os parâmetros para as situações que vivencia. O apoio e orientação fornecidos pela equipe produzem no novo funcionário a sensação de realização ou de fracasso (VAN MAANEN, 1978). Por isso é de extrema importância reconhecer o papel dos diferentes participantes do processo de integração.

É importante salientar que, apesar de enfrentarem dificuldades para implementar os processos de ambientação e integração, muitas organizações procuram aperfeiçoar seus processos de gestão de pessoas nesse sentido, pois tais processos apresentam benefícios visíveis tanto para os funcionários como para as organizações, como, por exemplo, uma melhor adaptação às normas e regras; comprometimento com os valores da instituição;

melhor desempenho nas atividades; melhores relacionamentos interpessoais na equipe; redução da ansiedade; assimilação da cultura organizacional; melhoria do clima organizacional; retenção de colaboradores; diminuição da rotatividade; aumento da competitividade e da produtividade, bem como da qualidade do desempenho (ANJOS, 2017; BORGES *et al.*, 2010; LAURINI; DOS SANTOS, 2021; OLIVEIRA, 2022; RIBEIRO, 2019).

Em suma, investir em processos de ambientação e integração é uma estratégia valiosa para as organizações que desejam obter melhores resultados em suas operações e reter talentos. Além dos benefícios apontados pelos autores supracitados, é importante ressaltar que a capacitação e o acolhimento adequados dos novos colaboradores contribuem para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e produtivo.

### 2.3 INTEGRAÇÃO DO NOVO COLABORADOR E O FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao ingressar em um novo emprego, é comum que o primeiro dia de trabalho gere uma expectativa e até certo nível de estresse nos novos empregados. Muitas vezes por não conhecer a empresa e sua estrutura o funcionário enfrenta algumas dificuldades que procura sanar por si só e resulta em perda de tempo. Além disso, quando se apresenta uma quantidade excessiva de informações no primeiro dia, a absorção do conteúdo pode ficar comprometida. (PUENTE HERRERA; CASTRILLÓN VARGAS, 2021) Por isso, é fundamental contar com um programa de ambientação e de integração eficientes.

O programa de ambientação visa a transmitir a história e a cultura da organização para os novos colaboradores, a fim de diminuir a inquietação, a rotatividade e o tempo de adaptação dos novos empregados, bem como desenvolver expectativas mais realistas (ARAÚJO; GARCIA, 2014). No contexto da socialização nas empresas e instituições, também é importante mencionar o programa de Integração, um processo também conhecido por *Onboarding*, o qual, segundo Madruga (2021, p. 46), representa a “aplicação de técnicas e ferramentas de ambientação, socialização e capacitação para que os novos funcionários sejam mais rapidamente integrados”.

O termo *Onboarding* tem origem no inglês, e apresenta a ideia de “trazer a bordo”. É um processo que se inicia logo após a contratação, com um processo de orientação,

acolhimento e pode durar períodos maiores como 30, 60, 90 dias, incluindo os programas de treinamento, *feedback* e alinhamento organizacional (KUMAR; PANDEY, 2017; MCCOOL, 2010). Durante o *Onboarding*, os novos colaboradores devem receber as orientações iniciais; e familiarizar-se com a estrutura física da empresa, seus procedimentos, colegas de trabalho, departamentos e sua cultura. Além de conhecer armadilhas e estratégias, as quais podem subsidiar tomadas de decisões na organização (BANOV, 2020; MCCOOL, 2010).

Assim como os programas de ambientação, o *onboarding* também tem como objetivos recepcionar, acolher, integrar, capacitar, reduzir a rotatividade e aumentar o desempenho das pessoas (BANOV, 2020). Essa integração, quando realizada de forma efetiva complementa o processo de ambientação, garantindo o sucesso da inclusão dos novos colaboradores na organização.

Compreendendo a importância dos programas de ambientação e integração no processo de socialização e na busca por envolver e engajar os novos colaboradores, é necessário perceber que outros aspectos também influenciam a experiência do colaborador na organização. Dentre esses aspectos, destacam-se o *Employee Experience*, *Employee Engagement* e *Employer Branding*. Esses termos estão em destaque atualmente e também se relacionam com a busca pelo engajamento dos colaboradores, bem como a promoção de uma imagem que atraia profissionais alinhados com a organização (MADRUGA, 2021).

O *Employee Experience* (EX) tem como objetivo proporcionar aos colaboradores uma experiência dentro da organização que atenda suas necessidades e expectativas e que seja relevante para ambas as partes, para a organização e o colaborador, que seja participativa, e que o conduza a se engajar e produzir. O *Employee Engagement* (EE) é um conjunto de estratégias que visam potencializar os resultados do *Employee Experience*, com o aumento do engajamento dos colaboradores, integrando-os entre si e com os objetivos da instituição, conduzindo à melhor produtividade, a retenção dos funcionários, bem como à satisfação pessoal e ampliando a lealdade do cliente e a retenção do conhecimento institucional (MADRUGA, 2021; WALKER-SCHMIDT; KAUL; PAPADAKIS, 2022). Na pesquisa conduzida por Mahadevan e Schmitz (2019) sobre o EX, um dos pontos destacados é a análise do papel da instituição, ou seja, até que ponto essa está para apoiar a experiência dos funcionários ou se a sua função seria influenciar, ou controlar essa experiência.

Já o *Employer Branding* (EB) é uma consequência desse cenário. É uma plataforma de compartilhamento de informações sobre a empresa e também pode ser considerada uma



estratégia de marca. Pontos como cultura organizacional, oportunidades e benefícios, responsabilidades são expostos de forma transparente em portais de forma que esses canais sirvam como agente integrador, atraindo profissionais alinhados com os valores da organização (MADRUGA, 2021). Segundo Chawla (2020, p. 44), o “*employer branding* pode facilitar a adaptação das pessoas aos valores e objetivos organizacionais, o que terá um impacto positivo nos níveis de engajamento dos funcionários” ou no *employee engagement*.

Depreende-se então que a transmissão dos valores e da cultura organizacional é essencial para fornecer solidez à estrutura da organização, traçando os limites formais, nos quais as normas e regras da organização são definidas, balizando o comportamento dos novos integrantes, facilitando sua ambientação, e imprimindo segurança ao saber como agir com base no conhecimento sobre a cultura organizacional. Adicionalmente, a cultura organizacional tem a função de unificar as pessoas em um objetivo comum, estabelecendo o padrão e a missão definidos pela empresa (ARAÚJO; GARCIA, 2014).

Quando há um alinhamento conjunto entre empresa e funcionários, é refletido em eficiência, rendimento e desempenho (SOUZA; SENA, 2022). Além disso, a cultura organizacional desempenha um papel de extrema importância na integração de funcionários, servidores ou colaboradores, pois essa atua influenciando, diretamente, a implementação de estratégias de partilha de conhecimento em uma organização (MONTEIRO, 2021).

Para promover essa gestão do conhecimento, baseado na aprendizagem tanto individual como coletiva e desenvolver as competências necessárias aos resultados almejados, é fundamental a organização conhecer os sujeitos organizacionais, entender como ocorre o processo de troca e compartilhamento de conhecimento dentro desses grupos, compreender os elementos da cultura organizacional e criar uma subcultura de aprendizagem, a fim de impulsionar o desenvolvimento de habilidades específicas, as quais contribuam para o sucesso da organização (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

## 2.4 TÉCNICAS E ESTRATÉGIAS PARA UMA INTEGRAÇÃO EFETIVA

Ao se compreender a importância da cultura organizacional nos processos e programas de ambientação, integração, socialização e *onboarding*, também é possível perceber, por consequência, que não existe uma regra padrão a ser seguida. Cada organização possui suas peculiaridades, resultando na apresentação de programas de diversas formas e modelos. As

técnicas usadas dependerão dos objetivos da organização, das características do grupo, do conhecimento dos participantes, dentre outras variáveis. O objetivo principal será sempre trazer os novos integrantes a uma visão totalmente clara sobre o que é essa nova realidade (ARAÚJO; GARCIA, 2014; KANAANE; ORTIGOSO, 2018).

Dentro das diversas abordagens que podem ser adotadas pelas organizações, algumas optam por realizar a ambientação em um evento de apenas um dia, no qual recebem os colaboradores de forma coletiva e fornecem algumas orientações, enquanto outras reservam uma semana inteira para essa etapa. Há, ainda, outras organizações que realizam o *onboarding* em um período mais longo, o período mais popular é de um a três meses, propiciando aos colaboradores um maior tempo para adaptação (ABERDEEN, 2016).

Com vistas a proporcionar uma integração mais acolhedora, algumas empresas se preocupam em oferecer um kit de boas-vindas, cartões, agendas, em organizar antecipadamente o espaço do novo colaborador, entre outras ações simbólicas. Já no campo das tecnologias, também é possível destacar algumas ferramentas que são utilizadas para aprimorar esse processo como, por exemplo: os projetores multimídias, os vídeos, os aplicativos de realidade aumentada e as plataformas de *e-learning* (ARAÚJO; GARCIA, 2014; BANOVA, 2020).

Após conhecer as diversas temporalidades e algumas ferramentas utilizadas durante os processos de ambientação e integração é importante também conhecer algumas técnicas e práticas utilizadas. São estratégias que permitem aos novos colaboradores vivenciarem uma experiência mais participativa e eficaz, favorecendo uma melhor integração na organização.

Entre as práticas mais comuns no processo de acolhimento e integração, destaca-se a utilização do Manual do Colaborador nas organizações, visando facilitar o acesso do colaborador a determinadas informações de forma rápida, ágil e independente, o que reduz a ambiguidade e diminui a ansiedade dos novos colaboradores. De forma geral, o Manual do Colaborador apresenta informações básicas como: história da organização; missão; visão e valores; normas e procedimentos; férias; benefícios; planos de saúde; vale-alimentação/refeição; capacitações; incentivos; entre outros. Essas informações são vistas pelos colaboradores como facilitadores do processo de integração (BANOVA, 2020; GODINHO *et al.*, 2023; GUERREIRO, 2021).

Outra técnica bastante utilizada são os Jogos Grupais. Uma ferramenta que facilita o desenvolvimento de habilidades essenciais como autodisciplina, sociabilidade, valores morais,

espírito de equipe e outros. Além disso, proporcionam um ambiente de expressão espontânea, o que faz com que os colaboradores exibam comportamentos que não são expostos em situações cotidianas, permitindo a organização uma análise posterior desses comportamentos e intervenção ou direcionamento pela instituição. Em geral, as organizações buscam estruturá-los de forma a refletir situações de trabalho, despertando interesse e engajamento, estimulando a criatividade e a busca pela solução de problemas (KANAANE; ORTIGOSO, 2018).

Com a evolução das tecnologias digitais como, por exemplo, o Mobile Learning, que é um novo modelo de Educação à Distância (EAD), o qual utiliza dispositivos como celulares ou tablets para o aprendizado, com possibilidade de acesso de conteúdo em nuvem, se tornando flexível e conveniente, foi possível incorporar os benefícios dos jogos para o ambiente organizacional por meio da Gamificação. (ARELLANO; CESAR, 2017).

Os jogos por computador, a partir dos seus recursos, podem facilitar a transição dos métodos tradicionais para o “mundo digital”. Por isso, as empresas estão investindo e buscando parcerias com Universidades e empresas especializadas a fim de treinar seus colaboradores a partir dessas metodologias, possibilitando uma aprendizagem interessante e interativa (KANAANE; ORTIGOSO, 2018).

A gamificação pode ajudar os colaboradores a se sentirem mais motivados e engajados. Para tanto, é importante combinar com outras ferramentas. Além disso, também se mostra como uma estratégia na melhoria do clima organizacional, atua na valorização dos funcionários e na diminuição da rotatividade na organização (NEIDENBACH, 2019).

Seguindo ainda essa linha de técnicas, tem-se as trilhas de aprendizagem, as quais se revelam como uma nova ferramenta para o desenvolvimento de competências e habilidades visando melhorar o desempenho atual e futuro dos colaboradores. Diferente dos treinamentos tradicionais, as trilhas contam com uma diversidade de recursos de aprendizagem, tais como: treinamentos auto-instrucionais, estágios, reuniões de trabalho, viagens de estudo, seminários, jornais, livros, revistas, *sites* e grupos de discussão na internet, filmes, vídeos e outros meios alternativos de aprimoramento pessoal e profissional (MADRUGA, 2021)

O objetivo dessa ferramenta é conciliar o que é necessidade da organização com as expectativas dos colaboradores, de modo que esses possam escolher o que aprender. Cada indivíduo tem liberdade para criar sua própria trilha tendo como base suas aspirações e necessidades, integrando com as expectativas da instituição e as competências que são

necessárias ao desenvolvimento. Com uma plataforma especial, os colaboradores podem ter um papel ativo na criação de suas próprias trilhas, adequando-as a suas necessidades pessoais e profissionais. As trilhas permitem que os funcionários se tornem independentes e produtivos, acelerando o desenvolvimento dos profissionais e conduzindo a um bom desempenho (ARELLANO; CESAR, 2017; KRONBAUER; BITTENCOURT, 2022).

Por fim, o *Mentoring*, que é uma prática fundamental no processo de integração de novos colaboradores, pois envolve, dentro do processo de desenvolvimento de pessoas, a participação de uma pessoa experiente, o mentor, preparando uma pessoa menos experiente na organização ou em determinado setor. Nessa relação, o mentor poderá compartilhar muito mais que orientação, pois pode ajudar a moldar o colaborador na sua função, pode direcioná-lo aos contatos certos e também abrir o caminho para uma rede de relacionamentos e apoio dentro da instituição como também externo. Esse caso foi percebido por Davey, Jackson e Henshall (2020) na sua pesquisa sobre o programa de mentorias para enfermeiros, os mentores mais experientes puderam fornecer acesso a redes profissionais mais amplas e mais atualizadas.

Os relacionamentos de *mentoring* produzem resultados dentro da organização, aumentando a confiança, o desenvolvimento de oportunidades de *network*, conhecimento próprio e habilidades profissionais, também permite ao funcionário desenvolver a capacidade de autorreflexão. O mentor, por sua vez, também experimenta benefícios como satisfação pessoal e a oportunidade de refletir sobre seu próprio aprendizado (SCERRI; PRESBURY; GOH, 2020).

O *mentoring* pode ser estabelecido tanto de maneira formal como informal, porém tem sido observado que funcionários com relações de *mentoring* informal tendem a ser mais suscetíveis ao sucesso na carreira. Essa maior efetividade pode ser atribuída à interação espontânea que aproxima mentores e pupilos de perfis semelhantes. Diante desse achado acadêmico, instituições têm sido incentivadas a investir nos aspectos do *mentoring* informal, promover o *mentoring* e treinar seus funcionários, de forma geral, para serem mentores, e assim usufruir dos benefícios que essa ferramenta pode proporcionar (OKURAME; BALOGUN, 2005; UNDERHILL, 2006).

Além disso, devido à velocidade das mudanças e às constantes transformações nos contextos organizacionais, não é viável depender de apenas poucas pessoas na transmissão adequada do conhecimento. A quantidade de informações e a rapidez com que elas chegam

hoje exigem uma distribuição mais colaborativa, na qual cada colaborador seja também um mentor naquilo que conhece, compartilhando seu conhecimento com os outros, incentivando o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua e adaptável dentro da organização (CHIAVENATO, 2021).

## 2.5 A PROMOÇÃO DA CAPACITAÇÃO DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

À luz das reflexões anteriores sobre a importância da socialização organizacional, ambientação e integração no contexto das organizações em geral, é necessário direcionar o foco desses processos para a realidade dos servidores técnico-administrativos da Educação Federal, uma vez que esses atuam em diversas atividades de suporte a alunos, professores e gestores e ao funcionamento das instituições como um todo. Assim, esses precisam estar em um processo contínuo de aprendizagem, desde o seu ingresso até o desligamento na instituição, conquistando as competências necessárias ao desenvolvimento de sua função pública (CARVALHO, 2009; PACHECO, 2015).

Foi nesse contexto e com a finalidade de estabelecer uma cultura de planejamento das ações de capacitação e desenvolvimento que se apresentou o Decreto nº 9.991/2019, o qual trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. De forma geral, o Decreto estabelece a necessidade do planejamento das ações, dispõe sobre a manutenção de escolas de governo como é o caso da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), bem como trata das licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Porém, seu enfoque é mais direcionado aos processos contínuos da instituição, não abrangendo especificamente os processos iniciais de desenvolvimento, como os programas de integração (BRASIL, 2019).

Para preencher essa lacuna é possível recorrer ao Plano de Desenvolvimento para a carreira dos Técnico-administrativos em Educação (TAE), estabelecido pelo Decreto 5.825/2006, o qual apresenta diretrizes e princípios mais específicos. Quando trabalhados em conjunto, esses dois decretos podem oferecer uma estrutura de desenvolvimento mais abrangente e eficaz (BRASIL, 2006).

O Decreto nº 5.825/2006 aborda algumas ações de Desenvolvimento, entre as quais define o Plano de Desenvolvimento, que deverá contemplar três itens: o dimensionamento das

necessidades institucionais de pessoal, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e o Programa de Avaliação de Desempenho. No tocante ao Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, esse mesmo decreto define que a implementação deve ser nas seguintes linhas de desempenho:

I – iniciação ao serviço público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional;

II – formação geral: visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;

III – educação formal: visa à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal;

IV – gestão: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;

V – inter-relação entre ambientes: visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional; e

VI – específica: visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa (BRASIL, 2006, Art. 7, Parágrafo único).

Outro dispositivo legal que orienta o desenvolvimento dos TAE é a Lei de Cargos e Carreiras do Magistério Federal, Lei nº 11.091/2005, que, assim como o Decreto nº 5.825/2006, o qual trata da necessidade de implementação do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como das formas de movimentação na carreira do TAE. De acordo com a referida Lei, o servidor Técnico-administrativo pode mudar de nível de capacitação ou de padrão de vencimento no plano de carreira específico aos TAE, conforme as regras especificadas na lei. A mudança de nível de capacitação trata-se do que a lei dispõe como Progressão por Capacitação Profissional (BRASIL, 2005).

Para solicitar essa progressão, o servidor precisa apresentar uma certificação de capacitação com a carga horária indicada na lei. Essa solicitação deve seguir, obrigatoriamente, o interstício de 18 meses, a cada progressão solicitada, podendo seguir até o IV nível de capacitação, desde que apresente a comprovação da carga horária exigida que se inicia em 20hs, indo até 180hs a depender do nível de classificação do cargo que ocupa (BRASIL, 2005).

Em conformidade com o decreto nº 5.825/2006, a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação (MEC) publicou a Portaria nº 15/2016, instituindo o Plano de Formação Continuada dos Servidores da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (PLAFOR), com objetivo de promover ações de capacitação dos servidores, com fins ao desenvolvimento dos trabalhos com um diferencial de qualidade, tratando de temas como formação continuada, construção de competências e eventos de capacitação e qualificação (MEC, 2016).

A portaria estabelece que o Plano de Formação deve ser executado por Escolas do Governo ou por meio das próprias instituições de ensino, e deve considerar os Programas de Capacitação Profissional, de Formação Gerencial e de Qualificação. O Programa de Capacitação Profissional inclui iniciação ao serviço público, formação geral e capacitação técnica, em áreas específicas, que podem ser realizados presencialmente ou à distância em cursos de até 360 horas (MEC, 2016).

Nesse sentido, a “cultura de REDE” da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, mencionada por Pacheco (2008, p. 13) é um importante fator que pode contribuir para o sucesso do PLAFOR, pois promove a formação de um coletivo, que possibilita a troca de experiências e o compartilhamento de conhecimentos. A atuação da SETEC como um elo nesse processo se torna fundamental, na medida em que pode garantir a efetividade de iniciativas conjuntas. Esse quadro pode criar um ambiente bastante propício para o fortalecimento dos processos formais de desenvolvimento de pessoal.

Oferecer programas de integração totalmente presenciais pode se tornar oneroso para as instituições. E com o advento da tecnologia digital na área da educação, já existem instituições que oferecem programas 100% *on-line*, disponibilizando um tutor presencial apenas para dar um suporte (BANOV, 2020). Outra estratégia utilizada é a oferta de trilhas de aprendizagem que fornece ao colaborador a oportunidade de se desenvolver de forma a priorizar seus anseios, ao mesmo tempo que atende aos interesses institucionais, pois desenvolve o próprio caminho (KRONBAUER; BITTENCOURT, 2022).

Apesar das vantagens da utilização da integração digital, Sani *et al.*(2022), sugere alguns pontos negativos como a falta de conexão entre os colaboradores, a falta de transparência e confiança. Os pontos levantados induzem a percepção de que é importante encontrar o equilíbrio entre os elementos da integração para a condução de uma equipe forte e coesa.

Para complementar a importância dos processos de ambientação e integração nas Instituições Federais de Ensino, é interessante mencionar alguns estudos que avaliaram a percepção dos servidores sobre esses processos.

Martins *et al.* (2016) pesquisaram sobre a importância da implementação de um programa de integração, a partir da visão dos servidores do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), *campus* Parintins. Os resultados indicaram vários fatores que poderiam ser melhorados com a aplicação de um programa de integração, como a melhor adaptação ao ambiente de trabalho, uma visão ampla do trabalho e não fragmentada em relação às atribuições de cada um, melhor interação entre os setores, diminuição de conflitos entre as equipes de trabalho. Além de despertar a motivação dos servidores, melhorar a compreensão dos processos administrativos da instituição, apresentar a cultura organizacional e reduzir as dificuldades enfrentadas pelos coordenadores ao assumir a função, uma vez que existe muita rotatividade.

Mikowaiski e Vieira (2019) também aplicaram um estudo para verificar a percepção e expectativa dos servidores públicos em uma instituição de ensino federal, neste caso, docentes, em relação à necessidade de uma socialização organizacional e que conteúdos deveriam ser contemplados. Por meio da aplicação de um questionário, três itens foram identificados com 100% de importância atribuída, sendo esses: “as atribuições do cargo e expectativas quanto ao novo servidor; os benefícios, as licenças, os direitos e deveres do servidor; além dos níveis e modalidades de ensino da instituição, incluindo os cursos oferecidos nos campi”. Em suma, é importante considerar essas necessidades identificadas pelos servidores na elaboração dos programas locais na instituição.

Outro estudo realizado por Salvi *et al.* (2023) sobre o processo de socialização da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) mostrou em seus resultados que a instituição possui um programa bem estruturado, no entanto, a percepção dos servidores aponta algumas fragilidades que poderiam ser supridas a partir da prática de revisões e atualizações periódicas, além de um *feedback* dos participantes, de forma a garantir a proposição de melhorias por parte dos próprios servidores, como, por exemplo, em relação ao conteúdo ministrado.

É interessante perceber em todos esses trabalhos a importância de considerar tanto as necessidades como as expectativas dos servidores no processo de socialização e integração. A



realização de revisões e reavaliações periódicas junto ao *feedback* dos participantes são fatores essenciais para a efetividade dos programas.

Nesse sentido, autores como Arellano; Cesar (2017) e Oliveira *et al.* (2018) enfatizam a importância do processo de reavaliação, considerando que essa etapa fornece a oportunidade de reformular as outras etapas, sejam os objetivos, métodos e até os recursos utilizados, bem como a oportunidade de comparar os resultados esperados no treinamento e o aproveitamento dos participantes, sendo o *feedback* uma das formas de avaliação que permite conhecer o pensamento e sentimento dos participantes em relação à proposta. A avaliação e o *feedback* são ferramentas fundamentais para garantir que os programas de integração atendam às necessidades e expectativas dos servidores, contribuindo para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

## 2.6 AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE AMBIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO

Ao procurar as melhores ferramentas que estejam alinhadas a sua cultura e valores organizacionais, as instituições demonstram estar comprometidas em engajar e integrar seus novos colaboradores e na busca para melhores resultados. No entanto, é preciso levar em conta também a importância de avaliar a eficácia desses programas e das ferramentas utilizadas. Dessa forma será possível medir o impacto, verificar se as metas estão sendo atingidas, identificar os pontos de melhoria e realizar os ajustes devidos. Dentro desse contexto, Madruga (2021) reuniu algumas classificações para a avaliação dos programas, conforme aponta o quadro 2:

Quadro 2 - Classificações para as avaliações dos programas

<b>Enfoque</b>		<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
Processos Resultados	X	Avaliação Formativa	Analisa programas em seus vários estágios, focando no processo de operação e fornecendo retorno para melhorar a sua execução. É menos elaborada e menos preocupada com rigor científico e significância estatística. A ênfase está na monitoração contínua do processo.
		Avaliação Somativa	Aplicada posteriormente à avaliação formativa, analisa principalmente os resultados do programa, incluindo

		impacto, eficiência e monitoramento de operações. Busca verificar o quanto o programa cumpriu seus objetivos e que efeitos foram gerados.
Objeto Central dos Processos de Avaliação	Avaliação de Metas	Busca explicar discrepâncias entre metas estabelecidas e resultados obtidos.
	Avaliação de Impacto	Determina os efeitos diretos de uma intervenção social, medindo mudanças nas condições do grupo-alvo em relação ao programa e investigando a efetividade do mesmo.
	Avaliação de Processos	Realiza um trabalho sistemático para medir a cobertura do programa social, identificando mecanismos de êxito ou fracasso e estratégias alternativas. Limita-se à investigação dos fatores técnico-instrumentais sem examinar outras variáveis organizacionais.
Objetivos	Avaliação de Necessidades	Identifica necessidades não atendidas e mede o nível de não atendimento em uma organização ou comunidade.
	Avaliação de processos	Documentação da implementação de um programa e avaliação da sua efetividade na prática.
	Avaliação de Resultados	Compara o grau de atendimento do público-alvo entre participantes e não participantes, avaliando melhorias causadas pelo programa e sua sustentabilidade ao longo do tempo.
	Avaliação de Eficiência	Avalia a relação custo-benefício de programas, comparando a eficiência entre diferentes programas projetados para gerar resultados similares.
Modelo de Avaliação	Avaliação Tradicional	Abordagem programada, tecnocrática e com controle total sobre os elementos da execução do programa. Alvo de críticas pela concepção simplificada e por não considerar a complexidade e incerteza do ambiente de implementação, gerando assim resultados questionáveis.
	Avaliação Global/Integral	Estabelece critérios gerais e permite o uso do julgamento próprio dos gestores ou avaliadores para definir indicadores aceitos pelos colaboradores, úteis para prestação de contas e decisões futuras, abrangendo processos objetivos e subjetivos que influenciam os resultados do programa.

Abordagem	Avaliação Objetiva	Realizada por observadores externos presumivelmente não contaminados pelos colaboradores do programa.
	Avaliação Colaborativa	Envolvem diferentes colaboradores no processo de avaliação do programa.

Fonte: Elaborado pela autora **baseado em Madruga** (2021).

O quadro 2 apresenta um panorama geral das diversas formas de avaliação de programas, permitindo uma melhor compreensão das classificações, das abordagens e dos objetivos que podem estar envolvidos em uma política de avaliação da eficácia e do impacto dos processos organizacionais. A metodologia escolhida pela organização deve ser a que se relaciona melhor com os objetivos e necessidades organizacionais e dos seus colaboradores.

Em suma, os programas permitem o conhecimento e a formação de uma cultura organizacional mais firme, proporcionam o desenvolvimento de relações de interação dos colaboradores entre si e com a instituição, o qual fortalece o aprendizado e incentiva um melhor desempenho, bem como a permanência do colaborador na organização (SILVA *et al.*, 2020).

Assim, é importante destacar que os programas de ambientação e integração não são um evento isolado, mas parte de um processo contínuo de aprendizagem organizacional e que o acompanhamento, bem como a avaliação desses programas são essenciais para a manutenção e garantia de alcance dos objetivos propostos, valorizando também o desenvolvimento dos colaboradores. Nesse contexto de desenvolvimento contínuo e valorização do capital humano, entra a importância da Educação Corporativa.

## 2.7 FUNDAMENTOS E EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As organizações estão cada vez mais expostas a um mercado competitivo e exigente. Nesse cenário, para serem bem sucedidas e perenes, essas buscam continuamente implementar melhorias e desenvolver vantagens em relação aos seus concorrentes. Isto é possível por meio da entrega de valor ao cliente, a partir do atendimento de suas necessidades. Para tanto, o capital humano da organização precisa entender adequadamente o funcionamento dos processos e deter o conhecimento requerido para o pleno desenvolvimento de suas atividades (FREIRE; SANTOS; SILVA, 2017; MEDEIROS; DEBIASI, 2022).

Diante disso, a gestão de pessoas torna-se vital nas organizações no que tange a construção da estratégia corporativa. A missão da Gestão de Pessoas tem sido a de traçar uma

rota para o desenvolvimento organizacional, com foco na retenção de talentos, na gestão do conhecimento e das competências necessárias, bem como ao trabalho colaborativo. Isto tem conduzido a gestão de pessoas a desempenhar um importante papel de propulsora de novas perspectivas acerca de temas, tais como: capacitação, treinamento e desenvolvimento (BOHLANDER; SNELL, 2015; CUNHA, 2003).

Além das aceleradas mudanças que vem ocorrendo no mundo, um dos motivos que tem contribuído para a evolução dos modelos de treinamento e desenvolvimento nas organizações é a escassez de mão de obra capacitada (RIBEIRO, 2018). Em um contexto no qual as universidades tradicionais enfrentavam desafios na formação de profissionais com as habilidades e competências que atendessem às expectativas e necessidades das empresas, surgiu uma nova demanda: a de que as próprias empresas preparassem seus funcionários e implementassem processos de aprendizagem contínua. Este cenário favoreceu o surgimento da Educação Corporativa (EC), como uma evolução dos antigos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006; PASSOS, 2010).

Enquanto os departamentos de T&D atuavam majoritariamente de forma reativa, com foco em necessidades imediatas e específicas, a Educação Corporativa é mais proativa, com uma visão de longo prazo, e busca estar alinhada à visão estratégica da organização. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). O departamento de T&D possuía enfoque no desenvolvimento dos líderes e gestores. A Educação Corporativa, por sua vez, é mais abrangente e envolve todos os atores organizacionais, incluindo clientes, fornecedores, empresas associadas e todos os envolvidos no negócio (EBOLI, 2014; RIBEIRO, 2018).

Ressalta-se, contudo, que a Educação Corporativa não extinguiu o T&D. Ao contrário, o absorveu, mantendo o uso de suas técnicas e métodos, porém deslocando a ênfase para as estratégias e diretrizes organizacionais (ARELLANO; CESAR, 2017). Consiste, assim, em um sistema direcionado aos funcionários da empresa, o qual busca desenvolver nos colaboradores as habilidades e competências que são necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais (EBOLI, 2014).

Outro aspecto da Educação Corporativa reside no estímulo ao compartilhamento de experiências e informações entre os colaboradores, possibilitando que estes aprendam uns com os outros e potencializem suas capacidades. Para isso, as empresas devem proporcionar um ambiente que favoreça a aprendizagem e valorize o conhecimento (KANAANE;

ORTIGOSO, 2018). Nesse sentido, existem organizações que criam ambientes virtuais nos quais ocorre a distribuição e compartilhamento do conhecimento e de boas práticas, de modo que os funcionários possam interagir e colaborar entre si. (ARELLANO; CESAR, 2017);

Na Educação Corporativa é importante ainda fornecer as condições necessárias para o autodesenvolvimento dos colaboradores, de maneira que estes possam aprender a qualquer hora e lugar, inclusive no que se refere ao apoio tecnológico devido (EBOLI, 2014). Além disso, tendo em vista a imprescindibilidade da constante adaptação das empresas em um cenário competitivo, é essencial que o conhecimento seja organizado e sistematizado, e que o sistema de Educação Corporativa passe por revisões e atualizações periódicas, as quais envolvam todos os colaboradores e a liderança (EBOLI, 2014; PARDIM; MACCARI, 2009).

Uma forma de operacionalizar a Educação Corporativa é por meio da instituição de uma universidade corporativa (UC), a qual permite que a empresa seja responsável pelo desenvolvimento de seus colaboradores. A universidade corporativa tem a função de conectar colaboradores, empresas, fornecedores, clientes e todos os envolvidos com as atividades da instituição, fornece um ambiente de comunicação, formal e informal, utilização dos recursos de conhecimento e a facilitação da transmissão de conhecimento. Propicia, assim, o aprimoramento das habilidades dos colaboradores, tornando-os mais produtivos e contribuindo para o alcance de melhores resultados organizacionais (CHEN; XU; ZHAI, 2019; SCHONS *et al*, 2008).

Apesar do nome, as universidades corporativas se distinguem em diversos aspectos das universidades tradicionais. Aquelas não precisam necessariamente de campus físico e envolvem um processo de aprendizagem contínua. Ademais, os conteúdos ministrados são organizados com base nas competências que devem ser desenvolvidas, uma vez que a aprendizagem não é vista como um fim em si mesma, devendo ser um instrumento para que a empresa alcance seus objetivos (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006) (RIBEIRO, 2018).

A implementação de uma universidade corporativa deve ser bem planejada e considerar os custos associados, o comprometimento da alta administração, o envolvimento das pessoas, o sistema de monitoramento e de avaliação dos resultados, dentre outros aspectos. Há ainda que se planejar adequadamente a quantidade de cursos e treinamentos ofertados, privilegiando a qualidade das ações de desenvolvimento em detrimento de uma quantidade excessiva e desnecessária (RIBEIRO, 2018; PARDIM; MACCARI, 2009).

## 2.8 TECNOLOGIA E MODERNIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Uma universidade corporativa deve fornecer mais do que um ambiente para geração do conhecimento, devendo permitir também o seu armazenamento, gestão, disseminação e aplicação. Para isso, torna-se propícia a aplicação de Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs), estruturando uma base adequada para a implementação de estratégias da educação a distância (EAD) que supera alguns desafios como a distância geográfica, e a gestão pessoal do tempo (BALOYI, 2020; PARDIM; MACCARI, 2009).

Essa ferramenta é capaz de potencializar as iniciativas educacionais e conferir agilidade e disponibilidade à informação de forma tempestiva. Ainda, o uso da Internet pode reduzir custos e ampliar o alcance da educação corporativa, inclusive para o público externo à empresa (PARDIM; MACCARI, 2009). Nessa ótica, é pertinente ressaltar a perspectiva de Schons *et al.* (2008), o conhecimento é o principal valor econômico gerador de riqueza e, por isso, as organizações devem fomentar o desenvolvimento das competências essenciais ao seu negócio, por meio de ambientes propícios à geração e à disseminação de conhecimento.

Nessa mesma direção, outra forma de abordagem cada vez mais adotada pelas organizações é o *e-learning*, que oferece, por meio da internet, diversas soluções para o treinamento de funcionários e disseminação do conhecimento. Para ter eficácia, a aplicação do *e-learning* deve considerar a cultura organizacional e as características da liderança da empresa, bem como ser integrada com outras formas de aprendizagem. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Uma abordagem mais inovadora para a educação corporativa é a Universidade Corporativa em Rede (UCR), cujo propósito é criar um ambiente de aprendizagem coletiva, com enfoque na aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. É uma metodologia dinâmica e que faz uso de tecnologias educacionais, a exemplo de plataformas *on-line*, que possibilitam a colaboração e compartilhamento de conhecimento (FREIRE et al, 2016).

A UCR distingue-se de outras metodologias por servir como um repositório de memória de rede, padronizando a armazenagem e facilitando a transmissão das informações, preservando a memória e a história organizacional. Além disso, a utilização estratégica da Gestão do Conhecimento potencializa a UCR (AIRES; FREIRE, 2016).

A UCR enfatiza o alinhamento estratégico entre todos os envolvidos no ecossistema organizacional, permitindo o aprendizado em rede, por meio de parcerias com participantes internos e externos. Assim, é possível criar um sistema de educação corporativa interligado, com aprendizagem compartilhada e alinhado aos objetivos estratégicos das organizações que compõem a rede (FREIRE; SANTOS; SILVA, 2017).

Freire *et al.* (2016) sugerem um modelo de UCR que deve aderir a determinadas diretrizes que serão elencadas na figura 1 abaixo:

Figura 1- Características e Diretrizes de uma UCR



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Freire *et al* (2016)

A figura 1 apresenta um resumo das principais características, como também das diretrizes para o funcionamento de uma Universidade Corporativa, com ênfase na gestão do conhecimento e na utilização de tecnologias como ferramentas para o compartilhamento em rede e o desenvolvimento de profissionais dentro da instituição.

Em resumo, a Universidade Corporativa em Rede mostra a necessidade constante de adaptação às novas realidades tecnológicas e também a gestão do aprendizado contínuo. É um



modelo que reafirma a importância de revisar e atualizar periodicamente os métodos da Educação Corporativa.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 ABORDAGEM E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com o intuito de conduzir esse estudo, que tem por finalidade mapear as principais práticas e tecnologias utilizadas nos processos de Ambientação e Integração de técnico-administrativos em Educação da Rede Federal de Ensino, foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica, em livros, artigos científicos, revistas e periódicos, monografias, dissertações e teses, entre outros materiais publicados, para dar embasamento teórico à pesquisa a ser realizada, como define Gil (2022).

Com base nos objetivos propostos, a coleta de dados da pesquisa ocorreu com a aplicação de um questionário estruturado com os servidores técnico-administrativos das 110 Instituições Federais de Ensino do Brasil, compreendendo 69 universidades e 41 institutos federais/Cefets. Esse número foi obtido considerando os dados do último censo da Educação Superior do INEP e informações complementares do MEC, que incluíram as chamadas "Universidades Supernovas" (MEC, 2020; INEP, 2021), a fim de coletar informações relativas às necessidades e expectativas dos servidores no que diz respeito aos processos de ambientação e integração aplicados a Rede Federal de Ensino. A segunda etapa tratou-se de um mapeamento dos programas de Ambientação e Integração existentes, realizado por meio de um levantamento de informações nas mesmas instituições federais de ensino, identificando as principais práticas e tecnologias utilizadas.

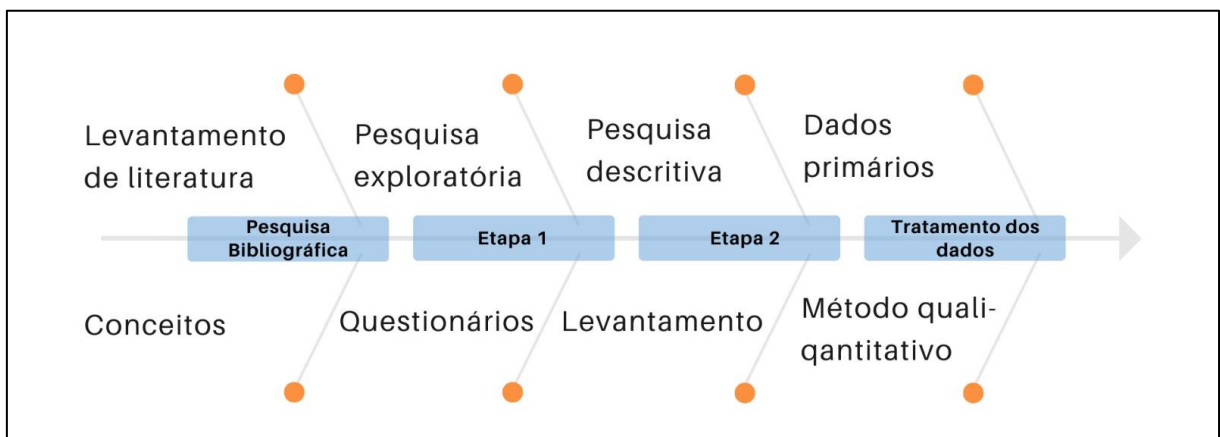
Considerando os passos metodológicos citados, o presente estudo pode ser compreendido como uma pesquisa aplicada de caráter exploratório em um primeiro momento, pois busca identificar as necessidades e expectativas dos servidores em relação à ambientação e integração nas Instituições Federais de Ensino, com fins de dar subsídios para uma pesquisa mais ampla sobre o tema "Educação Corporativa como estratégia para a ambientação e integração de servidores nas Instituições Federais de Ensino".

A abordagem exploratória, segundo Gil (2019, p. 26), tem como objetivo "desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias," visando "a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores". Além disso, a pesquisa apresenta um caráter descritivo ao mapear as Instituições Federais de Ensino que possuem programas de Ambientação e Integração e busca identificar as práticas e tecnologias mais

utilizadas, pois apresenta o contexto atual, auxiliando em uma posterior proposição de novas estratégias. A pesquisa descritiva se propõe a “descrever as características de uma população, ou identificar relações entre variáveis” (MARCONI; LAKATOS, 2022, p. 297).

Nesse sentido, os resultados serão apresentados de forma quali-quantitativa, a partir da coleta de informações de fontes secundárias, com base em informações e documentos fornecidos diretamente pelas Instituições Federais de Ensino, incluindo políticas, normas institucionais, regulamentos, manuais, diretrizes e relatórios das Instituições Federais de Ensino e dos órgãos governamentais relacionados à rede federal de ensino e associados ao tema discutido e a partir da coleta de informações de fontes primárias, resultantes da aplicação de questionários com os servidores das Instituições Federais de Ensino, utilizando a escala Likert, como escala de avaliação, para verificar a percepção dos servidores sobre determinados aspectos de um programa de ambientação e integração.

Figura 2 - Desenho Metodológico



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

### 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA, TÉCNICA DE COLETA E AMOSTRA DOS PARTICIPANTES

Como já mencionado anteriormente, após a pesquisa bibliográfica como etapa inicial, o passo seguinte foi a aplicação de questionários estruturados, como instrumento de coleta de dados, com os servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino no Brasil. A pesquisa foi submetida à Plataforma Brasil e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Estadual do Rio Grande do Norte com o número de CAAE

69338923.6.0000.5294 e somente depois realizada a aplicação dos questionários, respeitando as garantias éticas aos participantes da pesquisa<sup>1</sup>. A escolha das Instituições Federais de Ensino abrange 110 instituições, que contemplam tanto o Ensino Médio (Institutos Federais/Cefets), como o Ensino Superior (Universidades Federais e Institutos Federais).

A opção por trabalhar com essas instituições justifica-se pelo fato de compartilharem características semelhantes em termos de Estrutura Organizacional, bem como em relação à carreira dos servidores do Plano de Carreira dos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE). Dessa forma, será possível obter uma visão mais abrangente e representativa de como se dá os processos de ambientação e integração, apesar das especificidades de cada instituição. Também se espera alcançar uma compreensão mais completa das práticas adotadas pelas instituições e das necessidades dos servidores no contexto educacional.

O universo da Pesquisa é composto pelos técnicos administrativos de todos os campi das 110 Instituições Federais de Ensino do Brasil. Segundo os dados do Portal de Dados Abertos do MEC (Ministério da Educação), atualizados em abril de 2023 (MEC, 2023), a quantidade de servidores TAE é de aproximadamente 132.000. Esta informação foi obtida a partir da planilha disponível no *site*.

A determinação do tamanho da amostra foi realizada utilizando a fórmula  $n_0 = 1 / e_0^2$ , em que " $n_0$ " representa o tamanho da amostra desejado e " $e_0$ " é o erro amostral tolerável. É importante ressaltar que essa fórmula é um primeiro cálculo para determinar o tamanho mínimo da amostra que pode ser feito mesmo sem conhecer o tamanho da população, de

---

## 1 GARANTIAS ÉTICAS AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os benefícios desta pesquisa incluem a oportunidade de expressar opiniões e sugerir melhorias no processo de integração de novos servidores nas IFEs, bem como a possibilidade de contribuir para o desenvolvimento de práticas mais eficazes de ambientação e integração de servidores, elevando a qualidade de vida e bem-estar dos servidores e participando da construção de um ambiente de trabalho mais receptivo e colaborativo.

Os riscos mínimos que o participante da pesquisa estará exposto são de cansaço ou aborrecimento ao responder questionários, alterações de visão de mundo em função de reflexões sobre a satisfação profissional e quebra de sigilo. Esses riscos serão minimizados mediante: garantia de retirada do seu consentimento prévio, ou, simplesmente interrupção do autopreenchimento das respostas e não enviar o formulário, caso desista de participar da pesquisa; garantia do anonimato/privacidade do participante na pesquisa, onde não será preciso colocar o nome do mesmo; não será divulgado dado que identifique o participante; e garantia que o participante se sinta à vontade para responder aos questionários.

acordo com Barbetta (2012). Segundo Barbetta, se a população for mais de vinte vezes o valor calculado de " $n_0$ ", então " $n_0$ " pode ser adotado como valor da amostra.

Considerando um erro amostral aproximado de 5%, temos:

$$n_0 = 1 / (0.05)^2$$

$$n_0 = 1 / 0.0025$$

$$n_0 = 400$$

Considerando um erro amostral de aproximadamente 5%, uma amostra de tamanho aproximado de 400 participantes seria suficiente para representar a população. Salienta-se que a população em questão possui cerca de 132.000 indivíduos, o que corresponde a mais de 20 vezes o tamanho da amostra desejada. Essa relação de tamanho entre a população e a amostra é relevante para a análise do cálculo amostral, garantindo um erro amostral baixo. Nesse contexto, a amostra definida foi considerada adequada para atender os objetivos da pesquisa.

Considerando o exposto, optou-se por utilizar uma amostra de no mínimo 400 participantes, selecionados pelo método de amostragem do tipo "amostra de conveniência", uma vez que o convite para participação na pesquisa foi enviado para todos os servidores administrativos das Instituições Federais de Ensino do Brasil por meio dos e-mails dos Dirigentes Máximos das 110 Instituições Federais de Ensino, solicitando que a pesquisa fosse divulgada para todos os servidores TAE da instituição. A amostra foi composta pelos servidores que primeiro responderam ao convite e completaram o questionário e, portanto, obtivemos respostas de 401 pessoas, o que não apresenta problemas para a análise. O e-mail enviado continha um convite formal, claro e objetivo, para participar da pesquisa, com informações sobre o propósito da pesquisa, o *link* para o questionário no Google Forms e as orientações sobre como proceder para responder ao questionário. O convite também destacou que a participação na pesquisa era voluntária e que os dados seriam tratados de forma confidencial e anônima.

Os critérios de inclusão para participação na pesquisa foram definidos com base nos objetivos e escopo da pesquisa, que é voltada exclusivamente para servidores administrativos da Rede Federal de Ensino Brasileira. Portanto, apenas servidores administrativos ativos e vinculados às Instituições Federais de Ensino foram considerados para inclusão na pesquisa. Não haverá critérios de exclusão.

Dessa forma, a amostra selecionada fornecerá resultados confiáveis, permitindo extrapolações e generalizações para a população de interesse. A relação de tamanho entre a

população e a amostra é um fator importante a ser considerado na análise dos resultados, destacando a representatividade da amostra em relação à população total. Os resultados obtidos com essa amostra por conveniência serão analisados considerando suas limitações. Porém, acredita-se que proporcionará insights e informações importantes que ajudem a compreender as percepções e necessidades dos participantes, contribuindo para um estudo de caráter exploratório (CRESWELL; CLARK, 2013).

O roteiro do questionário está detalhado no Apêndice A e foi elaborado para atender ao primeiro objetivo específico, relacionando os tópicos com os pontos discutidos na pesquisa bibliográfica, divididos por temáticas conforme consta no quadro 3:

Quadro 3 - Categorias temáticas do Questionário

Categorias Temáticas	Perguntas	Embasamento Teórico
Existência de Programa de Ambientação/Integração	1	BAUER, Talya N. Maximizing Success. Alexandria: SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, 2010
Familiarização e preparação para o cargo	2 e 3	STROFF, Cheri; KOZLOWSKI, Steve W. Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. <i>Personnel Psychology</i> , v. 45, ed. 4, p. 849-874, 1992.
Acompanhamento e Suporte aos Novos Servidores	4	CHIAVENATO, Idalberto. <i>Gestão de pessoas : o novo papel da gestão do talento humano</i> / Idalberto Chiavenato. – 5. ed. [3ª Reimp.] - São Paulo: Atlas, 2022 ARELLANO, Eliete Bernal; CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho (org.). <i>Gestão de Pessoas nas empresas contemporâneas brasileiras</i> . 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
Eficácia da comunicação e clareza das informações	5 e 6	SCHEIN, E. Organizational Learning: What is New? <i>Journal of Organizational Change Management</i> , Bradford, v. 9, n. 1, p. 4-16, 1996. DUTRA, Joel Souza. <i>Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros</i> / Joel Souza Dutra, Tatiana Almendra

		<p>Dutra, Gabriela Almendra Dutra. – São Paulo: Atlas, 2017.</p> <p>ARAÚJO, Luis César Gonçalves de; GARCIA, Adriana A. Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional - Edição Compacta, 2ª edição. Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788522491292.</p>
Utilização de Tecnologias do Ensino a Distância	7 e 8	<p>BANOV, Márcia R. Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital. Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597026115.</p> <p>KRONBAUER, Artur.; BITTENCOURT, Larissa Muniz Ferreira. . Modelando trilhas de aprendizagem na educação corporativa universitária. Conjecturas, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 758–779, 2022.</p>
Eficácia dos procedimentos e rotinas no processo de adaptação e integração	9,10 e 11	<p>CHIAVENATO, Idalberto. Coaching e Mentoring - Construção de Talentos. E-book. Grupo GEN, 2021. ISBN 9786559770403.</p> <p>OSTROFF, Cheri; KOZLOWSKI, Steve W. Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. Personnel Psychology, v. 45, ed. 4, p. 849-874, 1992.</p>
Melhoria Contínua dos Programas de Ambientação e Integração	12	<p>OLIVEIRA, Luana Y M.; OLIVEIRA, Pablo R B.; SAWITZKI, Roberta; et al. Gestão de pessoas. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595023901.</p> <p>ARELLANO, Eliete. Gestão de Pessoas. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788595152458.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Foram feitos comentários adicionais pelos participantes do questionário de forma opcional, permitindo uma compreensão mais aprofundada das percepções e opiniões dos servidores em relação ao processo de ambientação e integração nas Instituições Federais de Ensino.

Antes da aplicação do questionário foi realizada a etapa de pré-teste, com a aplicação para um número reduzido de participantes, para avaliação do instrumento de pesquisa, no sentido de identificar possíveis inconsistências ou termos confusos. Após o feedback dos

participantes foi possível realizar pequenos ajustes a fim de que as questões tivessem melhor clareza antes de aplicar para a grande amostra da pesquisa.

A segunda etapa de coleta de dados foi conduzida por meio de um *survey* ou levantamento de campo, em que foi feito o contato direto com as 110 Instituições Federais de Ensino do Brasil, por meio de e-mail e via portal de acesso à informação FALA.Br da Controladoria Geral da União (CGU). O objetivo desse levantamento foi identificar as instituições que dispõem de programas formalizados de ambientação e integração de servidores, no intuito de compreender as práticas mais comuns, conteúdos, metodologias e tecnologias digitais que são utilizadas pelos referidos programas. A opção pelo *survey* decorreu porque, em geral, consiste em uma pesquisa quantitativa em que a coleta de dados procura identificar padrões ou estabelecer correlações entre eventos específicos (MATTAR; RAMOS, 2021). Os documentos resultantes dessa busca podem incluir políticas, normas institucionais, regulamentos, manuais, diretrizes e relatórios das Instituições Federais de Ensino.

A amostra analisada nesta etapa foi definida com base em critérios específicos. Primeiramente, foram consideradas as Instituições Federais de Ensino que possuíam programas de ambientação/integração. Em seguida, outro critério essencial foi a formalização desses programas. Por fim, foi considerado o acesso ao documento ou link que fornecesse detalhes sobre o programa. Sendo assim, a amostra final compreendeu 30 Instituições Federais de Ensino que atenderam a esses critérios.

Desse modo, foi utilizado um roteiro específico que segue detalhado no Apêndice B. As informações coletadas se relacionam com o objetivo específico: Mapear as principais práticas utilizadas para o desenvolvimento de programas de ambientação e integração de servidores nas Instituições Federais de Ensino, identificando as tecnologias digitais mais utilizadas; e serão de extrema importância para o alcance do objetivo específico: Definir as etapas e os elementos-chave para a estruturação de um programa de ambientação e integração de servidores na instituição de ensino.

Os dados obtidos nessas duas etapas servirão como base para identificar os princípios e estratégias-chave para aprimorar o processo de ambientação e integração de servidores nas Instituições Federais de Ensino.

### 3.3 TRATAMENTO DOS DADOS



Nesta seção será descrito o tratamento para análise dos dados na pesquisa. Em uma primeira etapa os dados foram obtidos por meio de um questionário com questões com uma escala Likert<sup>2</sup> de 5 pontos. Durante a etapa de tratamento de dados foi realizada uma revisão dos dados para verificar a existência de questionários enviados vazios, ou com inconsistências. Em seguida, os dados foram organizados na planilha do Google Sheets para viabilizar a análise.

Para analisar as respostas na escala Likert, atribuímos valores numéricos às categorias (1 = "Discordo totalmente", 2 = "Discordo parcialmente", 3 = "Neutro", 4 = "Concordo parcialmente", 5 = "Concordo totalmente"). A partir desses valores foi calculada a frequência absoluta e a frequência relativa ou percentual, de cada categoria de resposta, para cada pergunta do questionário, permitindo a identificação dos níveis de concordância ou discordância.

Nos questionários, foi disponibilizado um espaço para que os participantes incluíssem comentários adicionais de forma espontânea. Esses *feedbacks* foram submetidos a uma análise de conteúdo com auxílio do software Atlas.ti Web. Conforme Bardin (1977, p.38), a análise de conteúdo se trata de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos das mensagens”, para extrair sentido das palavras analisadas. O processo de análise, baseado nas técnicas de Bardin, se iniciou com a codificação dos dados coletados, que posteriormente foram classificados com base em semelhanças e diferenças. A seguir, as categorias formadas foram agregadas em conjuntos temáticos e enumeradas para quantificar a frequência dos códigos em cada categoria. Baseado nessa estruturação dos dados, foi possível realizar a análise e interpretação das informações obtidas, ampliando a compreensão dos dados quantitativos apresentados.

Na segunda etapa da pesquisa, o tratamento dos dados obtidos no *survey* também foi realizado por meio de uma planilha do Google Sheets, criando um banco de dados, no qual foram sendo inseridas as informações de cada instituição, para serem analisadas de forma quantitativa com os dados dispostos em gráficos e tabelas para melhor visualização.

---

2 “A partir da apresentação de um conjunto de afirmações (itens) que descrevem alguma situação, atitude, crença ou apreciação, o respondente assinala um dos pontos da escala que melhor represente sua concordância. De modo geral, a escala Likert possui cinco pontos de intervalo,” podendo haver variações. (MATTAR; RAMOS, 2021, p. 226)

Após o tratamento dos dados coletados, foi conduzida uma análise dos resultados das percepções e as respostas dos servidores diagnosticadas por meio dos questionários aplicados e das práticas identificadas nos projetos já institucionalizados das Instituições Federais de Ensino. Essa análise tem como objetivo compreender a perspectiva dos servidores, suas expectativas e necessidades, sem necessariamente validar ou confirmar a correspondência entre as respostas e ações efetivas das instituições. Por meio dessa abordagem, busca-se identificar lacunas, dificuldades comuns, bem como oportunidades para o aprimoramento dos programas.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Este capítulo apresenta a análise dos resultados da pesquisa com base nos objetivos estabelecidos, estando os tópicos separados de acordo com cada objetivo relacionado. Inicialmente, será apresentada uma contextualização sobre os servidores entrevistados, e abordadas as informações inerentes ao seu perfil. Em seguida, serão detalhadas as percepções e respostas dos servidores em relação aos processos de ambientação e integração nas Instituições Federais de Ensino.

Posteriormente, apresenta-se a contextualização referente às instituições estudadas, serão disponibilizadas informações sobre o número de instituições participantes, distribuição geográfica, tipo de instituição (institutos ou universidades), a fim de exibir uma visão geral em relação à amostra pesquisada.

### **4.1 NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS SERVIDORES EM RELAÇÃO À AMBIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS IFES**

#### **4.1.1 Contextualização**

Começando com uma apresentação geral, é importante identificar que, foram aplicados questionários aos técnico-administrativos das 110 Instituições Federais de Ensino. Vale ressaltar que, embora as instituições da rede federal possuam uma quantidade significativa de campi, espalhados em diversas regiões dentro dos estados a que pertencem, **optou-se** por centralizar o contato com as reitorias das instituições, solicitando o envio do

questionário para a lista geral dos técnico-administrativos de todos os campi, dando a abrangência e a representatividade necessária, ao mesmo tempo em que simplifica o processo de coleta.

No que diz respeito ao perfil dos servidores entrevistados, optou-se por compreender todos os servidores técnico-administrativos, independente do tempo de serviço na instituição, visto que a intenção do questionário não é avaliar o programa ofertado pela instituição, mas coletar uma gama de percepções, sentimentos e vivências que possam direcionar propostas de melhoria e aprimoramento do processo de ambientação e integração de servidores técnico-administrativos nas Instituições Federais de Ensino.

#### 4.1.2 Análise

A seguir, apresenta-se a Tabela 1, que exhibe a distribuição de frequência das respostas obtidas a partir do questionário que observa várias temáticas relacionadas ao programa de ambientação e integração de servidores em uma organização. São abordadas áreas de grande importância, incluindo a existência do programa, familiarização e preparação, acompanhamento e suporte, comunicação e informação, uso de tecnologias EAD, eficácia dos procedimentos e melhoria contínua. Cada temática integra perguntas específicas projetadas para avaliar a percepção dos participantes em relação a esses aspectos.

Tabela 1 - Distribuição de frequências do Questionário

Temática	Perguntas	DT	DP	N	CP	CT
Existência	1. Existência de programa	24,62%	17,77%	12,94%	25,13%	19,04%
Familiarização e Preparação	2. Familiarização com a Carreira	20,81%	23,35%	19,80%	25,38%	10,15%
	3. Preparação para o Cargo	19,80%	28,68%	23,35%	22,08%	5,58%
Acompanhamento e Suporte	4. Acompanhamento de Novos Servidores	40,36%	31,22%	14,47%	9,90%	3,55%
Comunicação e Informação	5. Comunicação do Líder/Gestor	16,50%	21,07%	17,26%	32,49%	12,18%
	6. Missão e Valores	5,33%	8,88%	14,21%	38,58%	32,49%
Uso de Tecnologias EAD	7. Utilização de EAD	7,87%	4,82%	9,14%	33,50%	44,16%
	8. Eficiência do Processo Híbrido	11,42%	12,44%	15,99%	25,38%	34,26%
Eficácia dos	9. Ausência de Registros	9,14%	10,91%	11,93%	31,47%	36,04%

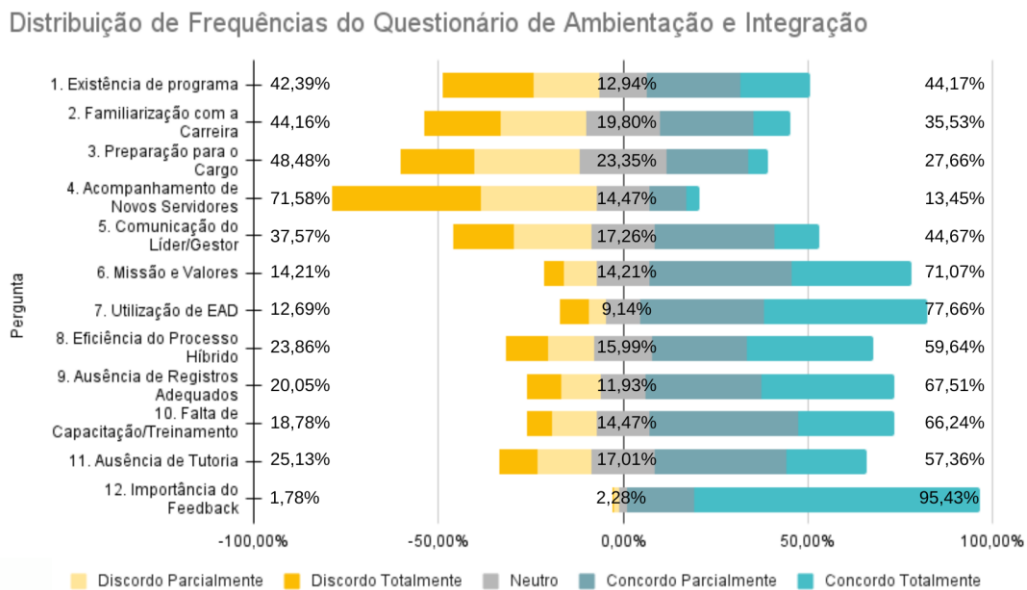
procedimentos	Adequados					
	10. Falta de Capacitação/Treinamentos	6,60%	12,18%	14,47%	40,10%	
	11. Ausência de Tutoria	10,41%	14,72%	17,01%	35,79%	21,57%
Melhoria contínua	12. Importância do <i>feedback</i>	0,51%	1,27%	2,28%	18,02%	77,41%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A tabela 1 fornece uma visão detalhada das respostas em porcentagens e categorizadas em cinco níveis que variam de discordo totalmente a concordo totalmente, destacando as respostas em que houve uma maior frequência. Esta distribuição das respostas permite expandir a compreensão da opinião dos participantes quanto aos diferentes aspectos abordados na pesquisa.

Além disso, os mesmos dados são apresentados no Gráfico 1 , abaixo, por meio de um gráfico de barras que permite uma representação visual dos resultados com uma abordagem que soma em um extremo os percentuais das categorias mais positivas e em outro extremo as categorias mais negativas, possibilitando uma visão mais abrangente das percepções dos servidores.

Gráfico 1 - Distribuição de Frequências do Questionário de Ambientação e Integração



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

#### 4.1.1.1 Existência de Programa de Ambientação/Integração

A partir do gráfico 1 é possível identificar algumas informações relevantes. Com relação à pergunta 1, que trata da Existência de programa de ambientação/integração nas instituições, é possível perceber que existe uma variação de opinião entre os participantes. Foi bastante evidente um *Bottom box*<sup>3</sup> relativamente alto, contendo percentuais significativos (42,39%) nos níveis 1 e 2, como também um *Top-2-box*<sup>4</sup> relativamente alto (44,17%) nos níveis 4 e 5, o que aponta para uma quantidade relevante de participantes que percebe o esforço da instituição em relação a essa socialização inicial, enquanto que também se percebe necessário identificar os pontos de melhoria no processo.

Para preservar o sigilo e dos participantes da pesquisa, será utilizado uma combinação alfanumérica para identificá-los. Cada participante será identificado por um código único, iniciando por R1, R2, R3, e assim por diante. Dessa forma, os comentários serão apresentados de forma organizada, ao mesmo tempo que garante a privacidade dos respondentes.

Comentários dos participantes:

*R1: Tem um programa, mas ele só acontece esporadicamente. Nesse meio tempo, vários servidores podem entrar e não terem a ambientação adequada. R2: Não teve momento de integração, apenas uma conversa inicial muito sucinta. R3: Fica a critério de cada campus: uns tem boa integração, outros não e não existe um programa sistematizado.*

#### 4.1.1.2 Familiarização e preparação para o cargo

Quanto ao nível de familiarização e preparação dos servidores, na pergunta 2, cerca de 25,38% responderam que concordam parcialmente sobre se sentirem familiarizados com a carreira com as informações recebidas inicialmente. Na pergunta 3, 28,68% discorda

---

<sup>3</sup> Bottom box é uma terminologia comum em pesquisa de mercado, e se refere a porcentagem de respostas no ponto/item mais baixo da escala. No caso, seria a porcentagem de respostas “discordo muito”. (YASUDA; OLIVEIRA, 2016, p. 161)

<sup>4</sup> O termo "Top-2-Box" refere-se à métrica de avaliação de satisfação do cliente que se concentra nos dois níveis mais altos de uma escala de avaliação de cinco pontos, sendo amplamente empregada por empresas para capturar a preferência das pontuações mais positivas ou mais negativas por parte dos consumidores (AGAG et al., 2023; MORGAN; REGO, 2006)

parcialmente sobre se sentir preparada para o cargo com essas informações, sendo a maior frequência identificada de forma isolada.

É possível observar uma relação interessante nas respostas as perguntas 2 e 3, pois embora haja indicação de algum grau de familiarização a partir das informações iniciais, ela não se torna suficiente para produzir a sensação de preparação para enfrentar o novo cargo. Essa discrepância pode ser resultado de vários fatores, como por exemplo, carreira, natureza do cargo e eficácia das informações recebidas, razões que podem ser investigados em trabalhos posteriores. Porém, quando analisa-se em conjunto as respostas positivas e negativas, é possível perceber um Bottom Box mais evidente em ambas as questões, sugerindo uma tendência negativa em cima dessas duas variáveis. Esse resultado aponta para a necessidade de investigar os fatores que conduzem a isso. Essas respostas também são endossadas pelos comentários dos participantes.

A literatura destaca a importância de uma orientação eficaz. Bhat e Rainayee (2019) argumentam que o fato de a instituição oferecer um treinamento não é suficiente, é necessário planejar essa capacitação com o objetivo de melhorar a adequação ao trabalho, além de estar alinhado com a estratégia e metas da organização. A adequação ao trabalho gera um melhor desempenho. Além disso, não é suficiente também adquirir as competências sem que se compreenda o seu contexto, como pontua Ayers (2020) em uma pesquisa sobre um programa de estudo para aquisição de competências em sustentabilidade.

Os comentários apontam para essa ideia, na medida em que indicam as dificuldades iniciais enfrentadas. Por exemplo, *o participante R4 mencionou: As informações repassadas na conversa inicial com a gestão de pessoas são muito gerais e superficiais, nada que auxilie na ambientação/integração do servidor, que precisa correr atrás das informações mais específicas para se familiarizar com a carreira e com o serviço público federal. R5 acrescentou: Demorou muito para ocorrer o curso de novos servidores. Muito do que precisava para executar minha função, aprendi no dia a dia do setor.*

Além disso, um ponto de atenção, destacado nos comentários, foi a necessidade de aprender na prática, o que muitas vezes, conduz o servidor a lidar com questões sem o devido conhecimento, tendo que resolver situações de forma independente. Essa falta de orientação adequada pode gerar desafios e impactar negativamente no processo de integração a instituição, gerando, um ambiente de insegurança, como colocado pelos participantes R7, R8 e R9, respectivamente: *O foco inicial foi apenas explicar as principais competências dos*

*setores, benefícios a que os servidores têm direito, principais normativas do serviço público. Não houve um aprofundamento sobre atividades que desempenho no setor no qual estou lotado. Essas atividades fui adquirindo experiência em realizá-las no dia a dia; Senti grande dificuldade no início do exercício da minha função, pois não fui instruída em relação às atividades diárias do meu cargo em específico; e Inicialmente e por um bom período me senti deslocado e ignorante quanto aos procedimentos e rotinas do serviço público e funcionamento da instituição.*

Um dos motivos citados para o baixo nível de familiaridade com o cargo foi a ausência de programas de ambientação na época, quando a instituição era nova e estava em processo de organização. É possível que essa realidade tenha mudado, porém alguns comentários indicam que a ausência desse tipo de informação ou de abordagem nos processos iniciais ainda é vigente, o que conduz os servidores a buscarem informações por iniciativa própria, sendo os colegas de equipe um fator relevante nessa equação.

Esses resultados encontram respaldo na literatura, que indica que os novos funcionários que desenvolvem o domínio da tarefa se sentem mais comprometidos e ajustados no trabalho (OSTROFF; KOZLOWSKI, 1992). Essa situação gera a necessidade de um programa mais preciso como mencionado por R10: *É preciso um treinamento específico e com uma carga horária mais extensa para que isso seja possível..*

#### 4.1.1.3 Acompanhamento e Suporte aos Novos Servidores

A pergunta 4 trata da temática Acompanhamento e Suporte. É possível perceber de forma muito nítida no gráfico 1 que, dentre todas as temáticas, essa variável se destacou por receber a avaliação mais negativa no questionário, apresentando um Bottom box de aproximadamente 71,58%.

A análise dos dados sugere uma preocupação dos servidores em relação á falta de padronização institucional sobre os procedimentos que devem ser realizados, cabendo a cada *campus*, setor ou chefia agirem de forma autônoma, gerando experiências diferentes para os servidores. O participante R11 observou: *Esse acompanhamento acontece, dependendo da chefia. Não é um posicionamento institucional ou da equipe gestora, mas das chefias imediatas, quando acontecem.*

A importância do acompanhamento e suporte é vastamente discutida na literatura sobre Gestão de Pessoas (IMRAN *et al.*, 2020; MUGHAL, 2019). Estudos anteriores como o de Cullen *et al* (2014), enfatizam a necessidade de garantir o apoio organizacional, visto que quando há a percepção de que a organização os apoia, principalmente nos processos de mudança, os funcionários desempenham melhor seu trabalho e se sentem mais satisfeitos. No entanto um desafio foi apontado por R12, que comentou: *Diria que sim, ao menos há orientações das diretorias sistêmicas quanto a isso. Talvez um impeditivo à realização de tal acompanhamento se justifique pelo acúmulo de trabalho, presente nos setores, e a quantidade diminuta de servidores administrativos para executá-los.* Esse comentário destaca obstáculos práticos aos quais a instituição enfrenta na tentativa de implementar um acompanhamento mais real.

Por outro lado, Sun (2019), enfatiza a necessidade do suporte adequado, principalmente quando a demanda é alta e há escassez de tempo ou recurso para recuperação, pois a sua ausência pode provocar um desgaste, os funcionários podem se sentir esgotados, a ponto de prejudicar o desenvolvimento do seu trabalho. Alguns comentários mostram a identificação dessa lacuna, como mencionado por R4: *O único acompanhamento realizado é a avaliação do Estágio Probatório, que é uma mera formalidade legal. Não há uma preocupação institucional com a adaptação do servidor ao setor de lotação, que, se não estiver se adaptando, precisa correr atrás de uma remoção.* Essa colocação destaca a propensão de servidores de considerarem a mudança de *campus* ou de setor, em razão do acompanhamento ineficiente.

#### 4.1.1.4 Eficácia da comunicação e clareza das informações

No que se refere à variável Eficácia da Comunicação e clareza das informações, conforme questionado na pergunta 5: **“Você sentiu que o líder/gestor da sua equipe forneceu informações claras e objetivas sobre a organização durante o seu processo de ambientação e integração?”**, é possível observar na Tabela 1 que a maior frequência de respostas se concentrou na resposta 4 da escala (concordo parcialmente), com cerca de 32,49%. Porém, ainda é possível perceber, no Gráfico 1, uma parcela razoável de servidores que expressam insatisfação, o que pode ser observado no Bottom box de 37,57%.



A pesquisa reforça estudos anteriores ao destacar a importância da transmissão de informações por meio dos líderes durante o processo de ambientação e integração. A aquisição de informações claras e objetivas dos supervisores está associada a um maior grau de satisfação e menor desejo de desvincular-se da organização por parte dos novos colaboradores (CHIAVENATO, 2020; DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017; OSTROFF; KOZLOWSKI, 1992; SCHEIN, 1996). Como o participante R13 mencionou: *Minha chefe me acolheu muito bem, passando informações técnicas e detalhes da organização no sentido de orientação e sugestão de pessoas que pudessem fornecer apoio em caso de necessidade.*

Apesar disso, o comentário de R14 exemplifica a variabilidade na qualidade da informação: *Sim. Considerando as competências e a base do conhecimento do líder/gestor, este orienta no que é possível.* Outra questão que pode ser visualizada, se relaciona com a chamada teoria do contágio emocional, em que entende-se que a paixão do líder e o seu comprometimento com o trabalho pode ser absorvido pelos funcionários ao interagir com esse líder, gerando motivação (LI *et al.*, 2017). Isso é evidenciado no caso em tela por alguns comentários como o de R15: *O gestor (Diretor) na época que ingressei, desenvolvia um amor pela escola, que era estimulante ver um funcionário em final de carreira com tanto amor à instituição.*

Quanto ao conhecimento da missão, visão e valores, observado na pergunta 6, a percepção média foi mais positiva, sendo um dos destaques do gráfico 1, visto que o Top-2-box chega a 71,07%, indicando uma boa aprovação para esse questionamento. A maior frequência de respostas também se concentrou na resposta 4, com cerca de 38,58%, convergindo com a pergunta anterior.

Se faz interessante apontar que pela análise dos comentários dos servidores é possível identificar que apesar de a maioria conhecer essas informações, essa possivelmente foi alcançada por iniciativa do próprio servidor, seja por interesse pessoal, curiosidade ou por necessidade do serviço. O participante R16 mencionou: *Conheço, mas por buscar informações por conta própria, não foram fornecidas de forma espontânea pela instituição*”, R17 apontou a necessidade do serviço: *Conheço a missão por conta dos esforços institucionais para construção dos PDIs, não pelas atividades de integração.* Foram apontados também, como no comentário de R18, os caminhos em que estão disponíveis os documentos: *Sim, está disponível no PDI da instituição que é apresentado no Seminário de*

*Integração*, mas fica evidente a necessidade de relevância de a instituição envidar esforços nessa área, facilitando o acesso aos servidores bem como alinhando as práticas com os valores instituídos. Esse fato está alinhado ao pensamento de autores como Araújo; Garcia (2014) que indicam que a transmissão efetiva desses valores influencia na consolidação da cultura organizacional e no comportamento da equipe, facilitando a inclusão dos novos, e Ostroff e Kozlowski (1992) apontam a busca dessas informações por conta própria como fonte de estresse para os novos colaboradores.

#### 4.1.1.5 Utilização de Tecnologias do Ensino a Distância

Quanto ao tópico referente ao uso das plataformas EAD, as questões apontam para perspectivas promissoras tanto para o atual estudo como para pesquisas futuras, uma vez que sugere uma boa receptividade a novas possibilidades de uso das tecnologias, mais especificamente o uso de plataformas de Ensino à Distância. É possível identificar no gráfico das frequências os percentuais significativos de Top-2-box, 72% e 59%, para as perguntas 7, a qual questiona a disposição dos servidores em aderir a uma plataforma de Ensino à Distância como meio de participar de programas de Ambientação e Integração e 8, a qual questiona a percepção dos servidores sobre a eficiência de um processo híbrido em comparação com o presencial tradicional, respectivamente. É importante destacar que, apesar de uma maioria significativa estar receptiva a usar plataformas de EAD para esse processo de ambientação e integração (pergunta 7), um percentual menor, embora ainda positivo, acredita que o processo híbrido é mais eficiente que o presencial (pergunta 8).

A modalidade de EAD tem ganhado muito espaço nos processos de aprendizagem, especialmente por possibilitarem flexibilidade em gestão do tempo e facilidade de acesso, bem como eliminação de distâncias geográficas (REEVES *et al.*, 2017). O participante R12 destacou: *Apesar de não ser muito afeto à modalidade EaD, entendo que, para a atual condição estruturante da Instituição (localização/distribuição de servidores), só via EaD seria possível avançar na integração e capacitação dos servidores; sobretudo dos TAEs.* O que corrobora com a ideia de que em situações específicas o uso da EAD surge como uma necessidade.

No entanto, ainda se discute a eficácia de um ensino totalmente remoto, sendo indicado muitas vezes como metodologia adicional (CAPONE *et al.*, 2021). R19 ponderou: A

*integração envolve muito mais que informações repassadas. Envolve a compreensão da dinâmica de uma instituição que implica o fazer refletir e pensar. Isso, somente via EAD, reflete diretamente no objetivo principal da ambientação e integração entre servidores. Concordo que algumas questões podem ser tratadas via EaD, mas como complemento e não como metodologia principal.*

Outras situações proporcionadas pelo EAD também foram apontadas como positivas, como o comentário de R14: *Sim. As plataformas de Ensino a Distância (EAD) são recursos de elevada importância para quaisquer atividades que envolvam o fluxo de conhecimento, inclusive para ambientação e integração de servidores. As plataformas permitem a interatividade entre os participantes, propiciando a troca de experiências e o compartilhamento de conhecimento, seja entre usuários, seja entre entidade e usuários.*

É possível depreender dos comentários dos servidores a importância dada ao processo presencial, a interação social e troca de experiências que o momento proporciona, mas que, em virtude de diversos desafios impostos às Instituições Federais de Ensino, o processo híbrido pode vir a ser oportuno. R20 observou: *Acredito que há conhecimentos a níveis teóricos, principalmente, que podem ser tratados à distância e que o alinhamento entre remoto e presencial facilita a rotina e a convivência.* R21 acrescentou: *Considero extremamente importante os momentos presenciais para a troca de experiências, enquanto R14 comentou: Sim. Ambos os processos (presencial e EAD) possuem vantagens. Logo, a combinação dos processos, num chamado processo híbrido, tem potencial de extrair as qualidades dos dois em benefício dos objetivos institucionais.*

São resultados que demonstram a importância da utilização de recursos tecnológicos nos processos de ambientação e integração, usufruindo do potencial da ferramenta para aumentar a eficácia dos programas, conforme já apontados anteriormente por outros autores (BANOV, 2020; KRONBAUER; BITTENCOURT, 2022). Mostrando que o aproveitamento das vantagens das duas ferramentas, presencial e EAD pode ser uma estratégia em potencial para otimizar os processos e garantir uma integração mais eficaz para os servidores.

#### 4.1.1.6 Eficácia dos procedimentos e rotinas no processo de adaptação e integração

No que se refere a sexta variável trabalhada, Eficácia dos procedimentos e rotinas no processo de adaptação e integração, foi possível notar que as três perguntas (falta de registros

dos procedimentos e rotinas administrativas, falta de capacitação/treinamento, e falta de um tutor) foram avaliadas pelos participantes como dificuldades reais para sua adaptação inicial, com Taxas de Concordância acima de 57%.

O participante R4 comentou: *A gestão do conhecimento é algo bastante ineficiente no serviço público, o servidor, geralmente, precisa correr atrás para saber o que e como fazer.* R22 acrescentou: *Aprendi os procedimentos com os servidores mais antigos, e muitas vezes, essa forma de realizar a atividade já nem era mais a forma utilizada, vamos aprendendo com o tempo, consultando um e outro, conhecendo pessoas de outros setores e recorrendo sempre que necessário.* E ainda R23: *Essa é uma dinâmica pela qual passei. Apesar de encontros regulares (anuais) com os servidores envolvidos em cada setor, sinto falta de um documento/página que os procedimentos possam ser consultados em caso de dúvidas. Até para se padronizar em toda a instituição.*

Foi possível visualizar nos comentários um enfoque significativo da iniciativa própria por parte dos servidores, que muitas vezes precisam ter uma postura autônoma para aquisição do conhecimento necessário. Além disso, novamente foi apontada e, dessa vez considerando muito relevante, a ajuda e suporte da equipe, principalmente de alguns colegas que foram solícitos em atender às dúvidas do recém-chegado.

Quanto à ausência de capacitação foram identificadas algumas situações a partir da análise dos comentários de R13, R24 e R25: *Durante algum tempo, não tinha a real noção das responsabilidades e sentia insegurança de cometer erros e não perceber as coisas mais importantes; ... A dificuldade maior é com as rotinas de atendimento e encaminhamento que envolvem decisão/julgamento...; Você precisa de informação para gerenciar demandas e necessidades, talvez ter ao seu lado alguém com experiência.*

Uma necessidade identificada é que os servidores demonstram um anseio por compreender os procedimentos com os quais irá lidar e que essas informações fossem passadas de forma estruturada, com a necessidade de interagir com outros e a troca de experiências, para uma integração mais eficiente.

A falta de um tutor formal também foi identificada algo negativo, visto que os servidores necessitam de maior clareza em relação a suas atribuições. R22 comentou: *Sempre é bom termos o acompanhamento e o feedback, e principalmente tomarmos o conhecimento do que de fato é nosso dever e responsabilidade.* R26, que parece ser o único em sua função no campus, expressou: *Em particular, deve ser dada atenção a servidores que são os únicos*

*ocupantes daquele cargo na instituição. É o meu caso e sinto até hoje falta de interação com profissionais da minha área para troca de experiências.* Além disso, também se destacou a busca do servidor pelo auxílio da equipe ou colegas, que nem sempre é recebido de forma positiva, como *R27 observou: Só não tive tanta dificuldade porque os colegas do setor foram muito solícitos em explicar o funcionamento da instituição, porém essa tarefa deveria ser do setor de gestão de pessoas. Inclusive é importantíssimo treinamentos sobre sistemas, o que não acontece, ocasionando muitos erros pois muitas vezes não tem colegas dispostos a ajudar, então deve partir da instituição.*

Esses achados apontam para a importância do *mentoring*, bem como para a necessidade de desenvolver um ambiente de aprendizado contínuo e colaborativo, no qual cada colaborador contribui como mentor naquilo que tem conhecimento, evidenciando o papel do *mentoring* informal no anseio dos novos por aprender com os colegas (CHIAVENATO, 2021; OKURAME; BALOGUN, 2005; UNDERHILL, 2006).

#### 4.1.1.7 Melhoria contínua dos Programas de Ambientação e Integração

Quanto à importância da coleta de *feedback* dos servidores, a pergunta 12 foi formulada não para avaliar o processo atual, mas para compreender a perspectiva do servidor em relação a esse tópico. É relevante destacar que este tópico revelou uma atenção significativa ao tema, com Top-2-box de 96,13%. Notavelmente, 77,41% das respostas concordaram totalmente com a importância desse *feedback*.

Nos comentários, observa-se a recorrência de códigos que sustentam esse resultado, apontando a coleta de *feedback* como uma ferramenta importante que faz parte da fase de planejamento e aperfeiçoamento dos programas de treinamento, bem como na busca pela melhoria contínua. Como *o participante R28 observou: Acredito que um melhor acompanhamento de quem ingressa no serviço público seja primordial para a excelência. E não observo isso acontecer na minha Instituição. Para melhoria dos procedimentos e processos precisamos ter uma base de apoio, até mesmo para despertar o eu crítico e sugerir melhorias aos setores.* É possível observar a importância do processo de melhoria contínua, o que demonstra a expectativa de que o desenvolvimento seja contínuo na instituição e não apenas uma integração inicial.

A análise dos comentários também permite identificar um ponto crítico que é o desconforto de alguns servidores em expor suas opiniões honestamente. Isso pode ser exemplificado no comentário de R29: *... o novo servidor não tem espaço ou não se sente confortável para trazer suas considerações e contribuições*. Essa questão evidencia a importância de oferecer um ambiente seguro e acolhedor que encoraje o servidor a compartilhar suas perspectivas, para que este possa contribuir de forma mais efetiva para a melhoria dos processos.

Esses resultados convergem com o referencial, demonstrando a importância da coleta de *feedback* como essencial para o aprimoramento contínuo dos programas (ARELLANO; CESAR, 2017; OLIVEIRA *et al.*, 2018). O comentário de R30 reforça essa perspectiva: *Claro, é preciso melhorar sempre, para que novos servidores (dispostos a trabalhar) possam ser mais bem recebidos pela instituição....*

É importante ressaltar que os comentários apresentados representam apenas uma seleção do conjunto que foi recebido e submetido à análise de conteúdo, a fim de dar subsídios a interpretação das frequências de respostas no gráfico 1 e na tabela 1. Além disso, os comentários foram mantidos de forma anônima para preservar a privacidade dos participantes.

#### 4.2 MAPEAMENTO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS E TECNOLOGIAS DIGITAIS UTILIZADAS PELAS IFES NOS PROGRAMAS DE AMBIENTAÇÃO/INTEGRAÇÃO

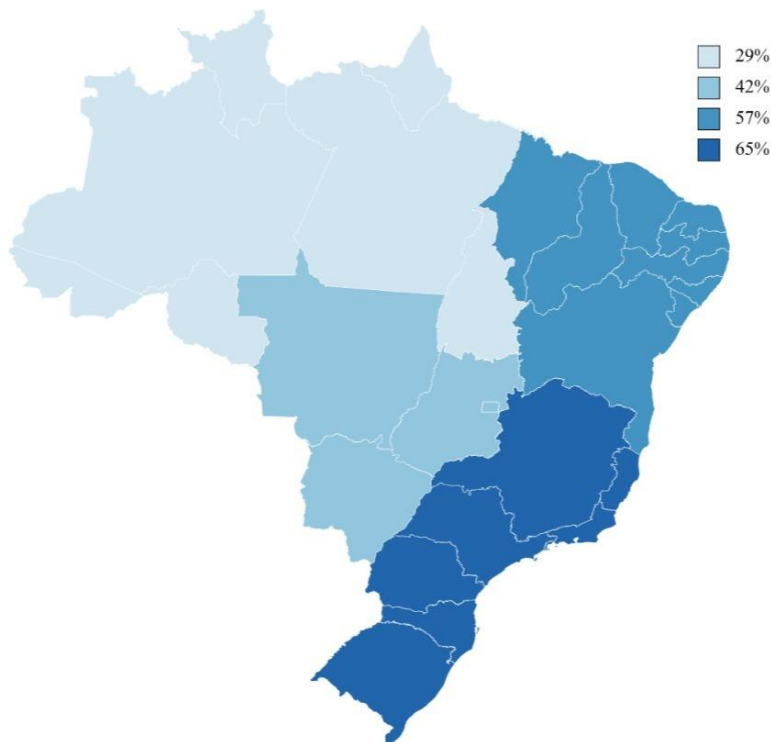
Antes de apresentar os resultados desta etapa da pesquisa, é necessário contextualizar o processo da coleta de dados. A pesquisa foi enviada para as 110 Instituições Federais de Ensino mencionadas anteriormente por meio dos e-mails institucionais localizados nas páginas oficiais e da plataforma FALA.BR e foi obtida resposta de um total de 107 instituições. Essa abordagem nos permitiu alcançar uma visão abrangente dos programas de ambientação e integração atuais das Instituições Federais de Ensino e suas características.

As informações que seguem abaixo são relevantes para o conhecimento do quadro geral da fase de ambientação de novos servidores nessas instituições.

#### 4.2.1 Presença de Programas de Ambientação/Integração de Novos Servidores nas Instituições

No primeiro tópico da pesquisa, foi questionado se as instituições possuem ou não Programas de Ambientação/Integração de Novos Servidores. A literatura enfatiza que embora os processos de integração, hoje, possam ser realizados de diversas formas, por exemplo, por manuais ou não, digitais ou não, os conteúdos transmitidos são de extrema importância para a absorção da cultura organizacional e adaptação do novo colaborador a instituição (GODINHO et al., 2023). Ao visualizar a figura 3, exposta abaixo, que é um mapa do Brasil dividido por regiões, apresentando um panorama do Brasil, é possível identificar claramente as regiões que apresentam mais ou menos instituições com os referidos programas, bem como perceber as diferenças dentro do mesmo país, evidenciando quais os estados que necessitam de algum tipo de intervenção.

Figura 3 - Distribuição dos Programas por Região



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Na figura 3, é possível identificar algumas regiões como o Sul e o Sudeste que se destacam com um maior percentual, ambas com 65%, de instituições que implementam um

programa de ambientação/integração. Isso denota uma preocupação das instituições em proporcionar um ambiente mais acolhedor e adaptativo. Vale esclarecer que esse percentual é proporcional a quantidade de instituições que participaram da pesquisa em cada região. É importante destacar que, das 110 instituições no total, apenas 3 não forneceram respostas, o que torna esses valores representativos do cenário geral do país.

Já as regiões Centro-Oeste e Norte se apresentam com os menores percentuais de instituições que possuem programas de ambientação/integração. No Centro-Oeste, apenas 42% das instituições possuem esse tipo de programa, enquanto no Norte, esse percentual é ainda menor, 29%. São números bastante significativos, na medida em que destacam que a maioria das instituições dessas regiões não realiza nenhum tipo de programa de ambientação/integração. Vale salientar que muitas dessas instituições são fruto da expansão mais recente, menos de 20 anos, visto que em uma fase mais recente da expansão houve um impacto significativo nas regiões norte e nordeste, o que pode ser responsável pela ausência de estruturação dos programas (BRASIL, 2015). Essa constatação sugere que há uma maior necessidade de atenção e incentivo para a promoção e realização desses programas nessas regiões, a fim de viabilizar uma integração efetiva de seus novos servidores.

As regiões Sul e Sudeste possuem Instituições de Ensino mais antigas e consolidadas, conforme representados nas figuras 4 e 5, apesar de ter sido intensificado pelo programa REUNI, de forma mais recente. Esse cenário pode justificar um maior desenvolvimento nessa área das instituições da região.



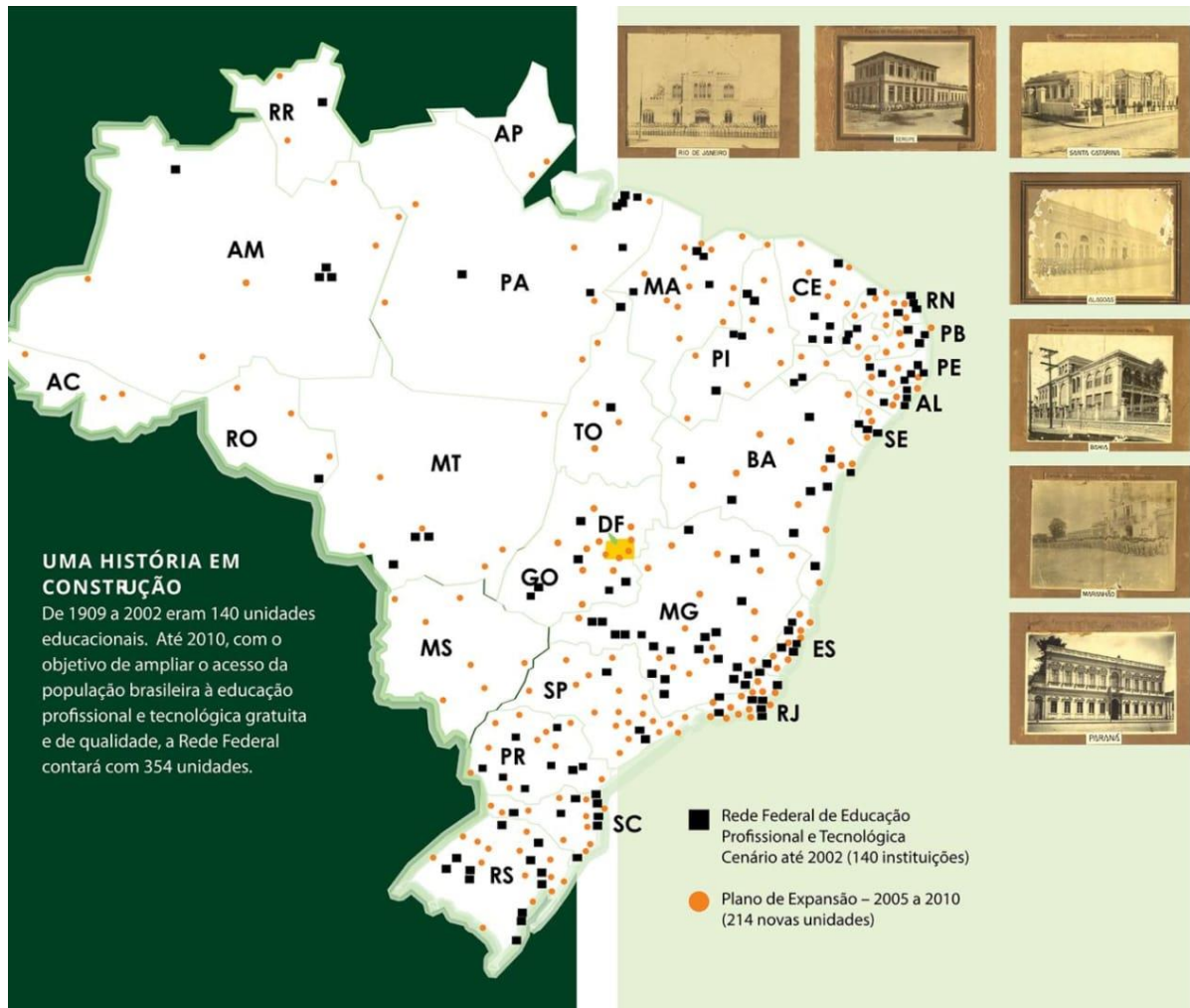
Figura 4 - Mapa da Expansão e Interiorização das Universidades Federais



Fonte: BRASIL. Ministério da Educação. Expansão da educação superior e profissional e tecnológica: mais formação e oportunidades para os brasileiros. 2011.

A Figura 3 representa um mapa divulgado pelo Ministério da Educação (MEC) que ilustra a expansão e interiorização das Universidades Federais no Brasil. Neste mapa, os *campi* pré-existent no Brasil, que datam de 1808 a 2002, são retratados por bolinhas amarelas, enquanto os *campi* criados posteriormente, entre 2003 e 2010, são representados por bolinhas verdes. É possível notar uma alta concentração de bolinhas amarelas nas regiões Sul e Sudeste, considerando a proporção menor de estados nessas regiões em comparação com outras partes do país. É possível que esta distribuição geográfica possa ter influenciado na estruturação de programas de ambientação/integração, considerando as instituições mais antigas e consolidadas dessas regiões. Já a Figura 4, abaixo, representa a expansão dos Institutos Federais.

Figura 5 - Mapa de Expansão e Interiorização dos Institutos Federais



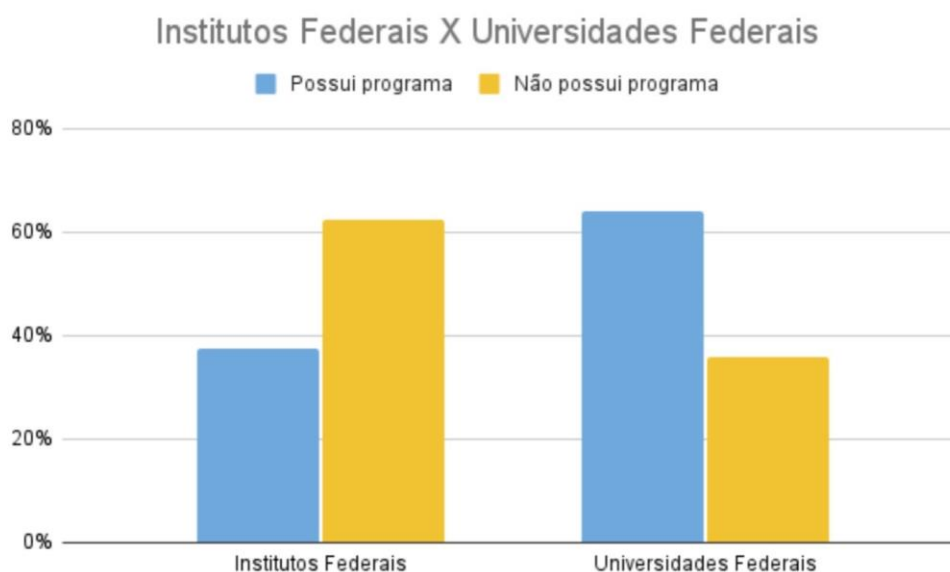
Fonte: Portal MEC

Na Figura 5 também é exibido um mapa. Nesse, as instituições pré-existentes até 2002 são simbolizadas por quadrinhos pretos, enquanto as novas unidades criadas entre 2005 e 2010 são indicadas por bolinhas amarelas. Assim como na figura 3, também é possível identificar alta concentração de quadrinhos pretos nas regiões Sul e Sudeste, refletindo a presença mais antiga dessas instituições nessas áreas. No entanto, as bolinhas amarelas indicam uma expansão significativa, espalhando-se por todo o país, com uma concentração particular nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste. Essa distribuição geográfica pode ter impactado a estruturação de programas de ambientação/integração em diferentes regiões. É possível observar também nas duas figuras, uma relativa juventude das instituições federais em comparação com as universidades mais antigas, o que também pode interferir numa melhor estruturação das universidades.

De forma geral, os resultados presentes da pesquisa apontam que dentre as Instituições Federais que responderam a pesquisa, 107 no total, entre Institutos e Universidades Federais, aproximadamente 54% delas possuem programas de ambientação/integração. Mais precisamente, 58 Instituições possuem esses programas implementados. A análise se baseou no percentual de instituições que têm programa, calculando a soma dessas instituições. Não se trata de um número alto, pois quase a metade das instituições não pratica nenhum tipo de programa. Diante desse quadro, é possível vislumbrar um grande campo de investimento e estudo na área de desenvolvimento de pessoas e na área da educação corporativa nas Instituições Federais de Ensino.

Antes de prosseguir para o segundo questionamento, as respostas iniciais forneceram dados que possibilitaram a criação do gráfico 2 abaixo:

Gráfico 2 - Distribuição dos Programas - Institutos Federais X Universidades Federais



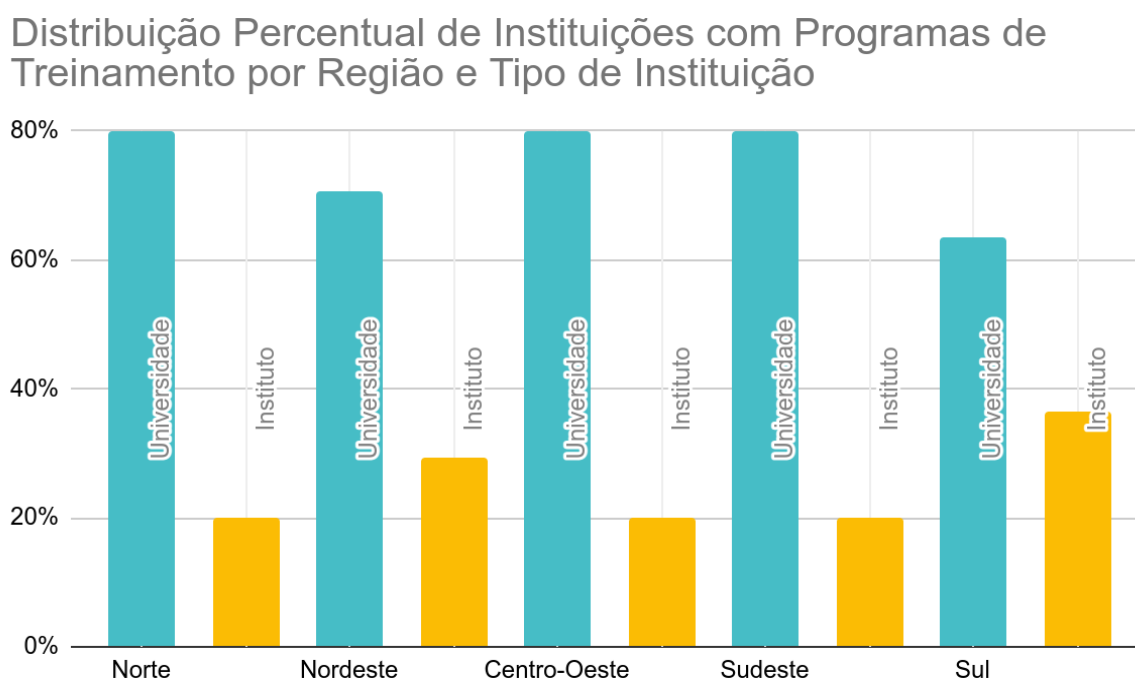
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O gráfico 2 permite uma visualização mais objetiva sobre a implementação dos programas de Ambientação/Integração por tipo de instituição. Dessa forma, é possível perceber uma nítida diferença entre os 2 tipos de instituição. Enquanto apenas 38% dos Institutos Federais adotaram programas de ambientação/integração, cerca de 66% das Universidades Federais adotam. Ainda se faz muito necessário investir em capacitação e

desenvolvimento nos Institutos Federais e nas Universidades Federais que não possuem programas.

Também foi possível apresentar no gráfico 3, abaixo, os percentuais das instituições que possuem programas de treinamento por região. O gráfico oferece uma visão abrangente da distribuição geográfica relativa a implementação de programas de ambientação e integração nas Instituições Federais de Ensino. Por meio dessa segmentação, torna-se possível compreender como a presença desses programas varia ou se repete como uma tendência, tanto em termos regionais quanto na diferenciação entre as instituições.

Gráfico 3 - Distribuição Percentual de Instituições com Programas de Treinamento por Região e Tipo de Instituição



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A partir da análise dos números é possível identificar que em todas as regiões há uma maior quantidade de Universidades em comparação aos Institutos Federais que possuem os programas mencionados. Por exemplo, na região Sudeste, aproximadamente 65% das instituições tem esses programas implementados. Deste conjunto, 80% representam Universidades Federais, enquanto apenas 20% correspondem a Institutos. Essa análise revela uma tendência consistente em todas as regiões, percebendo-se uma existência significativa de programas de ambientação e integração nas universidades federais..

Se faz necessário contextualizar o ensino superior no Brasil. A primeira universidade federal no Brasil, foi a UFRJ, e foi criada em 1920, pelo Decreto n.º 14.343 (OLIVEIRA, s.d). Já os institutos federais são instituições mais recentes, que datam de no máximo 15 anos, criados pela Lei 11.892/2008, quando passaram de Centro Federal para Instituto Federal. E passaram também a atuar no ensino superior, equiparando-se em partes, as universidades (BRASIL, 2008).

Dando continuidade ao estudo, das 107 instituições pesquisadas, apenas 58 instituições afirmaram possuir programas de ambientação/integração. A partir deste ponto do trabalho, os gráficos, tabelas e dados apresentarão informações relativas a essas 58 instituições.

#### **4.2.2 Formalização dos Programas de Ambientação/Integração em Documentos Institucionais**

No segundo tópico da presente pesquisa foi questionado às instituições se esse programa está formalizado em algum tipo de documento. Os resultados revelaram que aproximadamente 66% das 58 instituições que responderam possuir o programa, possuem também um documento formal que o respalda ou regulamenta. Essas informações apontam para uma preocupação das instituições em estabelecer diretrizes concretas e passos definidos para a realização do programa o que colabora para um processo mais organizado e efetivo e para a retenção de funcionários, bem como aumenta a eficiência e a produtividade (BHAKTA; MEDINA, 2020; FREDERICH, 2019). No entanto, é importante notar que ainda existe um grupo de instituições correspondente a 34%, que implementam programas de ambientação e integração, mas não formalizaram por meio de um documento específico. São instituições que poderiam se beneficiar ao estabelecer diretrizes e passos mais concretos para execução do programa, aprimorando a organização e efetividade. Essas respostas diminuí os dados de análise para 38 instituições.

#### **4.2.3 Disponibilidade de Informações sobre o Programa de Ambientação/Integração em Endereço Eletrônico ou PDF e Concessão de acesso ao Documento**

O terceiro aspecto investigado foi a disponibilidade de informações sobre o programa em um endereço eletrônico ou documento em PDF e a possibilidade de acesso a esse material.

O material coletado nesta etapa tratou-se de projeto de programa, ementa de curso, material informativo com conteúdo programático, páginas de website com informações detalhadas sobre o programa. Porém, também foram enviadas resoluções orientadoras dos processos de capacitação, Plano de Desenvolvimento de Pessoas Anuais e notícias sobre o evento, documentos que contêm pouca informação sobre o processo.

Oito instituições não enviaram nenhum documento, uma delas com a justificativa de o documento estar em processo de reformulação. Os documentos coletados foram uma fonte essencial para a análise, porém é importante ressaltar que os dados abaixo representam uma amostra parcial, haja vista que não engloba a totalidade das instituições pesquisadas, por serem baseados nos anexos enviados pelas 30 instituições restantes, a partir dos quais foi possível coletar informações adicionais.

A seguir, será apresentada a Tabela 2, que detalha a duração dos programas institucionais de ambientação e integração. Essa tabela possibilita a visualização de um panorama claro sobre a extensão temporal desses programas e ajuda a compreender a abordagem que predomina nas Instituições Federais de Ensino.

Tabela 2 - Duração dos Programas

<b>Duração</b>	<b>Quantidade de programas</b>	<b>Percentual</b>
Até 1 semana	8	26,67%
40hs a 59hs	3	10,00%
60hs a 79hs	2	6,67%
80hs a 99hs	2	6,67%
100hs a 120hs	2	6,67%
5 a 6 meses	4	13,33%
Não contém informação	9	30,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Observando os dados apresentados na tabela 2 é possível constatar que **aproximadamente 26,67%, sendo o de maior representatividade isolada,** dos programas institucionais cujas informações sobre a duração estão explícitas tem duração de no máximo uma semana, funcionando como uma etapa inicial de recepção e acolhimento do novo

servidor. Conforme aponta o relatório Aberdeen (2016) o tempo de uma semana se apresenta relativamente curto para comportar todos os aspectos necessários para que o novo colaborador se sinta confortável e esteja integrado à nova organização, sendo, ainda segundo esse relatório, o tempo mais popular, de um a três meses.

Porém, ao considerar a soma dos programas com duração acima de 40hs, verifica-se um percentual mais relevante de instituições, 43,44%, que tem procurado estabelecer um processo mais completo e complexo para ambientar os novos servidores. Dentro de uma carga horária mais ampla, é possível apresentar aspectos que ultrapassam informações básicas, como a compreensão dos valores, missão e visão, da cultura organizacional, dos processos específicos da instituição, bem como as etapas de familiarização com o cargo, com a equipe, questões éticas, o contexto social da instituição, entre outras particularidades. Esses dados sugerem que existe um número significativo, dentro da amostra estudada, que reconhece a importância de investir em um programa mais abrangente que possibilite uma imersão mais profunda, facilitando uma integração mais efetiva do novo servidor.

Outra informação importante extraída do material coletado é referente à periodicidade com que os programas são ofertados, os dados coletados foram organizados na Tabela 3, a seguir, e permitem compreender a frequência com que as Instituições Federais de Ensino disponibilizam esses programas aos seus servidores.

Tabela 3 - Periodicidade dos programas

<b>Periodicidade</b>	<b>Quantidade de programas</b>	<b>Percentual</b>
Anual	5	16,67%
Semestral	3	10,00%
Periódico/Sob demanda	1	3,33%
Contínuo	1	3,33%
Não contém essa informação	20	66,67%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A falta de informações sobre a periodicidade em uma quantidade significativa de instituições é evidenciado na Tabela 3 exposta acima. Quanto às instituições que preveem uma regularidade para a oferta dos programas, percebe-se uma maior predileção para a realização dos programas uma vez por ano, sendo oportunizado aos novos servidores a possibilidade de participar da integração nesse período específico.

Também foram informadas periodicidades semestrais, sob demanda, quando os programas são ofertados conforme a necessidade da instituição, em períodos específicos ou quando chegam novos servidores. Além disso, uma das instituições não possui um programa de periodicidade fixa, e sim contínua, pois ocorre durante todo o ano, ficando sempre disponível e se adaptando ao fluxo de entrada de novos servidores na instituição, até por ofertar parte da capacitação de forma virtual.

Não existe uma periodicidade definida. Cada instituição deve avaliar suas necessidades e disponibilidade de recursos antes de realizar essa definição, considerando as vantagens e desafios de cada possibilidade. No entanto, é interessante destacar que existem estratégias e ferramentas que podem servir para garantir um processo contínuo de ambientação e integração dos servidores, independente da periodicidade do programa principal, como por exemplo, a utilização de mentorias individuais ou plataformas *on-line*, estas podem ser complementares dentro do programa que a instituição optar por implementar, cobrindo lacunas que possam dificultar a adaptação do novo servidor enquanto não cumpre as etapas do programa principal, trazendo um maior grau de flexibilidade e personalização esperados pelos novos colaboradores (JESKE;OLSON, 2021).

Enquanto a periodicidade oferece uma visão de frequência de realização das atividades, os métodos utilizados, com sua diversidade de abordagens, refletem as estratégias e ferramentas utilizadas para promoção de uma ambientação e socialização efetiva.

A tabela 4 demonstra a utilização, nas instituições respondentes, dos métodos em destaque. As porcentagens indicam a proporção de instituições que mencionam em seus programas a utilização de alguma das estratégias.

Tabela 4 - Proporção de Métodos Utilizados nos Programas de Ambientação/Integração

	Palestrantes/Instrutores servidores (%)	Mentoria Individual (%)	Tutoria em Ambiente Virtual (%)
Utilização dos métodos	13,3%	16,7%	6,7%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

- (1) Palestrantes/ instrutores servidores: cerca de 13,3% das instituições mencionam que servidores mais antigos ou gestores da própria instituição atuam nos seus programas como palestrantes em seminários e palestras, ou instrutores dos cursos oferecidos. Isso pode ser saudável para a instituição, na medida em que fornece



valorização ao servidor, como também oportuniza aos novos o aprendizado com servidores já experientes, que conhecem as necessidades específicas da instituição.

- (2) Tutoria/mentoria individual: A mentoria individual está presente na proposta de aproximadamente 16,7% das instituições, realizada por colegas de equipe ou pelo gestor da equipe, o que personaliza o processo de acolhimento e integração, e proporciona maior desempenho tanto do novo servidor, como da instituição.
- (3) Tutoria em ambiente virtual: Aproximadamente 6,7% das instituições preveem a utilização de tutoria em ambiente virtual. Essa estratégia permite ao novo servidor o acesso ao suporte e orientação por meio das plataformas online.

Destaca-se o fato de que os percentuais de uso desses tipos de estratégias ainda estão relativamente baixos em relação ao total das instituições que possuem programas de ambientação/integração. Ainda mais se considerar que a mesma instituição pode utilizar mais de um tipo de estratégia. Soma-se ao fato de que algumas instituições informaram realizar cursos auto instrucionais, o que pode contribuir para a ausência de estratégias de tutorias. Nesse sentido, considerando a importância do suporte de outros colegas para a adaptação geral do novo servidor, e para alcançar melhores resultados é interessante combinar estratégias. O uso das estratégias de *mentoring* no compartilhamento de informações e experiências pode ser melhor explorado conforme os benefícios indicados na teoria por Davey, Jackson e Henshall (2020), Scerri; Presbury; Goh (2020), Okurame; Balogun (2005) e Underhill (2006).

Seguindo com a análise dos documentos institucionais é possível identificar algumas etapas nos processos, que estão dispostas na Tabela 5, possibilitando uma visão detalhada das principais etapas que compõem os processos dos Programas de Ambientação e Integração.

Tabela 5 - Etapas/Atividades Principais

<b>Etapas/Atividades</b>	<b>Quantidades de Instituições</b>	<b>Percentual</b>
Acolhimento/recepção	12	40%
Visita guiada ao <i>campus</i>	8	26,67%
Palestras	7	23,33%
Elaboração de Plano Individual de Trabalho	5	16,67%

Posse ou Exercício Coletivo	3	10%
Capacitação em serviço	3	10%
Seminário	2	6,67%
Entrevista admissional	2	6,67%
Orientação aos gestores que recepcionarão novos servidores	2	6,67%
Perícia médica	1	3,33%
Mapeamento de competências	1	3,33%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir da análise da Tabela 5 que trata das Etapas/Atividades presentes nos programas de Ambientação das instituições, é possível observar que a etapa de Acolhimento/recepção é a metodologia mais frequente nas instituições, presente em cerca de 40% dessas. Essa etapa é muito importante para um primeiro contato bem-sucedido do servidor com a instituição e aquisição de uma melhor percepção da cultura organizacional.

Outra etapa em destaque foi a atividade de visita guiada ao *campus*, encontrada em 26,67% das Instituições Federais de Ensino. Nessa etapa, os servidores têm a oportunidade de conhecer as instalações físicas, os setores, colegas, informações sobre a infraestrutura, entre outras informações básicas, que vão facilitar o acesso do novo servidor.

Uma terceira estratégia de uso frequente na instituição é o uso de Palestras durante os processos de integração. Essa metodologia é utilizada em cerca de 23,33% das instituições. Nessa etapa são repassadas informações sobre a história, contexto social, missão, valores, estrutura da Instituição, além de apresentar informações sobre direitos e deveres do servidor, informações sobre Diretorias Sistêmicas ou Pró-reitorias, entre outras que serão úteis durante a vida funcional.

Dentre as práticas mais frequentes, a última a ser citada é a elaboração de um Plano Individual de Trabalho, que é mencionada em 16,67% das Instituições Federais de Ensino. Demonstra-se, assim, a importância de estabelecer objetivos claros e específicos para cada servidor dentro das especificidades do seu cargo e da função que ocupa na instituição, alinhando com as metas institucionais, bem como gerando um parâmetro para avaliação futura e *feedback* ao servidor.

Algumas outras práticas são utilizadas e poderiam abranger mais instituições, porém o uso ainda é muito discreto. Essas práticas serão listadas na Tabela 6 abaixo, e se tratam de

atividades que, embora não estejam classificadas, nos documentos analisados, como etapas principais ou módulos dos programas, estão incorporadas ou incluídas dentro dessas etapas ou módulos, como elementos acessórios para um processo mais eficaz.

Tabela 6 - Atividades Complementares

<b>Atividades</b>	<b>Quantidade de instituições</b>	<b>Percentual</b>
Rodas de conversa	4	13,33%
Coffe Break	3	10,00%
Dinâmicas de Grupo	3	10,00%
Kit de Boas Vindas	2	6,67%
Uso de sistemas em laboratórios	1	3,33%
Ginástica laboral	1	3,33%

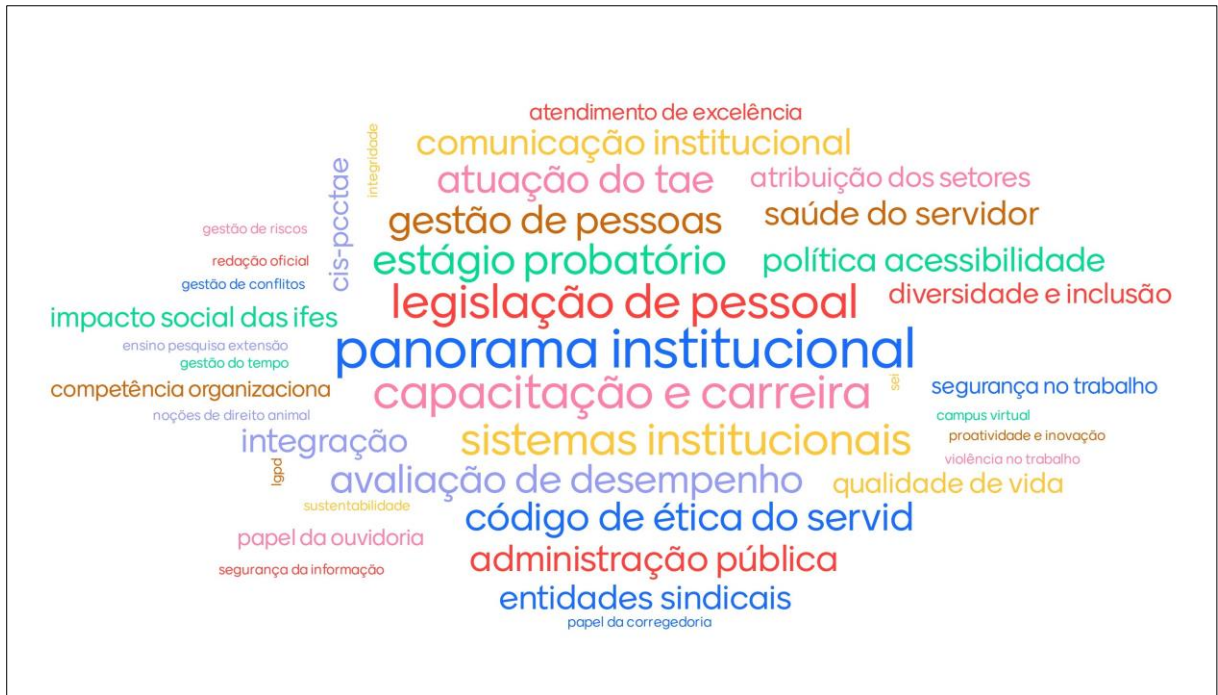
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A presença de atividades complementares constando nos projetos de ambientação/integração representa a procura das instituições por aprimorar o processo com estratégias que promovam o bem-estar ao novo servidor, para que este se sinta integrado e confortável desde os primeiros contatos com as instituições e a equipe. Apesar de ser uma iniciativa tímida, sugere que existe uma tentativa de diversificar o processo.

Apesar da importância de utilização de novas e diferenciadas metodologias e estratégias, sua efetividade depende da forma como é aplicada, das características da instituição e do acompanhamento adequado. Com base nessas informações, é possível perceber boas práticas e possíveis pontos de melhoria que podem contribuir no aprimoramento dos processos.

Outro assunto relevante a ser analisado é o conteúdo trabalhado nos programas das instituições. A partir dos documentos coletados foi desenvolvido uma nuvem de palavras, na qual os conteúdos mais recorrentes estão em destaque e os menos recorrentes estão menos visíveis na figura.

Figura 6 - Nuvem de palavras - Conteúdos dos programas de ambientação/integração



Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Ao analisar a nuvem de palavras gerada a partir dos documentos coletados e exposta na Figura 6, é possível observar que os termos “Panorama Institucional”, “Capacitação e Carreira”, “Legislação de pessoal” e “Sistemas Institucionais” aparecem em maior destaque e tamanho na nuvem, indicando que esses são temas frequentemente abordados nos programas de ambientação e integração das instituições.

O termo “Panorama Institucional” apresenta a ideia de uma visão geral da instituição, e pode abranger missão, visão, a história da instituição, conhecimento geral sobre os setores e suas atribuições, buscando produzir um alinhamento com os objetivos da instituição. O enfoque a essa área demonstra coerência com a teoria organizacional que destaca a transmissão de valores institucionais e cultura organizacional como um instrumento para dar solidez a instituição, servindo como balizador de comportamentos das pessoas e unificador de objetivos institucionais (ARAÚJO; GARCIA, 2014). O tema “Capacitação e Carreira”, possivelmente, trata das possibilidades de desenvolvimento do servidor dentro do cargo e da instituição. No que se refere a “Legislação de pessoal”, o termo sugere o estudo de normas e leis que tratam das relações trabalhistas na instituição, permitindo que todos conheçam seus direitos e deveres. São temáticas relevantes na medida em que a percepção dos funcionários, no caso servidores, sobre as oportunidades de aprendizado bem como uma comunicação

transparente são aspectos que influenciam em sua intenção de permanecer e em sua produtividade (ELSHAER *et al.*, 2022; STEIL *et al.*, 2020).

Por fim, os “Sistemas Institucionais” parecem se referir as plataformas e outras tecnologias utilizadas pela instituição, em que a ideia é levar o servidor a uma familiarização inicial.

Esses conteúdos demonstram interesse institucional para que os servidores estejam bem preparados para exercer o cargo para os quais foram contratados.

Por outro lado, palavras como “gestão de risco”, “gestão do tempo”, “redação oficial”, e outros estão menos visíveis, sugerindo que são temáticas abordadas de forma menos frequente ou com menor ênfase nos programas. Essa análise permite compreender quais são os principais focos dos programas de ambientação e integração e identificar eventuais lacunas ou temas pouco explorados.

O termo “Gestão de Risco” se refere a uma área essencial, pois sugere a identificação, conscientização e controle de potenciais riscos, a fim de otimizar as possibilidades de alcance dos objetivos (FRAPORTI; SANTOS, 2018). Em casos de ambientes de trabalho que envolva riscos que possam gerar consequências significativas é indicado rever a prioridade. Quanto a “Gestão do Tempo” é importante para a satisfação no trabalho na medida que aborda o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A gestão do tempo aumenta a eficácia e produtividade por meio do controle e auto regulação das atividades do colaborador (JEYABHARATHY, 2023). É um conteúdo relevante para os novos ingressantes que ainda estão em fase de adaptação ao novo ritmo, mas é possível que a instituição tenha optado por trabalhar o conteúdo em um momento posterior.

E por fim, “Redação Oficial”, que trata de instrução na área da comunicação escrita, focando na clareza e conformidade. Considerando que os TAEs atuam em diversos setores administrativos e praticamente todos trabalham com documentos oficiais, talvez seja uma opção reavaliar o peso dado a esse conteúdo.

Finalizando o terceiro tópico da pesquisa, verificou-se as práticas de avaliação, frequência e certificação nos Programas de Ambientação. Essas práticas, ou a ausência delas, podem impactar diretamente na qualificação e no engajamento dos servidores com o programa em si.

1. Avaliação do curso pelos cursistas: poucas instituições, apenas 10%, incluíram essa etapa nos projetos enviados. Essa é uma prática importante, pois

considera o *feedback* dos participantes para aprimoramento dos programas, identificando os pontos fortes e pontos de melhoria. Conforme Becker e Bish (2021) é importante atentar para as necessidades individuais de aprendizado das categorias institucionais para que haja sucesso nos programas de integração.

2. Avaliação de Desempenho e *feedback* ao servidor: apenas uma pequena parcela das instituições (13,33% e 10%, respectivamente) fornecem ao servidor uma avaliação de desempenho e *feedback* durante o período de integração. Segundo Park e Choi (2020), o *feedback*, quando realizado, promove a melhoria do desempenho individual, na medida em que possibilita ao colaborador compreender as metas a que está submetido.

3. Certificação de participação: observou-se que nem todas as instituições promovem a certificação dos participantes, apenas 30% indicou isso no seu projeto. A certificação é uma forma de reconhecer e valorizar o esforço e engajamento do servidor. Como mencionado por Cowley, Humphrey Jr e Muñoz (2021) ela serve como marcador de competência organizacional. Além de formalizar as capacitações do mesmo, de forma a colaborar para situações posteriores como promoções ou progressões, como é o caso da progressão por capacitação, disposta na Lei 11091/90, que necessita apresentar cumprimento de formação com determinada carga horária e apenas três instituições indicaram sua utilização para tal fim no projeto.

4. Frequência e pontuação para receber certificação: poucas instituições, 10%, indicaram exigência de frequência ou pontuação mínima para fornecimento do certificado de participação. É importante estabelecer diretrizes claras e objetivas para alcançar os objetivos desejados.

### **4.2.3 Tecnologias Digitais Empregadas nos Programas de Ambientação/Integração**

O último tópico da pesquisa enviada para as instituições foi a respeito das tecnologias digitais utilizadas no programa de ambientação/integração. A partir das respostas, elaborou-se um *ranking* das tecnologias mais utilizadas, apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 - Tecnologias utilizadas nos programas de ambientação/integração

<b>Tecnologias</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)	15	50,00%
Conferências WEB	12	40,00%
Sistemas institucionais	11	36,67%
Projektor multimídia	5	16,67%
Formulários online	3	10,00%
Transmissão Youtube	2	6,67%
Nuvem de arquivos	1	3,33%
Plataforma ENAP	1	3,33%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A inserção da tecnologia mais recente no campo da educação modificou o processo de ensino e de aprendizagem, facilitando a transmissão e aquisição de conhecimentos (RAJA; NAGASUBRAMANI, 2018). O destaque para o Ambiente de Aprendizagem Virtual (AVA), como uma ferramenta complementar ao ensino tradicional demonstra resultados positivos e benefícios diversos dentro do processo de aprendizagem, embora também apresente alguns pontos de melhoria (SOHEL *et al.*, 2020).

Nessa pesquisa é possível perceber o uso das tecnologias mais recentes estando no topo do *ranking*, o AVA, sendo o Moodle o mais mencionado, uma excelente opção, pois conforme informado por uma das instituições pesquisadas “é um recurso de imensas possibilidades na educação de modo geral, na Educação a Distância (EaD) tem produzido seus maiores impactos”. Essa tecnologia permite que várias pessoas estejam por exemplo, “reunidas em uma sala *on-line*, com acesso a vários recursos disponíveis, tais como: textos, fóruns, chats, mensagens, vídeo, som, imagem, etc.”. Este entendimento corrobora com o de Araújo e Napoleão (2021), quando concluem a importância do AVA e destacam a facilidade que a ferramenta Moodle oferece, ao permitir o gerenciamento de materiais e conteúdos que podem ser compartilhados entre os usuários dentro da plataforma, assegurando a eficiência na troca de informações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por base a aplicação de questionário junto aos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino, além de um mapeamento das práticas institucionais existentes. Os resultados obtidos permitiram ter uma melhor compreensão das lacunas e oportunidades, assim como identificação dos fatores que influenciam nesses processos.

Na primeira etapa da pesquisa, a partir da percepção dos servidores foi possível identificar que algumas instituições, e alguns campi, têm boas práticas de integração, impulsionada por lideranças altamente eficazes e dedicadas. No entanto, a falta de uniformização nessas práticas, muitas vezes dentro da mesma instituição, e a sobrecarga de trabalho de gestores e equipe podem ser os entraves para alcançar plenamente esses avanços. Foi possível perceber também que a falta de pessoal na Gestão de Pessoas tem impactado negativamente na percepção dos servidores quanto ao acompanhamento e suporte adequado aos servidores, resultando em um ambiente de trabalho menos seguro e confortável. Por outro lado, os servidores, mesmo que por iniciativa própria, demonstraram estar bastante cientes dos objetivos gerais da instituição, e se mostraram bem receptivos a usar a tecnologia para os processos de integração, o que pode suprir algumas lacunas nos processos de orientação.

Na segunda etapa, ao mapear os programas institucionais, foi possível perceber uma tendência de maior institucionalização desses programas em Universidades Federais em comparação dos Institutos Federais, com maior ênfase nas regiões Sul e Sudeste. Um ponto de melhoria evidente diz respeito à formalização dos programas, pois aproximadamente 44% das instituições que implementam programas de Ambientação e Integração não formalizaram. Esse cenário acarreta falta de diretrizes institucionais e causa um ambiente de incerteza. Um ponto positivo identificado foi a implementação de atividades complementares ao programa como oferecer kit de boas vindas, coffee break, realizar dinâmicas de grupo, embora o uso de métodos diversificados de forma geral, sejam atividades principais ou complementares ainda seja muito limitado, o que sugere que há espaço para experimentação e adoção de novas abordagens. Além disso, é importante destacar a adoção de Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) e outras tecnologias, que demonstram a disposição das instituições em usar novas tecnologias para a formação. No entanto, observou-se uma carência de informações sobre os critérios para medir o sucesso dos programas, indicando uma lacuna crítica em termos de avaliação e feedback.



É de suma importância atentar para as práticas já implementadas em outras instituições, assim como os recursos utilizados. Isso permitirá entender quais as abordagens bem sucedidas em determinadas regiões do país que ainda falta aplicar em outras regiões. No entanto, é essencial considerar os fatores que interferem diretamente na elaboração e execução interna dos planos institucionais, como a distribuição geográfica dos campi vinculados a instituição, as diferenças culturais regionais, os níveis de investimento do governo na instituição e a divisão orçamentária dentro da própria instituição. Além disso, é necessário levar em conta os recursos tecnológicos disponíveis, as prioridades das demandas, e a própria cultura organizacional da instituição.

As recomendações que resultam desse estudo visam abordar as lacunas e desafios identificados, sob uma perspectiva alinhada com as diretrizes da Universidade Corporativa em Rede, delimitadas por Freire et al.(2016) . Inicialmente propõe-se a formalização dos processos em programas de ambientação e integração, com a consequente documentação em manuais, mapeamento de processos, guias claros para cada setor, detalhando procedimentos e rotinas. Adicionalmente, recomenda-se criar um repositório online com essas informações e materiais para fácil acesso dos servidores. Sugere-se também a padronização das ações de ambientação/integração, bem como do acompanhamento e suporte dos servidores, dentro de uma instituição, em seus diversos campi. As ações citadas são fundamentais no enfrentamento a ameaça de inconsistência nas práticas.

Outra ação proposta é investir na modalidade híbrida, associando métodos presenciais e EAD para integração, aproveitando os benefícios de ambos os métodos. Além disso, a implementação das trilhas de aprendizagem surge como estratégia para oferecer treinamentos mais abrangentes, preenchendo lacunas de conhecimento e preparando o ao mesmo tempo em que dá autonomia ao servidor para o desenvolvimento profissional, preenchendo lacunas de conhecimento e preparando o servidor para o serviço público de forma geral. Atuar com trilhas de aprendizagem EAD também permite desenvolver competências e conhecimentos mais específicos para cada cargo ou setor, eliminando a necessidade de reunir grandes grupos de servidores para ofertar as ações. Nessa perspectiva de desenvolvimento de competências individuais, recomenda-se também a adoção maior de métodos como mentoria individual e tutoria virtual, a fim de tornar os programas mais personalizados e agregar valor com o compartilhamento de conhecimento e experiência de servidores mais antigos.

Em uma última vertente, este estudo recomenda que as instituições localizadas nas regiões centro-oeste e norte, com menor presença de programas implementados, busque, de acordo com suas possibilidades, adotar ações específicas de integração, mesmo que de forma reduzida. Uma alternativa é buscar colaboração e estabelecer parcerias com instituições de regiões com programas já estabelecidos, a fim de compartilhar recursos e experiências. Para as instituições como um todo, recomenda-se reforçar a oferta de certificação e outros incentivos para aumentar o engajamento e a eficácia dos programas, além de ampliar e estabelecer as formas de avaliação e revisão dos programas, garantindo que estejam alinhados com as necessidades em constante evolução. Por fim, para garantir que as habilidades dos servidores estejam sempre atualizadas, a implementação de programas de educação continuada deve ser considerada, sendo a implementação de um programa de ambientação/integração o ponto de partida dessa jornada.

Nesse sentido, como intervenção proposta nesse estudo, estruturou-se um Guia de Planejamento para a Estruturação de Programas de Ambientação e Integração nas Instituições Federais de Ensino. Este Guia apresenta diretrizes e recomendações gerais para criação, implementação e aprimoramento dos programas. Essas proposições são fundamentadas nos resultados desse estudo como um todo, com base nas percepções dos servidores, bem como nas práticas já existentes nas instituições. A elaboração do Guia está em conformidade com o alcance do objetivo geral, que é analisar como a educação corporativa pode ser utilizada como estratégia para aprimorar o processo de ambientação e integração de servidores nas Instituições Federais de Ensino.

No quesito avaliação dos programas ou dos períodos de integração, a percepção dos servidores é de que o uso de formulários e as próprias avaliações de estágio probatório parecem ser meros cumprimento de formalidades, ao invés de estratégias eficazes de avaliação. Como resultado desse estudo foi observado que existe um consenso entre os servidores de que as instituições devem estabelecer e implementar sistemas de avaliação regulares para medir a eficácia dos programas e coletar feedback de forma contínua promovendo os ajustes que se fizerem necessários para a melhoria contínua dos programas de ambientação e integração.

Foi possível observar que na percepção dos servidores a falta de programas eficazes pode levar à desmotivação. E a falta de integração e treinamento adequados também pode ser

um fator que aumente a rotatividade, pois induz os servidores a procurar outros caminhos, seja mudança de setores ou mesmo de instituição.

Durante a realização deste estudo, foram identificadas algumas limitações. As principais foram a falta de acesso a listas de e-mails diretas de servidores para aplicação dos questionários, o que exigiu a utilização de comunicação por meio do gestor geral da instituição para disseminar o questionário entre os servidores dos diversos campi, e na etapa do levantamento de informações, a falta de respostas por parte das instituições por meio do correio eletrônico, o que levou a necessidade de recorrer à ouvidoria das instituições por meio do portal da CGU para obter as informações desejadas.

Considerando o desenvolvimento de estudos futuros, surgem algumas recomendações para ampliar o conhecimento sobre o assunto em questão. Sugere-se aprofundar a pesquisa, investigando os fatores que influenciam a variação regional na implementação de programas de integração. Pode envolver fatores culturais, de investimento, características demográficas, entre outros, que podem ser pesquisados. Também é interessante pesquisar as razões que levam determinadas instituições, como as universidades, a uma maior propensão à implementação de programas. Sugere-se discutir a disponibilidade de recursos para a execução dos programas, tanto financeiros quanto humanos, e investigar como a alocação de recursos impacta na implementação e nos resultados alcançados. Por fim, propõe-se realizar uma análise quantitativa dos programas por meio de índices e métricas de avaliação de eficácia e impacto, sendo possível avaliar de forma mais objetiva os resultados alcançados.

Ao concluir esse estudo e por meio das recomendações aqui propostas, buscou-se preencher as lacunas identificadas pelos resultados desse estudo por meio de uma abordagem alinhada a Educação Corporativa e a partir da realidade de cada instituição. Acredita-se que a implementação e/ou formalização de um programa contribuiria para a adaptação, engajamento, desenvolvimento profissional, melhoria contínua dos processos de ambientação e integração e, conseqüentemente, o sucesso das instituições. Vale ressaltar que essas ações não irão beneficiar apenas as Instituições Federais de Ensino mas também terão impacto positivo na qualidade dos serviços oferecidos a sociedade. Além disso as estratégias delineadas podem ser aplicadas a outras organizações, públicas ou privadas, adaptando às suas especificidades, em prol de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo em diversos contextos.

## REFERÊNCIAS

- ABERDEEN. Perfecting the Onboarding Funnel. In: **Aberdeen Blog**. 22 set. 2016. Disponível em: <https://www.aberdeen.com/blogposts/perfecting-onboarding-funnel/>. Acesso em: 26 jul. 2023.
- AGAG, Gomaa *et al.* Understanding the link between customer feedback metrics and firm performance. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 73, July 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698923000486>. Acesso em: 13 ago. 2023.
- AIRES, Regina Wundrack do Amaral; FREIRE, Patrícia de Sá. Movimento "A Indústria pela Educação": A educação corporativa nas indústrias catarinenses e sua relação com o modelo Universidade Corporativa em Rede. **XXVII ENANGRAD: E-tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, Campinas/SP, v. 10, n. 1, nov 2016. Disponível em: <https://etech.emnuvens.com.br/revista-cientifica/article/view/940/472>. Acesso em: 30 ago. 2023.
- ANDRADE, Diego César Terra de; RAMOS, Heidy Rodrigues. A comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental de uma IFES sobre a ótica da socialização organizacional. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, p. 104-125, Abr/Jun 2015. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2015v15n39p104/8149>. Acesso em: 26 abr. 2023.
- ANJOS, Maria Aparecida Oliveira dos. **Integração e ambientação dos novos colaboradores da empresa Base Atacadista LTDA**. Orientador: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Joana d'Arc Bicalho Félix. 2017. 48 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação Lato Sensu em curso de Gestão de Pessoas e Coaching) - Universidade de Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/12200/1/51600446.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2023.
- ARAUJO, Luis César Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. Grupo GEN, 2014. ISBN 9788522491292. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522491292/>. Acesso em: 6 jun. 2023.
- ARAUJO, Marley Rosana Melo de; OLIVEIRA SILVA, Ligia Carolina; MARQUES, Erika Cavalcanti. Inventário de Socialização Organizacional: estudo propositivo de nova estrutura fatorial. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 1, p. 922-930, 2020. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v20n1/v20n1a09.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2023.

ARELLANO, Eliete Bernal; CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho (org.). **Gestão de Pessoas nas empresas contemporâneas brasileiras**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. ISBN 978-85-352-8775-2. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>. Acesso em: 14 abr. 2023.

BALOYI, Gezani Phineas. ELearning and Distance Education in Higher Education Accessibility: South African Perspective. **Igi-global**, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3019-1.ch028>. Acesso em: 28 ago. 2023.

BANOV, Marcia Regina. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. ISBN 978-85-97-02610-8. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026115/>. Acesso em: 6 jun. 2023.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 8. ed. rev. Florianópolis: Ed da UFSC, 2012. 318 p. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7652636/mod\\_resource/content/1/Barbetta%20-%20Estat%20C3%ADstica%20aplicada%20C3%A0s%20ci%20C3%AAncias%20sociais%20282010%29.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7652636/mod_resource/content/1/Barbetta%20-%20Estat%20C3%ADstica%20aplicada%20C3%A0s%20ci%20C3%AAncias%20sociais%20282010%29.pdf). Acesso em: 19 abr. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Edições 70, 1977. Disponível em: <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf> Acesso em 28 ago. 2023

BAUER, Talya N. Onboarding Employees: Maximizing Success. **SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series**, 2010. Disponível em: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/documents/onboarding%20new%20employees.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2023.

BECKER, Karen; BISH, Adele. A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. **Human Resource Management Review**, [s. l.], 31, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>. Acesso em: 31 ago. 2023.

BHAKTA, Kajal, & Medina, Melissa S. (2020). Pré-embarque, orientação e integração de novos professores de farmácia durante uma pandemia global. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 85. Disponível em: <https://doi.org/10.5688/ajpe8510>. Acesso em: 18 out. 2023.

BHAT, Zahid H.; RAINAYEE, Riyaz A. Examining the Mediating Role of Person–Job Fit in the Relationship between Training and Performance: A Civil Servant Perspective. **Global Business Review**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 529–548, 2019. Disponível em: <https://doi-org.ez13.periodicos.capes.gov.br/10.1177/0972150917743377>. Acesso em: 5 set. 2023.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução da 16ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage, 2015. 800 p. ISBN 9788522122691. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122691/>. Acesso em: 8 set. 2023.

BORGES, Livia de Oliveira *et al.* Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, p. 4-37, 16 set. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000400002>. Acesso em: 12 abr. 2023.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. ISBN 9788536309880. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536309880/pageid/1>. Acesso em: 14 ago. 2023.

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, 30 jun. 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm). Acesso em: 24 abr. 2023.

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, 29 ago. 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em: 22 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 13 jan. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 24 abr. 2023.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm). Acesso em: 13 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/mapa.pdf>. Acesso em: 13 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Institutos Federais de Ciência, Educação e Tecnologia: concepções e diretrizes**, [S. l.], 2008. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/ifets\\_livreto.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/ifets_livreto.pdf). Acesso em: 6 set. 2023.

BRASIL. Secretaria de Educação Superior. **A democratização e expansão da educação superior no país: 2003 - 2014**. Brasília, DF, 2015. Disponível em:

[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192) Acesso em: 6 set. 2023

BRUM, Tonia Magali Moraes *et al.* A influência da socialização e integração na satisfação dos servidores públicos: um estudo de caso em uma organização pública. **Desafio online**, Campo Grande, v. 2, n. 1, p. 465-486, jan/abr 2014. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/download/1132/738/>. Acesso em: 22 abr. 2023.

CAPONE, Roberto; LEPORE, Mario. From Distance Learning to Integrated Digital Learning: A Fuzzy Cognitive Analysis Focused on Engagement, Motivation, and Participation During COVID-19 Pandemic. **Technology, Knowledge and Learning**, [s. l.], n. 27, p. 1259-1289, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10758-021-09571-w>. Acesso em: 8 set. 2023.

CARVALHO, Virgínia Donizete de. **Resiliência e socialização organizacional de novos servidores: um estudo transcultural**. Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Livia de Oliveira Borges. 2009. 272 p. Tese de Doutorado (Doutorado em Psicologia Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2009. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/17394/1/VirginiaDC\\_TESE.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/17394/1/VirginiaDC_TESE.pdf). Acesso em: 24 abr. 2023.

CASSAL, Denise *et al.* **Onboarding do Colaborador**: Sugestão de um processo de Onboarding para os novos colaboradores em uma instituição de ensino superior do município de Blumenau. Orientador: Diego Pasqualini. 2021. 54 p. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Estratégica de Pessoas) - Faculdade Senac Blumenau, 2021. Disponível em: <http://repositorio.sc.senac.br/bitstream/handle/12345/13883/Projeto%20Integrador%20-%20P%20C3%93S%20Gest%20A3o%20de%20Pessoas%20SENAC%20-%20Onboarding%20-%20Vers%20A3o%20Final%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 abr. 2023.

CHAVES, Carla Simão. **Socialização Organizacional**: o processo de integração de novos servidores na Câmara dos Deputados. Orientador: prof. Marcus Vinícius S. Siqueira. 2003. 117 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Desenvolvimento Gerencial) - Universidade de Brasília, Brasília, 2003. Disponível em: [https://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/563/socializacao\\_organizacional\\_chaves.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/563/socializacao_organizacional_chaves.pdf?sequence=3&isAllowed=y). Acesso em: 22 abr. 2003.

CHAWLA, Poonam. Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person–organization fit. **Industrial and Comercial Training**, ano 1, v. 52, p. 35-49, 2020. Disponível em: <https://doi-org.ez13.periodicos.capes.gov.br/10.1108/ICT-06-2019-0063>. Acesso em: 22 jul. 2023.

CHEN, Yunqi; XU, Yusen; ZHAI, Qingguo. The knowledge management functions of corporate university and their evolution: case studies of two Chinese corporate universities. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 23, n. 10 2019, p. 2086-2112, dez 2019. Disponível em: <https://www-emerald.ez13.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/JKM-04-2018-0228/full/html>. Acesso em: 26 set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Coaching e Mentoring - Construção de Talentos**. Grupo GEN, 2021. ISBN 9786559770403. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770403>. Acesso em: 6 jun. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. Elsevier Brasil, 2014. Disponível em: <https://toaz.info/doc-view-2>. Acesso em: 8 abr. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. Grupo Gen, 2020. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 6 jun. 2023.

CHOWDHURY, Sanjib. Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important?. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 20, n. 6, p. 727-746, Nov 2005. Disponível em: <https://www-sciencedirect.ez13.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0883902604000990>. Acesso em: 3 set. 2023.

COWLEY, Scott; HUMPHREY JR, William; MUÑOZ, Caroline. Industry Certifications in Digital Marketing and Media Education: An Examination of Perceptions and Use Among Educators. **Journal of Marketing Education**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 189-203, 2021. Disponível em: <https://doi-org.ez13.periodicos.capes.gov.br/10.1177/0273475320948570>. Acesso em: 31 ago. 2023.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de Métodos Mistos**. São Paulo: PENSO EDITORA, 2013. ISBN 9781412975179. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848411/pageid/3>. Acesso em: 13 set. 2023.

CULLEN, Kristin L *et al.* Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. **Journal of Business and Psychology**, [s. l.], n. 29, p. 269-280, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>. Acesso em: 1 set. 2023.

CUNHA, Luciana Merlin da. **A gestão do conhecimento como estratégia nas empresas**. Orientador: Profa. Yara Bulgacov. 2003. 43 f. Monografia (Graduação em Administração de Pessoas) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003. Disponível em:



<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/49305/Luciana%20Merlin%20da%20Cunha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 8 set. 2023.

DAVEY, Zoe; JACKSON, Debra; HENSHALL, Catherine. The value of nurse mentoring relationships: Lessons learnt from a work-based resilience enhancement programme for nurses working in the forensic setting. **International Journal of Mental Health Nursing**, v. 29, ed. 5, p. 992-1001, 13 jun. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/inm.12739>. Acesso em: 20 jul. 2023.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas: Realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017. 496 p. ISBN 9788597013320. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788597013320>. Acesso em: 13 abr. 2023.

EBOLI, Marisa (org.). **Educação Corporativa: Muitos Olhares**. São Paulo: Atlas, 2014. ISBN 9788522489862.

ELSHAER, Ibrahim A *et al.* Learning from Failure: Building Resilience in Small- and Medium-Sized Tourism Enterprises, the Role of Servant Leadership and Transparent Communication. **Sustainability**, 14, n. 22: 15199. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su142215199>. Acesso em 20 out. 2023

FELDMAN, Daniel C.; NG, Thomas W. H. Careers: Mobility, Embeddedness, and Success. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 350-377, junho 2007. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=cf08dc25a97ea7c0518f48d6720066e81f2fad5f>. Acesso em: 7 abr. 2023.

FERREIRA, Rafael Henrique Mainardes *et al.* A importância do treinamento e desenvolvimento em um centro automotivo da região sul do Brasil. *Cooperação e Desenvolvimento*, 2018. **Congresso Internacional de Administração**, 2018, Sucre -Bolívia.. Disponível em: [https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/05232018\\_130553\\_5b05964d84116.pdf](https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/05232018_130553_5b05964d84116.pdf) Acesso em: 08 abr. 2023

FRAPORTI, Simone; SANTOS, Jeanine Barreto dos. **Gerenciamento de riscos**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. ISBN 9788595023352. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023352/>. Acesso em: 8 set. 2023.

FREIRE, Patrícia de Sá *et al.* Universidade Corporativa em Rede: Considerações Iniciais para um Novo Modelo de Educação Corporativa. **Revista Espacios**, [s. l.], v. 37, n. 5, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n05/163705e5.html>. Acesso em: 21 ago. 2023.

FREIRE, Patrícia de Sá; SANTOS, Fernanda dos; SILVA, Solange Maria da. Cadeia de valor proposta pelo modelo de Universidade Corporativa em Rede. **Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo**, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://anais.suceg.ufsc.br/index.php/suceg/article/view/74>. Acesso em: 28 ago. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri (SP): Atlas, 2022. ISBN 978-65-597-7164-6. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 18 jul. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN 978-85-970-2098-4. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991>. Acesso em: 28 abr. 2023.

GODINHO, Teresa et al. Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. **Administrative Sciences**, [s. l.], v. 13, n. 79, 8 mar. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>. Acesso em: 6 set. 2023.

GUERREIRO, Estela Rosa Custódio. **Manual de acolhimento e integração dos colaboradores do Monte Rei Golfe & Country Club**. Orientador: Professora Doutora Gabriela Gonçalves e Professora Doutora Margarida Viegas. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade do Algarve, 2021. Disponível em: <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/17443>. Acesso em: 13 jun. 2023.

IMRAN, Muhammad Yasir *et al.* Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/joitmc6030082>. Acesso em: 2 set. 2023.

INEP. **Microdados do Censo da Educação Superior 2021**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/microdados/censo-da-educacao-superior>. Acesso em: 11 ago. 2023

JESKE, D.; OLSON, D. (2021). Integração de novos contratados: reconhecendo oportunidades de aprendizagem mútua. **Revista de Gestão Aplicada ao Trabalho**. <https://doi.org/10.1108/jwam-04-2021-0036>. Acesso em: 07 dez. 2023

JEYABHARATHY, D. (2023). Dimensões psicológicas da gestão do tempo entre funcionários. **Revista Internacional de Pesquisa Científica em Engenharia e Gestão**. <https://doi.org/10.55041/ijrem17408>. Acesso em: 07 dez. 2023

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento: como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018. ISBN 978-85-97-01798-4. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017991/>. Acesso em: 6 jun. 2023.

KRONBAUER, Artur; BITTENCOURT, Larissa Muniz Ferreira. Modelando trilhas de aprendizagem na educação corporativa universitária. **Conjecturas**, v. 22, n. 3, 28 abr. 2022.

Disponível em: <http://www.conjecturas.org/index.php/edicoes/article/view/924>. Acesso em: 14 jun. 2023.

KUMAR, Nikhita; PANDEY, Dr. Suruchi. New employee onboarding process in an organization: 2017. **International Journal of Engineering Development and Research**, v. 5, n. 1, p. 198-206, 2017. Disponível em: <https://www.ijedr.org/papers/IJEDR1701032.pdf>. Acesso em: 28 maio 2023.

LAURINI, Matheus Machado; DOS SANTOS, Andressa Schaurich. Socialização Organizacional: proposta e perspectivas para uma instituição de ensino superior privada. **Universidade frente aos desafios da Pandemia: Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária**, 2021. XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/230180/210019.pdf?sequence=1>. Acesso em: 03 mai. 2023

LI, Jingjing *et al.* Associations between a Leader's Work Passion and an Employee's Work Passion: A Moderated Mediation Model. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 8, 28 ago. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01447>. Acesso em: 8 set. 2023.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia Científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. ISBN 978-85-9502-957-6. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 21 abr. 2023.

MADRUGA, Roberto. **Employee experience, gestão de pessoas e cultura organizacional: a trilogia para atrair, engajar e desenvolver talentos**. 1. ed. Barueri (SP): Atlas, 2021. ISBN 978-65-5977-011-3. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770120/>. Acesso em: 2 jun. 2023.

MAHADEVAN, Jasmin; SCHMITZ, Anja P. HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as "employee-experience designers". **Baltic Journal of Management**, v. 15, n. 4, p. 515-532, 2019. Disponível em: <https://www-emerald.ez13.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/BJM-10-2018-0368/full/pdf?title=hrm-as-an-ongoing-struggle-for-legitimacy-a-critical-discourse-analysis-of-hr-managers-as-employee-experience-designers>. Acesso em: 23 jul. 2023.

MAIA, Herta Camila Fernandes Diógenes Nunes *et al.* Mentoring e gestão da diversidade em empresas globais. **Comunicação e Informação**, v. 23, 2020. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/ci/article/view/62527>. Acesso em: 13 jun. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 8. ed. Barueri (SP): Atlas, 2022. ISBN 978-65-5977-065-6. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 21 abr. 2023.

MARINHO, Jéssica Reis. **A formação de servidores da educação profissional e tecnológica em debate: uma proposta a partir da plataforma Moodle**. Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Josiani Mendes Silva. 2021. 156 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação

Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Manaus, 2021. Disponível em:

<http://repositorio.ifam.edu.br/jspui/handle/4321/616>. Acesso em: 22 abr. 2023.

MARTINS, Rahissa Ferreira *et al.* Socialização Organizacional: A importância do programa de integração para novos servidores na percepção dos técnicos e docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas *campus* Parintins. **Revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, jul/set 2016. Disponível em:

<https://www.eumed.net/rev/ccss/2016/03/servidores.html>. Acesso em: 24 abr. 2023.

MATTAR, João; RAMOS, Daniela Karine. **Metodologia da Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas, Quantitativas e Mistas**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2021. ISBN 978-65-86618-44-0. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586618518/>. Acesso em: 21 jul. 2023.

MCCOOL, Joseph Daniel. **Escolhendo líderes: como os recrutadores de executivos orientam, dirigem e inovam na busca global por talentos**. Tradução: Ivan Pedro Ferreira Santos. São Paulo: Saraiva, 2010. ISBN 9788502106093. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502106093/>. Acesso em: 6 jun. 2023.

MEC (Brasil) (org.). **Gestão de Pessoas (Executivo Federal - Cargos Vagos e Vacâncias**. 2023. Disponível em: <https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/gestao-de-pessoas-executivo-federal---cargos-vagos-e-vacancias>. Acesso em: 10 abr. 2023.

MEC (Brasil). SETEC. **Portaria nº15/2016, de 11 de maio de 2016**. Institui o Plano de Formação Continuada dos Servidores da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – PLAFOR, e outras providências. 12 maio 2016. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/docman/40991-portaria-15-2016-setec-12maio-pdf/file>. Acesso em: 25 abr. 2023.

MEDEIROS, Júlia da Silva; DEBIASI, Vanessa de Oliveira. Educação Corporativa e Capital Humano: Estratégias de sucesso na era da gestão do conhecimento e inovação. **Anais Do Congresso Internacional De Conhecimento E Inovação – Ciki**, Monterrey, Mexico, v. 1, n. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.1319>. Acesso em: 23 ago. 2023.

MIKOWAISKI, Gina; DE APARECIDO VIEIRA, Josimar. Socialização de novos professores nas Instituições Federais de Ensino: conteúdos e estratégias. **Revista Cocar**, v. 13, n. 27, p. 1131-1151, set/dez 2019. Disponível em:

<https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/2890/1296>. Acesso em: 28 abr. 2023.

MONTEIRO, Inês Filipa Ferreira. **O papel da gestão do conhecimento no onboarding em contexto de teletrabalho: A experiência da COVID-19**. Orientador: Prof. Miguel de Castro Neto. 2021. 64 p. Relatório de Estágio (Mestrado em Gestão de Informação) - Universidade Nova de Lisboa, 2021. Disponível em:

<https://run.unl.pt/bitstream/10362/134202/1/TGI0539.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2023.

MORGAN, Neil A.; REGO, Lopo Leotte. The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. **Marketing Science**, v. 25, n. 5, p. 426-439, September/October 2006. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mksc.1050.0180>. Acesso em: 14 ago. 2023.

MUGHAL, Hussain Ahmed. Support at Work and its Relationship with Employee Performance: Critical Insights for Early Scholars. **Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)**, [s. l.], v. 1, n. 3, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.33166/acdmhr.2019.03.002>. Acesso em: 8 set. 2023.

NEIDENBACH, Soraia Finamor. **O uso da gamificação como prática engajadora de funcionários em empresas varejistas**. Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vanessa Cepellos. 2019. 72 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27697/TA%20-%20Mestrado%20MPGC%20Varejo-%20SFN.pdf?sequence=1>. Acesso em: 13 jun. 2023.

OKURAME, David E.; BALOGUN, S.K. Role of informal mentoring in the career success of first-line bank managers: A Nigerian case study. **Career Development International**, v. 10, n. 6/7, p. 512-521, 2005. Disponível em: <https://www-emerald.ez13.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/13620430510620584/full/pdf?title=role-of-informal-mentoring-in-the-career-success-of-firstline-bank-managers-a-nigerian-case-study>. Acesso em: 26 jul. 2023.

OLIVEIRA, Antonio José Barbosa de. **Uma breve história da UFRJ**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. (s.d). Disponível em: <https://ufrj.br/aceso-a-informacao/institucional/historia/>. Acesso em: 13 set. 2023.

OLIVEIRA, Dayane de. **A importância do treinamento de integração na absorção da cultura organizacional para o sucesso da organização**. Orientador: Professora Jacqueline Orefici, Phd. 2022. 34 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica) - Universidade Federal de Minas Gerais, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/48881/1/Artigo%20Dayane%20Oliveiraa.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2023.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de *et al.* **Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. ISBN 978-85-9502-390-1. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023901>. Acesso em: 15 abr. 2023.

OSTROFF, Cheri; KOZLOWSKI, Steve W. Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. **Personnel Psychology**, v. 45, ed. 4, p. 849-874, 1992. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00971.x>. Acesso em: 23 abr. 2023.

PACHECO, Eliezer. **SETEC/MEC: Bases para uma Política Nacional de EPT (2008)**. Portal do MEC, 2008. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf2/artigos\\_bases.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf2/artigos_bases.pdf). Acesso em: 22 abr. 2023.

PACHECO, Thiare Tharine de Oliveira. **A socialização organizacional no contexto da UFRN**: proposta de curso de iniciação ao serviço público. Orientador: Prof. Dr. Sc. Sebastião Faustino Pereira Filho. 2015. 104 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal-RN, 2015. Disponível em:  
[https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/20365/1/ThiareTharineDeOliveiraPacheco\\_DISSERT.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/20365/1/ThiareTharineDeOliveiraPacheco_DISSERT.pdf). Acesso em: 24 abr. 2023.

PARDIM, Vanessa Itacaramby; MACCARI, Emerson Antonio. Ambientes Virtuais de Aprendizagem: Possibilidades e Limites para sua utilização em Universidades Corporativas. **Congresso ABED**, São Paulo, maio 2009. Disponível em:  
<http://www.abed.org.br/congresso2009/CD/trabalhos/1552009170551.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2023.

PARK, Soonae; CHOI, Sungjoo. Performance Feedback, Goal Clarity, and Public Employees' Performance in Public Organizations. **Sustainability**, [s. l.], 12, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12073011>. Acesso em: 31 ago. 2023.

PASSOS, Regina Gomes. **A Universidade Corporativa**: início de uma reflexão. Orientador: Profa. Lúcia Maria Franca Rocha. 2010. 11 f. Monografia (Graduação em Pedagogia) - Universidade Federal da Bahia, Salvador-BA, 2010. Disponível em:  
<https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/32863/1/REGINA%20GOMES%20PASSOS.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2023.

PUENTE HERRERA, María Felipa; CASTRILLÓN VARGAS, Carlos Humberto. Utilidad de la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos onboarding de las empresas en pospandemia. **Generación de contenidos impresos**, n. 21, 2021. Disponível em:  
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/46469c12-9e88-4b65-81d1-f58d466c1553/content>. Acesso em: 13 jun. 2023.

RAJA, R.; NAGASUBRAMANI, P. C. Impact of modern technology in education. **Journal of Applied and Advanced Research**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 33-35, 2018. Disponível em:  
<https://doi.org/10.21839/JAAR.2018.V3IS1.165>. Acesso em: 4 set. 2023.

REEVES, Scott et al. Interprofessional online learning for primary healthcare: findings from a scoping review. **BMJ Open**, [s. l.], n. 7, 2007. Disponível em:  
<https://bmjopen.bmj.com/content/bmjopen/7/8/e016872.full.pdf>. Acesso em: 8 set. 2023.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão do Treinamento de Pessoas**: Saraiva, 2018. ISBN 9788547230449. Disponível em:  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230449/>. Acesso em: 15 abr. 2023.

RIBEIRO, Kairo Rodarte. **Processo de integração como estratégia de gestão de pessoas no IF Goiano**. Orientador: Prof. Dr. Paulo César Bontempo. 2019. 91 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2019. Disponível em:  
<https://tede.unialfa.com.br/jspui/bitstream/tede/198/2/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20->

[%20KAIRO%20RODARTE%20%20-%20FINAL%20%2810%29.pdf](#). Acesso em: 11 abr. 2023.

SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli dos; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 29, ed. 1, p. 51-66, jan/mar 2019. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/67494552/22376.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2023.

SCERRI, Madalyn; PRESBURY, Rajka; GOH, Edmund. An application of the mentoring framework to investigate the effectiveness of mentoring programs between industry mentors and student mentees in hospitality. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 45, p. 143-151, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1447677020301972>. Acesso em: 26 jul. 2023.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Learning: What is New?. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, v. 9, n. 1, p. 4-16, 1996. Disponível em: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2628/SWP-3912-35650568.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2023.

SCHEIN, Edgar R. **Para uma nova visão da cultura organizacional**. Tradução: André A. Abramczuk. 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Andre-Ambrosio/publication/284435496\\_Schein's\\_article\\_translated\\_to\\_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andre-Ambrosio/publication/284435496_Schein's_article_translated_to_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf). Acesso em: 8 abr. 2023.

SCHONS, Claudio Henrique et al. Universidade corporativa: teoria e análise documentária. **Liinc em Revista**, [s. l.], v. 4, n. 1, 2008. Disponível em: <https://revista.ibict.br/liinc/article/view/3152>. Acesso em: 21 ago. 2023.

SILVA, Francislene Rosas da *et al.* Gestão da cultura organizacional no Instituto Federal: limites, desafios e rotatividade docente na Amazônia Sul Ocidental. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 6, p. 39436-39458, jun 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/download/11978/10263>. Acesso em: 1 jun. 2023..

SOHEL, Ferdous et al. A Review of the Uses of Virtual Reality in Engineering Education. **Computer Applications in Engineering Education**, [s. l.], n. 28, p. 748-763, 2020. Disponível em: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:219092303>. Acesso em: 4 set. 2023.

SÓRIO, Géssica Lovato. **Socialização Organizacional da UFSM**: proposta de um programa de integração para novos servidores. Orientador: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Luciana Flores Battistella. 2018. 215 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2018. Disponível em:

[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15902/DIS\\_PPGGOP\\_2018\\_SORIO\\_GESSIC\\_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15902/DIS_PPGGOP_2018_SORIO_GESSIC_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 24 abr. 2023.

SOUZA, Ana Paula de; SENA, Jessica Silva. **Estratégias de Employer Branding para a consolidação da cultura organizacional na empresa Reserve Joias**. Orientador: Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau. 2022. 95 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/237280/TCC%20Estrat%C3%A9gias%20de%20Employer%20Branding%20para%20consolida%C3%A7%C3%A3o%20da%20Cultura%20Organizacional%20da%20empresa%20Reserve%20Joias.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 jul. 2023.

STEIL, Andrea Valeria *et al.* Perceived learning opportunities, behavioral intentions and employee retention in technology organizations. **Journal of Workplace Learning**, 32 (2020): 147-159. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/jwl-04-2019-0045>. Acesso em: 20 out. 2023.

SUN, Li. Perceived Organizational Support: A Literature Review. **International Journal of Human Resource Studies**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 155-175, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5296/IJHRS.V9I3.15102>. Acesso em: 12 set. 2023.

TARTARUGA, Iván G. Peyré. Innovations in territories and the role of universities: preliminary notes for territorial development in the State of Rio Grande do Sul (Brazil). **Textos para Discussão FEE**, [s. l.], n. 81, p. 2-23, set 2010. Disponível em: <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/76577>. Acesso em: 3 set. 2023.

UNDERHILL, Christina M. The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 2, p. 292-307, Abril 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879105000680?via%3Dihub>. Acesso em: 25 jul. 2023.

VAN MAANEN, John. People processing: Strategies of organizational socialization. **Organizational Dynamics**, v. 7, n. 1, p. 19-36, 1978. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261678900323>. Acesso em: 6 maio 2023.

WALKER-SCHMIDT, Wendi; KAUL, Corina; PAPADAKIS, Lacy Crocker. Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector. **Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice**, v. 7, n. 4, p. 8-15, 2022. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/6820/2445102e1218ab3795ca4eee69d7f3fbc133.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2023.



YASUDA, Aurora; OLIVEIRA, Diva Maria Tammaro de. **Pesquisa de Marketing**: guia para a prática de pesquisa de mercado. São Paulo: Cengage Learning, 2016. ISBN 9788522126248. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126248/>. Acesso em: 8 set. 2023.

YUSOF, Hani Sakina Mohamad et al. The relationship between organizational culture and employee motivation as moderated by work attitude. **Journal of Administrative and Business Studies**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 21-25, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.20474/jabs-3.1.3>. Acesso em: 8 set. 2023.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**

Público Alvo: Servidores Técnico-administrativo das Rede Federal de Ensino (Universidades e Institutos Federais)

Dados de identificação:

Atuação: ( ) Instituto Federal      ( ) Universidade Federal

Nome da Instituição: \_\_\_\_\_

Região do Brasil em que se localiza a instituição

( ) Norte      ( ) Sul      ( ) Nordeste      ( ) Sudeste      ( ) Centro-oeste

Usando a escala abaixo indique como você classifica as seguintes questões que se referem aos processos de ambientação e integração da sua instituição:

Escala:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo parcialmente
- 3 – Neutro
- 4 – Concordo parcialmente
- 5 – Concordo totalmente

1. A instituição adota algum programa de ambientação e/ou integração de novos servidores?

*Justifique sua resposta (Opcional)*

2. Com as informações que você recebeu inicialmente, você se sentiu familiarizado com a carreira do serviço público federal?

*Justifique sua resposta (Opcional)*

3. Com as informações que você recebeu inicialmente, se sentiu preparado para o exercício do cargo?

*Justifique sua resposta (Opcional)*

4. É realizado o acompanhamento dos novos servidores após seu ingresso na Instituição, visando verificar se eles estão se adaptando às atividades laborais e à equipe de trabalho?

*Justifique sua resposta (Opcional)*

5. Você sentiu que o líder/gestor da sua equipe forneceu informações claras e objetivas sobre a organização durante o seu processo de ambientação e integração?

*Justifique sua resposta (Opcional)*

6. Você conhece a missão, os valores e a visão cultivados pela Instituição? *Justifique sua resposta (Opcional)*

7. Você consideraria utilizar uma plataforma de Ensino a Distância (EAD) para participar de programas de ambientação e integração? *Justifique sua resposta (Opcional)*

8. Você acredita que o processo híbrido (presencial e EAD) de ambientação e integração pode ser mais eficiente do que o processo presencial tradicional.

*Justifique sua resposta (Opcional)*

9. A ausência de registros adequados dos procedimentos e rotinas das atividades do meu setor de trabalho dificultou minha adaptação às responsabilidades do cargo e minha integração à equipe da instituição, já que precisei buscar apoio em outros setores ou aprender as atribuições por conta própria.

*Justifique sua resposta (Opcional)*

10. A falta de capacitação/treinamentos para a execução das atividades a serem desenvolvidas no setor, principalmente para os diversos sistemas administrativos

utilizados na instituição dificultou minha adaptação às responsabilidades do cargo e minha integração à instituição.

*Justifique sua resposta (Opcional)*

11. A falta de um tutor para fornecer informações claras e precisas sobre as tarefas a serem desempenhadas, bem como *feedback* sobre o desenvolvimento das atividades, dificultou minha adaptação às responsabilidades do cargo e minha integração à equipe da instituição.

*Justifique sua resposta (Opcional)*

12. Você considera importante a coleta de *feedback* dos participantes como parte do processo de melhoria contínua dos programas de ambientação e integração?

*Justifique sua resposta (Opcional)*

## APÊNDICE B – E-mail enviado para as instituições

Prezados

Estamos realizando uma pesquisa sobre os programas de ambientação e integração de servidores nas Instituições Federais de Ensino no Brasil e gostaríamos de solicitar a colaboração da sua instituição para obter informações relevantes sobre o assunto.

Nosso objetivo é identificar a existência de programas de ambientação e integração de servidores em sua instituição, bem como as tecnologias digitais utilizadas nesses programas. Para isso, gostaríamos de saber:

**Se a instituição possui um programa de ambientação e integração de servidores;**

**Se esse programa está formalizado em algum tipo de documento;**

**Se as informações sobre programa são disponibilizadas em algum endereço eletrônico e se é possível nos fornecer acesso ao material;**

**Se as tecnologias digitais são utilizadas no programa e quais são elas.**

As informações coletadas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Sua colaboração é fundamental para o sucesso desta pesquisa, e agradecemos antecipadamente pelo seu tempo e dedicação.

Caso haja alguma dúvida ou necessidade de mais informações, por favor, não hesite em nos contatar.

**APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE****Esclarecimentos**

Este é um convite para você participar da pesquisa “UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA PARA A AMBIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO” sob a responsabilidade do pesquisador Sâmella Medley Bezerra Teixeira de Lima e que segue as recomendações das resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares. Sua participação é voluntária, o que significa que você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade.

Caso decida aceitar o convite, você será submetido ao seguinte procedimento: responder a um questionário online constituído por “11” perguntas, utilizando a plataforma do Google Forms, sob a responsabilidade de Sâmella Medley Bezerra Teixeira de Lima, discente do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (PROFIAP-UFERSA) do *campus* Mossoró-RN. As informações coletadas serão organizadas em banco de dados e analisadas a partir de técnicas de estatística descritiva e inferencial.

Essa pesquisa tem como objetivo geral: “Analisar como a implementação de uma universidade corporativa pode ser utilizada como estratégia para aprimorar o processo de ambientação e integração de novos servidores nas Instituições Federais de Ensino, contribuindo para a adaptação, engajamento, desenvolvimento profissional, e consequente, sucesso da organização”. E como objetivos específicos: Identificar as necessidades e expectativas dos servidores em relação à ambientação e integração na instituição de ensino, Analisar as melhores práticas para o desenvolvimento de programas de ambientação e integração de servidores em outras instituições de ensino e Definir as etapas e os elementos-chave para a estruturação de um programa de ambientação e integração de servidores na instituição de ensino, identificando as tecnologias digitais mais utilizadas para a ambientação e integração de colaboradores.

Os benefícios desta pesquisa incluem a oportunidade de expressar opiniões e sugestões de melhorias no processo de integração de novos servidores nas IFES, bem como a

possibilidade de contribuir para o desenvolvimento de práticas mais eficazes de ambientação e integração de servidores, elevando a qualidade de vida e bem-estar dos servidores e participando da construção de um ambiente de trabalho mais receptivo e colaborativo.

Os riscos mínimos que o participante da pesquisa estará exposto são de Cansaço ou aborrecimento ao responder questionários, Alterações de visão de mundo em função de reflexões sobre a satisfação profissional e quebra de sigilo. Esses riscos serão minimizados mediante: Garantia de retirada do seu consentimento prévio, ou, simplesmente interrupção do autopreenchimento das respostas e não enviar o formulário, caso desista de participar da pesquisa; Garantia do anonimato/privacidade do participante na pesquisa, onde não será preciso colocar o nome do mesmo; Para manter o sigilo e o respeito ao participante da pesquisa, o questionário será aplicado através de link online, e somente a discente Sâmella Medley Bezerra Teixeira de Lima e o Prof.º Dr. Napiê Galvê Araújo Silva poderão manusear e guardar os dados; Garantia do sigilo das informações por ocasião da publicação dos resultados, visto que não será divulgado dado que identifique o participante; Garantia que o participante se sinta a vontade para responder aos questionários e Anuência das Instituições de ensino para a realização da pesquisa.

Os dados coletados serão, ao final da pesquisa, armazenados em um dispositivo de armazenamento externo (Disco rígido ou dispositivo de memória USB) que será mantido em ambiente fechado, lacrado e de acesso restrito, sob a responsabilidade direta e acesso exclusivo do pesquisador responsável, Sâmella Medley Bezerra Teixeira de Lima, guardados por no mínimo cinco anos, a fim de garantir a confidencialidade, a privacidade e a segurança das informações coletadas, e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os participantes e o responsável.

Você ficará com uma via original deste TCLE e toda a dúvida que você tiver a respeito desta pesquisa, poderá perguntar diretamente para o pesquisador Sâmella Medley Bezerra Teixeira de Lima, aluna do PROFIAP-UFERSA, Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró-RN, CEP: 59.625-900, e-mail: samella.lima@ifrn.edu.br. Dúvidas a respeito da ética desta pesquisa poderão ser questionadas ao **Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UERN)** – Faculdade de Medicina da UERN - Rua Miguel Antonio da Silva Neto s/n - Aeroporto. Home page: <http://www.uern.br> - e-mail: cep@uern.br – CEP: 59607-360 - Mossoró –RN Tel: (84) 3312-7032.

Se para o participante houver gasto de qualquer natureza, em virtude da sua participação nesse estudo, é garantido o direito a indenização (Res. 466/12 II.7) – cobertura material para reparar dano – e/ou ressarcimento (Res. 466/12 II.21) – compensação material, exclusivamente de despesas do participante e seus acompanhantes, quando necessário, tais como transporte e alimentação – sob a responsabilidade do (a)pesquisador(a) Sâmella Medley Bezerra Teixeira de Lima.

Não será efetuada nenhuma forma de gratificação por sua participação. Os dados coletados farão parte do nosso trabalho, podendo ser divulgados em eventos científicos e publicados em revistas nacionais ou internacionais. O pesquisador estará à disposição para qualquer esclarecimento durante todo o processo de desenvolvimento deste estudo. Após todas essas informações, agradeço antecipadamente sua atenção e colaboração.

### **Consentimento Livre**

Concordo em participar desta pesquisa “UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA PARA A AMBIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO”. Declarando, para os devidos fins, que fui devidamente esclarecido quanto aos objetivos da pesquisa, aos procedimentos aos quais serei submetido (a) e dos possíveis riscos que possam advir de tal participação. Foram garantidos a mim esclarecimentos que venham a solicitar durante a pesquisa e o direito de desistir da participação em qualquer momento, sem que minha desistência implique em qualquer prejuízo a minha pessoa ou a minha família. Autorizo assim, a publicação dos dados da pesquisa, a qual me garante o anonimato e o sigilo dos dados referentes à minha identificação.

Cidade/Data: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Assinatura do Pesquisador

---

Assinatura do Participante



**Sâmella Medley Bezerra Teixeira de Lima (Aluno-pesquisador)** - Aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semi Árido (PROFIAP-UFERSA) do *campus* Mossoró-RN, no endereço Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró-RN, CEP: 59.625-900, e-mail: [sâmella.lima@ifrn.edu.br](mailto:sâmella.lima@ifrn.edu.br).

**Prof Dr. Napiê Galvê Araújo Silva (Orientador da Pesquisa)** - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semi Árido (PROFIAP-UFERSA) do *campus* Mossoró-RN, no endereço Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró-RN, CEP: 59.625-900, e-mail: [pie@ufersa.edu.br](mailto:pie@ufersa.edu.br)

**Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UERN)** - Faculdade de Medicina da UERN - Rua Miguel Antonio da Silva Neto s/n - Aeroporto

Home page: <http://www.uern.br> - e-mail: [cep@uern.br](mailto:cep@uern.br) – CEP: 59607-360 - Mossoró –RN Tel: (84) 3312-7032.

SÂMELLA MEDLEY BEZERRA TEIXEIRA DE LIMA  
NAPIÊ GALVÊ DE ARAÚJO SILVA

# **GUIA PARA ESTRUTURAÇÃO DE UM PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO COM BASE NAS DIRETRIZES DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM REDE (UCR)**

UCR

MOSSORÓ/RN  
2023

SÂMELLA MEDLEY BEZERRA TEIXEIRA DE LIMA  
NAPIÊ GALVÊ DE ARAÚJO SILVA

# GUIA PARA ESTRUTURAÇÃO DE UM PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO COM BASE NAS DIRETRIZES DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM REDE (UCR)

UCR

MOSSORÓ/RN  
2023

# GUIA PARA ESTRUTURAÇÃO DE UM PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO COM BASE NAS DIRETRIZES DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM REDE (UCR)

## SUMÁRIO:

Resumo .....	04
Instituição/Setor .....	05
Público-alvo da Iniciativa .....	05
Descrição da situação-problema .....	05
Objetivos .....	06
Análise e Diagnóstico da Situação-Problema .....	06
ETAPA 1 .....	07
ETAPA 2 .....	08
Recomendações de intervenção .....	09
Passo a passo para Implementação .....	10
1. Definição de Cronograma .....	10
2. Definição dos Objetivos .....	11
3. Estruturação do Programa .....	13
3.1. Modalidade .....	13
3.2. Módulos (etapas ou cursos) .....	13
3.3. Conteúdos do Programa .....	14
3.4. Escolha de Metodologias .....	15
3.5. Recursos Tecnológicos .....	16
3.6. Definição da Duração do programa .....	17
3.7. Definição da periodicidade do programa .....	17
3.8. Estratégias de Acompanhamento/Suporte e Orientação .....	18
3.9. Certificação como Instrumento de Progressão na Carreira TAE .....	18
4. Avaliação do Programa .....	19
Considerações Finais .....	20
Referências .....	21

# GUIA PARA ESTRUTURAÇÃO DE UM PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO COM BASE NAS DIRETRIZES DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM REDE (UCR)

## RESUMO:

Este guia foi formulado a partir do trabalho de Dissertação “**Educação Corporativa como Estratégia para a ambientação e integração de novos servidores nas Instituições Federais de Ensino**” e tem como objetivo auxiliar Instituições Federais de Ensino (Institutos ou Universidades) no desenvolvimento e implementação de um Programa de Ambientação e Integração de Servidores Técnico Administrativos, sob uma perspectiva alinhada com as diretrizes da Universidade Corporativa em Rede, delimitadas por Freire et al (2016). Diante da necessidade de aprimorar os procedimentos relativos à ambientação e integração de servidores e de promover seu desenvolvimento contínuo, o guia se propõe a fornecer diretrizes para estruturação de um programa, desde a identificação das necessidades até o processo de revisões periódicas. As recomendações devem ser personalizadas para cada instituição, considerando sua cultura organizacional e recursos disponíveis ampliando o espaço para a gestão do conhecimento.

# UCR

## INSTITUIÇÃO/SETOR:

Este guia se aplica a qualquer Instituição da Rede Federal de Ensino Brasileira. Pode ainda ser adaptado para Instituições de Ensino de outras esferas do poder público, bem como instituições privadas que se interessem por implementar programas nos moldes sugeridos.

## PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA:

O guia é direcionado para servidores que atuam na Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico, Gestão de Tecnologia de Informação, Núcleos de Escolas Internas de Formação (educação corporativa) ou quaisquer outros setores que atuem no planejamento de ações de ambientação, integração, capacitação e desenvolvimento de servidores.

## DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA:

As Instituições Federais de Ensino recebem regularmente novos servidores administrativos, oriundos de concurso público ou redistribuídos de outras instituições. As admissões não seguem um período fixo nem uma quantidade pré-determinada, tendo em vista que estão associadas à criação de novos cargos ou à vacância de algum cargo já existente. Um agravante a essa situação é que os novos servidores podem ser alocados em uma diversidade de setores com atribuições específicas.

Essa variedade de circunstâncias torna a ambientação e integração dos servidores um desafio para as instituições. A chegada de um novo servidor demanda um processo de adaptação e esforços institucionais para transmissão de informações sobre sua cultura organizacional e processos institucionais. A ausência de um processo bem estruturado pode gerar lacunas de conhecimento e falta de alinhamento com a estratégia organizacional, acarretando dificuldades de engajamento do servidor. Se a integração não for realizada de forma satisfatória, podem haver prejuízos ao desempenho das equipes e até mesmo perda de conhecimento e da história institucional, que poderiam ser compartilhados entre servidores mais antigos e experientes e os mais novos da equipe.

Essa troca de conhecimento é essencial para impulsionar os processos de inovação, incorporar estratégias organizacionais e construir um ambiente propício para aprendizagem e

melhoria contínua. Sendo assim, a situação problema envolve a necessidade de desenvolvimento de um programa de ambientação e integração bem estruturado, que possa atender tanto aos anseios de adaptação e preparação dos servidores ao ingressarem na instituição, como propiciar a instituição a transferência do conhecimento e alcance dos seus objetivos estratégicos. É vital que este programa esteja alinhado às diretrizes da Educação Corporativa.

## OBJETIVOS:

O guia tem como principal objetivo auxiliar as Instituições Federais de Ensino na criação e implementação de um programa de ambientação e integração de servidores alinhado às diretrizes da Educação Corporativa, visando à integração eficiente dos novos servidores, como também ao desenvolvimento de um ambiente institucional propício à aprendizagem e melhoria contínua, com base na gestão do conhecimento.

## ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA:

Esta seção apresenta resultados da pesquisa “Educação Corporativa como Estratégia para a ambientação e integração de novos servidores nas Instituições Federais de Ensino”. A pesquisa envolveu a aplicação de questionário com os servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino, com a finalidade de identificar suas necessidades e expectativas em relação aos programas, e o mapeamento das práticas institucionais existentes, por meio de um levantamento survey. A partir da análise dos dados coletados, foi possível identificar oportunidades, lacunas, demandas e ameaças que serão aqui sintetizadas, bem como os fatores macro e micro-institucionais que afetam as organizações.

# ETAPA 1

## FORÇAS:

- A maioria dos servidores está aberta a usar a tecnologia para processos de integração.
- Os servidores parecem estar bastante cientes dos objetivos gerais da organização, embora muitos os tenham buscado por iniciativa própria.
- Alguns campi têm boas práticas de integração.  
Algumas lideranças são altamente eficazes e dedicadas.

POSITIVA

## FRAQUEZAS:

- A falta de pessoal na Gestão de Pessoas está afetando o acompanhamento e suporte adequados aos novos servidores.
- A falta de orientação e suporte pode levar a um ambiente de trabalho menos seguro e confortável.
- Falta de uniformização nas práticas de programas de integração entre diferentes campi da mesma instituição.
- Carga de trabalho excessiva de gestores e equipe pode impedir acompanhamento adequado dos novos servidores.

NEGATIVA

- Tendências tecnológicas e de aceitação crescente de plataformas EAD na área de educação.
- Parcerias com outras instituições: proporcionando acesso a recursos e experiências que podem ser úteis para o aprimoramento dos programas.
- Demanda por feedback dos servidores: sendo diferencial em relação a outras instituições.
- Há uma falta de padronização institucional em relação ao acompanhamento e suporte de novos servidores.
- Dispersão geográfica dos campi.

- O fato de os campi estarem geograficamente dispersos afeta a eficácia e o custo da integração presencial.
- Cenário político e econômico: mudanças podem afetar o financiamento das IFEs ou políticas internas.
- Concorrência ou atratividade de outras possibilidades.
- Variação no número de servidores administrativos disponíveis.

## OPORTUNIDADES:

## AMEAÇAS:



# ETAPA 2

## FORÇAS:

- Maior número de Universidades Federais estão melhor equipadas para fornecer tais programas
- Algumas regiões (Sul e Sudeste) estão mais avançadas na implementação desses programas
- 66% das instituições que têm o programa, também têm documentação formal
- Com a implementação bem estabelecida de programas de ambientação online, uso de Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) e outras tecnologias, as instituições mostram que estão abertas a usar novas tecnologias para a formação.
- Os programas já estão trabalhando em seu conteúdo programático com temas como “Panorama Institucional”, “Capacitação e Carreira”, etc.
- Atividades complementares como rodas de conversa, dinâmicas de grupo e coffee breaks são implementadas, embora em escala menor.

POSITIVA

- Melhoria da comunicação entre campi e coordenações.
- Avanços tecnológicos.
- Cultura organizacional diversificada, possibilitando imprimir personalidade aos programas.
- Tendências de metodologias pedagógicas.

## OPORTUNIDADES:

## FRAQUEZAS:

- Ausência de programas em um grande número de instituições
- Falta de formalização em aproximadamente 44% das instituições que implementam os programas
- Deficiência de programas de treinamento na região Centro-Oeste e Norte
- O uso de métodos diversificados na integração ainda é muito limitado, o que sugere que há espaço para experimentação e adoção de novas abordagens.
- Poucas programas fornece informações sobre como o sucesso dos mesmos é medido, indicando uma possível lacuna em avaliação e feedback. A ausência de um sistema de avaliação robusto é uma lacuna crítica.
- Falta de incentivos formais como certificações.
- Temas como Gestão de risco e gestão de tempo são pouco abordados, criando uma lacuna educacional.

NEGATIVA

- Desigualdade regional no acesso a programas de ambientação e integração
- Mudanças políticas.
- A execução de programas frequentes de treinamento e ambientação pode ser cara e consumir muito tempo, constituindo uma ameaça para instituições com recursos limitados.
- Servidores podem resistir à implementação de novas tecnologias ou metodologias.
- Falta de alinhamento entre as necessidades dos servidores e os objetivos dos programas.

## AMEAÇAS:

## RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO:

01. Identificar as melhores práticas de gestão local em alguns campi e replicá-las em outros para garantir uma abordagem consistente.
02. Trilhas de aprendizagem: Oferecer treinamentos mais abrangentes que preencha as lacunas de conhecimento e prepare de forma geral para o serviço público e atuar com trilhas de aprendizagem para atingir competências e conhecimentos mais específicos para cada cargo e responsabilidade.
03. Acompanhamento Regular: Implementar um sistema de acompanhamento regular que seja padronizado em toda a instituição.
04. Documentação: Criar manuais, mapeamento de processos e guias claros para cada setor, detalhando procedimentos e rotinas, para enfrentar a ameaça de inconsistência nas práticas.
05. Criar um repositório online de informações e materiais para fácil acesso dos servidores.
06. Modalidade Híbrida: Considerar o uso de uma abordagem híbrida (presencial e EAD) para a integração, aproveitando os benefícios de ambos os métodos.
07. Formalizar os programas de ambientação e integração existentes, garantindo uma estrutura padronizada.
08. Adotar métodos como mentoria individual e tutoria virtual para tornar os programas de treinamento mais personalizados e agregar valor com o compartilhamento de conhecimento e experiência de servidores mais antigos.
09. Aumentar o alcance dos programas nas regiões Centro-Oeste e Norte, possivelmente com parcerias inter-regionais.
10. Estabelecer e implementar sistemas de avaliação regulares para medir a eficácia dos programas e coletar feedback de forma contínua promovendo os ajustes que se fizerem necessários.
11. Oferecer certificações e outros incentivos para aumentar o engajamento e a eficácia dos programas.
12. Implementar programas de educação contínua para garantir que as habilidades dos servidores estejam sempre atualizadas.
13. Colaborar com regiões mais avançadas para desenvolver modelos de programas de integração e compartilhar boas práticas.
14. Estabelecer parcerias com outras instituições e organizações para compartilhar recursos e experiências na implementação de programas de integração.

# PASSO A PASSO PARA IMPLEMENTAÇÃO:

## 1. Definição de Cronograma

Uma etapa importante do desenvolvimento do programa é o estabelecimento prévio de um cronograma de implementação. Nesse cronograma devem constar as etapas que a instituição considerarem importantes. Segue um modelo que deve ser adaptado com etapas e prazo específico para as necessidades de cada Instituição.

MODELO

Etapa	Período	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Instituição de Grupo de Trabalho para desenvolver o programa							
Estruturação do Programa e materiais que serão usados							
Contratações e compras necessárias para realização do Programa							
Implementação de programa piloto							
Revisão do programa piloto							
Implementação do programa no modelo final							
Revisões Periódicas							

## 2. Definição dos Objetivos

Estabelecimento dos objetivos do programa, alinhados às necessidades e expectativas dos servidores, e as estratégias organizacionais.

Integração com a UCR: Os objetivos a serem atingidos com o programa devem estar alinhados com a estratégia organizacional. Bem como os objetivos individuais podem ser estabelecidos a partir de um mapeamento de competências realizado nas primeiras semanas do servidor (Identifique as lacunas de competências individuais e organizacionais que o programa de ambientação e integração deve abordar.). Alinhe a missão, visão e objetivos estratégicos do programa de ambientação e integração com os da organização e da UCR.

Sugestões:

- contribuir para o desenvolvimento do TAE, como profissional e cidadão;
- capacitar o TAE para o desenvolvimento de ações de gestão pública;
- capacitar o TAE para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da Instituição;
- promover a participação do TAE em projetos de ensino, pesquisa, extensão e cultura da Instituição;
- contribuir com a melhoria das condições de trabalho, vida e saúde do TAE;
- acolher os servidores ingressantes da Instituição, de forma a integrá-los ao seu ambiente organizacional;
- apresentar a missão, visão e valores da instituição;
- apresentar aos novos servidores as estruturas física, pessoal e organizacional da Instituição, inculcando-lhes o sentimento de pertença ao novo ambiente de exercício laboral;
- informar aos novos servidores seus direitos e deveres, aspectos de valorização e qualificação que implicam em seu desenvolvimento profissional e em sua projeção na carreira;
- Capacitar os novos servidores, com a utilização de recursos e ferramentas manuais, digitais ou eletrônicas, sobre temas pertinentes à carreira, legislação referente ao serviço público e ao trabalho, em ambientes administrativo educacionais, através da inter e transversalidade;

- estabelecer canais dialógicos entre os setores institucionais, sensibilizando-se gestores e demais servidores sobre a importância de participação e adesão aos programas e ações desenvolvidos pela Gestão de Pessoas, que perseguem a qualificação contínua dos serviços prestados à sociedade;
- garantir condições de acessibilidade do servidor com deficiência no decorrer de todas as etapas do Programa;
- viabilizar espaços de sociabilidade e interação, assegurando a participação e a acomodação das pessoas com deficiência, conforme necessidades específicas apresentadas;
- desenvolver ações que contribuam para a ruptura das barreiras que comprometem a acessibilidade no cotidiano institucional de trabalho;
- receber e integrar os novos servidores à Instituição;
- subsídios para a atuação profissional;
- vivências que contribuam para a construção de vínculos pessoais;
- promover o desenvolvimento de competências profissionais e humanas nos servidores, contribuindo desta forma para a melhoria do desempenho institucional, respeitando as competências exigidas pelo cargo e pelos ambientes organizacionais e as normas específicas aplicáveis;
- disponibilizar um melhor conhecimento da instituição e do serviço público federal;
- assegurar e estimular a atualização em conhecimentos administrativos inerentes ao serviço público;
- assegurar a aquisição de noções ambientais importantes para a boa convivência no ambiente de trabalho;
- potencializar as habilidades do servidor ingressante;
- OUTROS A CRITÉRIO DA INSTITUIÇÃO.

### 3. Estruturação do Programa

Definição da estrutura do programa, se serão por módulos, subprogramas ou cursos específicos, as etapas e sequencias de atividades a serem seguidas, as metodologias a serem utilizadas, a duração do programa, a periodicidade com que será disponibilizado e a forma de acesso aos conteúdos.

**Integração com UCR:** Desenvolver um programa modular e adaptável para se alinhar com diferentes modelos de Universidade Corporativa, como plataformas e-learning ou universidades corporativas tradicionais

#### 3.1. Modalidade:

- Presencial;
- Semipresencial;
- À Distância.

#### 3.2. Módulos (etapas ou cursos)

Nessa etapa devem ser definidas as áreas de conhecimento que irão compor o programa institucional. Esses módulos, ou cursos, irão abarcar todos os conteúdos do programa. Abaixo seguem algumas sugestões que podem ser elencadas como módulos:

- Conheça a Instituição/ Ambientação Institucional
- Formação para Ingresso na Instituição
- Formação para Boas práticas institucionais
- Trabalho do Técnico Administrativo em Educação
- Capacitação e Desenvolvimento na Carreira do PCCTAE
- Ética no Serviço Público
- Proatividade no Serviço Público
- Sistema Integrado de Recursos Humanos - SIGRH
- Introdução ao Sistema Eletrônico de Informações – SEI
- Legislação de Pessoal
- Avaliação de Desempenho e Estágio Probatório
- Atenção à Saúde do Servidor
- Noções Básicas de Redação Oficial
- Gestão do tempo e Produtividade
- Introdução à Lei Brasileira de Proteção de Dados

- Capacitação em Serviço com Orientação do Tutor
- OUTROS A CRITÉRIO DA INSTITUIÇÃO

### **3.3. Conteúdos do Programa**

Desenvolvimento de conteúdos abrangendo temas específicos, com base nas necessidades dos servidores e as práticas já aplicadas. Seguem sugestões de conteúdos que podem ser incluídos, porém é importante adaptar as necessidades de cada instituição:

- Panorama Institucional
- Capacitação e Desenvolvimento na Carreira
- Legislação de pessoal
- Sistemas institucionais
- Estágio Probatório
- Código de Ética do Servidor Público
- Atuação do Técnico-administrativo em Educação
- Integrando a Instituição
- Programa de Apoio à Discentes com Necessidades Especiais
- Comunicação Institucional
- Avaliação de Desempenho
- Atenção à Saúde do Servidor
- Princípios e Conceitos Básicos da Administração Pública e de Direito Administrativo e Lei do Processo Administrativo (Lei 9.784/99)
- Procedimentos em Gestão de Pessoas
- Apresentação das Entidades de Classes
- A Educação e o Papel das Instituições
- Atribuição dos setores
- Qualidade de vida
- Diversidade de pessoas/Inclusão
- Comissão Interna de Supervisão – CISPCCTAE
- Competência organizacional e ambiente organizacional
- Atendimento de Excelência
- Papel da Ouvidoria
- Violência no Trabalho
- Gestão de Conflitos

- Segurança no Trabalhos
- Sustentabilidade
- Ensino, Pesquisa e Extensão
- Proatividade/Inovação/Criatividade no Serviço Público
- Sistema Integrado de Recursos Humanos – SIGRH
- Introdução ao Sistema Eletrônico de Informações – SEI
- Gestão do Tempo e Produtividade
- Campus Virtual
- Corregedoria
- Noções básicas de Redação Oficial
- Noções de Direito Animal
- Conhecendo a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)
- Gestão de riscos
- Segurança da informação
- Integridade no serviço público
- OUTROS À CRITÉRIO DA INSTITUIÇÃO

### 3.4. Escolha de Metodologias

Na seleção das metodologias, é importante alinhar com os objetivos institucionais e os recursos disponibilizados.

Algumas possibilidades que podem tornar o programa mais dinâmico e interativo:

- Orientações iniciais
- Perícia Médica
- Entrevista de Ingresso
- Mapeamento de Competências
- Posse coletiva/Acolhimento
- Palestras
- Seminários
- Plano Individual do Servidores
- Roda de Conversa
- Coffe Break
- Dinâmicas de Integração



- Visita ao Campus
- Fóruns de discussão
- Kit de Boas Vindas
- Gamificação
- Manual do colaborador
- Capacitação em serviço
- OUTROS A CRITÉRIO DA INSTITUIÇÃO

### **3.5. Recursos Tecnológicos**

Definidos os módulos/etapas que irão abranger o conteúdo do programa, nessa etapa a instituição deve definir de que forma serão disponibilizados esse conteúdo, se serão utilizados recursos tecnológicos e quais serão eles. A seleção adequada dos recursos tecnológicos tem um importante papel na concretização do programa e devem ser escolhidos em alinhamento com os objetivos de cada módulo.

Seguem algumas opções que podem ser utilizadas:

- Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA: Plataformas como o Moodle e o Mooc, por exemplo, que disponibilizam espaços virtuais interativos que podem abranger atividades, fóruns e conteúdos diversos
- Web Videoconferências: Ferramentas como Meet, Zoom e Teams que possibilitam a realização de reuniões online e videoconferências e podem ser utilizadas para debates, apresentações, palestras, rodas de conversa..
- Transmissão no Youtube: Possibilita transmissões de eventos ao vivo com assistência remota
- Armazenamento em Nuvem de arquivos: A utilização desses serviços facilita o acesso a materiais e documentos de forma compartilhada
- Sistemas institucionais: Pode ser uma maneira de otimizar recursos e realizar treinamentos práticos utilizando os próprios sistemas que serão utilizados na instituição.
- Formulários Online: que facilitam a coleta de dados, inscrições e avaliações.
- Plataforma ENAP: desenvolvida pela Escola Nacional de Administração Pública, e oferece uma gama de cursos online, recursos de aprendizagem e materiais didáticos para aprimoramento profissional de servidores públicos
- Trilhas de Aprendizagem: Pode abranger desde tópicos introdutórios até treinamentos específicos por área de atuação, atendendo as necessidades institucionais ao mesmo tempo em que dá autonomia ao servidor para atender suas demandas individuais.
- OUTROS A CRITÉRIO DA INSTITUIÇÃO

### 3.6. Definição da Duração do programa

Nesta etapa a instituição deve definir a duração adequada para melhor eficácia do programa. Segundo aponta o relatório Aberdeen (2016) o tempo mais popular de integração nas organizações é de um a três meses, menos que isso seria um tempo relativamente curto para comportar todos os aspectos necessários para que o novo colaborador se sinta confortável e esteja integrado à nova organização. O Programa de Capacitação Profissional, estabelecido pelo decreto 5825/2006 e incluindo no Plano de Formação Continuada dos Servidores da Rede Federal pela Portaria 15/2016-SETEC/MEC, abrange iniciação ao serviço público, formação geral e capacitação técnica, em áreas específicas, que podem ser realizados presencialmente ou à distância em cursos de até 360 horas. A carga horária pode ser dividida entre os módulos escolhidos para o programa.

### 3.7. Definição da periodicidade do programa

A escolha da periodicidade com que o programa será oferecido deve estar alinhado com a estratégia organizacional, deve considerar as necessidades da organização, bem como a disponibilidade de colaboradores e de recursos.

Seguem algumas possibilidades:

- Anual
- Semestral
- Sob demanda (flexibilidade ao cronograma de convocações)
- Contínuo
- OUTROS A CRITÉRIO DA INSTITUIÇÃO

**Integração com a UCR:** Um programa de ambientação e integração de fluxo contínuo se alinha perfeitamente com as diretrizes da UCR, na medida em que promove cultura de aprendizagem constante, o desenvolvimento contínuo das competências, incentivo a gestão do conhecimento. E pode ser aplicado através de ferramentas de Ensino EAD e recursos tecnológicos e/ou mentorias individuais que permitam acesso a informações sem demandar grandes recursos financeiros.

### **3.8. Estratégias de Acompanhamento/Suporte e Orientação**

Nessa etapa as estratégias definidas visam integração eficiente e um suporte adequado no período de adaptação. E para que o servidor se sinta acolhido nesse período várias estratégias podem ser consideradas:

- Mentoria individual:** Um servidor mais experiente é designado como mentor do novo servidor, compartilhando experiências, conhecimento, atuando como agente integrador em relação a equipe e a própria estrutura organizacional, mostrando os caminhos e contatos que possam ser necessários na jornada do servidor ingressante.
- Mentoria coletiva:** Servidor designado para acompanhar e dar suporte a um grupo de novos servidores.
- Tutoria virtual:** Ofertada através de plataformas virtuais, permitindo o acesso à orientações mesmo à distância.
- Capacitação de mentores:** Treinamento para servidores em geral com finalidade específica em capacitá-los para serem mentores eficazes dentro de suas próprias áreas de conhecimento.
- Oficina para gestores:** Capacitação para gestores e líderes de equipes atuarem adequadamente na recepção de novos servidores.
- Treinamentos ministrados por servidores mais experientes:** Reconhecer e aproveitar a experiência dos servidores mais antigos, convidando-os a compartilhar seus conhecimentos, habilidades e práticas com os ingressantes. Enriquece a integração, pelo fato de oferecer a experiência prática junto com a teoria.
- OUTROS A CRITÉRIO DA INSTITUIÇÃO**

**Integração com a UCR:** As estratégias de Acompanhamento, Suporte e Orientação se alinham com as diretrizes da UCR, na medida que promovem a transmissão de conhecimento, a preservação da memória organizacional e um modelo de aprendizagem contínua, fortalecendo a cultura organizacional.

### **3.9. Certificação como Instrumento de Progressão na Carreira TAE:**

A certificação obtida pela participação e conclusão dos cursos do programa de ambientação e integração pode ser utilizada como ferramenta para Progressão por Capacitação na Carreira dos Técnico-administrativos em Educação. Para tanto, a instituição pode estabelecer critérios mínimos para certificar determinada carga horária. A depender do cargo ocupado, o servidor poderá progredir com cursos a partir de 20hs até 180hs.

Essa abordagem pode vir a ser um incentivo para o engajamento dos servidores no programa, bem como na busca pelo seu aprimoramento profissional.

## 4. Avaliação do Programa

Ao procurar as melhores ferramentas que estejam alinhadas a sua cultura e valores organizacionais, as instituições demonstram estar comprometidas em engajar e integrar seus novos colaboradores e na busca para melhores resultados. No entanto, é preciso levar em conta também a importância de avaliar a eficácia desses programas e das ferramentas utilizadas. Dessa forma será possível medir o impacto, verificar se as metas estão sendo atingidas, identificar os pontos de melhoria e realizar os ajustes devidos.

Seguem alguns tipos de avaliação que podem ser utilizados:

- Avaliação de Reação: o participante avalia o conteúdo, a metodologia, os facilitadores, etc
- Avaliação de Aprendizado: avalia o conhecimento adquirido pelo servidor
- Avaliação de desempenho: gestor ou mentor avalia o desempenho do servidor periodicamente
- Feedback ao servidor: fornecer feedback individual pode ajudar a orientar o desenvolvimento pessoal.
- Avaliação de Feedback: coletar feedback dos servidores sobre o programa permite a realização de ajustes e aprimoramento com base na opinião dos servidores
- Avaliação de Impacto – avaliar a influência que a ação de desenvolvimento exerceu sobre o comportamento do servidor
- Estabelecimento de Índices: os índices permitem quantificar e medir os resultados obtidos.
- Revisões periódicas: é recomendável realizar avaliações em intervalos regulares, garantindo que o programa esteja sempre alinhado com as necessidades da organização e do servidores que podem ser modificadas com o tempo.
- OUTROS. A CRITÉRIO DA INSTITUIÇÃO

**Integração com UCR:** A UCR busca sempre o aprimoramento de suas práticas a fim de manter conformidade com as necessidades individuais e organizacionais. Além de se propor a permanecer eficiente ao longo do tempo, apesar das mudanças produzidas pelos fatores internos e externos a organização.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Este projeto busca atender às demandas identificadas pelos servidores por meio de uma abordagem de Educação Corporativa e personalização dos programas de ambientação e integração, a partir da realidade de cada instituição. Acredita-se que a implementação desse programa contribuirá para a formação de servidores mais preparados e engajados, promovendo o desenvolvimento institucional e a melhoria contínua dos processos de ambientação e integração. O guia não só oferece uma estrutura completa para a implementação de um programa, mas também trabalha na construção da identidade da UCR, contribuindo para a missão e visão da organização como um todo.

## Responsáveis:

Sâmella Medley Bezerra Teixeira de Lima  
E-mail: samella.lima@ifrn.edu.br

Napiê Galvê de Araújo Silva  
E-mail: pie@ufersa.edu.br

Data de Realização do Relatório:  
01 de setembro de 2023

Este relatório foi elaborado pelos responsáveis acima mencionados com base nas informações coletadas e analisadas relativas aos programas de ambientação e integração de servidores. Quaisquer dúvidas ou sugestões podem ser encaminhadas para os contatos fornecidos acima.

## REFERÊNCIAS:

ABERDEEN. Perfecting the Onboarding Funnel. In: **Aberdeen Blog**. 22 set. 2016. Disponível em: <https://www.aberdeen.com/blogposts/perfecting-onboarding-funnel/>. Acesso em: 26 jul. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Edições 70, 1977. Disponível em: <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf> Acesso em 28 ago. 2023

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, 30 jun. 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm). Acesso em: 24 abr. 2023.

FRAPORTI, Simone; SANTOS, Jeanine Barreto dos. **Gerenciamento de riscos**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. ISBN 9788595023352. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023352/>. Acesso em: 8 set. 2023.

FREIRE, Patrícia de Sá et al. Universidade Corporativa em Rede: Considerações Iniciais para um Novo Modelo de Educação Corporativa. **Revista Espacios**, [s. l.], v. 37, n. 5, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n05/163705e5.html>. Acesso em: 21 ago. 2023.

MEC (Brasil). SETEC. **Portaria nº15/2016, de 11 de maio de 2016**. Institui o Plano de Formação Continuada dos Servidores da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – PLAFOR, e outras providências. 12 maio 2016. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/40991-portaria-15-2016-setec-12maio-pdf/file>. Acesso em: 25 abr. 2023.

The background features a complex geometric design. A large, dark teal shape with rounded corners occupies the bottom half, containing the text 'UJCR'. This shape overlaps with a light grey area that has a pattern of small, semi-transparent circles. The top right corner is a plain white area. The overall aesthetic is modern and clean.

**UJCR**