CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA

GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*

MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Kairo Rodarte Ribeiro

PROCESSO DE INTEGRAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO IF GOIANO

GOIÂNIA

2019

Kairo Rodarte Ribeiro

PROCESSO DE INTEGRAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO IF GOIANO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional do Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Bontempo.

GOIÂNIA

2019

Catalogação na fonte: Biblioteca UNIALFA

R484p

Ribeiro, Kairo Rodarte

Processo de integração como estratégia de gestão pessoas no IF Goiano / Kairo Rodarte Ribeiro. – 2019.

91 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Bontempo.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) - Mestrado em Desenvolvimento Regional – Goiânia, 2019.

1. Gestão de pessoas. 2. Cultura organizacional. 3. Integração de pessoas. I. Ribeiro, Kairo Rodarte. II. UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria. III. Título.

CDU: 316.4.063.3/35.082 (817.3)

Kairo Rodarte Ribeiro

PROCESSO DE INTEGRAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO IF GOIANO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional do Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Aprovado em: 13/04/2019.

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Paulo César Bontempo – Unialfa

(Orientador)

_____

Prof. Dr. Elias de Pádua Monteiro – IF Goiano

_____

Profa. Dra. Hérica Landi de Brito – Unialfa

GOIÂNIA

2019

RESUMO

RIBEIRO, K. R. **Processo de integração como estratégia de gestão de pessoas no IF Goiano.** 2019. 91 f. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2019.

Esta dissertação tem como objetivo geral analisar a viabilidade de aplicação de um programa de integração de novos servidores que ingressam no IF Goiano. Como objetivos específicos para o presente estudo, foi possível estabelecer o seguinte: mapear a situação do IF Goiano, referente a necessidade de um programa de integração; levantar informações, através de entrevistas no Instituto Federal de Goiás e na Universidade Federal de Goiás, acerca de como é realizado o processo de integração nessas instituições; identificar benefícios e dificuldades da implantação de um programa de integração no acolhimento de novos servidores nessas instituições federais de ensino. Para elaboração do referencial teórico foram utilizadas, principalmente, as contribuições de Gil (2011), Marras (2016) e Marques (2015) para a Gestão de Pessoas, e Costa (2014) e Dias (2014) para aprofundar o conhecimento sobre o processo de integração. A pesquisa foi realizada por uma abordagem qualitativa e aplicada, de caráter exploratório, com pesquisa de campo em duas instituições federais de ensino equiparadas ao IF Goiano, por meio de entrevista e pesquisa documental com os responsáveis pelo processo de integração nesses locais. Também foi realizado levantamento de dados, com pesquisa documental e consulta junto ao departamento de gestão de pessoas do IF Goiano acerca da necessidade da inserção da integração na instituição. Após a pesquisa foi possível perceber a existência de diversas ações de integração benéficas às instituições, percebidas tanto pela gestão de pessoas como também pelos servidores que participaram do programa. Assim, verificou-se a viabilidade de um programa de integração no IF Goiano, com sugestões de ações que já são aplicadas em outras instituições de ensino.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional. Integração de Pessoas.

ABSTRACT

RIBEIRO, K.R. **Integration process as people management strategy at IF Goiano.** 2019. 91 f. Dissertation (Master's Degree) – *Stricto Sensu* Postgraduate Program, University Center Alves Faria, Goiania, 2018.

This dissertation has as main object to analyze the viability of an application of an integration program of new servants that join the IF Goiano. As specifics objects to the present study, was able to stablish the following: to map the situation of the IF Goiano, referring to the need of an integration program; to collect informations, through interviews at the Federal Institute of Goias and Federal University of Goias, about how the integration process in these institutions is executed; to identify the benefits and difficulties to an implementation of an integration program in the welcome of new workers on this federal educational institutions. To elaborate the theoretical reference were used, mostly, the contributions of Gil (2011), Marras (2016) e Marques (2015) to the people management, and Costa (2014) e Dias (2014) to deepen the knowledge about the integration process. The research was made through a qualitative and applied approach, of exploratoty feature, with fied research on two federal educational institutions equated to the IF Goiano, through interview and documentary research with the responsibles to the integration process in this places. Also was made data survey, with documentary research and query with the people management department of the IF Goiano above the need to insert the integration on this institution. After the research was possible to realize the existence of many actions of integration serviceable to the institutions, perceived by the people management and also by the servents who participated in the program. Therefore, it was verified the viability of an integration program at the IF Goiano, with suggestions of actions that already are applied on others educational institutions.

Key Words: People Management, Organizational Culture, People Integration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Proposta de diagnóstico para elaboração do planejamento.....23
Figura 2 – Como se forma a Cultura Organizacional.....32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução da Gestão de Pessoas.....17
Quadro 2 – Definições de Gestão de Pessoas.....18
Quadro 3 – Gestão tradicional x Gestão Estratégica de Pessoas.....22
Quadro 4 – Histórico da Gestão de Pessoas no setor público do Brasil.....24
Quadro 5 – Itens a serem abordados na integração.....37
Quadro 6 – Vantagens e limitações da aplicação do treinamento.....43
Quadro 7 – Matriz de Amarração.....51
Quadro 8 – Eventos de capacitação.....61
Quadro 9 – Relação de concursos IF Goiano.....64
Quadro 10 – Ações de integração no IF Goiano.....65
Quadro 11 – Orientações da Gestão de Pessoas do IFG.....69
Quadro 12 – Programação do Curso de Formação Docente UFG.....77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

CO – Cultura Organizacional

DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas

EAD – Educação à Distância

EPTC – Educação Profissional, Científica e Tecnológica

GP – Gestão de Pessoas

IES – Instituição de Ensino

IF Goiano – Instituto Federal Goiano

MEC – Ministério da Educação

PAC – Plano Anual de Capacitação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PRONATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....10

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....15

1.1 GESTÃO DE PESSOAS.....15

1.1.1 Planejamento estratégico de gestão de pessoas.....19

1.1.2 Gestão de pessoas na administração pública.....23

1.2 PROCESSO DE INTEGRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....27

1.2.1 Cultura organizacional.....30

1.2.2 Aplicação do processo de integração.....34

1.2.3 Manual de integração.....35

1.2.4 Apresentação da organização.....37

1.2.5 Comunicação organizacional.....40

1.2.6 Programa de treinamento.....42

1.2.7 Considerações sobre o processo de integração.....45

2. METODOLOGIA.....48

2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....48

2.2 COLETA DE DADOS E AMOSTRA.....52

3. CONTEXTO.....53

3.1 HISTÓRICO DO IF GOIANO.....53

3.2 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....58

3.3 PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO.....60

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....63

4.1 Ingresso de servidores no IF Goiano.....63

4.2 Integração no Instituto Federal de Goiás.....67

4.3 Integração na Universidade Federal de Goiás.....73

4.3.1 Curso Introdutório dos Técnicos Administrativos Educação.....74

4.3.2 Programa de Formação Docente.....75

4.4 Viabilidade do Programa no IF Goiano.....79

CONCLUSÃO.....82

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....83

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....88

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....89

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA - IF GOIANO.....91

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos estudiosos tem apresentado a relevância do investimento nas pessoas dentro das organizações. Saber gerir pessoas é um grande desafio enfrentado pelas empresas e constitui um forte diferencial competitivo, alinhando as pressões tanto do ambiente interno quanto o externo. Para isso, são necessárias ações que amparem, motivem e desenvolvam as pessoas desde o primeiro contato com seu ambiente de trabalho, conforme explica Ferreira (2007).

De acordo com Machado (2013), a partir do pressuposto de que o sucesso é das pessoas e não das empresas, os administradores tiveram sua atenção voltada para esse segmento interno da organização. Não era mais possível realizar estudos restritos à estrutura comercial e administrativa da empresa, negligenciando o fator humano e as pessoas que dela faziam parte. Afinal, nenhuma instituição funciona sozinha. Dessa forma, as pessoas deixam de ser consideradas como simples recursos humanos e passam a constituir parte da estratégia competitiva, isto é, tornaram-se ativos fundamentais para a sobrevivência e o sucesso das instituições.

O termo Gestão de Pessoas, para Gil (2011), tem substituído a Administração de Recursos Humanos para definir a forma que as organizações interagem com as pessoas. Para o autor, a Administração de Recursos Humanos é vista como um termo restrito, referindo as pessoas apenas como recursos, assim como recursos materiais e financeiros. As organizações têm designado as pessoas não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros.

Segundo Gil (2011) gestão de pessoas é uma forma de gerenciar com o objetivo de obter a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcançar determinados objetivos, sejam eles organizacionais ou individuais. Ela se tornou a evolução das antigas áreas conhecidas como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

De acordo com Gemelli e Filippim (2010), a gestão de pessoas precisa ser integrada às demais áreas que compõe a administração pública, necessitando de planejamento para o desenvolvimento não apenas da parte burocrática a que lhe diz respeito, mas também para criar mecanismos a fim de desenvolver a capacitar os servidores, proporcionando melhores condições para a qualidade do trabalho e atendimento à população.

Uma das primeiras ações de gestão de pessoas na organização é a integração, que conforme Motta (1993) *apud* Martins (2016), tem como premissa a incorporação das características internas da organização as atividades cotidianas de seus novos colaboradores. A

finalidade é que esse novo integrante possa se sentir como parte da organização. Assim, a integração representa a garantia de que a cultura organizacional presente seja transmitida e incorporada pelas novas pessoas que passam a fazer parte de seu capital humano.

A integração se trata de um processo de iniciação particularmente importante para que se possa estabelecer um bom relacionamento a longo prazo entre o indivíduo e a organização. O processo também funciona como elemento para fixar e manter a cultura organizacional. Como explica Martins (2016), ao afirmar que investir em um processo de socializar novos servidores, principalmente o programa de integração, contribui para enriquecer o relacionamento interpessoal com os novos colaboradores, para iniciarem suas respectivas atividades do trabalho, obtenção de informações para assimilar a cultura da organização, e também se adaptarem às normas e regras existentes com as quais irão se deparar no exercício da empresa.

A gestão de pessoas na administração pública, segundo Gemelli e Filippim (2010), por muito tempo esteve focada apenas em realizar atividades operacionais. Não haviam diretrizes concretas para as políticas de Recursos Humanos (RH), sendo que muitos resultados se perdiam pela falta de objetivos, participação e treinamentos, pois a mudança exigia grande discussão e compromisso por parte dos gestores, e nem sempre era visto como melhoria. Atualmente, a gestão pública tem sido pressionada a atender às demandas de seu público de forma eficiente, eficaz e efetiva. Para que tais valores possam ser incorporados a rotina da esfera pública, faz-se necessário um capital humano comprometido e motivado para exercer suas atividades. Para que isso seja possível, torna-se necessário o investimento nas pessoas no momento em que elas ingressam nas organizações.

Diante desse contexto apresentado, torna-se necessária a proposta de novas práticas de gestão no Instituto Federal Goiano (IF Goiano), mais especificamente no âmbito da gestão de pessoas no que diz respeito à orientação. Adotar ações que possam fornecer aos novos servidores que ingressam na organização para que conheçam sua cultura organizacional, missão, visão, valores, e além disso, possam se sentir valorizadas, e, consequentemente, motivadas por se sentirem parte da instituição. A adoção de um processo de integração nesse Instituto tem sua relevância, também, como forma de capacitação, para que os servidores possam conhecer como funcionam os processos e normas administrativas adotados dentro da Instituição, tanto na teoria quanto na prática, buscando melhorias no desempenho dos servidores para atender toda a comunidade que demanda os serviços oferecidos por essa instituição de ensino.

O presente estudo justifica-se, primeiramente, pelo plano de expansão da Rede Federal de Ensino, elaborado pelo Ministério da Educação, que somente no Instituto Federal Goiano proporcionou, no ano de 2014, a instauração de 03 (três) Campus de implantação e mais 04 (quatro) Campus Avançados, demandando novos servidores para a prestação de serviços de educação em sete cidades do estado de Goiás. Também, no âmbito interno da gestão do IF Goiano, existem metas para ações que buscam a excelência no serviço público e prestação de serviços à comunidade, estabelecido pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e ações para o desenvolvimento de pessoal, no que se refere a capacitação, que são definidos pelo Plano Anual de Capacitação (PAC) do IF Goiano. A realização do trabalho também se justifica pelo fato do autor ser servidor do IF Goiano atuando na gestão de pessoas e conhecendo a realidade do Instituto.

Como explica Silva (2015), a ampliação Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede de EPCT) se destaca chamando atenção por sua dimensão. No ano de 2002 já haviam instituído no país 140 instituições de ensino no âmbito federal no ramo de educação profissional. Durante sete anos após 2002, surgiram mais de 200 instituições, e mais três anos depois, em 2014, já haviam novas 208 instituições com a Rede totalizando 562 escolas. Com isso, durante doze anos foram implantadas três vezes mais do que o número existente, chegando a 35 escolas implantadas por ano, em média.

No âmbito do IF Goiano, mais especificamente no Plano de Desenvolvimento Institucional (2018), a Instituição de Ensino é definida como uma autarquia federal do executivo, dotada de autonomia no âmbito administrativo, patrimonial, financeiro, didático-pedagógico e disciplinar, se equiparando às universidades federais. Atende atualmente cerca de vinte e cinco mil alunos, em diversas modalidades de ensino, do básico ao superior, especializado em educação profissional e tecnológica.

Com o objetivo de melhorar a prestação do serviço público prestado aos cidadãos, de forma eficiente, eficaz e efetiva, contribuir para o crescimento do servidor público, alinhar as habilidades necessárias dos servidores aos objetivos institucionais, instituiu-se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. E uma das ações a serem desenvolvidas para efetivar essa Política é o PAC (Plano Anual de Capacitação). De acordo com Brasil (2010), o Plano de Capacitação é muito importante para os gestores, pois serve como um guia para os servidores. O Plano é utilizado como uma ferramenta gerencial para orientar sobre as demandas de atividades de capacitação que necessitam ser realizadas, os meios disponíveis, prazos, recursos, e condições necessárias. Tem seu principal foco, através de um processo de negociação entre gestores e servidores, a melhora do desempenho dos membros da organização.

O estudo do processo de integração como proposta de aplicação no Instituto Federal Goiano justifica-se principalmente pelo fato de não existir no local um programa de orientação de novos servidores, que pode ser a fonte de dificuldades para interação e realização de tarefas. Necessitando, assim, conhecer essa prática já existente em outras Instituições para uma possível aplicação no âmbito do IF Goiano.

Diante desse contexto, tem-se o problema de pesquisa que se baseia no seguinte questionamento: quais seriam os benefícios e as dificuldades encontradas na implementação de um programa de integração para o acolhimento de novos servidores em instituições federais de ensino?

Tendo em vista o problema de pesquisa apresentado, estabeleceu-se como objetivo geral analisar a viabilidade de aplicação de um programa de integração de novos servidores que ingressam no IF Goiano. Como objetivos específicos para o presente estudo, foi possível estabelecer o seguinte: analisar a situação do IF Goiano, referente a necessidade de um programa de integração; levantar informações, através de entrevistas no Instituto Federal de Goiás e na Universidade Federal de Goiás, acerca de como é realizado o processo de integração nessas instituições; identificar benefícios e dificuldades da implantação de um programa de integração no acolhimento de novos servidores nessas instituições federais de ensino.

Apresenta-se a seguir a estrutura do presente trabalho. A primeira parte da fundamentação teórica traz os conceitos de Gestão de Pessoas e sua origem, como ela surge no setor público, além de descrever sobre a administração estratégica de Gestão de Pessoas, com a finalidade de justificar sua importância para o presente trabalho.

A segunda parte do referencial teórico traz uma abordagem geral acerca do processo de integração, que vai desde a definição de cultura organizacional e suas características, até a descrição do processo de integração de pessoas, as ações que envolvem o programa, tais como: acolhimento, comunicação e treinamento, juntamente com seus principais conceitos.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa, delineamento da pesquisa com os procedimentos adotados para a coleta de dados, bem como o roteiro da entrevista que será utilizada para a pesquisa nas outras instituições, além de pesquisa documental

O capítulo III apresenta a contextualização da pesquisa, o histórico do Instituto Federal Goiano e como se desenvolveu até o ano de 2018 por meio da política de expansão da rede federal de ensino básico, técnico e tecnológico, além das ações e obrigações legais que a Instituição deve realizar, como justificativa para o estudo do presente trabalho.

A seguir, no quarto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa realizada no âmbito do IF Goiano, além da pesquisa de campo, por meio de entrevista e pesquisa documental realizada no Instituto Federal de Goiás e na Universidade Federal de Goiás, sobre o processo de integração.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico tem como objetivo principal apresentar um conteúdo necessário para a realização de uma pesquisa, para isso é preciso fundamentação teórica. É muito importante que seja abordado uma teoria antes de coletar dados para determinada pesquisa (YIN, 2001).

Este capítulo é composto por duas partes que apresenta a fundamentação teórica sobre os assuntos principais que envolvem o programa de integração. Uma vez que o tema integração de pessoal é um segmento da Gestão de Pessoas e o IF Goiano faz parte de um órgão da Administração Pública, é importante que, além da integração, o trabalho apresente ao leitor uma abordagem desses temas, Gestão de Pessoas, Gestão de Pessoas na Administração Pública e Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas, com uma síntese de suas definições e características, visando facilitar a compreensão do tema principal, a integração como estratégia de gestão de pessoas.

1.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para se compreender a importância do processo de integração nas organizações, primeiramente deve-se entender o que é a gestão de pessoas e como ela se desenvolveu ao longo da história. Assim como afirma Avila (2015), é muito importante que responsáveis pela tomada de decisão possam ter ciência da evolução e das dificuldades presentes na Gestão de Pessoas, uma vez que ela é um processo que ocorre há várias décadas e se interliga com várias outras áreas do conhecimento. A seguir será abordado os principais temas que envolvem o processo de integração nas organizações, mais precisamente na administração pública.

Para Viscaino (2007), o setor de Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas (GP) é de grande relevância para as organizações, uma vez que passou a ser parte do planejamento estratégico o que antes era meramente fonte de custo. O autor também afirma:

> As organizações passaram a considerar os profissionais de Recursos Humanos como colaboradores e os mesmos participam e opinam nas tomadas de decisões, nas ações e investimentos e têm ainda outro fator de peso: apoiadores nos processos de mudanças. Sendo assim, nos dias atuais, o profissional da área de gestão de pessoas deve possuir capacitação, ser independente, gerar mudanças, ser curioso, e não ficar preso somente às atividades burocráticas. (VISCAINO, 2007, p. 06)

Nos últimos anos, conforme aborda Cardoso (2012), diversos estudiosos de diferentes áreas do conhecimento (economia, psicologia, gestão, etc.), por meio de diferentes contextos organizacionais e setores de negócios, evidenciaram que o sucesso ou o fracasso de uma organização está diretamente relacionado a forma que ela gere o seu recurso humano, ou seja, as pessoas que nela atuam. Dessa forma, as organizações entendem que só se apoiando nos seus recursos humanos é que conseguirão alcançar os seus objetivos e para isso trabalham também no sentido de atender às necessidades dos clientes internos. Isto significa que querem colaboradores competentes, motivados e com as características adequadas ao seu mercado.

Ao abordar sobre gestão de pessoas, Mazucato (2014, p. 14) complementa sobre a importância dessa área no mercado atual:

> Em síntese, tem se constatado a capacidade da área de gestão de pessoas em fornecer pessoas melhor qualificadas em suas diversas áreas de atuação, para lidarem com o cenário do mercado atual, o qual se caracteriza pelo acirramento da competitividade, alta dinâmica, rápidas mudanças tecnológicas, flexibilidade, entre outros aspectos.

Assim pode-se notar que os gestores passaram a se importar mais com as pessoas, percebendo sua importância para o bom funcionamento e desempenho da organização. Os avanços nas últimas décadas levaram essas organizações a criarem novos modelos de gestão com a finalidade de alcançar melhores resultados e cumprirem sua missão para o atendimento eficiente e eficaz das demandas dos clientes, conforme descrito por Sovienski (2008). O mesmo autor também afirma que "o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual" (IBIDEM, 2008, p. 53).

A Gestão de Pessoas atual passou por uma evolução histórica. Conforme explica Gil (2011), seu início se deu no fim do século XIX através do movimento conhecido como administração científica, sendo marcada por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925), os primeiros estudiosos da administração. O movimento tinha como objetivo principal fundamentar cientificamente um modelo padrão para as rotinas administrativas, evitando o uso da improvisação e do empirismo, de forma a eliminar a carência de métodos organizacionais.

É importante notar que existe diferença entre Gestão de Pessoas e Administração de Recursos Humanos. Assim, Sovienski (2008) explica que o departamento de Recursos Humanos se tratava de um setor trivial e mecânico, responsável por operar com folha de pagamento dos funcionários e por contratar pessoas na qual exigia-se somente habilidade técnica para exercício de suas atividades, sendo desprovido de ações para capacitar e

desenvolver o quadro funcional da empresa. Já a Gestão de Pessoas (GP) tem como premissa básica contribuir para aprimorar e desenvolver as habilidades e competências de seu capital humano, considerando-o um bem precioso para a organização.

Gil (2011) complementa que a Administração de Recursos Humanos se deu início por volta de 1960, quando essa designação passou a substituir os termos comuns dentro das organizações conhecidos como Relação Industrial e Administração de Pessoal. A Administração de Recursos Humanos objetiva oferecer uma visão sistêmica das pessoas à organização. Atualmente, em plena era da informação, os responsáveis pela gestão de pessoas assumem ações estratégicas de orientação, substituindo o que era antes conhecida como departamento de RH.

Para melhor entender sobre a evolução da gestão de pessoas, apresenta-se no Quadro I um histórico comparativo entre três períodos de evolução da Gestão de Pessoas, que vai do século do início do século XX até os dias atuais, descrito por Erthal (2015):

Era	Período	Características
Departamentos de Pessoal e de Relações Industriais	1900 a 1950 (Industrial Clássica)	• Surgem os departamentos de pessoal destinados a fazer cumprir as exigências legais. • Cultura organizacional voltada para a conservação das tradições e dos valores. • As pessoas eram consideradas recursos de produção. • Homem considerado um apêndice da máquina. • Atividades predominantemente operacionais. • Foco na relação entre a indústria e os sindicatos.
Administração de Recursos Humanos	1950 a 1990 (Industrial Neoclássica)	• Cultura voltada para o presente e para a inovação. • Começa a desenvolver atividades táticas. • Desenvolvimento de subsistemas de RH (recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho). • Pessoas vistas como recursos vivos.
Gestão de Pessoas	A partir de 1990 (Era da informação)	• Migração do emprego do setor industrial para o setor de serviços. • Trabalho manual substituído pelo trabalho mental. • Terceirização das tarefas operacionais. • Atuação estratégica. • Pessoas vistas como fornecedoras de conhecimento. • As equipes de gestão de pessoas operam como consultorias internas orientadas para atividades estratégicas.

Quadro 1 – Evolução da Gestão de Pessoas
Fonte: Adaptado pelo autor – Dias (2014)

Assim, pode-se perceber que as pessoas deixaram de ser vistas como um recurso dentro das organizações, passando a fazer parte da área estratégica. O capital humano operacional da

empresa passa a ser fonte de conhecimento para a tomada de decisão. Com essa evolução, Mazucato (2014, p.13) afirma que " seguindo esta tendência, a produção acadêmica sobre gestão de pessoas e suas características tem se intensificado, bem como a atuação da gestão de pessoas junto às definições estratégicas das empresas.

Após análise do histórico e evolução da Gestão de Pessoas, é necessário apresentar a definição dessa área. Assim, o Quadro 2 apresenta as diferentes definições da Gestão de Pessoas através de alguns autores estudiosos do assunto.

Autor	Definição
Gil (2011, p. 17)	A função gerencial que visa à cooperação das pessoas nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.
Vilas et all (2009, p.64)	A área de gestão de pessoas é um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa.
Marques (2015, p.13)	Gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.
Marras (2016, p.35)	Gestão de Pessoas é conjunto de ações que vai desde o recrutamento até o desenvolvimento da pessoa alinhada aos objetivos organizacionais.
Dutra (2002, p.87)	Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização de e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.
Pontelo (2016, p.28)	Gestão de Pessoas pode ser considerada um novo nome para a área de recursos humanos. A mudança do termo coincide com uma mudança nas organizações, ou seja, com a forma que as organizações lidam com seus colaboradores.

Quadro 2 – Definições de Gestão de Pessoas
Fonte: Elaborado pelo autor

Através dos conceitos apresentados pode-se perceber que a gestão de pessoas é o elo de ligação e interação entre a organização e as pessoas que nela atuam. Assim como afirma Machado (2013), ela torna-se uma peça fundamental sob o ponto de vista empresarial. Por meio dessa área, os superiores induzem seus subordinados a atingirem as metas da organização e a buscarem seu aprimoramento pessoal. Com o foco voltado para as pessoas, cabe ao gestor um papel fundamental nesse processo de trabalho, conhecer a realidade da organização, a sua cultura predominante, as características do ambiente, e as políticas internas e externas. Avila (2015, p. 19) segue a mesma linha de pensamento ao afirmar que "a função envolve todo o

processo de gestão, desde a entrada do funcionário até a sua saída. Esse setor procura por meio de suas ações integrarem e comprometer os colaboradores com os objetivos organizacionais, visando obter maior desempenho e, consequentemente, melhores resultados para a organização.

Ao analisar a atuação da gestão de pessoas, de acordo com Mazucato (2014), embora os planos estejam conectados entre si e aparentemente alinhados com a estratégia da empresa e seus objetivos, o funcionamento efetivo da gestão de pessoas pode diferir muito, diante dos acontecimentos do cotidiano da empresa e pelas pequenas decisões tomadas por quem realmente opera as atividades da área. Além disso, a divergência entre os objetivos das organizações e das pessoas insere a gestão de pessoas em um contexto de contradições dentro de sua própria atuação, gerindo a relação que se dá entre ambos. Para superar esses desafios, torna-se importante o fortalecimento da estrutura de gestão de pessoas, permitindo que seus processos se deem de forma mais eficaz; bem como o olhar atento das organizações, dando espaço para as contribuições desta área e concedendo a ela autonomia, participação na tomada de decisão e a perspectiva sistêmica, para analisar e atuar além das fronteiras como departamento.

Quando se faz um comparativo com a antiga Administração de Recursos Humanos, conforme mencionado anteriormente, pode se perceber o quanto a preocupação com as pessoas nas organizações se desenvolveu e se tornou uma área que demanda cada vez mais esforços de seus profissionais. Assim como Mazucato (2014, p.31) afirma:

> É possível perceber que as funções da gestão de pessoas mudaram, bem como os critérios de qualidade assumidos para avaliar a própria área e o foco de suas atividades de treinamento e programas educacionais. Em todos os casos, estas mudanças se deram para admitir maior complexidade dos processos. Especialmente no que tange as funções compelidas a gestão de pessoas nos últimos anos que a tornam cada vez mais integrada com os demais setores das organizações.

1.1.1 Planejamento estratégico de gestão de pessoas

Neste tópico será feito um aprofundamento no tema de gestão de pessoas ao abordar sua área estratégica, alinhando esse departamento aos objetivos da organização. Conforme explica Marques (2015), o conceito de gestão estratégica consiste em um padrão de gestão que se preocupa com objetivos e metas da instituição além do desempenho e as formas de atuar mais adequadas para concretizá-las, considerando-se o curto, o médio e o longo prazo. O foco é definir claramente resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu

alcance. Ávila (2015), ao tratar de alinhar de talento e competência com as necessidades da organização, complementa a definição de planejamento estratégico de gestão de pessoas como sendo "as ações de gestão de pessoas que podem colaborar para o alcance das metas organizacionais e, ao mesmo tempo, contribuir e incentivar para que objetivos individuais das pessoas sejam alcançados. É de suma importância que essa política descreva os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, às estratégias para desenvolvimento profissional e pessoal, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros

> Cabe ressaltar que a definição dessas políticas não se restringe ao estabelecimento de regras aleatórias para cada tema. Elas devem ser integradas de modo a imprimir consistência e coerência. Tal integração deve se basear em um conjunto básico de premissas a serem utilizadas como diretriz para o enunciado de todas as definições incluídas no conjunto de políticas de gestão de pessoas (MARQUES, 2015, p.24).

É importante ressaltar também que esse planejamento envolve profundamente o fator psicológico dos servidores da organização. Assim salienta Ferreira (2011), quando explica que a ação estratégica da gestão de pessoas na organização está em entender o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que ele sofre influência de vários fatores, como motivação, direitos trabalhistas, esforço físico e mental, cultura organizacional que pode transformar o pensamento, comportamento, e a forma de trabalho no qual o profissional está inserido.

Os fatores motivacionais, assunto importante no processo de integração nas organizações, serão abordados mais adiante no tópico de cultura e comportamento organizacional.

Marques (2015), complementa e descreve os principais pontos a serem observados na política de planejamento estratégico da Gestão de Pessoas, a saber:

- definir padrões de recrutamento e seleção de pessoal, utilizando como parâmetro as competências necessárias à organização;
- estabelecer estratégias para desenvolver profissionalmente e pessoalmente seu pessoal, possibilitando aprimorar continuamente seu quadro;
- estruturar uma avaliação de desempenho que possibilite, além de critério para a progressão funcional, a identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento;

• definir meios e criar um plano de carreira que estimule a capacitação profissional e o desempenho;

• estabelecer uma estratégia para realocar e redistribuir seus funcionários que sejam compatíveis com os perfis e quantitativos demandados pela organização.

> É nesse contexto que entra a gestão estratégica de pessoas que, alinhada aos objetivos e metas da organização, se preocupa com o perfil e com o quantitativo adequados ao quadro de pessoal, para realizar as atividades que lhe são atribuídas, garantindo o desempenho esperado (MARQUES, 2015, P.24).

Avila (2015, p.26), define três tipos de planejamento. Como todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação, são apontados três tipos:

> • **Planejamento conservador** – planejamento voltado para a estabilidade e manutenção da situação existente. As decisões são tomadas no sentido de obter bons resultados, porém dificilmente este planejamento procurará fazer mudanças radicais da organização.
>
> • **Planejamento otimizante** – voltado para a adaptabilidade e inovação da organização. As decisões são tomadas no sentido de obter os melhores resultados possíveis minimizando recursos ou maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis.
>
> • **Planejamento prospectivo** – é o planejamento voltado para as contingências e para o futuro da organização. As decisões são tomadas no sentido de compatibilizar os diferentes interesses envolvidos, através de uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa e ajustá-las às contingências que surgem no meio do caminho.

Ao se pensar na Gestão de Pessoas do Instituto Federal Goiano, temos um planejamento otimizante quando se pensa na aplicação de novas ações para otimização e inovação da organização, em busca de melhores resultados. Nesse contexto está inserido o programa de integração a ser sugerido para a aplicação na Instituição, que tem o foco no desempenho das pessoas para melhor contribuição e prestação dos serviços à sociedade.

Pode-se perceber que o planejamento estratégico de Gestão de Pessoas nas organizações é mais um passo de sua evolução histórica. Ao se alinhar esse planejamento do setor com o planejamento institucional é imprescindível a preocupação e o investimento nas pessoas que atuam naquele local, sendo mais uma forma de investimento benéfico para ambas as partes, pessoas e instituição.

Mazucato (2014, p.30), apresenta no Quadro 3 uma comparação entre as principais mudanças de perspectiva entre a visão tradicional e estratégica de gestão de pessoas:

Mudanças	Gestão Tradicional de RH	Gestão Estratégica de pessoas
Funções nas empresas	Funções tradicionais: Captação; Remuneração; Treinamento; avaliação de desempenho.	Alinhamento e Participação na estratégia das empresas, papel de parceiro nas mudanças, com funções de consultoria interna a outros setores e visão holística dos processos da organização;
Postura em relação às Pessoas nas organizações	Preocupação com o resultado imediato dos colaboradores; Eficiência produtiva e mecanicista;	Preocupação com o desenvolvimento contínuo das pessoas nas organizações, focando na obtenção de vantagens competitivas através do comprometimento das pessoas e da qualidade de vida no trabalho, melhor aproveitamento dos talentos, e permitindo às pessoas expressar sua criatividade para a proposição de novas soluções empresariais;
Critério de Qualidade para a atuação do departamento de gestão de pessoas	Eficiência nos processos internos cotidianos dos funcionários;	Eficácia na realização das atividades rotineiras em busca de consistência interna da área conciliada, no entanto, com o alinhamento para com as atividades e necessidades dos outros departamentos.
Foco dos Treinamentos e Programas Educacionais	Foco na ação para a melhoria de habilidades técnicas dos colaboradores, a partir da especificação das funções nos programas de cargos e salários;	Foco na formação de pessoas capazes de se adaptar a constantes mudanças em suas atividades, por meio da aplicação de novas técnicas e polivalência, práticas de gestão de cargos voltadas para a funcionalidade.

Quadro 3 – Gestão Tradicional x Gestão Estratégica de Pessoas
Fonte: Mazucato (2014)

É importante compreender como essas ações funcionam na prática. A organização deve se atentar que a estratégia de Gestão de Pessoas apenas funciona de houver cooperação dos gestores dos demais departamentos e não apenas da área de pessoal. Assim afirma Marques (2015) ao dizer que gerenciar pessoas está também no comprometimento de todos os dirigentes da organização, não deixando toda a responsabilidade somente nos gestores de gestão de pessoas. Isso consiste num elemento primordial para a ação estratégica de pessoal no contexto da administração pública, que muitas vezes entra em contraste com o cotidiano das instituições. Pensar de forma estratégica na Gestão de pessoas presume, entre outros aspectos, eliminar a crença de que os assuntos relacionados as pessoas são responsabilidade da área de RH.

Ao se colocar em prática o planejamento estratégico, precisa-se primeiramente realizar determinados questionamentos que poderão facilitar na abordagem do diagnóstico. Avila (2015) propõe um diagnóstico composto de cinco questionamentos para elaboração do planejamento, conforme detalhado na figura 1.

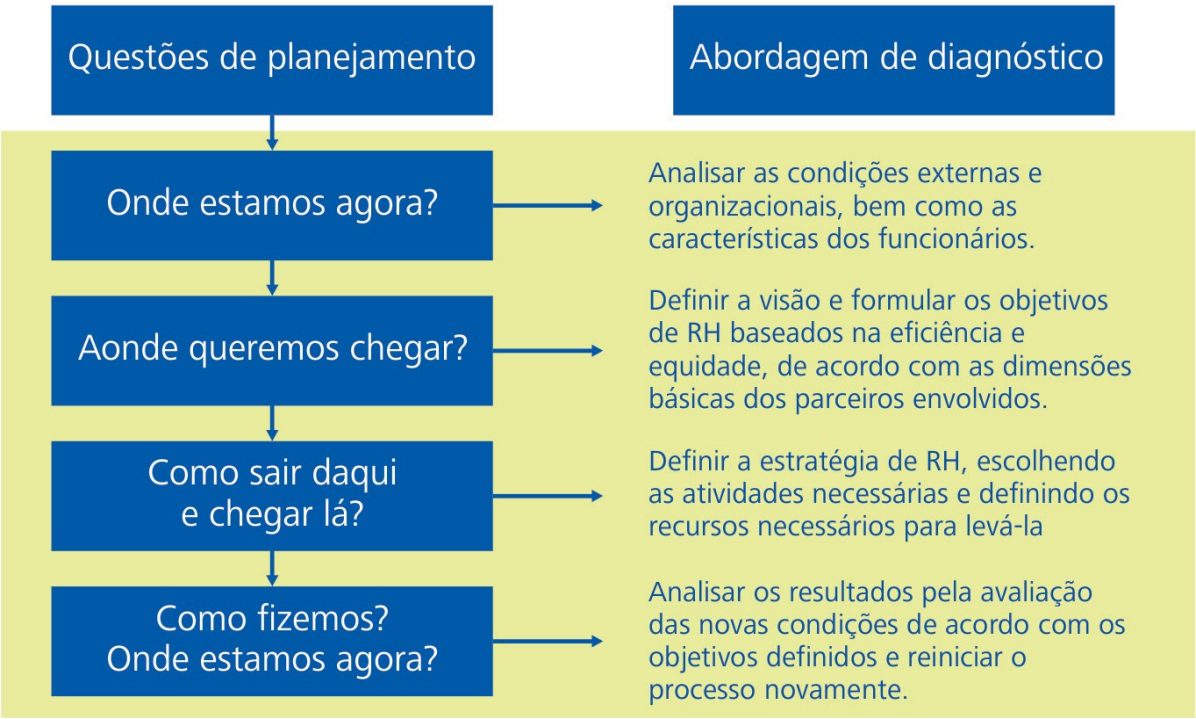

Figura 1: Proposta de diagnóstico para elaboração de planejamento
Fonte: AVILA (2015, p.30)

Esse novo contexto demanda maior qualificação e permite, também, melhor fluidez nas execuções das atividades. As atribuições e ambiente de trabalho passam a ser mais flexíveis, o trabalho em equipe substitui o trabalho individual, proporcionando um aumento significativo de conhecimento, habilidade e atitudes requeridas pelos empregadores, conforme explica MARQUES (2015).

1.1.2 Gestão de pessoas na administração pública

O IF Goiano é uma instituição de ensino e faz parte da Administração Pública Federal. Nesse cenário, é importante que seja abordado o estudo da gestão no âmbito da administração pública, analisando como surgiu a gestão de pessoas dentro desse setor, e como se deu sua evolução até os dias atuais.

Em uma perspectiva de evolução na Administração Pública Federal, Marques (2015, p.13) define três estágios da GP (Gestão de Pessoas), a saber:

> a) administração de pessoal: rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores;
>
> b) administração de recursos humanos: sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral;
>
> c) gestão de pessoas: organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas.

Segundo os autores Gemelli e e Filippim (2010), apesar da área de estudo sobre o tema gestão de pessoas no setor privado ser bem extensa, o estudo específico no setor público para a GP é escasso e disperso. Durante muito tempo a gestão de pessoas na esfera pública do Brasil careceu de orientações específicas para as políticas de RH, estando voltada para serviços operacionais e com baixo desempenho por falta de objetivo, fatores motivacionais e ações de capacitação. E essas ações nem sempre eram vistos pela alta gestão como melhoria, impedindo assim o investimento nas pessoas da organização.

Marques (2015) afirma essa dificuldade de estruturação da gestão de pessoas ao afirmar que a trajetória histórica das políticas de RH na esfera pública do Brasil é constituída de diversas dificuldades e descontinuidades significativas no que se refere à estrutura de seus principais sistemas. Assim, percebemos que além da iniciativa privada, a administração pública também enfrentou, e enfrenta até a atualidade, barreiras para seu desenvolvimento, necessitando de políticas e estratégias que atendam melhor seu público interno.

Em contraste com as afirmações dos autores citados, Tavares (2010) afirma que a Administração Pública passou a conhecer, após a independência, um desenvolvimento constante. Este crescimento pode ser considerado normal na fase inicial da independência, no período de construção do Estado, o que implica, por consequência, de forma crescente, uma estrutura nova de recursos humanos.

O Quadro 4 a seguir apresenta um histórico da Gestão de Pessoas na Administração Pública, que teve seus primeiros indícios na década de 1930:

PERÍODO	MARCOS LEGAIS	IMPLICAÇÕES
Décadas de 1960 e 1970	Decreto-Lei no. 200, de 25 de fevereiro de 1967	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais
	Lei nº 5.645, de 1970	Instituição um novo sistema de classificação de cargos - Plano de Classificação de Cargos - PCC

	Decreto nº 67.326/1970	Normatiza a criação do SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
Década de 1980	Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980	Estabelece que a progressão horizontal por merecimento decorrerá da avaliação de desempenho expressa em conceitos que determinarão o interstício a ser cumprido pelo servidor
	Decreto nº 93.213/1986	Criação do Cadastro Nacional do Pessoal Civil
	Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF nº 360/88, de 7 dezembro de 1988	Criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos, módulo folha de pagamento
	Decreto nº93.214/1986, art. 4º	Orienta a organização e manutenção do sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais
Primeira metade da década de 1990	Lei no. 8.112, de 11 de dezembro de 1990	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento e capacitação.
	Decreto nº 347/1991	Determina que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal e o Sistema de Recursos Humanos constituíssem a base de dados oficial do Poder Executivo no tocante às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal.
Segunda metade da década de 1990 em diante	Decreto no. 2.029, de 11 de outubro de 1996	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento
	Decreto no. 2.794, de 1o. de outubro de 1998	Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, como escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente
	Decreto nº 4.247, de 22 de maio de 2002	Criada a Gratificação de Desempenho de Atividades Técnico-Administrativa
	Decreto no. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Instituição da Política de Desenvolvimento de Pessoal , que se baseia em competências, nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento

Quadro 4 – Histórico da Gestão de Pessoas no setor público do Brasil
Fonte: MARQUES (2015)

Conforme explica Siqueira e Mendes (2009), o processo de modernização da administração pública deve ser contínuo em que diretrizes para sistemas e métodos devam ser

constantemente atualizados e implantados na espera de que a esfera pública administrativa possa atender as demandas sociais de forma mais efetiva.

Esse processo de mudanças, para Marques (2015), se dá por etapas, iniciando pelo ajuste, posteriormente o alinhamento das políticas com os objetivos estratégicos da instituição. Os gestores públicos devem elaborar ações para gerar maior competência, investindo em meios que possam fornecer aos colaboradores maior comprometimento, participação e envolvimento, além de monitorar se as políticas e práticas organizacionais ajudam ou bloqueiam o crescimento do colaborador.

Conforme Dutra (2009, p. 42):

> Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.

Por isso a Administração Pública atual não se limita apenas em gerir recursos financeiros e materiais, ela atinge de forma direta a gestão de pessoal, causando impacto positivo na organização do Estado. Investir no aprimoramento do servidor público é uma ação essencial para a qualidade da prestação dos serviços.

1.2 PROCESSO DE INTEGRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as visões de diversos autores sobre o processo de integração, suas definições, os itens a serem abordados no processo e os principais fatores vinculados a ele, que são a cultura organizacional, a comunicação interna e o treinamento dos novos servidores.

Conforme explica Martins (2016), ao participarem de um novo grupo, é importante que as pessoas sejam introduzidas aos valores, crenças, normativos e hábitos da organização, sendo submetidas a um rito de socialização, mais especificamente a integração, para que seja possível a familiarização dos processos e rotinas adotados pelo coletivo já existente. Acredita-se que ao investir em um programa de integração, é possível facilitar o relacionamento interpessoal com os novos membros, para darem início as suas respectivas atribuições, obterem mais informações para compreensão da cultura organizacional, assim como se adaptarem as normativas e regras instituídas no cotidiano do local.

Na visão de Machado (2013) diversas pessoas passam ou poderão passar pelo sentimento de ansiedade causado pelo desconhecimento do início do trabalho em um novo ambiente, seja ele público ou privado. Em sua maioria, esses novos colaboradores necessitam de certo tempo para se situarem, tomarem conhecimento de seu novo posto de trabalho, seus novos colegas, além dos métodos de trabalho adotados tanto pelas chefias quanto pela organização em geral. Esse momento inicial está presente em toda instituição e, para isso, é preciso fazer com que as pessoas recém ingressadas assimilem seus valores e costumes e práticas utilizadas por ela. Assim, as organizações descobriram uma ação que apresenta bastante resultado, conhecida como “programa de integração”, a ser usada na chegada de novas pessoas, com a finalidade de integra-las a todos os colaboradores e áreas ou fornecer novas diretrizes.

Ao seguir a mesma linha de raciocínio sobre entrada de novos funcionários, Dias (2014, p.30) expõe e complementa:

> Os recém-chegados, ao entrarem nas organizações, podem experienciar um súbito choque de realidade ou surpresa quando as suas suposições sobre a forma como as pessoas interpretam e respondem a ações ou acontecimentos não obedecem às que realmente prevalecem nos seus novos contextos. Como resultado, os recém-chegados veem-se obrigados a reavaliar as suas premissas sobre estas organizações e a procurar informação sobre a razão do comportamento das pessoas. Uma das principais formas de como as organizações podem influenciar o processo de aprendizagem é utilizando táticas específicas de socialização.

Assim, é possível inferir que esse meio para introduzir novas pessoas ao ambiente de trabalho é a principal forma e o momento ideal para que a organização transmita e incorpore as pessoas sua cultura. Ela se torna um processo adotado com o objetivo principal de contribuir para o melhor desempenho das pessoas e, consequentemente, da organização. Através dessas exposições se torna mais fácil definir e compreender o processo de integração organizacional. Mas, primeiramente, faz-se necessário esclarecer a diferença entre socialização e integração, pois ambos se interligam e podem ser confundidos facilmente em suas definições e aplicações na organização.

A socialização organizacional, de acordo com Macedo (2001), é um método de aculturação e formação onde é ensinado o que é necessário para o indivíduo se adaptar em um determinado local de trabalho. Tal adaptação é motivada pela transferência de uma gama de conteúdos que se referem, basicamente, aos principais objetivos da organização, ao caminho escolhidos para os atingir, às atribuições dos colaboradores e aos modelos de comportamento estabelecidos para um melhor desempenho, tanto quanto um conjunto de normas ou princípios que dizem respeito à preservação da identidade e imagem da organização. A apresentação da ideia de estrutura da instituição a todos os seus participantes ocupa, dessa forma, um ponto central no processo de socializar pessoas nas organizações.

Conforme Costa (2009) a definição de socialização organizacional é um processo no qual um indivíduo é recebido em um acompanhamento voltado para seus momentos inicias, repassando os valores e dirimindo quaisquer dúvidas no que tange a questões percebidas no ingresso da organização, sejam elas sobre o cumprimento de suas atribuições no ambiente de trabalho ou o acolhimento da equipe local ou seus superiores.

Ascenção (2009) explica que a socialização pode ser considerada como um processo que em nível macro prevê que as pessoas se adaptem ao ambiente de trabalho e ao nível micro o funcionário se ajuste as atribuições que a ele foram designadas. Em nível macro, por meio do processo de socialização, a administração garante a continuidade de seus hábitos, crenças, normas e valores, tornando possível ao funcionário alinhar o seu perfil ao da organização. Já no nível micro, levando em conta a ligação do perfil institucional com o individual, a pessoa passa a compreender melhor suas atribuições, gerando então a compatibilidade entre as competências e expectativas do mesmo com as demandas da nova atribuição que passarão a desempenhar.

Costa (2014) apresenta as definições de socialização e integração, onde socialização é constituída por uma série de etapas que atendem o colaborador em toda sua vida funcional até seu desligamento na empresa, permitindo-os colaborarem interna e externamente em convívios

e interações periódicas. Já o processo de integração é definido por um programa com foco na transmissão aprofundada de conhecimentos sobre o exercício da instituição, ocorrendo com a utilização de métodos aplicados pela administração aos novos colaboradores. A organização faz uso dessa prática com o intuito principal de fazer as pessoas se sentirem valorizadas e bem recebidas, aumentando seu índice de satisfação.

A definição de um processo de integração, conforme expões Machado (2013), consiste na procura de melhorar o relacionamento entre as pessoas e a organização. Funcionando como estratégia gerencial, tem como pretensão fazer com que os novos indivíduos que acabam de fazer parte da organização sintam-se mais à vontade desde o primeiro dia de trabalho, não sendo essa ação apenas uma atitude de delicadeza, no qual é direito de todos.

Para Araujo (2006) *apud* Machado (2013), a nomenclatura que mais se adequa para o processo mencionado seria a ambientação, que se caracteriza por quatro objetivos básicos. No primeiro objetivo busca-se a minimização do nervosismo e ansiedade dos recém contratados, fazendo com que eles se sintam menos inseguros, com medo e preocupação perante ao novo local. O segundo ponto é a redução da rotatividade de pessoal na empresa, uma vez que a carência de uma ação de ambientação pode provocar uma sensação de não pertencimento àquele novo local de trabalho. O terceiro objetivo é a redução do tempo de ambientação, para que o novo colaborador passe a realizar suas atividades a contento num breve espaço de tempo. Por último, é transmitir expectativas possíveis ao novo integrante, com a intenção de não causar devaneios por parte dele e falta de propósitos pela administração.

Com os conceitos apresentados pelos autores é possível compreender a integração como sendo a composição de um programa de socialização, sendo esse último um programa macro que abrange a preocupação com a satisfação do servidor desde seu ingresso até sua saída da organização, enquanto um processo de integração consiste no acolhimento de novos integrantes de determinada instituição com o intuito de orientá-los e transmitir as práticas organizacionais adotadas, sendo essa também uma forma de capacitação ou treinamento para que sejam absorvidas da melhor maneira o conhecimento para atuação nos cargos a serem ocupados.

Com a compreensão dos conceitos básicos sobre integração de pessoas, é necessária a abordagem de como ela é realizada na prática, mas antes disso é importante realizar uma abordagem sobre a cultura organizacional, elemento que deve ser transmitido aos novos integrantes a partir do momento que se tornam parte da organização, para se entender melhor sua definição e como ela se forma no ambiente organizacional.

1.2.1 Cultura organizacional

De acordo com Schoeninger (2015) estar inserido em um ambiente que prevê o favorecimento e estímulo da inovação é algo desafiador e complexo, pois torna-se imprescindível fazer com que os indivíduos nesse contexto se sintam motivados para práticas inovadoras constantemente em seu cotidiano.

Zago (2013), ao abordar o tema, afirma que estudiosos do ramo da administração moderna possuem parecer unânime ao citarem a Cultura Organizacional (CO) como um fator altamente relevante para a realização de ações na organização, independentemente do assunto trabalhado ou enfoque a ser utilizado, se tornando essa um fator capaz de impulsionar ou restringir as competências presentes.

Silva et al (2017) afirma que a CO se destaca por ser um fator altamente relevante para a mudança organizacional, assim como nas situações em que as organizações devem se adaptar às novas situações impostas.

O estudo da cultura organizacional no presente trabalho torna-se importante uma vez que ela está presente no processo de integração e socialização, com a função de auxiliar os empregados a se adaptarem à cultura naquela organização, como explica CAMPOS (2011). Diante disso, será abordada uma síntese com as definições de alguns estudiosos do assunto, como surge e os principais elementos da cultura nas organizações.

Uma definição de Cultura Organizacional (CO), conforme Campos (2011) é toda a junção de crenças e hábitos que são criados por atitudes, expectativas, valores e normas partilhados por todos os integrantes da organização. Ela consiste num sistema de significados no qual todos os membros da organização compartilham e que difere a organização das demais. Schoeninger (2015) nos fornece uma outra definição ao dizer que CO são padrões de regras e comportamentos que um coletivo de pessoas inventa, descobre ou desenvolve em momentos de necessidade, como método para se adaptarem externamente e se integrarem internamente, e assim se consolidarem para serem transmitidos aos demais novos usuários do grupo.

Através desses conceitos pode-se perceber que a CO está intimamente e diretamente conectada com o comportamento. E Tais comportamentos, que são praticados pelos membros de uma organização, são enraizados e se tornam característica dela.

Cultura pode ser compreendida, então, como:

> A resultante cognitiva de uma construção social que é extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos membros de uma sociedade que se configuram como modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos; os quais, uma vez incorporados, passam para o nível do inconsciente coletivo, onde muitas vezes o porquê dos procedimentos não é explicável. São apenas aceitos como certos, sem questionamentos. (ZAGO, 2013 p. 107)

Ao analisar uma definição mais antiga do autor nota-se que a ideia principal do conceito de CO permaneceu a mesma. Ibidem (2000) afirma que a CO é estabelecida por uma junção de modelos mentais que se formaram por meio da convivência e experiência comum dos integrantes de um coletivo social em seu contexto específico e que se configuram de forma a representar e interpretar sua identidade, se torna explícita por meio de atitudes e comportamentos dos mesmos, tornando possível inferir que a manifestação da cultura é o próprio comportamento social.

De acordo com Campos (2011), os estudos que tratam de cultura nas organizações tiveram início em meados de 1980 por razão do alto padrão de desempenho de empresas no Japão que possuíam como crença de que o maior sucesso da empresa se daria devido ao maior envolvimento dos colaboradores com os princípios e a filosofia da organização.

Ibidem (2011), explica que a cultura não se inicia no surgimento de uma organização. Ela vai se criando gradativamente por meio de ações contínuas e que não se encerram. A existência da CO está intimamente vinculada a um grupo fixo de pessoas na organização. Se existe rotação constante dos funcionários nessa organização, os valores tornam-se difíceis de se consolidarem.

De acordo com Silva et al (2017, p.10):

> A formação da cultura organizacional ocorre dentro de um processo histórico, onde as pessoas, em interação entre si, com o ambiente e o trabalho, vão absorvendo valores, princípios e desenvolvendo interpretações sobre pessoas e situações que vão permear o pensamento, os sentimentos e ações específicas em uma determinada organização.

Ao explicar o surgimento da cultura nas organizações Schoeninger (2015) cita que a cultura impregnada em um grupo determinado de indivíduos ou colaboradores parte da cultura do corpo dirigente da organização, onde estes expõem aos demais membros tanto suas crenças (como são as coisas) quanto seus valores (como deveriam ser as coisas).

A figura 2 demonstra em forma de fluxo como esse processo se forma:

Figura 2: Como se forma a Cultura Organizacional
Fonte: Robbins (2005, p. 385) apud Campos (2011)

Assim, diante dos conceitos apresentados sobre CO, pode-se perceber que a socialização está diretamente ligada a implementação da Cultura para os novos servidores. Por isso importante que se fale em Cultura Organizacional sempre que se trata do processo de integração de pessoas, dentro da área de Gestão de Pessoas.

Para Campos (2011) a cultura presente nas organizações fornece identidade aos funcionários que nelas atuam, tornando estável seu sistema social. E além da integração interna, facilita o compromisso, não somente com o objetivo individual de cada um, mas com os objetivos organizacionais.

A Cultura Organizacional também pode ser definida através de elementos que fornecem interpretações para os membros da organização. Existem oito elementos mais citados de CO que explicam de forma mais concisa seu conceito, assim descreve Schoeninger (2015, p.5):

- **Valores:** definição do que é importante para alcançar o sucesso tão almejado. Percebe-se que em geral as empresas expressam poucos valores e os personalizam com características comuns como, importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca, dentre outros.

- **Crenças e pressupostos:** é usado para expressar aquilo que é tido como verdade dentro da organização, demonstra o grau de confiança.

- **Ritos, rituais e cerimônias:** são atividades planejadas, que podem ter consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Este tipo de elemento é bem visível nos processos de admissão, promoção, integração e demissão de colaboradores.
- **Estórias e mitos:** as estórias são narrativas que contam sobre os fatos ocorridos na organização, enquanto os mitos dizem respeito a estórias consistentes com valores organizacionais, porém que não possuem sustentação de fatos. Ambos os elementos podem ser visíveis em mapas, símbolos, *scripts*, etc.

- **Tabus:** estabelecem as áreas de proibições, dando ênfase ao que não é permitido.

- **Heróis:** personagens da organização que incorporam os valores por ela apresentados e mostram a força que a empresa possui. É comum empresas de culturas fortes, exibirem os seus heróis.

- **Normas:** é o comportamento que é aceito e esperado dos colaboradores da organização, podendo estar escritas ou não.

- **Processo de comunicação:** é uma rede de relações e papeis informais, desenvolve funções importantes, como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante.

Por sua vez, Neves (2000) apud Schoeninger (2015) classifica a cultura em quatro tipos: cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de objetivos e cultura de regras.

> • Cultura de apoio (participação e coesão): da ênfase a flexibilidade e ao lado interno da organização, seu principal objetivo é a criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas. A participação, a confiança, o sentimento de pertença, são valores nucleares da motivação. Neste tipo de cultura a liderança motiva a participação e o apoio ao desenvolvimento das pessoas, estimulando o trabalho em equipe. Esta cultura dá a ideia de que, para ter eficácia, é preciso potencial humano e envolvimento das pessoas.
>
> • Cultura de inovação (rapidez e crescimento): valoriza a flexibilidade e a mudança no âmbito interno da organização, porém, enfatiza a importância da organização quanto as exigências do ambiente externo. Os valores dominantes desta cultura são o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade de adaptação.
>
> • Cultura de objetivos (produtividade e planejamento): destaca a importância da produtividade, do desempenho, o alcance dos objetivos e a realização. A motivação está ligada ao fator de competição e de alcance de objetivos pré-estabelecidos. A liderança neste caso é voltada para a tarefa e cumprimento dos objetivos, e a eficácia baseia-se na produtividade, com base no planejamento e na eficiência do funcionamento do todo.
>
> • Cultura de regras (informação e estabilidade): enfatiza a formalização e a segurança, a uniformidade e a centralização, visando a estabilidade interna da empresa. O fator de motivação é a segurança, a ordem, as regras e normas de funcionamento organizacional. A liderança possui característica conservadora, com o intuito de garantir controle, estabilidade e segurança, o que funciona como critério de eficácia. (SCHOENINGER. 2015, p.6).

Se for observado o contexto, a Cultura no IF Goiano, principalmente no que tange a Gestão de Pessoas, o tipo mais praticado é a Cultura de regras. Visto que o cumprimento de suas atividades está sujeito a uma gama de legislações, caracterizando a formalização, segurança e normas, presente nesse tipo de cultura. É importante que esses tipos de normas também sejam apresentados aos novos servidores que ingressam na instituição.

Observado o método empírico de investigação de pesquisas sobre CO, a relevância em conhecer e compreender o significado de cultura organizacional está em perceber a função que ela desempenha nas organizações, haja vista que a cultura atua como um papel de ligação, diferenciando uma organização da outra. Através desse entendimento, a abordagem sobre CO visam esclarecer o comportamento das pessoas nas organizações, fazendo que seja possível perceber os elementos que bloqueiam as mudanças. SILVA et al (2017).

Segundo Zanelli e Bastos (2004) apud Silva et al (2017), a temática relacionada à cultura nas organizações chama a atenção de todos aqueles que buscam estudar e entender o comportamento dos membros de uma organização, haja vista que os princípios básicos compartilhados tem o papel de influenciar o sentimento, pensamento e atitudes das pessoas.

1.2.2 Aplicação do processo de integração

De acordo com Chiavenato (1999) *apud* Ferreira (2007), o momento ideal para se realizar o programa de integração é o primeiro dia de exercício, antes que iniciem suas atividades, uma vez que se torna mais fácil eliminar os costumes indesejados do novo colaborador. Entretanto, tais rituais de iniciação são modelos de aculturamento social, visto que transmite aos membros ingressantes os seus costumes e filosofias, tornando parte de seu contexto, adaptando-os à cultura da instituição de maneira que seja compreendido e incorporado determinados valores, regras e padrões de comportamentos.

No momento da integração, Dias (2014) expõe que é transmitido aos novos membros o funcionamento da empresa e o nicho em que ela atua. As formas mais comuns a serem aplicadas para transmitir essas informações consistem em apresentações presenciais, por vídeos ou *online*, encontros com os diretores de áreas para tornar mais dinâmico o processo, por meio de um *tour* pelas instalações, internas e externas, e também a elaboração de um manual de iniciação abordando os principais conteúdos sobre a organização.

> O primeiro dia do novo indivíduo na organização é um acontecimento de grande importância e que pode ser recordado por ele durante muito tempo. Esta fase abrange, no entanto, mais do que um dia de trabalho e caracteriza-se pela fase inicial correspondente ao período de integração. O programa de integração pode conter as boas-vindas ao colaborador; encontros com a chefia e colegas da equipa de trabalho; visita às instalações da empresa; iniciação nos deveres da função a desempenhar, embora o funcionário já tenha obtido bastantes informações ao longo da formação (IBIDEM, 2014, p.79).

Assim, compreende-se que ao aplicar a ação de receber os novos colaboradores, é importante a presença dos colegas que irão trabalhar junto com eles e, principalmente, suas respectivas chefias, proporcionando um clima acolhedor por parte da organização e reduzindo o clima de tensão por parte dos ingressantes. Com isso, no plano de socialização existe uma etapa mais curta que a integração, conhecida como programa de acolhimento.

De acordo com Cardoso (2008) *apud* Costa (2014), essa etapa tem como objetivo aplicar as pessoas o conhecimento sobre a essência da organização, bem como o repasse das orientações mais específicas sobre as atividades que irão realizar, as responsabilidades que deverão assumir e tarefas que irão cumprir. Essas informações, em sua maioria, podem ser disponibilizadas em manuais internos da organização, facultativos quando no ingresso de novos integrantes.

1.2.3 Manual de integração

Para Bueno (2005) *apud* Machado (2013), o manual de integração pode ser confeccionado em forma de livro ou apostila, conforme necessário para a empresa e a depender de sua disponibilidade. O manual em específico deverá fornecer informações relevantes para o novo membro compreender a estrutura da organização, missão, visão, valores, histórico, os serviços prestados, bem como as questões referente a pessoal, como benefícios ofertados, direitos e obrigações.

O conceito de manual é apresentado por Cury (2006) como documentos criados no âmbito interno de uma organização com o principal objetivo de padronizar os métodos que devem ser levados em consideração nos vários ramos de atividades, sendo, uma vez bem elaborado, um método eficaz para racionalizar métodos, melhora dos meios de comunicação, e beneficiando a integração dos subsistemas administrativos.

O manual, conforme aborda Dias (2014), trata-se de um documento utilizado pelas empresas que tem como intenção colaborar com novos integrantes para conhecerem sua estrutura e diretrizes estabelecidas no local. O documento poderá abordar tópicos como histórico organizacional, organograma, serviços prestados, atividades e objetivos de cada área da organização, procedimentos para ingresso de novos colaboradores, acordos trabalhistas individuais e coletivos, critérios gerais de avaliação de desempenho, entre outros. Apesar de muitas empresas não conferirem muita importância ao processo, ele se faz muito importante, uma vez que previne que novos empregados acumule um conjunto de questionamentos já oferecidos no manual de integração; também agiliza o processo de adaptação ao local e a percepção de princípios básicos e pode impedir que as pessoas adquiram comportamentos inadequados por alegação de desconhecimento das normas.

Oliveira (2009) *apud* Mantovani (2014) afirmam que para elaborar o manual, deve-se seguir os seguintes passos:

• Definição do objetivo do documento;
• Definição de um grupo para sua elaboração;
• Análise prévia da organização;
• Planejamento das ações;
• listagem das informações;
• Realização da elaboração em si;
• Apresentação;
• Orientação aos usuários;
• Controle e acompanhamento do uso.

Assim, nota-se que a elaboração do manual é um trabalho importante uma vez que servirá de guia para os novos colaboradores. Assim deve ser composta uma equipe para sua elaboração, analisando as informações mais importantes que serão inseridas no documento. Entende-se também que o acompanhamento do uso deve ser realizado periodicamente para que possam manter as informações presentes sempre atualizadas.

Machado (2013) expõe que esse manual composto por uma série de informações sintetizadas sobre a instituição proporcionará ao novo membro condições de identificar melhor onde irá exercer suas atividades. O documento deve ser apresentado de forma clara e objetiva, devendo ser prático e acessível a todos.

A composição do manual de integração é descrita por Oliveira (2009, p. 375):

> • Missão, visão e valores da empresa;
> • Organograma da empresa;
> • Breve resumo histórico da empresa;
> • Produtos e serviços da empresa;
> • Apresentação dos sócios da empresa;
> • Direitos e deveres dos colaboradores;
> • Processos de recursos humanos;
> • Processos de administração de pessoal;
> • Benefícios e planos de incentivos;
> • Processos administrativos;
> • Plano de carreira;
> • Projetos de responsabilidade social;
> • Sistema de comunicação interna;
> • Entre outros.

Conforme aborda Cunha *et al* (2012) *apud* Costa (2014), quando esses manuais são fornecidos aos ingressantes, se trata de uma das partes mais importantes do programa de integração. Esses manuais têm como objetivo cooperar e incentivar o relacionamento

interpessoal dos novos membros na empresa, fornecendo ganho de tempo, e evitando a ocorrência de atitudes indesejadas e também, reduzir o tempo de adaptação no local de trabalho.

O conteúdo do manual também poderá ser apresentado pelos responsáveis pela integração, com apresentação da organização, suas atividades e os pontos mais importantes da área de Gestão de Pessoas.

1.2.4 Apresentação da organização

Conforme aborda Machado (2013), na apresentação, são abordadas as informações mais importantes como normas e procedimentos da empresa, os benefícios ofertados por ela, juntamente com dados sobre critérios para avaliação de desempenho, sistemas de remuneração e benefícios. É imprescindível também a exposição de sua estrutura organizacional. O tempo de duração do curso depende de cada empresa.

Costa (2014) complementa que no dia da integração, é importante que os novos funcionários sejam apresentados a todos os colegas de trabalho por meio de uma visita às instalações da instituição, demonstrando que a administração leva com seriedade e valorização a inserção do indivíduo como parte integrante da organização, um potencial fator motivacional.

O Quadro 5 descreve os principais pontos da organização a serem repassados aos integrantes:

ITENS GERAIS	ITENS ESPECÍFICOS
Assuntos Organizacionais	• A missão, visão e valores da organização; • As políticas e diretrizes da organização; • A estrutura da organização e suas unidades organizacionais; • Produtos e serviços ofertados pela organização • Normas e procedimentos internos; • Procedimentos de segurança no trabalho; • Arranjo físico e instalações que o novo membro irá utilizar.
Benefícios Oferecidos	• Horário de trabalho, de descanso e de refeições; • Dias de pagamento e de adiantamento salarias; • Programa de benefícios sociais oferecidos pela organização.
Relacionamento	• Apresentação aos superiores e aos colegas de trabalho.

Deveres do novo participante	• Responsabilidades básicas confiadas ao novo funcionário; • Visão geral do cargo; • Objetivos do cargo; • Metas e resultados a serem atingidas;

Quadro 5 – Itens a serem abordados na integração
Fonte: Adaptado de Martins (2016)

Conforme exposto, nos assuntos organizacionais é importante apresentar o plano estratégico da organização, onde Oliveira (2007) define como um processo administrativo que proporciona fundamentação metodológica que define o caminho mais viável a ser traçado pela organização e funcionando de modo inovador e diferenciado.

O Plano estratégico do IF Goiano está descrito no PDI, onde é apresentado seu histórico, sua missão, visão, políticas e sua estrutura organizacional. Bateman (2006) define a missão como os objetivos e valores básicos da empresa, sua razão de existir; e a visão como um objetivo projetado para o futuro, a longo prazo. Para Caravantes (2005), a missão consiste na finalidade que a empresa persegue e como ela se posiciona frente a seu público; e a visão como algo almejado para o futuro que estabelecem as ações a serem tomadas no presente. As políticas o autor conceitua como declarações elaboradas pela cúpula diretiva, objetivando orientar a forma de pensar para se tomar decisões bem como os esforços que guiam toda a hierarquia a seguir determinado caminho. A estrutura organizacional é definida como organograma por Cury (2006), e conceituada como o desenho gráfico enxuto da estrutura de uma empresa, existindo variações entre eles. Tem como finalidade apresentar as unidades compostas pela organização; suas funções; o elo de ligação e interdependência entre as áreas; seus níveis hierárquicos e suas vias.

Com isso entende-se a importância do conhecimento sobre a organização como meio de instrução para o novo colaborador conhecer desde o início a quem ele está vinculado e as áreas a quem ele deverá se reportar ou subordinar-se, facilitando os trâmites administrativos na realização de atividades. Feito isso, os indivíduos poderão conhecer as normas e procedimentos internos utilizados no seu ambiente de trabalho.

Ainda nos assuntos organizacionais os autores tratam da abordagem da segurança do trabalho, que de acordo com Araújo (2008), preocupa-se na manutenção e a garantia de que o espaço físico da organização e os meios utilizados durante a execução dos trabalhos estejam de acordo com os padrões estabelecidos, assegurando que as pessoas se encontrem em um local

seguro para realizarem suas atividades. Ela se divide em três ações, levantamento das principais causas; controle e manutenção dos espaços físicos e prevenção, amenização e eliminação de acidentes.

Os benefícios oferecidos são apresentados pelo setor de gestão de pessoas. Pelo fato do IF Goiano se tratar de uma instituição pública federal, o horário de trabalho, intervalo, pagamento e demais questões salariais são estabelecidas por meio de edital de concurso, porém são regidos por lei onde são estabelecidos os critérios para jornada de trabalho bem como seu regime jurídico. A lei que rege os servidores do IF Goiano é a 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico de autarquia federal, entre outras. Já a jornada de trabalho está descrita no Decreto 1.590, de 10 de agosto de 1995, da Presidência da República. Entretanto, conforme apresentado no Quadro IV do presente trabalho, é importante que se apresente os principais pontos dessas legislações aos servidores com o intuito de esclarecer suas dúvidas, evitando falhas futuras.

Os benefícios sociais, conforme aborda Araújo (2008), podem ser definidos como condições de trabalho ofertadas pela instituição, como método de reter pessoas, além de influenciar o aumento de produtividade dos colaboradores e um grau maior de compromisso com seu trabalho. Trata-se então da busca pela realização pessoal em conformidade com os objetivos organizacionais.

O terceiro item do quadro, que trata de relacionamento e apresentação aos superiores e colegas de trabalho, os autores Ascenção (2009) e Machado (2013) citam que é um procedimento essencial para acolher os novos empregados, criando um elo de ligação entre o indivíduo e organização. É o momento para se apresentarem e se socializarem, podendo ser um momento informal de descontração.

Os deveres do novo participante também devem ser esclarecidos nesse momento de integração, conforme Dias (2014) se trata do momento em que o funcionário compreende o funcionamento da organização, recebendo informações relevantes sobre suas atribuições e responsabilidades que deverão ser assumidas.

No caso da integração para o servidor público, essas apresentações são realizadas no ato da posse, onde os diretores ou dirigente máximo do órgão se apresenta e recebe dá as boas-vindas aos novos integrantes, já dando início a apresentação da instituição, bem como os serviços ofertados pela instituição.

1.2.5 Comunicação organizacional

A comunicação, de acordo com Ferreira (2007) assume um papel importante na integração, uma vez que sem ela as pessoas não teriam acesso as informações e não poderiam interagir uma com as outras. O que mais influencia diretamente a satisfação das pessoas é a qualidade da comunicação dentro da organização. Se na organização elas têm liberdade de expressão, são ouvidas, elas sentem que têm influência na empresa e com isso se sentirão mais motivadas, gerando maior comprometimento e responsabilidade por parte delas. A abertura na comunicação traz muitos benefícios como maior inovação, bem-estar no clima organizacional e potencializa o processo de interação

Conforme define Tomasi (2010), a comunicação nas organizações é considerada uma área estratégica avançada na atualidade, é um meio para criar o relacionamento de todos os indivíduos dentro de um determinado ambiente, sendo primordial atuar como uma ferramenta que incentiva a produção de conhecimento e, concomitantemente, o meio de transmissão de valores e cultura organizacional, mantendo a imagem da organização.

Kunsch (2009) entra em contraste com as afirmações de Tomasi, pois afirma que a comunicação empresarial não é considerada uma ação estratégica, sendo uma justificativa para essa ser determinada como uma ferramenta de inteligência. Isso ocorre devido a direção, em sua maioria, não participa das decisões voltadas para ações de comunicação. Também, a área ou departamento responsável pela comunicação é subordinada a outra área técnica, como marketing ou gestão de pessoas.

> A comunicação empresarial, a partir dessa distinção, estaria, prioritariamente, incluída nas estratégias empresariais e teria papel fundamental tanto na busca de eficácia na interação com os públicos de interesse (*stakeholders*) quanto no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva às organizações. (IBIDEM, 2009, p. 375).

Assim, entende que, mesmo a comunicação não sendo considerada por certos autores como ferramenta estratégica, ela é um meio fundamental para o sucesso das organizações, auxiliando efetivamente nos objetivos organizacionais e presente na formação e disseminação da cultura organizacional.

Para o processo de integração, o uso da comunicação entre organização e o novo integrante é essencial, pois está claramente percebida no relacionamento entre subordinado e chefia, no repasse de informações sobre a organização em um acolhimento ou na definição de atribuições.

Tavares (2010) analisa esses fatores como um meio de comunicação interna existente entre os colaboradores e a organização, e abrange quatro formas de comunicação:

- A comunicação entre as diversas áreas, setores, unidades, etc.
- A comunicação entre os colegas de departamento, unidades, etc.
- A comunicação entre os chefes.
- A comunicação entre superior hierárquico e subordinados.

O autor também afirma que a comunicação é ponto fundamental presente em toda atividade administrativa, faz-se necessário planejar corretamente sua aplicação. Feito isso, poderá proporcionar a organização diversos fatores positivos, são eles:

- A motivação e integração dos funcionários;
- Propensão de um clima organizacional satisfatório;
- Rapidez nas decisões, com melhor fluxo dos processos;
- Estímulo a proatividade dos colaboradores;
- Facilidade para promover a descentralização da organização, entre os departamentos e unidades;
- Divulgação para os colaboradores, por meio de campanhas internas, de novos produtos, serviços, dados de pesquisa, informações sobre seus clientes, etc.
- Formação de uma imagem empresarial positiva e transparente (IBIDEM, 2010).

Kunsch (2009) afirma que a organização poderá receber todos esses benefícios se utilizar a comunicação de maneira adequada, mas que isso ocorra é preciso eliminar as barreiras que normalmente surgem durante o processo. As barreiras podem ser pessoais, dependendo da personalidade das pessoas; burocráticas, dependendo de como a empresa processa as informações; o excesso de informações, que satura de informações o receptor e pode gerar confusão; a comunicação incompleta, que uma vez fragmentada pode provocar dúvida ou sonegação da informação; a credibilidade, em que o grau de veracidade afeta diretamente as reações em relação a informação passada pelo comunicador; semântica, no qual a simbologia utilizada pode ser interpretada de maneiras diferentes; e a filtragem, em que o receptor pode manipular a informação recebida a seu favor.

Com isso, no contexto da integração, o uso da comunicação deve ser bem trabalhado para que todas as informações sejam repassadas de maneira adequada, e principalmente, sem sobrecarregar o novo colaborador para que ele consiga absorver as informações mais relevantes.

1.2.6 Programa de treinamento

Treinar, conforme afirma Macian (1987) é uma forma de estímulo para a mudança de comportamento, orientando-as para uma melhor atuação profissional. Dada uma visão em sentido de educação, o treinamento pode ser compreendido como a troca de experiências e um processo de mudança com o foco no crescimento individual, proporcionando, como consequência, o desenvolvimento organizacional.

> A ação do treinamento repousa fundamentalmente sobre dois pilares: a organização e os indivíduos. No atual estágio da ciência administrativa, uma atuação eficaz é quase inadmissível, sem que seja garantida uma coerência entre as necessidades individuais e os objetivos organizacionais. (IBIDEM, 1987, p.15)

Na visão de Milkovich & Boudreau (2000), treinamento é uma ação sistêmica que objetiva adquirir determinadas habilidades, padrões, conceitos ou comportamentos para ter como resultado o alinhamento entre o perfil profissional das pessoas e as demandas de papéis funcionais. Para que isso seja concretizado é imprescindível a participação e o comprometimento da alta administração. Esse apoio demonstra que o treinamento está conectado aos objetivos organizacionais.

No contexto da integração, o treinamento pode ser então utilizado para transmitir o conhecimento das atividades que são realizadas no cotidiano da organização. Além disso, a instituição pode orientar os novos membros quanto as habilidades técnicas que deverão ser adquiridas para o exercício do cargo ocupado.

De acordo com Araujo (2008), o processo de treinamento funciona em três etapas. Na primeira, denominada *input,* ocorre a seleção das pessoas a serem treinadas e a definição dos recursos que serão utilizados. Na próxima etapa do processo ocorre o *throughput*, do inglês, que consiste no investimento daquelas pessoas para encontrarem a melhor forma de se adequarem à nova realidade, obedecendo o pressuposto de que o treinamento deve ser direcionado ao condicionamento do capital humano da organização, tendo em vista a realização de certas atribuições, que precisam ser bem definidas. Nessa etapa ocorre a efetiva realização do programa de treinamento. Por último ocorre a finalização do processo de treinamento, onde os funcionários retornam para a execução plena de suas atividades, onde já se encontram aptas para novos desafios. Denomina-se essa fase como *output.*

O autor também expõe as vantagens da aplicação do programa de treinamento e também as limitações passíveis de bloquear a execução do processo, conforme descritas no Quadro 6:

Aplicação do Programa de Treinamento	
Vantagens	**Limitações**
Ganho em qualidade e competitividade	Mobilização de recursos (investimento)
Identifica os pontos fortes e fracos das pessoas na organização como um todo	Dificuldade de gerir modismos (ser bem aceito)
Capacita as pessoas da organização	Resistência à mudança
Aumenta a lucratividade da empresa (quando existir)	Pessoas tem dificuldade em perceber seu próprio crescimento
Racionaliza procedimentos e desenvolve pessoas	Incerteza quanto a continuidade do programa
Aumenta a produtividade	Dificuldade de remanejamento de pessoas
Propicia um clima organizacional saudável	Pessoas que adquirem competências essenciais além das exigidas
Reduz desperdícios e retrabalho	

Quadro 6 – Vantagens e Limitações da aplicação do treinamento
Fonte: ARAUJO (2008)

Alguns dos objetivos do treinamento numa organização, como explica Marchi et al (2013) são a adequação dos indivíduos à cultura organizacional, mudar comportamentos que não possuam valor algum, adquirir competências, se adaptarem para que possam enfrentar as mudanças evolutivas da organização. Essas ações devem ser pensadas de modo estratégico pelo alto escalão, buscando evitar qualquer tipo de pressão em algum cargo que o funcionário possa ocupar, sem que ele possua o requisito adequado. Para que sejam evitados esses tipos de situações, é importante que os dirigentes conheçam sua capacidade de trabalho interna, tendo em mente, também, que as pessoas possuem perfis diferentes e cada uma aprende de uma maneira.

Marras (2016), descreve as etapas do processo de treinamento nas organizações dividido em quatro etapas específicas, são elas:

- **Levantamento das Necessidades de Treinamento:** primeira etapa do treinamento onde se estabelece um comparativo entre o que a empresa carece e a aptidão dos colaboradores. A etapa pode vir a ocorrer num cenário reativo, onde existe uma busca para sanar imediatamente situações desfavoráveis, ou prospectivo, baseado no

atendimento de necessidades futuras, que foca na capacitação dos novos indivíduos para o alcance das metas.

- **Planejamento e Programação de Treinamento:** feito o levantamento das necessidades do treinamento, o próximo passo é medir a necessidade geral com os recursos que a organização dispõe. Deve-se fazer a análise e a coordenação de ações relevantes e prioritárias para a implementação do treinamento.
- **Implementação e Execução:** ocorre a prática de tudo aquilo que foi planejado. É importante se preocupar com a qualidade da implementação e execução considerando a didática dos instrutores, preparação técnica, lógica das informações, qualidade dos recursos e técnicas a serem utilizadas.
- **Avaliação dos Resultados:** a última etapa consiste na medição dos resultados adquiridos em comparação ao que foi almejado pela organização, analisando se as mudanças pretendidas foram efetivadas em relação ao empenho dos funcionários. Essa etapa é um ciclo, pois quando a ação não atinge o resultado pretendido, faz-se necessário um novo planejamento.

Os principais objetivos de todo processo de treinamento, para Marchi (2013, p.33), são baseados nas proposições:

> Adequar as pessoas a culturas; mudar atitudes; desenvolver pessoas; adaptação das pessoas para lidar com a modernização da empresa; desfrutar das competências humanas; preparar pessoas para serem remanejadas; passar informações adiante; reduzir custos na busca por objetivos empresariais.

Assim, pode-se entender que um treinamento realizado de forma correta proporciona pessoas mais qualificadas para o desempenho de suas atividades e, consequentemente, a organização se torna preparada para atender as necessidades de seu público alvo. Para que isso seja possível, é importante que o treinamento seja bem desenvolvido e que o treinando aplique os conhecimentos adquiridos ao longo do processo.

1.2.7 Considerações sobre o processo de integração

Machado (2013) afirma que a dinâmica que se faz presente de uma precisão constante em se obter uma equipe de profissionais completa além da urgência de aquisição e funcionamento de novos locais de trabalho reflete na entrada de colaboradores sem a passagem por um ritual de integração. Sendo essa entrada restringida e reduzida para os meros procedimentos formais de Recursos Humanos, com a burocracia de preenchimento de documentos e posterior encaminhamento ao setor em que irá exercer suas atividades. Com isso o recém ingressado começa seu trabalho sem conhecimento a estrutura da organização, missão, visão do local, tanto como os métodos de trabalho utilizados. Esse déficit na aplicação das pessoas provoca uma reação negativa na realização dos serviços e, consequentemente, causa frustração por parte da equipe de trabalho que demanda pessoal apto ao trabalho e por parte da pessoa no exercício do cargo.

Dias (2014) complementa que é essencial a preparação do processo de acolhimento e integração para os novos empregados, observando alguns critérios específicos, a saber: definir de forma coesa e adequada, com todas as pessoas, a função do novo empregado, especialmente com a participação dos colegas de trabalho que irão exercer as atividades junto com a pessoa; reunir com o gestor e sua equipe reunião informal para definir e especificar as atribuições de cada um.

O autor também cita que as organizações que visam oferecer um diferencial e seguirem competitivas no mercado precisam utilizar estratégias para socialização, uma vez que um colaborador bem recebido e capacitado fornece de forma positiva contribuição para atingir os objetivos organizacionais com sua potencialidade intelectual técnica (IBIDEM, 2014).

Assim, pode-se compreender as vantagens do investimento nas pessoas dentro da organização. E essa ação deve ser realizada e trabalhada no ingresso dos novos indivíduos, como uma ação preventiva para correção de problemas administrativos, falhas de comunicação e má prestação dos serviços. Para que isso ocorra um dos pontos importantes a serem reforçados pelos responsáveis pelo processo de integração e pelas respectivas chefias é a motivação.

Vergara (2007) define motivação como sendo uma força ou energia que dá move as pessoas rumo a determinado objetivo. Essa força é interna do indivíduo, surge de uma demanda individual. São as próprias pessoas que se motivam, ou não, sendo que ações externas exercem apenas determinado estímulo. Assim, a discrepância entre motivação e estímulo é o âmbito interno e externo, respectivamente.

É importante observar que no programa de integração, como parte das ações de socialização, pode ser incluído antigos colaboradores. Assim afirma Ferreira (2007) que a integração para antigos membros pode ser realizada por meio de encontros periódicos, dando oportunidade de ampliar o conhecimento no âmbito macro da instituição; criação de canais de comunicação para divulgar os direitos e deveres dos membros; elaboração de vídeos institucionais e seminários, com o intuito de dar mais eficiência a utilização das ferramentas de trabalho definidas pela administração. Isso tudo faz com que haja mais envolvimento das pessoas com a organização.

Wallace (2007) *apud* Costa (2014) abordam que o processo em si proporciona vantagens importantes, são elas: maior compromisso por parte das pessoas com o trabalho e redução de rotatividade, prestação de informações fidedignas, redução de falhas com consequência o aumento de produtividade, proporcionando as pessoas o sentimento de valorização pela organização, ganho de confiança e segurança para cumprimento das tarefas cotidianas da organização.

Dias (2014) cita que a falta de planejar um programa de acolhimento e integração se dá pelo motivo de a empresa não o compreender como uma ação estratégica de gestão de pessoas. Entretanto, um processo de integração realizado de maneira correta, é a chave para motivação e retenção das pessoas na organização. Por mais que as orientações transmitidas no processo de recrutamento e seleção sejam necessárias, não se tornam completas sem o prosseguimento da integração para as recém contratados. Com isso, o fator humano faz-se importante durante essas ações, como a presença dos colegas de setor, chefia imediata, direção, responsáveis pela gestão de pessoas e o dirigente máximo do local.

> A socialização é um fracasso no caso de um indivíduo em conflito não aceitar nenhum dos valores, mas também caso aceite todas as normas e todos os valores da organização, correndo o risco de esquecer a sua própria personalidade. A situação ideal é conseguir um individualismo criativo pessoal, que consista em aceitar unicamente os valores essenciais e em conservar os mesmos individualmente dentro da organização (IBIDEM. 2014, p. 35).

Ascenção (2009) também apresenta um fator crítico ao dizer que a integração de pessoal representa uma mudança no local, capaz de provocar abalos e atitudes indesejadas como falta de confiança com o superior e colegas de departamento. Isso se dá devido ao fato do novo indivíduo entrar em conflito com as expectativas de trabalho dos membros já presentes. Entretanto, a interação é o fator chave para direcionar esses elementos, especialmente a posição

do recém ingressado perante os colegas e superiores, definindo a maneira como o relacionamento irá se formar.

Assim, o processo de integração tem efeito positivo e se torna primordial para o bom emprenho dos membros e contribuição para o sucesso da organização. Mesmo que o comportamento humano é algo delicado de se trabalhar, ele pode ser estimulado no âmbito motivacional para o bom relacionamento dentro do ambiente de trabalho. E esse estímulo só terá o efeito desejado com o trabalho de todos os envolvidos no processo, responsáveis pelo programa de integração.

2 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é compreendida por Marconi e Lakatos (2010) como um agrupamento de métodos e técnicas usadas para se realizar uma pesquisa, através de procedimentos formais, com técnicas de pensamentos reflexivos que demandam uma atenção científica, sendo esses constituídos com a finalidade de realizar a descoberta de uma realidade ou se ter algo como verdade.

Para se realizar uma pesquisa se requer um conjunto de métodos e técnicas que englobam várias etapas: levantar um questionamento ou problema de pesquisa, definir objetivos gerais e específicos, a amostra e o método a ser adotado, como coletas, análise e interpretação de informações. Assim Poupart (2014), complementa que a metodologia de pesquisa deve ser aplicada para concretizar conhecimentos no campo científico, sendo essa realizada em diversas formas de estudo, na tentativa de se adequar ao modelo de pesquisa que se pretende adotar.

2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Um delineamento de pesquisa, de acordo com Gil (2002) *apud* Calais (2010) consiste na fase inicial de um trabalho científico, abrangendo sua elaboração e a obtenção de dados como parte de um planejamento, tornando possível que sejam executados os mesmos padrões de pesquisa pelos estudiosos, chegando a uma mesma conclusão.

Para estabelecer o delineamento de uma pesquisa é necessário, primeiramente, a definição e compreensão de cinco pontos essenciais, que conforme Boa *et al* (2012) são: o tipo de pesquisa, identificação da amostra, os instrumentos a serem adotados para coleta de dados, os procedimentos para realizar a coleta dos dados e também para analisar os dados. É válido ressaltar que, juntamente com as ações mencionadas, seja elaborada uma apresentação com esquema da metodologia, com o intuito de facilitar a compreensão de como a pesquisa será executada.

Para o alcance do objetivo geral apresentado neste estudo, que consiste em analisar a viabilidade de aplicação de um programa de integração de novos servidores que ingressam no IF Goiano, optou-se na aplicação do seguinte padrão de delineamento de pesquisa: qualitativa, aplicada, de objetivo exploratório, de campo, com entrevista e pesquisa documental.

No que se refere a abordagem, a pesquisa é caracterizada como qualitativa uma vez pretende-se compreender, descrever e explicar como funciona o processo de integração em instituições de ensino federal.

Para Gerhardt *et al* (2009, p.31) "os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos e se valem de diferentes abordagens".

De acordo com Minayo (2001) a pesquisa qualitativa trabalha com informações não quantificáveis, com seu foco em compreender e explicar o dinamismo de interações sociais. Esse modelo de pesquisa preocupa-se com a diversidade de significados, razões, objetivos, comportamentos, crenças, que se trata de um aprofundamento das relações, ações, ou fenômenos cuja as variáveis não podem ser operacionalizadas.

Quanto a natureza, consiste numa pesquisa aplicada por objetivar a contribuição no bom desempenho da organização, objeto do estudo, por meio do investimento nas pessoas que nela passarão a atuar.

A pesquisa aplicada, conforme Thiollent (2009), está voltada para algum problema presente no cotidiano de uma instituição, empresa ou grupo. Empenha-se em realizar diagnósticos, identificar problemas e buscar soluções, em resposta a alguma necessidade.

O objetivo do presente trabalho tem caráter exploratório uma vez que se busca maior familiarização com o assunto tema, obtendo conhecimento mais aprofundado sobre o processo de integração, para a identificação de possíveis benefícios que poderão trazer ao objeto de estudo.

Conforme explica Gil (2017), as pesquisas exploratórias geralmente consistem em levantamento bibliográfico, realização de entrevistas com pessoas experientes e familiarizadas com a problemática pesquisada e a avaliação de exemplos que facilitem o entendimento do assunto.

No que se refere aos procedimentos técnicos para a concretização da presente pesquisa, foram adotados a pesquisa de campo, juntamente com entrevista e pesquisa documental. Conforme Fonseca (2002) *apud* Gerhardt *et al* (2009, p.29), "a pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas".

Para Gonsalves (2001) *apud* Piana (2009), a pesquisa de campo trata-se de um padrão de pesquisa com a intenção de buscar certas informações diretamente com a população estudada. Ela requer do estudioso uma abordagem mais direta. Com isso, é necessário que o

pesquisador compareça ao local onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e juntar um conjunto de informações que serão documentadas.

As entrevistas serão aplicadas em duas instituições federais de ensino no estado de Goiás, equiparadas ao IF Goiano, buscando colher informações específicas no setor de gestão de pessoas de cada órgão, acerca da realização do programa de integração nesses locais. Será realizada também entrevista no IF Goiano, para que seja possível colher informações sobre a necessidade, importância e viabilidade da integração para novos servidores no âmbito desta instituição de ensino.

De acordo com Boa *et al* (2012) a entrevista consiste em um modelo flexível para se adquirir informações qualitativas a respeito de um assunto. Esse modelo exige planejamento adequado prévio e capacidade por parte do entrevistador para seguir o roteiro do questionário, sendo possível realizar variações, caso necessário, no momento da aplicação. A entrevista, de modo geral, pode proporcionar uma quantidade de informações maior que um questionário, por demandar um tempo maior de realização.

Trata-se o presente estudo, também, de pesquisa documental, uma vez que deverá se aplicar a consulta nos documentos das instituições federais de ensino, tais como: portarias, normativos, regimentos, manuais e planos de trabalho. A pesquisa documental também deverá ser aplicada no IF Goiano para consulta ao Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Goiano, bem como outras questões que envolvem a gestão de pessoas para utilização de um programa de integração.

Para Flick (2009) entende-se por pesquisa documental aquela no qual a obtenção de dados provém estritamente da análise de documentos, visando a coleta de informações que neles contém, para a compreensão de um fenômeno. Utiliza-se esse procedimento para analisar e compreender documentos de vários tipos quando a pesquisa de tratar de uma abordagem qualitativa.

Procurando apresentar graficamente os meios que concretizam as bases para o presente estudo, foi elaborada a Matriz de Amarração, sugerida por Mazzon (1981). A Matriz consiste em uma demonstração matricial onde se aborda uma ligação entre os elementos principais do estudo: uma ferramenta simples que fornece uma análise objetiva da pesquisa elaborada.

A Matriz de Amarração, conforme o Quadro 7, apresenta uma visão sintetizada dos pontos principais da pesquisa: os objetivos, os conceitos chave, o referencial teórico, os instrumentos e as técnicas de análise.

OBJETIVO ESPECÍFICO	CONCEITO E REFERENCIAL	INSTRUMENTO	TÉCNICA DE ANÁLISE
Mapear a situação do IF Goiano, referente a necessidade de um programa de integração.	**Gestão de Pessoas:** Gil (2011); Erthal (2015); Vilas et al (2009); Marques (2015); Dutra (2002); Pontelo (2016); Araujo (2008). **Planejamento Estratégico de GP:** Avila (2015); Marques (2015); Ferreira (2011). **GP na Adminsitração Pública:** Marques (2015); Gemelli e Filippim (2010); Tavares (2010); Mendes (2009). **Integração:** Martins (2016); Costa (2009); Costa (2014); Ferreira (2007); dias (2014). **Treinamento:** Milkovich & Boudreau (2000).	Entrevista: questões 1, 3 e 6.	Análise de conteúdo.
Levantar informações, através de entrevistas no Instituto Federal de Goiás e na Universidade Federal de Goiás, acerca de como é realizado o processo de integração nessas instituições.	**GP na Adminsitração Pública:** Dutra (2009). **Integração:** Martins (2016); Machado (2013); Macedo (2001). **CO**: Schoeninger (2015). **Integração**: Ferreira (2007); Dias (2014); Machado (2013); Cury (2006); Mantovani (2014); Oliveira (2009); Costa (2014); Martins (2016); Oliveira (2007); Bateman (2006); Caravantes (2005). **Comunicação:** Tomasi (2010); Tavares (2010). **Treinamento:** Araujo (2008); Marras (2016).	Entrevista: questões 2, 4 e 5. Pesquisa documental: normativos, orientações, cartilhas, portarias.	Análise de conteúdo.
Identificar benefícios e dificuldades da implantação de um programa de integração no acolhimento de novos servidores nas instituições federais de ensino.	**Gestão de Pessoas:** Viscaino (2007); Cardoso (2012); Mazucato (2014); Sovienski (2008); Marras (2016); Machado (2013). **Planejamento Estratégico de GP:** Mazucato (2014); Machado (2013). **Integração:** Machado (2013); Ascenção (2009); Dias (2014); Costa (2014). **CO**: Silva et a (2017); Campos (2011). **Treinamento:** Araujo (2008) Comunicação: Ferreira (2007); Tavares (2010); Macian (1987); Marchi et al (2013).	Entrevista: Questões 7 a 11.	Análise de conteúdo.

Quadro 7 – Matriz de Amarração
Fonte: Adaptado de Mazzon (1981)

2.2 COLETA DE DADOS E AMOSTRA

A coleta de dados do presente trabalho, por se tratar de uma abordagem qualitativa, será realizada por meio de entrevistas e pesquisa documental.

A coleta de dados ocorrerá em duas instituições de ensino, Instituto Federal de Goiás e Universidade Federal de Goiás, que consistem em duas instituições federais de ensino equiparadas administrativamente ao campo objeto de estudo, e que já possuem um processo de integração e acolhimento consolidado. Assim, as entrevistas e pesquisa documental em ambas as instituições serão elementos essenciais para obtenção de informações precisas para uma aplicação no IF Goiano. O roteiro para entrevista semiestruturada, para a coleta dos dados será o mesmo para as duas instituições, a serem aplicadas na Reitoria de cada órgão, ambas localizadas e centralizadas na cidade de Goiânia, sendo cada entrevista será direcionada aos integrantes da direção de gestão de pessoas ou servidores responsáveis pelo estudo, implementação e avaliação do programa de integração. A consulta documental também deverá ser acompanhada e auxiliada pelos respectivos responsáveis. O roteiro da entrevista semiestruturada é apresentado no apêndice B do presente trabalho. Quanto a sua formulação, foi constituída com base nas contribuições dos autores citados no Quadro 7, onde estão alinhados objetivos com referencial teórico. O roteiro para entrevista no IF Goiano, é apresentado no apêndice C, para levantamento de informações da situação atual da instituição acerca do programa de integração.

Na entrevista semiestruturada, de acordo com Gerhardt *et al* (2009, p.72) "o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal".

De acordo com Gerhardt *et al* (2009, p.32), "O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações".

A amostra do presente estudo será não probabilística por julgamento. A escolha se justifica por selecionar os dois representantes da área de gestão de pessoas de cada instituição, responsáveis pelo programa de integração.

Na amostragem por julgamento, conforme cita Gerhardt *et al* (2009), o pesquisador deliberadamente seleciona alguns elementos que farão parte da amostra, baseando-se no seu julgamento no qual aqueles seriam representativos da população. Este tipo de amostragem é geralmente utilizado em estudos qualitativos.

3 CONTEXTO

Para que seja possível propor as diretrizes de um programa de integração para o IF Goiano é importante que se conheça a instituição, como ela se estruturou, bem como a área responsável por esse processo e os trabalhos internos que justificam essa pesquisa, tal como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Anual de Capacitação (PAC).

A seguir é apresentado o histórico do IF Goiano, retirado do Plano de Desenvolvimento Institucional 2014/2018 do IF Goiano. Também é apresentado os dados referente ao ingresso de pessoal nos últimos 05 anos, com os concursos realizados e a quantidade de servidores de cada ano.

3.1 HISTÓRICO DO IF GOIANO

De acordo com o sítio do IF Goiano (2018), o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano consiste em uma autarquia do âmbito federal que detém autonomia em nível administrativo, de patrimônio, financeiro, educacional e disciplinar, sendo similar às universidades federais. Oferta cursos em diversas modalidades de ensino de nível superior, básico e profissionalizante. Atualmente o órgão atende cerca de seis mil estudantes nas diversas regiões do estado. Nas opções de cursos de nível superior predomina a área de agropecuária, sendo esses de bacharelado e licenciatura. Para o nível médio o Instituto atua de preferência de modo integrado, de forma a atender ao público jovem e adulto, através do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação Jovens e Adultos (Proeja). O IF Goiano também trabalha com cursos de pós-graduação, oferecendo quatro cursos de mestrado acadêmico e cinco mestrados profissionais além de programa de doutorado em ciências agrárias, sendo o único Instituto do país a ofertar o curso.

Ainda de acordo com a página da Instituição, as escolas que formaram a Rede Profissional, Científica e Tecnológica de Educação Federal tiveram origem, em sua maioria, de 19 escolas constituídas por um decreto de 1909, assinado na época pelo presidente Nilo Peçanha. Essas escolas, subordinavam-se inicialmente ao Ministério dos Negócios da Agricultura, que se tornou atualmente Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que em 1930 foram transferidas para os cuidados do Ministério da Educação e Saúde Pública. Após sete anos, se transformaram nos Liceus Industriais. Um ano depois do ensino profissional

ser transformado em nível médio, no início da década de 40, os liceus passam a ser conhecidos como escolas industriais e técnicas e no ano de 1959, como escolas técnicas federais – funcionando como autarquias (IBIDEM, 2018)

Ao longo desse tempo, Santana (2015) cita que foram constituídas as Escolas Agrotécnicas Federais, sendo essas uma rede de escolas agrícolas. Esse ensino técnico se deu em um período que o país demandava a ampliação seu número de recurso técnico e especializado, em pleno desenvolvimento agrícola e industrial. Diante disso a Educação Tecnológica adquire valor estratégico, contribuindo para o desenvolvimento do país resultante das mudanças das últimas décadas. Diante dessas modificações surge o Instituto Federal Goiano (IF Goiano), instituído por meio da Lei nº 11.892/2008, bem como outros trinta e sete Institutos de Educação, Ciência e Tecnologia. As novas instituições são consequência do plano de expansão e reordenamento da rede de ensino federal, que teve seu início no primeiro semestre de 2005.

De acordo com o disposto na Lei (Brasil, 2008) determinou-se que o estado de Goiás ficaria com duas Instituições Federais: o Instituto Federal Goiano (IF Goiano) e o Instituto Federal de Goiás (IFG). Sendo que o IF Goiano integra as unidades federais tecnológicas de educação, todas pertencentes aos antigos colégios agrícolas, das cidades de Rio Verde e Urutaí, além da unidade descentralizada de ensino da cidade de Morrinhos, juntamente com a cidade de Ceres, na qual funcionava a Escola Agrotécnica Federal. O Instituto Federal Goiano possui uma reitoria que atua na capital do estado, como unidade de administração centralizada. No ano de 2010, o IF Goiano inaugurou mais uma unidade de ensino na cidade de Iporá, e quatro anos depois dá início as atividades de ensino em três novas cidades, Campos Belos, Posse e Trindade, os três como *campus* de implantação. Juntamente com estes, o Instituto conta com mais quatro *campus* avançados nas cidades de Catalão, Cristalina, Hidrolândia e Ipameri, possuindo um total de doze unidades no estado de Goiás.

Conforme informações coletadas no sítio do IF Goiano (2018), o IF Goiano adotou a Escola Técnica Aberta do Brasil, ofertando inicialmente, em 2012, sete Cursos Técnicos no modo semipresencial. O IF Goiano oferece cursos à distância nas diversas microrregiões geográficas de Goiás, abrangendo mais de 60 cidades que contribuíram para abertura de mais de 50 polos de educação à distância, com um número de quase 7.000, aproximadamente, estudantes matriculados.

O Instituto Federal Goiano atualmente está presente com campus nas cidades de Ceres, Iporá, Morrinhos, Rio Verde, Urutaí, em plena atividade acadêmica; Campos Belos, Posse e Trindade, em fase de implantação; os campus Avançados de Catalão, Cristalina, Hidrolândia e

Ipameri, além de uma unidade no Projeto Arco Norte/Cana-de-açúcar, e sua Reitoria localizada na Capital

Conforme o PDI do IF Goiano (2018), a escola da cidade de Ceres do IF Goiano teve início através da instauração da Escola Agrotécnica Federal de Ceres, no início de 1994. Sua turma inicial foi composta por 160 alunos de agropecuária, com início das atividades em 1995.

Conforme consta no sítio do IF Goiano (2018), a construção do Campus Iporá teve seu início em 2008, primeiramente vinculava-se ao que é atualmente o Campus Rio Verde, na época em atividade como Centro Federal de Educação Tecnológica. O IF Goiano era formado pela unidade de Ceres, o Centro Federal de Urutaí e Morrinhos, juntamente com o Cefet em Rio Verde e sua nova unidade em Iporá

O Campus Morrinhos, conforme explica Santana (2015), teve seu início de funcionamento em 1997, sendo uma instituição federal e pública que fornece educação profissional, tecnológica e científica com cursos na área de agronomia, alimentos, informática e pedagogia, sendo referência no sul de Goiás. Inicialmente ela surgiu, como Escola Agrotécnica Federal, sendo uma unidade descentralizada do Campus Urutaí. A escola Federal de Morrinhos passou a funcionar como uma unidade independente no final do ano de 2008, quando foi instituída como *Campus* Morrinhos do Instituto Federal Goiano, por meio da Lei nº 11.892 de 2008.

O *Campus* do Instituto Federal Goiano do município Rio Verde, de acordo com o que expõe o PDI IF Goiano (2018) está localizado na região sudoeste goiana. A unidade teve seu início de funcionamento no primeiro semestre do ano de 1967, quando se instalou e começou a atuar como Ginásio Agrícola. No final do ano de 1969 transformou-se, por decreto do assinado pela presidência da República, em Colégio Agrícola e dez anos depois, é constituída como Escola Agrotécnica – Rio Verde. No ano de 2002, a Escola de Rio Verde, ao passar pela reestruturação nacional da rede federal, adota a nomenclatura de Cefet - Rio Verde. Com a ampliação da rede de ensino federal, que se deu no ano de 2008, passa a denominar-se Instituto Federal.

A unidade de Urutaí, conforme sítio eletrônico do IF Goiano (2018), foi criada em julho de 1953, através da Lei nº 1.923, ofertando inicialmente os Cursos de Iniciação da área agrícola, sendo denominado como Escola Agrícola de Urutaí, nas instalações que por muitas décadas funcionou como um centro de criação bovino em uma fazenda. Na metade da década de 60, a Escola Agrícola passa a se denominar Ginásio Agrícola por meio do Decreto 53.558/64 e no final da década de 70, em 1977, ela se transforma em escola agrotécnica de âmbito federal como ensino de segundo grau. Em 1999 surge o primeiro curso superior de tecnologia de Urutaí,

irrigação e drenagem. Na transformação nacional das escolas da rede federal, através do Decreto de 2002, a escola agrícola se transforma em Cefet – Urutaí, e em 2004, com o Decreto 5.225, a unidade passa a ser reconhecida como instituição ofertante de ensino superior. Em dezembro de 2008 surgem os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia , criados pela Lei 11.892/08 e com isso a transformação de Cefet em Campus Urutaí do Instituto Federal Goiano (IF Goiano).

De acordo com o sítio eletrônico do IF Goiano (2018), o Campus Campos Belos deu início às suas atividades de ensino no início do segundo semestre de 2014, ofertando o curso técnico de informática com uma turma no módulo concomitante e outra turma subsequente, com um total de oitenta vagas para o turno matutino e vespertino. No início de 2018 o *Campus* já conta com a oferta de três cursos de pós-graduação *Latu Sensu* e seis cursos técnicos.

Fruto da segunda etapa da expansão da rede de educação federal, como constata o PDI IF Goiano (2018), o Campus Posse deu início a suas atividades em 2013, oferecendo os cursos de Formação Inicial e Continuada, e passando a ofertar, no ano seguinte, o curso técnico em Informática. Além disso, a unidade da cidade de Posse tem se destacado na oferta de ensino público através do comprometimento de seu quadro de servidores técnico e docente visando desenvolver social e economicamente a região nordeste do estado de Goiás, amenizando a alta desigualdade social que afeta a região.

A unidade de Trindade, como exposto no sítio da Instituição (2018), se dá através de um compromisso firmado entre o IF Goiano e a Prefeitura de Trindade, e aprovado pela Lei Municipal nº 1433 que consolidou a doação da área para a sua construção, iniciando a oferta do ensino no início de 2015, ofertando os cursos: Técnico de Informática para Internet, Técnico em Eletrotécnica, Técnico em Edificações, e Técnico em Automação Industrial. Por se tratar de uma unidade urbana, os cursos ofertados pelo campus são destinados, prioritariamente, as áreas industrial e de serviços. Neste ano de 2018 a unidade passa a oferecer duas graduações, Engenharias Civil e Engenharia Elétrica.

De acordo com o PDI IF Goiano (2018) através de um acordo firmado entre o IF Goiano, prefeitura municipal e Secretaria de Educação de Goiás, a cidade de Catalão foi escolhida para implantar uma unidade de educação profissional, sendo oficializa por meio da portaria do Ministério da Educação nº 505, de 2014. O *Campus* Avançado Catalão encontra-se em uma antiga unidade escolar do estado, concedido pela Secretaria de Educação de Goiás, no primeiro semestre de 2014. A unidade também conta uma zona rural recebida em doação pela prefeitura da microrregião.

Segundo dados coletados no sítio do IF Goiano (2018), para a implementação do *Campus* Cristalina, o IF Goiano recebeu em acordo com a Prefeitura da cidade um terreno de 14.935 metros quadrados, que em sua abrangência conta com um prédio de 1.700 metros quadrados. O espaço está situado na área urbana do município, próximo a BR-050. Em sua oferta de educação profissional, foram iniciados, em 2015, na Instituição, os cursos de modalidade integrada ao nível médio de técnico em agropecuária e técnico em informática, com a intenção de propiciar ao estudante à capacidade profissional técnica no mesmo tempo em que conclui a educação básica. Os cursos são oferecidos de maneira integral, matutino e vespertino, com 40 vagas para cada turma.

Ao levantar dados sobre o Campus Hidrolândia, Santana (2015) explica que este surgiu em atendimento ao plano de expansão da Rede de Educação Federal por meio da Lei Municipal nº 442 de 2013, que dispõe sobre a doação de uma área rural na qual funcionava o Centro de Formação Agroecológico de Hidrolândia, gerenciado pela Prefeitura Municipal. A parte administrativa e pedagógica era vinculada ao Campus Morrinhos. Atualmente o Campus Avançado de Hidrolândia oferta, prioritariamente, ensino técnico e profissionalizante por com cursos técnicos de agropecuária e meio ambiente.

Conforme Plano de Desenvolvimento do IF Goiano (2018), a unidade de Ipameri se dá com o intuito de expandir a oferta do ensino técnico na microrregião. Sendo vinculado de início ao *Campus* Urutaí, no ano de 2014, entra em atividade junto com mais dois novos Campus Avançados: Catalão e Cristalina, por intermédio da Portaria nº 505 de 2014. Ao citar o histórico da unidade de Ipameri, Santana (2015) afirma que para efetivação da unidade avançada, o Instituto Federal recebeu uma área de 29 hectares, situado as margens da rodovia GO 307. Desde o ano de 2014 são oferecidas turmas para os cursos técnicos de modalidade concomitante e subsequente em administração e informática, usando como critério as demandas surgidas da cidade e demais municípios vizinhos.

A Rede Arco Norte/ Polo de Inovação em Bioenergia e Grãos é vinculada à Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação do IF Goiano. A unidade está funcionando atualmente dentro do Campus Rio Verde, mas suas instalações próprias serão construídas em uma área de aproximadamente 6 hectares no município de Rio Verde-GO, às margens da rodovia GO 174 (km 15). O principal objetivo da unidade é o desenvolvimento de projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) em parceria com a indústria.

A Reitoria é a unidade central da administração que cuida de todos os assuntos relacionados ao Instituto Federal Goiano. É de competência da Reitoria a coordenação,

administração e planejamento do cotidiano do Instituto. A administração desta é subordinada ao Conselho Superior, que constitui órgão máximo da Instituição. A gestão do IF Goiano é feita através da democrática, com vista a estimular a participação de toda a sociedade.

A Reitoria se se divide em cinco pró-Reitorias, de ensino, pesquisa, extensão, de administração e de desenvolvimento institucional. Na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IF Goiano está, dentre outros setores, a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), responsável por toda a vida funcional dos servidores.

A elaboração e execução Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano Anual de Capacitação no IF Goiano, possui participação da Diretoria de Gestão de Pessoas, e estão destinados tanto ao desenvolvimento dos servidores quanto na melhoria da qualidade dos serviços que a Instituição fornece. Assim, justifica-se um programa de integração na Instituição, tanto para que os novos servidores possam tomar conhecimento do funcionamento desses planos, quanto na participação e usufruto dos benefícios que eles podem oferecer.

Assim, serão abordados os principais conceitos do PDI e do PAC, no IF Goiano.

3.2 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é definido pelo Ministério da Educação (MEC) como sendo um documento onde é instituída a missão institucional de ensino superior e as ações estratégicas para o alcance das metas e objetivos. Tendo a vigência de cinco anos, o documento deve abranger o cronograma e os métodos para realização das ações definidas do plano da Instituição de Ensino, considerando a coerência e o vínculo entre a gama de ações, o controle dos parâmetros de qualidade e, quando necessário, o orçamento. O Plano deve também demonstrar um quadro resumido relacionando seus indicadores básicos de desempenho, que permita uma comparação com a situação real e a futura, findando a vigência do PDI (BRASIL, 2018).

Assim, entende-se que o objetivo a ser alcançado de forma a conduzir o trabalho, de estruturação das atividades do cotidiano, os objetivos a serem traçados, tudo isso precisa ser descrito no padrão de planejamento estratégico.

Outro aspecto importante ser observado para a elaboração do PDI é a transparência para elaboração e apresentação.

> A elaboração do PDI deverá explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de

> normas vigentes. […] É imprescindível, na elaboração do PDI, considerar como princípios, a clareza e a objetividade do texto, bem como a coerência, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral. (BRASIL, 2018)

De acordo com as Diretrizes para Elaboração do PDI, documento elaborado pelo Ministério da Educação (MEC), a estrutura do PDI se divide em 6 eixos temáticos, que são: Perfil Institucional, Gestão Institucional, Organização Acadêmica, Infraestrutura, Aspectos Financeiros e Orçamentários e Análise e Controle do Desenvolvimento Institucional.

No Perfil Institucional, apresenta-se o planejamento estratégico da Instituição de modo geral. Neste eixo consta um breve histórico da Instituição de Ensino (IES); sua posição regional; missão; propósitos; objetivos e metas (caracterização dos objetivos e cronograma quantitativo das metas); áreas de atuação do ensino; responsabilidade social da organização (destacar sua contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento regional, social e econômico); políticas para o ensino, pesquisa e extensão (Para as IES que possuem interesse em desenvolver essas atividades acadêmicas).

Na Gestão Institucional, apresenta-se a organização administrativa, Gestão de Pessoal, e políticas de atendimento as discentes.

O terceiro item, organização acadêmica, é demonstrado a organização didático-pedagógica, que se trata de Plano de atendimento às políticas pedagógicas, instituindo os padrões gerais para traçar o perfil dos egressos, metodologia, práticas pedagógicas inovadoras, entre outras. Juntamente com a organização acadêmica, este eixo é composto pela oferta de cursos e programas, presenciais e a distância.

O quarto eixo é caracterizado pelo espaço físico. Caracterizar as salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros); infraestrutura acadêmica (quantificar acervo por área de conhecimento, recursos tecnológicos, áudio visual, rede de computadores, informatização e outros); adequação da infraestrutura para o atendimento aos portadores de necessidades especiais; estratégias e meios para comunicação interna e externa (explicitar os meios de comunicação utilizados pela IES para atingir a comunidade interna e a sociedade em geral) e cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI.

Na abordagem dos aspectos financeiros e orçamentários, quinto eixo das Diretrizes, apresenta-se a Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI, como estratégia de gestão econômico-financeira; planos de investimentos; e previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).

O último eixo, avaliação e acompanhamento do DI, deve ser descrito o Projeto de Avaliação e Acompanhamento das atividades acadêmicas de Ensino, Pesquisa e Extensão, Planejamento e Gestão (deve ser especificada a metodologia, dimensões e instrumentos a serem usados no processo); formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, em conformidade com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior; • Formas de utilização dos resultados das avaliações.

Os dois primeiros eixos mencionados, Perfil e Gestão Institucional, no que tange aos objetivos organizacionais, estrutura organizacional e gestão de pessoal, devem ser abordados no processo de integração.

3.3 PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO

O Plano Anual de Capacitação (PAC) é uma política elaborada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, através do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 e a Portaria MP nº 208 de 25 de julho de 2006, e de acordo com o próprio Ministério, esses documentos:

> Definem as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal e, em consonância com a Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993, no que concerne à participação de servidores em eventos que envolvam a contratação, utilizando recursos orçamentários e financeiros da União, de instituições públicas ou privadas voltadas para a aquisição de conhecimento, com a utilização de recursos orçamentários e financeiros da União. (BRASIL, 2010)

O Plano Anual de Capacitação é destinado aos servidores técnico-administrativos ativos e em exercício no IF Goiano, em todas as suas ações, e aos servidores docentes. Ele se integra ao PDI como um dos objetivos estratégicos relacionados à área de Gestão de Pessoas, a promoção de políticas de capacitação e qualificação permanente dos servidores da Instituição.

> O Plano de Capacitação constitui um importante guia para dirigentes servidores. Ao mesmo tempo em que serve a propósitos gerenciais, permite aos membros da organização orientarem-se sobre as necessidades de capacitação que precisam ser sanadas, os meios disponíveis, os prazos, os recursos e as condições necessárias. O plano resulta de um processo de negociação entre corpo dirigente e servidores com o foco voltado para a melhoria do desempenho dos profissionais e da organização. (BRASIL, 2010)

A seguir, será apresentado os objetivos gerais e específicos. As informações foram coletadas no PAC IF Goiano de 2017.

Objetivo Geral:

Promover a capacitação dos servidores do IF Goiano para a melhoria das competências e habilidades profissionais, atingindo, por consequência, a qualidade e excelência do ensino prestado pela Instituição.

Objetivos Específicos:

- Atender o Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;
- Incentivar os servidores a buscar níveis mais elevados de educação formal, bem como sua capacitação para o melhor desempenho de suas funções;
- Criar condições para que os servidores técnicos administrativos realizem os cursos de capacitação que não sejam de educação formal, conforme o Artigo 10 da Lei nº 11.091/2005 e Portaria MEC n° 09, de 29 de junho de 2006;
- Manter um quadro funcional atualizado, com servidores aptos a desempenhar funções gerenciais;
- Promover capacitação pautada no desenvolvimento de competências comportamentais, tais como liderança, trabalho em equipe, desenvolvimento interpessoal, entre outras.
- Estimular a participação dos servidores em eventos de capacitação voltados para o desenvolvimento das competências individuais e coletivas;
- Proporcionar atividades de valorização profissional e qualidade de vida no trabalho para os servidores;
- Viabilizar o desenvolvimento permanente das competências e habilidades necessárias ao cumprimento da missão e as necessidades da Instituição no que tange à qualidade e excelência do ensino.

Os eventos de capacitação, mencionados no PAC, classificam-se em dois, conforme Quadro 8:

Eventos de Capacitação	
Curta duração	Consideram-se eventos de curta duração, aqueles com carga horária inferior a 360 (trezentas e sessenta horas), compreendendo: cursos, estágios, seminários, congressos, entre outros.

Longa duração	Para eventos de longa duração, consideram-se aqueles com carga horária igual ou superior a 360 (trezentas e sessenta horas), abrangendo cursos referentes à educação formal: Ensino Básico, Técnico, Graduação, Pós-Graduação lato e stricto sensu.

Quadro 8 – Eventos de Capacitação
Fonte: PAC – IF Goiano 2017

Conforme mencionado no PAC do IF Goiano 2017, o plano deverá ser avaliado, a fim de identificar possíveis falhas e verificar se atingiu seu objetivo junto aos servidores participantes. Os servidores deverão preencher questionários a respeito do evento realizado, especificando-se metodologia, carga horária e grau de satisfação em relação à capacitação. A avaliação dos resultados alcançados pelo PAC será por meio da análise dos relatórios apresentados pelos servidores ao final da participação em cada evento, bem como pela avaliação das chefias imediatas em relação às competências adquiridas na capacitação e seu desenvolvimento na atuação profissional.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir daqui é apresentado a situação do IF Goiano quanto a entrada de novos servidores, para verificar as ações de integração realizadas pela instituição nos últimos anos, demonstrando a necessidade de um programa que contemple maior envolvimento e atenção aos novos membros da instituição. Posteriormente, seguindo os objetivos específicos, são apresentados os resultados obtidos das pesquisas realizadas nas duas instituições federais equiparadas ao IF Goiano, onde possuem um processo de integração concretizado. Com a análise dos resultados obtidos será possível alcançar o objetivo geral, onde se pretende identificar a viabilidade do programa de integração no IF Goiano.

4.1 O ingresso de servidores no IF Goiano

A entrada de servidores do IF Goiano é realizada por diversas formas, que são regidas pela Lei 8.112/90 e que dispões sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

De acordo com Brasil (1990), são formas de provimento no serviço público federal a nomeação, a promoção, a readaptação, a reversão, aproveitamento, reintegração e recondução. A nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade; a promoção se dará mediante plano de carreira previamente estabelecido também em lei; a readaptação é a investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificada em inspeção médica; a reversão é o retorno ao exercício de servidor aposentado; o aproveitamento consiste na nomeação de candidato aprovado em edital de outro órgão de instituição federal, quando não há edital aberto na instituição de demanda; a reintegração é a reinvestidura do servidor estável no cargo anteriormente ocupado, ou no cargo resultante de sua transformação, quando invalidada a sua demissão por decisão administrativa ou judicial; e recondução é o retorno do servidor estável ao cargo anteriormente ocupado, quando invalidado seu desempenho em estágio probatório ou mediante reintegração de servidor que ocupava o cargo anteriormente.

Os novos servidores que ingressam no IF Goiano têm o provimento mediante nomeação ou aproveitamento. Em ambos os casos, se tratam de candidatos aprovados em concurso público que passarão a fazer parte da instituição, sejam eles técnicos administrativos ou docentes.

Através de pesquisa documental junto a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) do IF Goiano, foi possível realizar um levantamento da quantidade de vagas que foram ofertadas em concursos públicos do IF Goiano que, futuramente, se tornariam novos cargos ocupados.

Foi realizada consulta nos editais de concurso público da instituição, onde são informadas as vagas ofertadas. Mediante a pesquisa foi possível obter a relação de concursos técnico administrativo e docente realizados desde 2013, bem como a quantidade de vagas para novos servidores. O quadro 9 apresenta a relação das vagas ofertadas pelo IF Goiano, do ano de 2013 a 2018.

ANO	CATEGORIA	NÚMERO DE VAGAS
2013	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	65
	DOCENTE	28
2014	DOCENTE	64
	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	31
	DOCENTE	37
	DOCENTE	41
2015	DOCENTE	12
	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	37
	DOCENTE	10
2016	DOCENTE	05
2017	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	15
	DOCENTE	16
2018	DOCENTE	45

Quadro 9 – Relação de concursos IF Goiano
Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, considerando a quantidade total de ingressados mediante edital do IF Goiano, tem-se um total de 406 novos servidores. Foi realizada uma consulta com o Diretor de Gestão de Pessoas, onde foi questionado sobre as ações de integração realizadas na instituição. Percebeu-se que não houve um processo consolidado para acolhimento das novas pessoas. Sendo que, nos anos de 2013 e 2014, foi realizada uma posse coletiva para empossar os técnicos administrativos aprovados no concurso, onde houve recepção pelos dirigentes da instituição, reitor, pró-reitores e diretores dos campi, e um *coffee brak* para os recém-chegados. Uma breve orientação geral aos servidores, promovido pela coordenação de capacitação, foi realizada nos anos de 2014 aos técnicos administrativos, e em 2015 para os novos docentes. Somente no primeiro semestre 2018, em uma ação da coordenação de capacitação realizada pelo autor do

presente trabalho, houve um acolhimento aos novos servidores técnicos administrativos do concurso de 2017, onde foi realizada a posse coletiva, apresentação do reitor, e demais dirigentes da instituição, café da manhã para os recém ingressados, apresentação da instituição, PDI, sistemas organizacionais, e as questões referentes à gestão de pessoas. Nos anos de 2015, para docentes, foi realizada apenas posse coletiva pelo reitor do IF Goiano. Nos demais anos não houve cerimônia de posse coletiva e acolhimento, onde cada candidato empossado teve sua posse na unidade de lotação.

Assim, pode-se fazer um levantamento das ações realizadas no ingresso dos novos servidores empossados no IF Goiano no período de 2013 a 2018, por meio do quadro 10.

ANO	CATEGORIA	POSSE COLETIVA	ACOLHIMENTO	PALESTRAS E TREINAMENTOS
2013	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	X	X	
	DOCENTE			
2014	DOCENTE			
	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	X	X	X
	DOCENTE			
	DOCENTE			
2015	DOCENTE	X	X	X
	TÉCNICO ADMINISTRATIVO			
	DOCENTE			
2016	DOCENTE			
2017	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	X	X	X
	DOCENTE			
2018	DOCENTE			

Quadro 10 – Ações de integração no IF Goiano
Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar os quadros 9 e 10, pode-se perceber a carência da ação de integração dentro da Instituição, onde mais da metade dos servidores, dentro dos últimos 05 anos, não foram acolhidos e não passaram pelo programa de integração.

É importante ressaltar que nas ações que houveram palestras e treinamentos foram realizadas apenas informações referentes a estrutura da organização e informações sobre gestão de pessoas, onde foram apresentados os benefícios aos servidores, plano de carreira e legislações.

Em entrevista à Diretoria de Gestão de Pessoas, pode-se perceber certas dificuldades enfrentadas pelos servidores na tramitação dos processos utilizados na instituição. Segundo o diretor de gestão de pessoas, a instituição ainda carece de maior orientação aos novos servidores.

Ao realizar um levantamento das necessidades dos servidores para desempenho das tarefas, na visão da Diretoria de Gestão de Pessoas, percebeu-se os seguintes problemas:

- Dificuldade do que fazer: devido a multiplicidade de processos e sistemas, as pessoas se perdem na forma como realizar uma atividade;
- Dificuldade de como fazer: as pessoas se sentem confusas para instruir um processo, sem saber como proceder e a quem recorrer.
- Padronização de informações: muitas vezes as informações prestadas aos servidores se confundem por haver discrepância nos tramites entre departamentos ou unidades.

Essas situações provocam uma série de consequências negativas, no qual foi possível relacionar:

- Atraso no atendimento: devido à dificuldade e falta de conhecimento, os servidores tomam um tempo maior para realizar uma atividade;
- Excesso de questionamentos: os servidores que atendem as demandas são sobrecarregados com dúvidas e questionamentos em relação aos processos.
- Insatisfação: a dificuldade de realização das tarefas causa irritação e insatisfação das pessoas, tornando-os desmotivados.

Ao analisar os processos que são tratados pela gestão de pessoas, percebeu-se uma grande quantidade de processos que são devolvidos ou indeferidos por haver inconsistências. Em média, a cada 10 processos recebidos, 6 são devolvidos ao interessado por não estar devidamente instruído. Segundo a Diretoria de Gestão de Pessoas, essas falhas podem ser amenizadas com um bom programa de orientação de pessoal, e esse processo deve ser realizado assim que os servidores ingressam na organização. É uma forma de transferir a cultura da organização aos servidores e também uma forma de capacitação profissional, para que as dificuldades e insatisfações sejam reduzidas.

4.2 Integração no Instituto Federal de Goiás

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento do processo de integração nas instituições federais de ensino, foi realizada uma pesquisa no Instituto Federal de Goiás (IFG), para compreender como esse processo funciona na prática.

A Gestão de Pessoas do IFG está subordinada a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, da mesma forma que a Diretoria de Gestão de Pessoas do IF Goiano. Conforme site institucional (2018): "A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodi) é a instância responsável por propor, planejar, implementar e conduzir as políticas de gestão de recursos humanos, de capacitação e de tecnologia da informação".

A Diretoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos – DDRH, atualmente conta com um quadro de 19 servidores efetivos e é composta por cinco coordenações: Coordenação de Gestão de Pessoas, Coordenação de Folha de Pagamento, Coordenação de Assistência ao Servidor. Coordenação de Cadastro e Benefícios e Coordenação de Aposentadorias e Pensões. A Coordenação responsável pela organização, implantação e acompanhamento do programa de integração do IFG é a Coordenação de Gestão de Pessoas, em conjunto com a Coordenação de Assistência ao servidor – CAS.

Seguindo o objetivo específico do presente trabalho, buscou-se a realização de entrevista e pesquisa documental no âmbito do Instituto Federal de Goiás. A entrevista foi realizada na Reitoria da Instituição, juntamente com a Coordenação de Gestão de Pessoas e a Coordenação de Assistência ao Servidor. A entrevista se deu com a Coordenadora de Gestão de Pessoas, que atua na função há cerca de um ano, bem como a Assistente Social, lotada na Coordenação de Assistência ao Servidor, que está em atividade na instituição desde 2006. A entrevista teve duração de 2 (duas) horas, com um questionário de 11 (onze) perguntas, apresentado no apêndice B.

A seguir, será realizada a abordagem dos dados coletados na entrevista, bem como os dados coletados com a pesquisa documental, sendo possível uma análise das principais ações suscetíveis de serem realizadas no Instituto Federal Goiano.

O programa de integração do IFG é aplicado na instituição desde 2008, com a antiga Coordenação de Recursos Humanos e Assistência Social (CRAHAS), orientados pela Diretoria

de Recursos Humanos (DDRH). Atualmente, com a alteração do organograma institucional, a responsabilidade do programa de integração no IF Goiás passou a ser da Coordenação de Gestão de Pessoas juntamente com a CAS. De início, o programa se deu por meio do DDRH itinerante, no qual a equipe de Gestão de Pessoas da Reitoria se dirigiam até os campi, no qual haviam recentemente o ingresso de novos servidores. A equipe fazia uma visita que durava cerca de dois dias. Após o ingresso dos novos servidores, a equipe de integração se organizava para realizar apresentações e sanarem as dúvidas dos novos servidores, com o objetivo de integra-los e realizar uma abordagem mais completa da instituição. Assim, os servidores poderiam conhecer melhor a instituição, na visão da gestão de pessoas, e, ao mesmo tempo, tinham à disposição a equipe para sanar todas as dúvidas que surgissem. O contato humano era a principal característica desse modelo de integração.

Em relação a aplicação do programa na instituição, foi questionado sobre a diferenciação da integração entre servidor docente e técnico administrativo. O IFG elaborou um programa de integração padrão, voltado para as duas categorias, no qual as duas coordenações, de Gestão de Pessoas e de Assistência ao Servidor, trabalham para atender todos os servidores em conjunto. Segundo a Coordenação de Gestão de Pessoas, a intenção principal é integrar também as duas categorias, para que todos sejam tratados com igualdade.

A proposta de realizar um programa de integração que unifica as duas categorias se torna uma proposta interessante para os novos ingressantes, uma vez que possam conhecer os colegas que já atuam na instituição, e também os novos servidores que passam a fazer parte do capital humano da organização. Observa-se assim, a existência de similaridade com o modelo de cultura organizacional de apoio, apresentado por Neves (2000) apud Schoeninger (2015), onde a participação e a coesão entre as pessoas são seu foco principal, estímulo de trabalho em equipe e empenho das pessoas.

Com esse modelo, o IFG buscou a realização de ações no qual se torne interessante e útil para todas as categorias, técnicos e docentes. Apresentação da organização, código de ética, cultura organizacional, estágio probatório, são exemplos desses temas.

O modelo antigo, DDRH itinerante, não possuía acolhimento dos novos servidores, porém, a equipe de gestão de pessoas realizava o acompanhamento dos servidores ingressantes durante todo seu estágio probatório, 03 anos. A ideia de acolhimento dos novos servidores foi pensada após a elaboração do novo organograma. Uma vez que o IF Goiás passou a ampliar sua estrutura, contando com equipe de gestão de pessoas em suas unidades, o DDRH itinerante

se tornou obsoleto. O programa de integração foi reformulado, contando com a atuação da gestão de pessoas e Coordenação de Assistência ao servidor em cada Campi. Com isso, o programa ficou estruturado da seguinte forma:

- **Acolhimento:** Realizada a cerimônia de posse com o Reitor da instituição, no gabinete da Reitoria, os servidores são acolhidos pela gestão de pessoas, onde realizam um tour pelas instalações da Reitoria. Os novos servidores visitam as cinco pró-reitorias do local, Pró-reitoria de Administração, Desenvolvimento Institucional, Ensino, Extensão, e Pesquisa e Pós-Graduação. Em cada unidade os novos servidores são apresentados aos colegas de trabalho, onde passam a conhecer as atribuições e responsabilidades de cada pró-reitoria.

- **Direcionamento ao setor:** após a cerimônia de posse e *tour* pela reitoria do IF Goiás, os servidores são encaminhados para sua respectiva unidade de lotação, onde serão apresentados ao setor, chefia imediata e demais colegas de trabalho, em que irão realizar suas atividades.

- **Orientações da Gestão de Pessoas**: Após o exercício dos novos servidores, o setor de Gestão de Pessoas fornece uma série de orientações no que diz respeito às questões de recursos humanos. O quadro 11 demonstra os itens apresentados aos servidores, alguns separados por categoria, de acordo com sua carreira:

Orientações Gerais	Docente	Técnico Administrativo
Cadastro e Pagamento: descrição geral sobre a folha de pagamento.	**Plano de Carreira:** apresentação da carreira docente, legislação específica para o cargo e suas atribuições. Lei 12.772/2012.	**Plano de Carreira**: apresentação da estrutura de carreira TAE, legislação específica para o cargo e suas atribuições. Lei 11091/2005
Férias: informes sobre o gozo das férias, parcelas, recebimento de 13º e 1/3.	**RSC:** procedimentos para a concessão do Reconhecimento de Saberes e Competências aos docentes	**Incentivo a Qualificação:** orientação para a concessão de benefício para os técnicos que possuem titulação acima do nível de escolaridade exigido para exercício do cardo.
Benefícios e Auxílios: orientação sobre a concessão de vantagens, como auxílio transporte, auxílio natalidade, auxílio creche, plano de saúde e auxílio alimentação.	**Relatório de Atividades:** Orientações para o preenchimento do relatório de atividades, exigidas aos docentes.	**Progressões:** Instrução para concessão de progressão por mérito e por capacitação.
Estágio Probatório: procedimentos para realização de avaliação de desempenho.	**Progressões:** Orientações quanto à mudança de posicionamento dos docentes, bem como requisitos para aceleração da promoção, integrante do plano de carreira docente.	**Frequência:** abordagem dos procedimentos para controle e registro de frequência.

Capacitação: Orientações sobre as capacitações de curta e longa duração, mas modalidades presenciais e a distância, bem como suas formas de liberação.		
Código de Ética: Apresentação do código de ética do servidor público, seus direitos e obrigações.		
Aposentadoria e pensão: orientações sobre aposentadoria, pensões por morte e licença prêmio por assiduidade. Também instrui sobre averbações de tempo de contribuição e emissões de certidões de tempo de contribuição.		
Abertura de Processo: procedimentos básicos para solicitações do servidor.		

Quadro 11 – Orientações da Gestão de Pessoas do IFG
Fonte: Instituto Federal de Goiás

- **Estágio Probatório:** Cabe à Coordenação de Assistência ao Servidor o acompanhamento do desempenho dos servidores em estágio probatório. Os servidores, de acordo com a Lei 8.112/90, estão sujeitos ao estágio probatório por um período de 03 (três) anos, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

- **Capacitação:** A gestão de pessoas, realiza um levantamento das necessidades de treinamento, juntamente com as chefias dos setores, para a realização de cursos de capacitação. Os cursos são voltados para a atuação do cargo e lotação dos servidores, estando em consonância com o PAC vigente.

- **Manual do servidor:** O IFG fornece um guia com o objetivo de reunir as principais informações de interesse dos servidores da Instituição, composto por informações sobre a Instituição, os deveres e direitos do servidor público, o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor, a vigilância em saúde do trabalhador, a gestão de pessoas, o Siapenet (Sistema de Administração de Pessoal), o Suap (Sistema Unificado de Administração Pública) e o correio eletrônico, além de apresentar diversas fontes de consulta, em especial sobre a legislação vigente e os planos de carreira.

Assim, pode-se perceber que a Instituição fornece uma gama de ações para receber os novos servidores. Ao analisar o referencial teórico, nota-se que são ações abordadas por vários autores como Machado (2013) e Martins (2016), no que tange ao acolhimento. Machado (2013) apresenta dois benefícios da ação de acolhimento, que pode ser percebida pela Coordenação de Pessoas do Instituto Federal de Goiás, a primeira é a redução do tempo de adaptação do novo trabalhador a uma nova realidade, elevando sua capacidade de resposta para atender às necessidades da empresa de maneira mais rápida e com autonomia sobre seu trabalho; a segunda é o aumento da sua satisfação de pertencer ao conjunto de maneira rápida e abrangente, propiciando as melhores condições para o seu desenvolvimento, o que estimula o relacionamento mais próximo e saudável entre os trabalhadores. O acolhimento, recepção da gestão de pessoas e acompanhamento dos servidores pela CAS, são fatores cruciais que contribuem para a realização desses dois itens.

A capacitação também se torna parte importante da integração, uma vez que os novos membros da instituição irão adquirir habilidades e competências específicas para o desempenho do cargo, contribuindo para o bom funcionamento da organização. O IFG disponibiliza 800 mil bianual para cada unidade para despesas com treinamentos. A importância do treinamento é salientada por Avila (2015, p. 41):

> As ações de treinamento e de desenvolvimento ocupam um dos papéis centrais no sistema de recursos humanos em contextos organizacionais, pois seus impactos são essenciais tanto para a interação indivíduo-trabalho que se traduzem em diferenças de desempenhos individuais e coletivos, quanto para relações entre a empresa e seus contextos, podendo garantir, ou não a sua produtividade e competitividade.

Além da avaliação de estágio probatório, onde os servidores são avaliados, existe um questionário de satisfação no fim do processo de integração, onde os novos colaboradores podem dar um parecer sobre o processo, além de sugerir novas ações no qual sentiram falta ou necessidade durante a integração. O objetivo principal dessa avaliação é melhorar constantemente o processo, sempre recebendo *feedback* dos participantes, bem como a avaliação de um programa de treinamento conforme proposto por Marras (2016).

Ao consultar a Coordenação de Gestão de Pessoas e Coordenação de Assistência ao Servidor sobre os benefícios percebidos pela organização na aplicação do processo de integração, pode-se perceber o seguinte:

- Motivação: Ao perceber o clima organizacional e conhecendo mais a fundo o local de trabalho, além de se adaptarem a cultura da instituição, os servidores se sentem mais dispostos a realizar suas atividades;
- Melhoria de desempenho: com o acompanhamento de desempenho, realização de treinamento e orientações da gestão de pessoas, percebe-se melhor atuação dos integrantes da instituição, se comparado aqueles que não passaram por um programa de integração;
- Valorização e satisfação: os membros se sentem mais valorizados pela instituição, proporcionando um bom clima organizacional, e diminuição de rotatividade e absenteísmo.
- Comunicação: melhoria dos processos internos e externos. O processo de comunicação da organização se torna mais ágil e preciso uma vez que os novos membros já ingressam conhecendo mais detalhadamente os procedimentos administrativos.

Quanto a percepção das dificuldades de implementação e manutenção do programa de integração no IFG, pode-se perceber o seguinte:

- Equipe: Disponibilização de pessoal com capacidade técnica para atuar no programa, constantemente;
- Verba: a verba disponibilizada tem seu foco geralmente voltada para o treinamento, e não para o programa de integração como um todo.
- Apoio dos gestores: dificuldade de cooperação por todos os gestores, uma vez que um programa ideal de integração depende da participação e cooperação de toda a instituição.

Em relação aos programas institucionais, PAC e PDI, existe a necessidade de expandir a integração para o nível estratégico institucional. O PAC da instituição abrange despesas com capacitação voltadas para os novos colaboradores. Porém o Plano de Desenvolvimento Institucional carece de incluir o programa de integração como ação estratégica, não apenas dentro da gestão de pessoas, mas também com o alto escalão da instituição. Com isso, ocorreria maior participação dos gestores na implementação e manutenção das ações de integração, facilitando sua realização. Assim como afirma Mazucato (2014), para melhores resultados das ações da gestão de pessoas, deve-se contar com a cooperação de todos os setores da instituição.

4.3 Integração na Universidade Federal de Goiás

Seguindo os objetivos específicos do presente trabalho, ampliando o conhecimento de um programa de integração na prática, foi realizada a pesquisa sobre o processo na gestão de pessoas da Universidade Federal de Goiás (UFG)

Conforme dados coletados no site institucional da Universidade (2018, p. 01):

> A UFG é uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, no qual o objetivo é produzir, sistematizar e socializar conhecimentos e saberes, formando profissionais e cidadãos comprometidos com a transformação e o desenvolvimento. A Universidade Federal de Goiás foi fundada em 1960 com a fusão de cinco faculdades já existentes. Com 156 cursos de graduação e mais de 7 mil vagas disponíveis por ano na graduação, a universidade conta com mais de 28 mil estudantes presentes nas cidades de Goiânia, Aparecida de Goiânia, Catalão, Goiás e Jataí. Nos próximos meses às regionais Jataí e Catalão se desvincularão da Universidade Federal de Goiás, originando mais duas universidades no Estado de Goiás: a Universidade Federal de Jataí e a Universidade Federal de Catalão. Além da graduação, a UFG oferece 78 cursos de pós-graduação stricto sensu entre mestrados, doutorados e mestrados profissionais, com mais de 4.200 alunos.

A gestão de pessoas da UFG é constituída pela Diretoria de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas (DAD), atualmente composta por 20 servidores, concentrados na Direção Geral, Coordenação Administrativa, Secretaria, Coordenação de Acompanhamento de Carreira e Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas.

A área responsável pelo programa de integração na UFG é a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, subordinada a Diretoria de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas. O Programa vigente de integração tem sido aplicado desde 2016, suas atribuições são:

- Obtenção no SPGE (Programa de Gestão Estratégica) do Levantamento de Necessidades de Capacitação e Desenvolvimento elaborado anualmente pelas unidades e órgãos, com em seus Planejamentos Estratégicos.
- Elaboração e execução de programas de capacitação e desenvolvimento dos servidores.
- Acompanhamento das solicitações de pagamento dos instrutores, passagens, diárias e inscrições vinculadas ao Programa de Capacitação da universidade.

- Elaboração dos Planos de Trabalho e das Planilhas Financeiras dos Programas de Capacitação.
- Coordenação geral dos eventos de capacitação propostos pela DAD (espaço físico, transportes de palestrante, equipamentos necessários, funcionamentos dos diversos recursos).
- Orientação a instrutores, palestrantes e unidades interessadas em oferecer programas de capacitação.
- Orientação a servidores sobre processo de Solicitação de Ações de Capacitação e de Certificados de ações feitas no Programa de Capacitação 2006 a 2015.
- Divulgação dos eventos promovidos ou apoiados pela DAD nos diversos espaços e meios de comunicação da universidade.
- Acompanhamento e avaliação das ações de capacitação.
- Elaboração de relatórios diversos.
- Registro das capacitações e emissão de relatórios de horas e certificados.
- Outras atividades correlatas.

A UFG, se comparada ao IF Goiás, possui uma estrutura organizacional bem mais ampla, sendo que, consequentemente, seus processos e métodos de trabalhos são mais complexos. A Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas tem seu foco principal na capacitação dos servidores, ofertando e orientando todos os servidores quanto as questões de capacitação.

Quanto ao processo de integração da instituição, divide-se em dois processos: Curso Introdutório dos Técnicos Administrativos Educação (TAE's) e o Programa de Formação em Docente.

4.3.1 Curso Introdutório dos Técnicos Administrativos Educação

A Universidade Federal de Goiás realiza a integração dos novos servidores técnico-administrativos em Educação (TAE) desde 2002. Ao longo dos anos, os formatos e métodos foram aperfeiçoados e, no início de 2016, foi implantado o Curso Introdutório Técnicos Administrativos em Educação, que representa um avanço neste processo, com a utilização de mídias diversificadas e reformulação da metodologia dos encontros presenciais, estabelecidos

com base na autonomia, acessibilidade, formação continuada, compromisso e humanização. O programa é destinado aos servidores recém-empossados, oriundos de concurso público e também de redistribuição, que estejam em estágio probatório.

O curso, com foco na inovação e na utilização da tecnologia e das mídias interativas, trata-se de um ambiente virtual de cursos *on-line*, produzido para a Diretoria de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas (DAD), com a perspectiva da formação continuada e do desenvolvimento da autonomia do servidor. Busca, ainda, possibilitar o cumprimento do Art. 41, seção VII, da Resolução CONSUNI n° 02, de 24 de janeiro de 2014, o qual dispõe que, ao ingressarem na universidade, os TAE's deverão participar, em caráter obrigatório, das atividades de integração institucional definidas pela DAD, sendo sua participação indispensável para a finalização do estágio probatório, mediante apresentação do certificado.

Para participar do curso à distância, o servidor deve se cadastrar numa plataforma, após e-mail convocatório enviado pela CDP/DAD. Depois, deve aguardar até que a DAD aprove o cadastro feito, para então começar a cursar os módulos de Ensino a Distância (EaD).

A carga horária do curso é de 80 (oitenta) horas distribuídas em 7 (sete) módulos oferecidos pela Plataforma Vias, intitulados: "Introdução", "Conheça a UFG", "Carreira", "Código de Ética", "Atividades Finais", "Relatório de Eventos" e "Avaliação de Reação". Este último é habilitado em até oito dias depois de concluídos os outros seis módulos.

A aprovação no curso requer a conclusão de todos os módulos a distância e participação em 2 (dois) encontros presenciais, dentro do período de estágio probatório (3 anos). Antes de finalizar as atividades EaD, o servidor deve comparecer a dois encontros presenciais de 4 horas, cada. Cada regional define o seu cronograma presencial, com carga horária mínima de 4 horas por encontro presencial.

O encontro presencial funciona de forma complementar ao curso introdutório, com questões relativas ao convívio do servidor com a universidade. Dentre os tópicos abordados nos encontros estão: diversidade, inclusão, acessibilidade, curso de libras, atenção à saúde do servidor, e serviços ofertados pela UFG, tais como biblioteca e centro de línguas.

4.3.2 Programa de Formação Docente

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (Prodirh) juntamente com a Pró-Reitoria de Graduação (Prograd) consolidaram em 2016 sua parceria na realização

do Programa de Formação para a Docência no Ensino Superior com a inserção deste curso no Plano Anual de Capacitação.

O programa é destinado aos servidores docentes recém-ingressos à UFG, oriundos de concurso público, e atende exigência da Resolução CONSUNI nº 32/2013, a qual estabelece, em seu art. 8º:

> Art. 8º Ao tomar posse, o docente deverá participar do programa de atividades relativas à política de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e sua inserção na realidade da UFG, promovidas e regulamentadas pela Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD e pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos – PRODIRH. § 1º A comprovação de participação nas atividades de que trata o caput deste artigo integrará a avaliação a que se refere o artigo anterior. § 2º A realização das atividades exigidas no caput deste artigo é condição indispensável para finalização do estágio probatório.

O programa objetiva criar um espaço de socialização de conhecimentos, experiências e culturas acadêmicas, buscando uma integração entre os docentes, assim como uma compreensão mais geral do que é o trabalho docente na UFG. A participação no Programa de Formação para a Docência no Ensino Superior constitui uma oportunidade para uma maior e melhor inserção dos novos professores da UFG na carreira docente por meio da apresentação da UFG e de sua estrutura institucional, da problematização de questões atinentes à prática pedagógica docente, da criação de espaços de diálogo, partilha e troca de experiências entre os docentes. O Programa Formação para a Docência na UFG tem como objetivo:

- Apresentar a UFG e sua estrutura institucional aos novos docentes;
- Problematizar questões atinentes à prática pedagógica docente;
- Criar espaço de diálogo, partilha e troca de experiências entre os docentes;
- Constituir um canal de interlocução entre a instituição e os docentes.

Nessa perspectiva, o Programa Formação para a Docência na UFG tem uma estrutura modular, com carga horária total de 60 horas, distribuídas em quatro módulos, ao longo dos dois primeiros anos do estágio probatório. O docente deverá fazer todos os módulos obtendo um mínimo de 75% de frequência em cada um. Em Goiânia, são oferecidas duas turmas ao ano, uma turma por semestre, sendo que os encontros presenciais são realizados habitualmente às quintas-feiras das 14h às 18h, no Campus Samambaia. Os módulos são detalhados no quadro 12:

Módulo	Descrição	Carga Horária
Nossa UFG: Espaço Aberto para Você	Apresentação da instituição: seu projeto institucional, organização, estrutura e dinâmica de funcionamento; a política de ensino, pesquisa, extensão e cultura; o perfil dos estudantes que estão na UFG; e os principais sistemas que utilizará nos diversos âmbitos de atuação profissional: Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGAA), Sistema de Cadastro de Atividade Docente (SICAD), Sistema de Acompanhamento de Pesquisas (SAP), Sistema de Informações de Extensão e Cultura (SIEC).	16h
Vivências Pedagógicas	Problematiza questões inerentes à prática docente: ser docente na universidade, relação professor-aluno, planejamento, metodologia e avaliação.	16h
Docência em Tempos Tecnológicos	Pretende-se discutir questões relativas ao uso de novas tecnologias de comunicação no trabalho docente e suas repercussões sobre a definição clássica de sala de aula: celular, jogos, redes sociais, *moodle* e SIGAA. Também pretende-se discutir a educação a distância como modalidade e sua utilização no ensino presencial.	16h
Tempo de Debate	Pretende fornecer aos docentes maior inserção nas atividades formativas que a UFG realiza: congressos, seminários, palestras, apresentações artísticas e culturais. Esse módulo é de oferta livre, ou seja, todos os envolvidos no processo podem realizar propostas de atividades: a coordenação do Programa pode organizar e indicar atividades para compor o conjunto desse módulo; os docentes recém-ingressos podem propor atividades, que em consonância com sua atuação, contribuam na formação de todos.	12h

Quadro 12 – Programação do Curso de Formação Docente UFG
Fonte: Universidade Federal de Goiás

Ambos os programas de integração possuem avaliação de impacto, com o objetivo de sempre melhorar e adequar as ações com as necessidades dos servidores. Os programas, como forma de capacitação estão inclusos no PAC da instituição. Conforme Resolução de 2014 da Instituição, Todas as ações previstas no PAC deverão estar alinhadas ao PDI e ao planejamento anual da UFG. O PDI da UFG, de vigência entre 2018 a 2022, visa contribuir para o desenvolvimento humano e profissional dos servidores da UFG, por meio de ações na área de gestão de pessoas, realizando as atividades de provimento, capacitação, avaliação e administração da vida funcional, na perspectiva do crescimento da UFG de forma a integrar todos que nela trabalham.

No que se refere aos benefícios dos programas para a instituição, pode-se perceber o seguinte:

- Satisfação dos servidores: foi possível perceber maior interesse e participação nas atividades. Também se observou menos queixas em relação ao formato dos processos de integração. Houve mais adesão de servidores nos módulos e maior interação entre os colegas.

- Cultura Organizacional: houve maior assimilação e absorção da cultura da instituição, percebida por meio de avaliação de impacto, nos encontros presenciais e em atividades que abordavam os serviços ofertados pela UFG, principalmente na capacitação.
- Melhora da capacidade técnica: os servidores passaram a adquirir maior conhecimento dos serviços prestados, no âmbito institucional.

Quanto as dificuldades encontradas para aplicação e manutenção dos programas, pode-se identificar:

- Reserva de espaço físico: dificuldade na disponibilização de auditório e sala de grande espaço para receber os integrantes.
- Cronograma: a equipe responsável pela elaboração de integração ainda encontra dificuldades para organização dos prazos, uma vez que a atividade dos técnicos e docentes, juntamente com o trabalho da gestão de pessoas, entram em conflito.
- Quantidade de inscritos: o programa pode tanto ultrapassar a quantidade prevista de participações, quanto ter uma grande quantidade de desistências ou insuficiência de servidores para aplicação das ações.
- Diversidade de cargos: uma vez que a universidade conta com uma quantidade muito ampla de cargos, torna-se difícil adaptar um programa de integração que vá atender totalmente as necessidades de cada um.
- Formação continuada: no programa de formação docente, requer constante atenção para o envolvimento de todos os docentes nas atividades.

A avaliação de impacto é realizada no fim de cada programa. No programa de formação docente, a Coordenação de desenvolvimento, juntamente com a pró-reitora de graduação realizam o acompanhamento do desempenho e satisfação dos servidores. No curso introdutório dos TAE's, a avaliação de impacto é feita no último módulo do curso virtual, sendo os responsáveis pela avaliação o Núcleo de Avaliação de Ações de Capacitação.

4.4 Viabilidade do Programa no IF Goiano

Após levantar os dados das instituições de ensino que realizam o programa de integração, juntamente com a análise da situação do IF Goiano, é possível verificar a viabilidade da aplicação de uma integração dos novos servidores que ingressam na instituição.

Ao se comparar os programas da Universidade Federal de Goiás e Instituto Federal de Goiás, fica bem claro que a primeira possui não apenas uma estrutura de programa bem elaborada como uma estrutura organizacional bem mais ampla, o que justifica a estruturação de seus programas. Entretanto, ambos os programas apresentam resultados satisfatórios, seja por parte da instituição, ou dos novos servidores que participaram das ações.

Em um comparativo das atividades implementadas com o referencial teórico abordado, é possível perceber a presença de todos os assuntos abordados pelos autores tratados no presente trabalho. As instituições trabalham as questões de cultura organizacional, buscando transmiti-la aos ingressantes. Conforme abordam Schoeninger (2015, Zago (2013) e Silva (2017); a aplicação do programa de integração, conforme tratam Martins (2016), Machado (2013), Dias (2014) e Costa (2014); bem como as ações presentes dentro da integração como Comunicação, abordado por Tavares (2010) e Tomasi (2010), e o programa de treinamento, proposto por Araujo (2008) e Marras (2016).

Assim, muitas ações podem ser aplicadas no IF Goiano, considerando que a instituição já aplica algumas ações de integração, como a recepção dos novos servidores. A instituição ainda carece de um programa estruturado, e esses programas, pensado em um nível estratégico, principalmente para a gestão de pessoas, devem ser inclusos no Plano Anual de Capacitação e Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Goiano. Foi possível perceber que o programa de integração no IFG e UFG, pensados no nível estratégico, mesmo com algumas dificuldades, conta com a participação dos gestores, que são peças fundamentais para o bom funcionamento dos programas de socialização.

No âmbito do Instituto Federal Goiano, considerando o levantamento realizado na Diretoria de Gestão de Pessoas do local, é possível a aplicação das ações de integração, sendo que sua grande maioria não gera custo, ou gera baixo custo para a Instituição, e podem trazer benefícios não apenas para a prestação dos serviços à comunidade, mas para a qualidade de vida de todos os servidores. É possível sugerir um programa de integração no IF Goiano que contemple todos os servidores, técnico administrativo e docente, visando a interação entre todos, buscando transmitir a cultura da organização, as práticas organizacionais, e a aplicação de programas de treinamento voltados à necessidade dos servidores recém empossados.

Assim, considerando como uma ação de gestão de pessoas, em parceria com a Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI) e participação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor, setor subordinado à PRODI que se assemelha com a Coordenação de Atenção ao Servidor, do IFG, é possível sugerir um plano de socialização com vista a integração dos servidores do IF Goiano, conforme segue:

- Recepção e Acolhimento: Receber e acolher os novos integrantes da instituição é uma ação importante de socialização. É o momento onde as pessoas terão a primeira impressão da instituição, e começarão a conhecer como funciona a instituição.
- Apresentação da Instituição: o momento de iniciar a transmissão da cultura da empresa para as pessoas, abordando o histórico da instituição, missão, visão, valores, as instalações e estrutura organizacional. Essa ação pode ser realizada na forma de seminário, palestra, e tour pelos setores da Reitoria. Para os servidores dos campi, a gestão de pessoas da unidade poderá realizar a ambientação pelos setores da unidade.
- Orientações da Gestão de Pessoas: A Diretoria de Gestão de Pessoas fornece aos servidores todas as orientações direcionadas aos serviços ofertados, benefícios e direitos dos servidores, carreira, legislação e todas as demais questões relacionadas a folha de pagamento. A DGP poderá elaborar o manual do servidor, contendo todas as informações referente as questões de pessoal, onde os servidores poderão consultar em caso de dúvidas. A ação de orientação poderá ser realizada por meio de encontro presencial, palestra ou visita dos servidores a unidade de gestão de pessoas, na Reitoria ou Campus.
- Práticas Administrativas: ação realizada para que os servidores conheçam os trâmites da instituição e utilização dos sistemas necessários para realização do trabalho. Também é uma forma de transmissão de cultura organizacional, podendo ser transmitida por meio de palestra, encontro com as unidades responsáveis pelos trabalhos ou incluídos no manual do servidor.
- Recepção no Campus: Ação a ser realizada pela gestão de pessoas de cada unidade, onde o coordenador de gestão de pessoas recepcionará os recém empossados, apresentando o campus e passando as orientações apresentadas conforme o segundo item sugerido.

- Palestras SIASS: seguindo os programas da UFG e IFG, é importante a inclusão de ações que visem a saúde e bem-estar dos servidores. Assim a instituição deve incluir no programa de integração as palestras transmitidas pelo SIASS, bem como abordar temas como acessibilidade, diversidade e inclusão no âmbito do IF Goiano. As palestras podem ser realizadas na reitoria, onde os servidores em estágio probatório dos *campi* sejam convidados a participar.
- Levantamento das necessidades de treinamento: recomenda-se que a Coordenação de Capacitação, vinculada a Diretoria de Gestão de Pessoas, participe da ação para analisar nos setores de lotação dos novos servidores o levantamento de cursos de capacitação que contribuam para o bom desempenho do trabalho. As ações podem fazer parte do orçamento anual para capacitação, prevista no PAC do IF Goiano.
- Avaliação de impacto dos servidores: Após a realização das ações, a instituição deverá realizar uma pesquisa de satisfação com os servidores, avaliando quais ações foram efetivas no programa, e quais requerem reavaliação. É importante que a avaliação também tenha espaço para sugestão, deixando aberto para que os servidores possam sugerir ações que sentiram falta ou necessidade dentro do programa.

CONCLUSÃO

Investir nos servidores tem se tornado uma prática cada vez mais comum nas organizações. As instituições, como forma de investimento, têm pensado em ações que podem contribuir não somente para seu bom funcionamento, mas também para a qualidade de vida dos servidores. Nas instituições públicas, as ações de gestão de pessoas conquistaram seu espaço, indo além de meras formalidades de recursos humanos, e atualmente já é possível a implementação de práticas que antes se podiam perceber somente em empresas privadas, como o processo de integração.

Ao realizar a pesquisa para verificar a viabilidade de um programa de integração no Instituto Federal Goiano foi possível perceber que se trata de uma ação importante e necessária para a instituição, contribuindo para um melhor desempenho da instituição por meio de capacitação dos servidores.

O levantamento de informações na Diretoria de Gestão de Pessoas do IF Goiano demonstrou a necessidade de implementar um programa de integração concreto, com mais ações que possam atender a demanda nos novos servidores que ingressam no Instituto.

Pensando nisso, foi realizada a pesquisa em outras instituições federais de ensino equiparadas administrativamente ao IF Goiano, para conhecer, na visão da gestão de pessoas de cada órgão, como funciona o processo. Foi possível perceber que um programa ideal não se aplica em curto prazo, podendo a instituição ofertar programas que podem durar por toda a vida funcional do servidor, sendo o acolhimento dos novos servidores uma das primeiras etapas do investimento do capital humano das organizações.

Com a criação e implementação de um programa de integração concretizados, pode-se identificar uma série de benefícios, como melhora no desempenho dos servidores, absorção da cultura organizacional, motivação e melhora do clima organizacional. São ganhos percebidos pelos servidores e também pela organização, que em consequência poderá atingir melhores.

Entretanto, um programa de integração pode apresentar certas dificuldades em sua implementação. Ele exige a participação não apenas da gestão de pessoas, mas de todos os demais setores da instituição, e principalmente dos gestores. É uma ação que deve ser pensada de cima para baixo a nível organizacional, para que possa que possa atingir seus objetivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ASCENÇÃO, C. **Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamento Organizacional**: Estudo de Caso no setor do Pós-Venda Automóvel. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2009

AVILA, L. V. **Gestão de Pessoas.** Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Rede e-Tec Brasil, 2015.

BATEMAN, T. S. **Administração:** novo cenário competitivo. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOA, A. C; FRANÇA, F.J; AMORIM, T.S. **Descrição e Importância do Delineamento da Pesquisa em Dissertações e Teses.** Jerônimo Monteiro: Universidade Federal do Espírito Santo, 2012.

BRASIL. **Lei 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, 1990. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em 14/04/2018.

BRASIL. **Política de Capacitação**, 2010. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/ acesso-a-informacao/recursos-humanos/politica-de-capacitacao. Acesso em 15/02/2018>. Acesso em 02/04/2018.

BRASIL. **Orientação a Elaboração do Plano Anual de Capacitação,** 2010. Disponível em: <https://portalsipec.planejamento.gov.br/arquivos/oficina-de-orientacao-a-elaboracao-doplano-anual-de-capacitacao>. Acesso em: 02/04/2018.

BUENO, S. F. **Desmistificando a integração dos novos funcionários**. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/ Artigo/4089/desmistificando-a-integracao-de-novos-funcionarios.html>. Acesso em: 25/03/2018.

CALAIS, S. L. Delineamento de levantamento ou *survey*. In: BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. de. **Metodologias de Pesquisa em Ciências:** análises quantitativa e qualitativa. Rio de Janeiro: LTC, 2010. p.81-89.

CAMPOS, F. P. **A Influência da Cultura Organizacional para o Desempenho das Organizações**. Janus, Lorena, n.14, Jun./Dez, 2011.

CARAVANTES, G. R. **Administração:** teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARDOSO, A. **Recrutamento e Seleção de Pessoal**. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda, 2008.

CARDOSO, L. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional.** ISPA, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, A. F. N. **Processos de Acolhimento e Integração**: promoção do envolvimento e identificação organizacional. Lisboa: Faculdade Católica Portuguesa, 2014.

COSTA. J. B. M. D. **O processo de Socialização Organizacional no Hospital Mãe de Deus.** Porto Alegre: Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul, 2009.

CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C., MARQUES, C. & GOMES, J. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano** (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

CURY, A. **Organização e Métodos:** uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2006.

DIAS, G. M. R. **Socialização Organizacional:** A integração de novos funcionários nas organizações. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo. Atlas: 2002.

ERTHAL, A. **Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos**: um estudo com empresas do Vale do Taquari/Rs. Lajeado, 2015.

FERREIRA, B. L. **Gestão de Pessoas:** uma proposta de seleção e integração para os empregados da empresa Aquarius Móveis Ltda. João Pessoa, 2007.

FERREIRA, E. A. **O Papel Estratégico da Gestão de Pessoas na Administração Pública.** Curitiba, 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2009.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. (Org). **Métodos de Pesquisa**, Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

GEMELLI, I. M. P; FILIPPIM, E. S.. **Gestão de Pessoas na Administração Pública:** o desafio dos municípios**.** Revista RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GONÇALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

MACEDO, K. B. **Empresa Familiar Brasileira:** poder, cultura e decisão. Goiânia: Editora Terra e Editora da UCG, 2001.

MACHADO, G. **Proposta de um Programa de Acolhimento e Integração dos Novos Trabalhadores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, em Santa Catarina.** Coleção Gestão da Saúde Pública, Florianópolis, v.10, p.50-78, 2013.

MACIAN, L. M. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MANTOVANI, M. **Manual do Colaborador:** você sabe a importância do manual do colaborador para o treinamento de integração? Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/manual-do-colaborador/75690/>. Acesso em 26/08/2018.

MARCHI, M. O. de; SOUZA, T. M; CARVALHO, M. B. de. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. Cadernos de Graduaçao - ciencias humanas e sociais, v.1 p. 29-40, Aracaju, 2013.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas:** fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso**: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008.

MARTINS, R. F; OLIVEIRA, N. M. T. **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,* 2016.

MAZZON, J. A. **Análise do Programa de Alimentação do Trabalhador Sob o Conceito de Marketing Socia**l. (Tese de Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

MAZUCATO, V. S. W. **Gestão de Pessoas nas Empresas Sucroalcooleiras Sul-Mato-Grossenses**. São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul. 2014.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Diretrizes para Elaboração do PDI**. Disponível em: <http://porteiras.s.unipampa.edu.br/pdi/files/2013/04/Diretrizes-para-elabora%C3%A7%C3 %A3o-do-PDI-2004.pdf>. Acesso em 02/06/2018.

MOTTA, F. C. P. **Controle social nas organizações.** Revista de Administração de Empresas. V.3, n.5, p.68-87.set/out,1993.

NEVES, J. G. **Clima organizacional, cultura organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editora Rh, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 24ª ed. São Paulo: Atlas: 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, Organização & Métodos**: uma abordagem gerencial. 18ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PIANA, M. C. **A Construção do Perfil do Assistente Social no Cenário Educacional**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

PONTELO, J. F.; CRUZ, L. A. M. **Gestão de Pessoas:** manual de rotinas trabalhistas. 8. ed. Brasília: Senac/DF, 2016.

POUPART, J. **Pesquisa Qualitativa:** enfoques epistemológicos e metodológicos. 4. ed. São Paulo: Vozes, 2014.

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

SANTANA, R. R. de. **Desafios na Implantação da Gestão por Processos no Instituto Federal Goiano**: um estudo exploratório na Administração Pública Federal. Faculdade Alves Faria, Goiânia, 2015.

SCHOENINGER, A. **Influência da Cultura Organizacional no Processo de Inovação**: estudo de caso em uma indústria moveleira de Portugal. Anais do IV SINGEP, São Paulo, 2015.

SILVA, M. L. da. **A Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**: estudo de caso do Instituto Federal de Goiás. Instituto Federal de Goiás, Goiânia, 2015.

SILVA, A. V. da; TSUKAHARA, M. P; NUNES, N. F. **Cultura Organizacional**: uma reflexão na perspectiva comportamental. 1ª ed. Instituto Walden4, Brasília, 2017.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. **Gestão de Pessoas no Setor Público e a Reprodução do Discurso do Setor Privado.** Revista do Serviço Público, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

SOVIENSKI, F. **RH x Gestão de Pessoas.** Revista Gestão. V. 10, n. 10, jan./jun. p. 51-61, 2008.

TAVARES, M. S. R. A. **Motivação e Desempenho dos Funcionários da Adminsitração Pública Cabo-Verdiana Atual**. Universidade Aberta, Cabo Verde, 2010.

TAVARES, M. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**: integrando teoria e prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2009.

TOMASI, C. **Comunicação Empresarial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VILAS, B; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão Estratégica de Pessoas** .1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

VISCAINO, C. C. L. **Gestão de Pessoas**: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. São Paulo: Editora FAEF. 2007.

Wallace, K. 2007. ***Creating an Effective New Employee Orientation Program***. *Library Leadership & Management*, 23: 168-176.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZAGO, C. C. **Cultura Organizacional**: formação, conceito e constituição. Revista eletrônica Sistemas e Gestão v.8, p. 106-117, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

ZANELLI, J. C; SILVA, N. **Cultura Organizacional**. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges- Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 407-442). Artmed: Porto Alegre, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa está sendo realizada sob a responsabilidade do pesquisador Kairo Rodarte Ribeiro, aluno do programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional, do Centro Universitário Alves Faria, para obtenção do título de mestre em Desenvolvimento Regional. O tema do trabalho é "Processo de Integração como Estratégia de Gestão de Pessoas no IF Goiano". O objetivo principal da pesquisa é geral identificar benefícios e dificuldades da implantação de um programa de integração no acolhimento de novos servidores no IF Goiano.

Não existe nenhum risco à sua participação na pesquisa e esta é voluntária. Caso aceite participar, irá contribuir para o estudo sobre programa de integração de pessoas em instituições federais de ensino do estado de Goiás, para viabilidade de aplicação no IF Goiano.

O (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração, além de contribuir para a pesquisa. Os resultados dessa pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço: Rua Roberto Valadares Qd. 33, Lotes 19, Setor Negrão de Lima, Goiânia – GO. Telefone: 062 – 3261-6954.

Agradeço sua participação, enfatizando que muito contribui para a formação e para a construção de conhecimento atual nesta área.

Goiânia, _____ de _____ de 2018.

CIENTE

_____

Assinatura do (a) pesquisado (a)

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido, para a participação neste estudo.

_____

Kairo Rodarte Ribeiro – Pesquisador

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Dados gerais do entrevistado.

Nome:_____

Cargo: _____

Lotação: _____

Formação: _____ Tempo na função: _____

Local da entrevista: _____ Duração da entrevista: _____

Pergunta 1

Há quanto tempo se aplica o processo de integração na instituição?

Pergunta 2

O Programa se aplica a todos os servidores, técnicos administrativos e docentes? Se sim, existe diferenciação no programa?

Pergunta 3

Quem são os responsáveis pela elaboração, aplicação e acompanhamento do processo?

Pergunta 4

Quais são as ações realizadas durante a integração?

Pergunta 5

Qual o tempo de duração do processo para novos servidores na instituição?

Pergunta 6

Existe realização de treinamento? Que tipo de treinamento é realizado?

Pergunta 7

Existe custo para aplicação do programa? Quais?

Pergunta 8

É realizada pesquisa de satisfação no fim do processo?

Pergunta 9

A instituição realiza acompanhamento do resultado do processo? Como? Por quem?

Pergunta 10

Quais os benefícios percebidos pela instituição na aplicação do programa?

Pergunta 11

Quais as dificuldades percebidas para a implantação e aplicação do programa?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – IF GOIANO

Dados gerais do entrevistado.

Nome:_____

Cargo: _____

Lotação: _____

Formação: _____ Tempo na função: _____

Local da entrevista: _____ Duração da entrevista: _____

Pergunta 1

Quantos concursos foram realizados pelo IF Goiano, nos últimos 05 anos? Quantas vagas foram ofertadas?

Pergunta 2

No ingresso dos novos servidores, foi realizada alguma ação de integração? Quais?

Pergunta 3

Os servidores que ingressam na instituição possuem dificuldades em relação as atividades a serem desempenhadas? Quais?

Pergunta 4

Na visão da gestão de pessoas, que consequências a falta de um programa de integração pode trazer para a instituição?