

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Centro de Ciências Sócio-Organizacionais
Mestrado Profissional em Administração Pública



Dissertação

Do acolhimento ao alinhamento institucional:
proposta de modelo estruturado de *onboarding* para os novos TAEs da Universidade
Federal de Pelotas

Anderson Simões Uria

Pelotas, 2025

Anderson Simões Uria

Do acolhimento ao alinhamento institucional:

proposta de modelo estruturado de *onboarding* para os novos TAEs da Universidade
Federal de Pelotas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (Mestrado Profissional) do Centro de Ciências Sócio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Francielle Molon da Silva

Pelotas, 2025

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação da Publicação

U76d Uria, Anderson Simoes

Do acolhimento ao alinhamento institucional [recurso eletrônico] : proposta de modelo estruturado de onboarding para os novos TAEs da Universidade Federal de Pelotas / Anderson Simoes Uria ; Francielle Molon da Silva, orientadora. — Pelotas, 2025.
134 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Mestrado Profissional em Administração Pública, Centro de Ciências Socio-Organizacionais, Universidade Federal de Pelotas, 2025.

1. Onboarding. 2. Universidades federais. 3. Técnico-administrativo em educação. I. Silva, Francielle Molon da, orient. II. Título.

CDD 351

Elaborada por Maria Inez Figueiredo Figas Machado CRB: 10/1612

Anderson Simões Uria

Do acolhimento ao alinhamento institucional:

proposta de modelo estruturado de *onboarding* para os novos TAEs da Universidade Federal de Pelotas

Dissertação aprovada, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Centro de Ciências Socio-Organizacionais, Universidade Federal de Pelotas

Data da defesa: 30 de maio de 2025.

Banca examinadora:

Prof^ª. Dra. Francielle Molon da Silva (Orientadora)

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^ª. Dra. Flávia Regina Costa Czarneski

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Dra. Tatiana Ghedine

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia.”
William Edwards Deming

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, fonte inesgotável de força, sabedoria e inspiração, por ter me sustentado em cada etapa desta caminhada.

Aos meus pais, *in memoriam*, deixo minha eterna gratidão e amor. Foram eles a base sólida que me formou, os responsáveis por tudo que sou e por todo o caminho que percorri até aqui. Este trabalho é também uma homenagem à memória e ao legado que me deixaram.

À minha esposa, minha companheira de vida, que esteve ao meu lado em todos os momentos, nos dias fáceis e, sobretudo, nos difíceis. Sua paciência, apoio e amor incondicional foram fundamentais para que esta conquista se tornasse realidade.

Aos demais familiares e amigos, que sempre torceram por mim, ofereceram palavras de encorajamento e vibraram com cada conquista, o meu sincero agradecimento.

Agradeço à Pró-Reitora de Gestão com Pessoas, pelo suporte e incentivo que contribuíram para a concretização deste projeto.

Aos meus colegas de trabalho, pela convivência diária, pelas trocas de experiências e pelo apoio mútuo, deixo meu reconhecimento e gratidão.

À minha orientadora, pelo acolhimento e orientação durante toda a jornada de pesquisa. Sua contribuição foi essencial para o desenvolvimento desta dissertação.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte desta trajetória, o meu muito obrigado.

RESUMO

Este estudo aborda as práticas de *onboarding* na Universidade Federal de Pelotas (UFPel) voltadas aos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs), considerando as particularidades do serviço público. O processo de socialização dos novos TAEs é fundamental para a qualificação da gestão e melhoria dos serviços prestados à sociedade, tornando o *onboarding* uma estratégia relevante também no contexto das universidades federais brasileiras. A constatação da ausência de um modelo formalizado que sistematize as práticas de socialização na UFPel motivou a realização do estudo, que buscou desenvolver um modelo estruturado de *onboarding* para a UFPel, que sirva de base para as práticas de socialização dos novos TAEs da instituição. Ao longo do trabalho foram abordados temas como a relação da Gestão de Pessoas no serviço público com o *onboarding*, elementos que baseiam o processo de socialização, bem como estudos em outras universidades federais sobre o assunto. Para a pesquisa, adotou-se uma abordagem quali-quantitativa, com aplicação de questionários a TAEs que ingressaram na UFPel nos anos de 2022 e 2023 e a representantes da Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas responsáveis pelo processo de *onboarding* na Universidade. Além da análise geral dos dados, realizou-se também a análise com base em três Eixos Estruturantes (EE), bem como de aspectos relacionados a eles. No geral, observou-se que o processo de *onboarding* dos TAEs pode ser aprimorado, com a implementação de ações mais estruturadas e formalizadas. Os dados revelaram ainda que o acolhimento inicial e o apoio psicossocial, avaliados no EE 1, têm sido os pontos fortes do processo, ainda que exista margem para melhorias. Já os EEs 2 e 3, que abrangem a aquisição de conhecimento, o aprimoramento profissional, a aculturação e o alinhamento institucional, apresentaram resultados menos expressivos, indicando a necessidade de estruturar o *onboarding* como um processo contínuo e estratégico, que vai além dos primeiros dias ou meses de trabalho, começando com o acolhimento e culminando com o alinhamento à missão, aos objetivos e aos valores da instituição. A pesquisa conclui com a proposta de um modelo estruturado que visa subsidiar uma atuação mais eficaz dos agentes responsáveis pela socialização dos novos TAEs na UFPel, contribuindo para o senso de pertencimento e engajamento destes profissionais no serviço público federal e, conseqüentemente, para a melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Palavras-chave: *onboarding*; universidades federais; técnico-administrativo em educação.

ABSTRACT

This study addresses onboarding practices at the Federal University of Pelotas (UFPel) aimed at Administrative Technicians in Education (TAEs), considering the particularities of public service. The socialization process of new TAEs is essential for enhancing management and improving the services provided to society, making onboarding a relevant strategy also in the context of Brazilian federal universities. The observation of the absence of a formalized model that systematizes socialization practices at UFPel motivated the study, which sought to develop a structured onboarding model for UFPel that would serve as a basis for the socialization practices of the institution's new TAEs. Throughout the work, topics such as the relationship between Human Resources Management in public service and onboarding, the elements underlying the socialization process, as well as studies in other federal universities on the subject, were addressed. For the research, a qualitative and quantitative approach was adopted, with questionnaires applied to TAEs who joined UFPel in 2022 and 2023, as well as to representatives of the Office of the Vice-Rector for Human Resources Management, responsible for the onboarding process at the university. In addition to the general data analysis, the analysis was also carried out based on three Structuring Axes (EEs), as well as aspects related to these axes. Overall, it was observed that the onboarding process for TAEs can be improved through the implementation of more structured and formalized actions. The data also revealed that the initial reception and psychosocial support, evaluated in EE 1, have been strong points of the process, although there is room for improvement. On the other hand, EEs 2 and 3, which cover knowledge acquisition, professional development, acculturation, and institutional alignment, presented less significant results, indicating the need to structure onboarding as a continuous and strategic process that goes beyond the first days or months of work—starting with the welcome and culminating in alignment with the mission, objectives, and values of the institution. The research concludes with the proposal of a structured model that aims to support more effective performance by the agents responsible for the socialization of new TAEs at UFPel, contributing to a sense of belonging and engagement among these professionals in the federal public service and, consequently, to improved quality in the services provided to society.

Keywords: onboarding; federal universities; technical-administrative educators.

Lista de Abreviaturas e Siglas

AC	Ação complementar
ADS	Ação de Desenvolvimento em Serviço
AMA	Ação de Monitoramento e Avaliação
AP	Ação principal
ASUFPEL	Sindicato dos Servidores Federais em Educação de Pelotas e Capão do Leão
CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal
CIS	Comissão Interna de Supervisão da Carreira
EE	Eixo Estruturante
IC	Índice de Concordância
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas
TAE	Técnicos-Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFPel	Universidade Federal de Pelotas
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

Sumário

1 Introdução.....	11
1.1 Justificativa.....	13
2 Referencial teórico.....	16
2.1 Gestão de Pessoas e estratégias de <i>onboarding</i> no serviço público.....	16
2.2 Acolhimento e apoio psicossocial.....	19
2.3 Aquisição de conhecimento e aprimoramento profissional.....	21
2.4 Aculturação e alinhamento institucional.....	23
2.5 Estudos sobre <i>onboarding</i> em universidades federais brasileiras.....	26
3 Metodologia.....	28
3.1 Tipo de pesquisa.....	28
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	28
3.3 Técnicas de coleta de dados.....	29
3.4 Técnica de análise e interpretação dos dados.....	31
4 Apresentação e discussão dos resultados.....	35
4.1 Breve relato sobre o processo de <i>onboarding</i> dos TAEs da UFPel.....	35
4.2 Resultados da pesquisa e interpretação.....	37
4.2.1 Perfil dos participantes.....	37
4.2.2 Análise geral.....	38
4.2.3 Análise por Eixo Estruturante.....	40
4.2.4 Análise por afirmação.....	41
4.2.4.1 Afirmações do EE 1.....	42
4.2.4.2 Afirmações do EE 2.....	57
4.2.4.3 Afirmações do EE 3.....	73
5 Propostas de intervenção.....	82
5.1 Ação principal.....	82
5.2 Ações complementares.....	83
5.3 Ações de monitoramento e avaliação.....	92
6 Considerações finais.....	93
Referências.....	96
Apêndices.....	103
Apêndice A - Questionário para representantes da Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas - relação teórica.....	104

Apêndice B - Relação das afirmações do Questionário para os novos TAEs com os respectivos aspectos avaliados e autores de referência	107
Apêndice C - Questionário aplicado aos novos Técnicos-Administrativos em Educação	111
Apêndice D – Modelo estruturado de <i>onboarding</i> para TAEs-UFPeI.....	117

1 Introdução

O gerenciamento de pessoas, em especial no setor público, requer estratégias articuladas para uma gestão eficaz, incluindo as práticas que amenizam as sensações de insegurança, receio, timidez e ansiedade de um profissional que inicia em uma nova organização. Isso, por vezes, representa um desafio para a área de Gestão de Pessoas, demandando a aplicação de estratégias de integração eficazes, conhecidas como *onboarding*. De forma abrangente, esse processo é definido como “práticas, programas e políticas formais e informais desenvolvidas e desempenhadas por uma organização ou seus membros a fim de facilitar o ajustamento da pessoa recém-chegada” (Klein; Polin, 2012, p. 268, tradução nossa).

Essa integração, quando bem-sucedida, não só ajuda os recém-chegados a se alinharem com a organização mais rapidamente, como também contribui para a sua satisfação com o trabalho (Krasman, 2015; Rodrigues, 2019). O processo de integração é também chamado de socialização organizacional, expressão adotada, por exemplo, pelos autores Van Maanen e Schein (1979). Nota-se ainda que alguns autores, como Silva *et al.* (2008), simplificam a denominação, usando apenas “socialização” para identificar o processo de iniciação em um novo emprego. É importante frisar que, neste trabalho, todos esses termos são empregados para se referir ao mesmo processo.

A socialização organizacional desempenha um papel crucial ao facilitar o compartilhamento de informações, a troca de experiências e a interação entre os indivíduos, contribuindo para que o novo membro se torne alinhado à organização. Quando esse processo no setor público é eficaz, pode, ainda, motivar os novos agentes a adotarem comportamentos pró-sociais e fortalecer o *ethos* do serviço público (Fonseca; Nascimento; Dias, 2020; Perry, 2020). Dessa forma, um *onboarding* nas instituições públicas bem planejado leva os novos servidores a se sentirem engajados, refletindo na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Dentre essas instituições, estão as universidades federais, que, como outros órgãos federais, enfrentam desafios adicionais de integração devido às diferenças culturais entre os servidores concursados de diferentes regiões (Oliveira *et al.*, 2008). Assim, a adaptação eficaz dos novos servidores à cultura do setor público, sobretudo em contextos como o das

universidades, se mostra fundamental desde o início de sua relação com o serviço, impactando diretamente o seu comportamento (Oliveira, 2021).

Neste âmbito, a estruturação de processos planejados é essencial para o sucesso dessas instituições, tendo em vista a descentralização da liderança que ocorre nesse setor. Bernardino (2022, p. 17) ressalta que na gestão de pessoas no ambiente público “a necessidade de [...] e a articulação das diferentes subunidades por meio de estratégias planejadas passam a ser essenciais”. A mesma autora destaca que, para que esse processo de integração inicial seja eficaz, não basta apenas uma recepção calorosa. É necessário, igualmente, implementar estratégias que promovam o desenvolvimento e o acompanhamento dos servidores ao longo de sua trajetória inicial junto à instituição.

Assim, um processo de *onboarding* bem estruturado, com diretrizes claras e ações coordenadas, torna-se fundamental para que os novos servidores se sintam pertencentes à instituição.

No entanto, para que esse processo alcance a eficácia desejada, não basta apenas implementá-lo. Huang e Tootma (2017), Krasman (2015) e Klein e Polin (2012) destacam a importância do monitoramento e da avaliação destas práticas. Esses autores enfatizam que o acompanhamento do processo de *onboarding* visa garantir que as práticas adotadas pelos diversos agentes envolvidos cumpram sua função de facilitar a integração dos novos profissionais e promover melhorias contínuas.

Nessa perspectiva, optou-se por realizar a presente pesquisa junto à Universidade Federal de Pelotas (UFPel), instituição pública voltada ao ensino, pesquisa e extensão em grau superior, com foco nos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs). Segundo a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, os TAEs são os servidores responsáveis por planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino, à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino (Brasil, 2005). Cabe salientar que o autor do presente trabalho é servidor público da instituição, ocupante do cargo de Assistente em Administração, vinculado à carreira dos TAEs, com exercício na Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas (PROGEP), tendo experimentado algumas dessas práticas.

Posto isso, esta pesquisa visa responder à seguinte questão: **de que maneira o processo de *onboarding* pode ser estruturado para atender melhor às necessidades e expectativas de novos Técnicos-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Pelotas?**

Com isso, este trabalho apresenta como objetivo geral: desenvolver um modelo estruturado de *onboarding* para a UFPel, que sirva de base para as práticas de socialização dos novos TAEs da instituição. Para alcançar esse propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar como as práticas de *onboarding* dos Técnicos-Administrativos em Educação são abordadas na UFPel;
- b) investigar a percepção dos Técnicos-Administrativos em Educação diante das práticas de *onboarding* vivenciadas;
- c) levantar lacunas e possíveis melhorias no processo de *onboarding* dos TAEs da UFPel;

1.1 Justificativa

O *onboarding* no serviço público pode facilitar a socialização dos novos servidores, garantindo que se sintam bem-vindos e integrados à cultura institucional ao longo da sua trajetória inicial.

A UFPel já realiza práticas de integração voltadas aos TAEs, como o evento de acolhida. No entanto, observa-se a falta de consolidação e estruturação dessas práticas, bem como a carência de avaliações sistemáticas direcionadas para o seu monitoramento, o que dificulta o seu aperfeiçoamento e sua institucionalização.

A relevância deste estudo ganha ainda mais destaque quando se considera o contexto da UFPel, que conta, aproximadamente, com 1.225 (mil, duzentos e vinte e cinco) Técnicos-Administrativos em Educação ativos¹ e, realiza, anualmente, cerca de 50 novas posses de TAEs. A ausência de procedimentos estruturados para a integração dos novos TAEs pode resultar em práticas ineficazes de *onboarding*, afetando a integração social, o desempenho e o engajamento desses servidores.

Além disso, ao promover uma aculturação eficaz, um processo bem estruturado de *onboarding* no âmbito público permite que os servidores internalizem os valores, a visão e a missão da instituição, criando um alinhamento com a instituição e, conseqüentemente, com o serviço público.

¹ Data de referência: 01/02/2025.

A inovação proposta por este trabalho está, portanto, na criação de um modelo de *onboarding* formalizado e passível de avaliação, que servirá como um guia orientativo para as gestões da Universidade e para os agentes da instituição responsáveis por este processo, proporcionando a sua continuidade e seu aprimoramento, independentemente de mudanças administrativas. Importa destacar que a cada quatro anos, uma nova gestão central da UFPel assume a administração da instituição, podendo, com isso, haver uma ruptura no aperfeiçoamento do seu processo de *onboarding*, se estas práticas não estiverem documentadas.

Ainda do ponto de vista institucional, este trabalho alinha-se também com a consecução da ação 9 do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPel – 2022-2026, que visa a socialização e acolhimento dos novos servidores, conforme demonstrado na Figura 1:

Figura 1 – Extrato do Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026 da UFPel

Ação 9: Ampliar ações de socialização e acolhimento de novos servidores.
Meta: Promover ações integradas com os setores, para acolhimento e socialização dos novos servidores junto à comunidade acadêmica do local de atuação.
Indicador: Número de servidores ingressantes participantes de atividades de acolhida e socialização em relação ao total de servidores ingressantes.

Fonte: UFPel, 2021

Do ponto de vista legal, a implementação de um Programa com foco na iniciação ao serviço público dos novos TAEs, tornou-se uma exigência para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), prevista pelo Decreto 5.825/2006. Essa iniciativa funciona como uma etapa essencial do processo de *onboarding* nas IFES, garantindo que os novos TAEs compreendam a função do Estado, as especificidades do serviço público, a missão da instituição e a conduta do servidor público, além de promover sua integração no ambiente institucional.

Adicionalmente, a pesquisa colabora também para a literatura pertinente ao tema e para as práticas administrativas no setor público, especialmente na área de Gestão de Pessoas, coadunando-se com a necessidade de estudos mais aprofundados sobre o processo de *onboarding* nas IFES, conforme sugerido por Sório (2018).

Sob a ótica da contribuição social, este estudo estará promovendo uma integração mais eficaz dos novos servidores, o que impacta diretamente na qualidade da prestação de serviços à comunidade acadêmica e à sociedade em geral.

Por fim, no campo profissional, este trabalho serve como referência para outras IFES que enfrentam desafios semelhantes na integração de novos TAEs, oferecendo um grande potencial de replicabilidade, uma vez que o modelo de *onboarding* proposto pode ser adaptado e implementado em outras instituições, com base nas necessidades de cada organização.

Para alcançar os fins estabelecidos, o trabalho está estruturado em seções que abordam desde a fundamentação teórica sobre diversos aspectos relacionados ao processo de socialização, a metodologia adotada na pesquisa, bem como análise dos dados levantados e as propostas de intervenção, finalizando com as considerações finais.

2 Referencial teórico

O referencial teórico a seguir apresenta conceitos, teorias e estudos que elucidam o tema pesquisado.

2.1 Gestão de Pessoas e estratégias de *onboarding* no serviço público

A Gestão de Pessoas é a área que lida com o principal bem das organizações: o capital humano (Velame *et al.*, 2023). A partir da cultura e dos valores organizacionais, ela deve extrair o maior potencial que este capital permitir. Romero, Silva e Kops (2013 *apud* Lima, 2019) complementam que as estratégias de Gestão de Pessoas precisam estar em consonância com as da organização, baseando-se constantemente na missão, visão e valores institucionais. Já Bernardino (2022) traz à tona a diferenciação das iniciativas de Gestão de Pessoas que ocorrem na Administração Pública, no sentido de que estas, diferentemente do que ocorre na iniciativa privada, cujo foco principal geralmente é o lucro, concentram-se nos índices de eficiência, eficácia e aperfeiçoamento da prestação de serviço à sociedade.

Embora Bernardino (2022) defenda que o gerenciamento de pessoas ocorra de maneira mais burocrática e fragmentada no setor público, Moraes e Coelho (2018), em contrapartida, ressaltam o *onboarding* como um processo estratégico e sistêmico, que vai além do enfoque limitado, muito intrínseco do departamento pessoal. O *onboarding*, portanto, é para o setor público “uma ferramenta estratégica que pode influenciar, positivamente, no desempenho das atividades e, conseqüentemente, na qualidade da prestação de serviços à sociedade” (Correia; Montezano, 2019, p. 116). Andrade, Penha e Ramos (2014) reforçam que as instituições públicas, ao realizarem concursos e empossarem novos servidores, esperam que eles consigam elevar os índices de eficiência, eficácia e efetividade da instituição, oferecendo, assim, uma melhor prestação de serviço para a população.

Moraes e Coelho (2018) afirmam que, quando o processo de *onboarding* segue uma estratégia formalizada e coordenada de política de pessoal, pode promover a modernização

dos processos administrativos de gestão de pessoas na administração pública. A relevância do *onboarding* no setor público é ressaltada também por Moyson *et al.* (2018), que dentre as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores desse setor, apontam a queda na motivação ao longo da carreira dos servidores públicos.

No geral, as estratégias de *onboarding* são estruturadas pela área de Gestão de Pessoas e realizadas com o apoio dos gestores e colegas dos novos entrantes (Dávila; Piña-Ramirez, 2018). No entanto, a liderança descentralizada, característica do setor público, torna o processo ainda mais desafiador, uma vez que as unidades desfrutam de certa autonomia na tomada de decisões e aplicação de suas deliberações (Bernardino, 2022).

Apesar disso, se bem coordenada, a aplicação do *onboarding* pela Gestão de Pessoas alavanca resultados eficazes para uma organização, uma vez que, integrar o funcionário é possibilitar que ele reconheça a importância que tem dentro da organização (Silva; Nascimento; Botelho, 2013).

Isso é possível pois, conforme apontam Klein, Polin e Sutton (2015), o *onboarding* fornece os recursos necessários ligados ao conhecimento e às relações interpessoais, que tornam os recém-chegados membros integrados na sua nova função. Desta forma, “as instituições devem constantemente buscar o aperfeiçoamento e criar condições válidas para acolher e preparar o novo membro” (Bernardino, 2022, p. 109). Esse processo, portanto, deve ser adaptativo e as didáticas de integração devem ser escolhidas pela área de Gestão de Pessoas de acordo com cada tipo de organização. É significativo notar que diferentes processos de *onboarding* podem levar a diferentes resultados finais quando se trata de satisfação, comprometimento, rotatividade e desempenho (Bauer; Erdogan, 2010 *apud* Huang; Tootmaa, 2017).

Dessa forma, Huang e Tootma (2017) sugerem o acompanhamento deste processo por meio do *feedback* dos gestores e dos profissionais de Gestão de Pessoas, incluindo ainda a percepção dos próprios ingressantes. Também Dutra (2011 *apud* Bernardino, 2022) sugere a implementação da verificação da percepção dos novos funcionários diante do processo. Krasman (2015, p. 10, tradução nossa) assim corrobora: “ao solicitar *feedback* aos recém-chegados e desenvolver medições quantitativas, você pode avaliar o impacto do processo de integração e aumentar o seu sucesso ao longo do tempo”.

Para o sucesso de todo processo de *onboarding*, Bauer (2010) defende a adoção dos 4 Cs essenciais: Compreensão, Conexão, Clarificação e Cultura. A autora argumenta que a Compreensão permite que o recém-admitido se familiarize com a missão, visão e

valores da organização. A Conexão promove a construção de relacionamentos dentro da empresa, essencial para o sucesso do colaborador em seu novo ambiente. A Clarificação ajuda a definir claramente as responsabilidades e expectativas do cargo, garantindo que o novo profissional entenda seu papel. Por fim, a Cultura é crucial para que o ingressante se sinta parte da organização, compreendendo suas normas e práticas.

Dentre os benefícios deste processo, Huang e Tootmaa (2017) destacam a redução da rotatividade, níveis de desempenho mais elevados, eficácia na carreira e menor estresse. Complementando essa ótica, Oliveira (2021) aponta ainda o engajamento, o aumento da produtividade, a melhor adaptação dos ingressantes, relacionamentos mais saudáveis e maior satisfação com o trabalho.

Andrade (2011 *apud* Santos, 2022) apresenta como exemplos de ações de integração a organização do espaço de trabalho, a comunicação interna sobre o início de novos funcionários no ambiente da organização, o agendamento de reunião com setor de pessoal para tratar sobre os benefícios e a designação de um funcionário com mais experiência para a recepção dos novos profissionais. Sório (2018) enfatiza também a importância de apresentar o histórico do setor no qual o ingressante será alocado, a fim de proporcionar-lhe uma compreensão mais aprofundada do contexto e das dinâmicas desse setor.

Na mesma linha, Lacombe (2005 *apud* Silva; Nascimento; Botelho, 2013) também apresenta sugestões de temas a serem tratados durante este processo, que podem envolver os objetivos, as políticas, os horários de trabalho da empresa, bem como a explicação de quem é quem na estrutura da organização, como funcionam os serviços da instituição, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comprometerimentos são esperados.

Nessa perspectiva, torna-se essencial que as orientações para a execução das atividades sejam repassadas logo nos primeiros momentos da relação de trabalho, conforme defende Caxito (2012). Na oportunidade, os recém-admitidos devem ser providos com o máximo de informações possível, para que eles não percam tempo tentando descobrir o que já está disponível (Tomazevic; Gonçalves; Martins, 2008).

Com base nas teorias abordadas e nos diversos aspectos contemplados pelo processo de *onboarding*, apresenta-se a divisão do processo de *onboarding* em seis elementos divididos em três Eixos Estruturantes (EE): (i) Acolhimento e Apoio Psicossocial, (ii) Aquisição de Conhecimento e Aprimoramento Profissional, e (iii) Aculturação e Alinhamento Institucional.

2.2 Acolhimento e apoio psicossocial

O primeiro dia para o recém-contratado deve ser especial. Nesta linha, Basaglia (2019) aponta que é essencial identificar quem será o responsável por receber o novo membro da equipe, e que este se prepare para o acolher. Segundo Santos (2022), quando o novo profissional é acolhido de maneira adequada e recebe todas as informações importantes sobre a organização e suas responsabilidades, ele tende a se sentir integrado, não apenas inserido nela.

Na ótica de Bernardino (2022), a socialização organizacional oportuniza a criação de relacionamentos significativos para os recém-chegados com a equipe de trabalho, em especial com as suas chefias, visto que esses agentes sociais atuam como referências de confiança e possuem forte influência no comprometimento organizacional.

Diante do importante papel que esses agentes sociais têm no processo de socialização, é necessário que possuam conhecimento e preparação para recepcionar os novos membros em suas equipes. Um gestor que compreenda a importância do processo de socialização, provavelmente estará mais apto a implementar táticas que favorecem a socialização dos seus subordinados. (Bernardino, 2022, p. 92)

Essa interação dos ingressantes com o seu gestor e os demais colegas contribui também “para a formação moral e ética do indivíduo” (Lima, 2019, p. 21), além de potencializar a identificação com a organização (Jones; Volpe, 2011).

Ao tratar de integração social, Correia e Montezano (2019, p. 115) citam os encontros informais, que “podem fazer diferença na vida pessoal e profissional dos servidores em geral, uma vez que buscam ofertar um ambiente acolhedor e receptivo”. Esses autores observam que, no âmbito das IFES, quando os servidores se sentem bem acolhidos pelos colegas e seus superiores, há uma maior efetividade na identificação e no comprometimento com a organização, alcançados em menos tempo. Do mesmo modo, Sório (2018) sugere que o convite para participar de momentos de confraternização e integração com o grupo de trabalho favorece o acolhimento. Na mesma linha, Benzinger (2016) conclui que as organizações geralmente se concentram nos aspectos formais da integração do novo funcionário, mas são os aspectos informais que podem realmente fazer a diferença para que o indivíduo se sinta acolhido.

Para facilitar esse processo de integração com os demais agentes, a comunicação se torna essencial, como bem afirmam Velame *et al.* (2023). Além de criar soluções para eventuais situações problemáticas, ela desempenha um papel crucial no fortalecimento das relações dentro das organizações, promovendo a cultura, melhorando o clima

organizacional, impulsionando a produtividade e, conseqüentemente, reduzindo a rotatividade (Benbelaid, 2022; Velame *et al.*, 2023). Nesse sentido, Minicucci (2016 *apud* Dalanhol, 2019) demonstra a relevância de os gestores estarem bem preparados para lidar não somente com os aspectos técnicos, mas em especial com as relações interpessoais e comportamentais dos seus novos subordinados.

Sob essa ótica, Maschio (2018) sugere que seja oferecido um programa de capacitação para as chefias imediatas, com o objetivo de aprimorar o processo de integração dos novos servidores no ambiente de trabalho. O curso deverá abordar temas como a preparação do espaço físico para receber o novo servidor e o treinamento dos colegas de trabalho em aspectos como o relacionamento interpessoal. Este mesmo autor recomenda ainda que apenas as chefias imediatas que participarem da capacitação poderão solicitar um novo servidor para sua equipe.

Cabe destacar, também, a importância do suporte psicossocial oferecido pela organização nessa fase inicial da relação de trabalho, considerando que esta etapa pode despertar sensações de insegurança, receio, timidez e ansiedade que podem ser geradas no início da relação, conforme apontam Silva, Nascimento e Botelho (2013). Schaufeli (2017) afirma que os fatores psicossociais no trabalho, se bem assistidos, podem melhorar o bem-estar dos trabalhadores. Para Basso (2020), este tipo de acompanhamento pode, inclusive, gerar um maior engajamento do funcionário.

Este acompanhamento “exerce um papel de fundamental importância, visto que quando encontra empecilho à realização de sua tarefa, o indivíduo corre o risco de experimentar estresse e ansiedade” (Bernardino, 2022, p. 87). Desta forma, diante dos desafios e dificuldades encontrados, os novos entrantes se sentem mais confortáveis em buscar contato com as pessoas para eximir suas dúvidas e apresentar suas limitações.

Acrescenta-se que a inclusão de grupos historicamente marginalizados, como pessoas negras e com deficiência, representa um avanço no processo de democratização do acesso ao serviço público, incluindo o ingresso na força de trabalho das universidades federais, o que demanda uma atenção especial no processo de socialização. Tanaka e Manzini (2005) alertam para a necessidade de evitar que o preconceito já enfrentado seja intensificado no momento de sua inserção no ambiente de trabalho. Mostert (2016), ao analisar a inclusão de pessoas com deficiência, observa que ainda há uma desvalorização desses profissionais, o que evidencia que, além da inclusão formal, é necessário a remoção de barreiras na integração inicial dos ingressantes por cotas nas instituições públicas.

Nesse contexto, o apoio psicossocial torna-se fundamental para ajudá-los a superar barreiras emocionais, psicológicas e sociais durante o processo de socialização.

Portanto, ao considerar o processo de *onboarding* no setor público, e, em particular, nas universidades federais, é essencial que as práticas de integração não apenas ofereçam acolhimento, mas também garantam que o suporte psicossocial seja sensível às especificidades dos servidores, em especial dos que ingressam por meio de políticas de cotas. O processo de socialização deve ser inclusivo e engajador, criando um ambiente de trabalho onde todos, independentemente da sua realidade social, possam se sentir acolhidos e apoiados desde o início de sua jornada.

2.3 Aquisição de conhecimento e aprimoramento profissional

A aquisição de conhecimento e o aprimoramento profissional no *onboarding* englobam os treinamentos de integração oferecidos aos novos membros e as demais iniciativas que levam à aprendizagem e ao desenvolvimento contínuo, os quais podem ser promovidos pela área de Gestão de Pessoas e/ou por suas chefias (Perry, 2020). Correia e Montezano (2019, p. 108) afirmam que os treinamentos são para os servidores um “meio de adquirir conhecimentos para realizar suas atribuições com eficiência, reduzindo possíveis falhas, e desempenhar suas atividades para um serviço excelente no ambiente público”. Em consonância, Grillo (2001 *apud* Maschio, 2018), ao tratar das universidades, observa que o curso introdutório desempenha um papel fundamental na integração dos novos servidores nas instituições universitárias.

Como afirma Pacheco (2015, p. 29), “o indivíduo, ao ingressar em uma nova empresa, desconhece ou pouco sabe sobre a história da organização, sua cultura, seus objetivos e o cargo a ocupar e, por esses motivos, o curso introdutório pode oferecer o suporte necessário a essa transição”. Nesse sentido, muitas organizações se usam de programas de capacitação no processo de socialização, a fim de engajar rapidamente os novos colaboradores.

Grillo (2001 *apud* Oliveira, 2021) afirma que, para que sejam eficientes, os treinamentos dessa fase de integração devem ser muito bem planejados e dimensionados do ponto de vista de tempo de duração e conteúdo ministrado, para que, de fato, os ingressantes conheçam a instituição, suas normas e procedimentos, bem como as

atribuições a serem desempenhadas no cargo, sem, contudo, serem sobrecarregados com excesso de informações. Os assuntos a serem ministrados nos treinamentos de integração, de acordo com Ashforth, Sluss e Saks (2007), devem perpassar por aspectos essenciais ao aprendizado do indivíduo, para que este possa se tornar um membro proficiente e se sentir confortável na organização. Nessa mesma ótica, Pereira (2014) destaca que o treinamento de integração deve ser realizado logo no início do vínculo com a organização, uma vez que as informações oficiais reduzem os “ruídos” de comunicação que podem acontecer, até mesmo pela expectativa e ansiedade do iniciante.

Dutra (2006 *apud* Santos, 2022), por sua vez, salienta que é importante realizar também treinamentos especializados durante este período, considerando a natureza do cargo, voltados a cuidados específicos para determinadas tarefas cotidianas.

Nesta linha, Fontainha *et al.* (2014) recomendam que os doze primeiros meses de efetivo exercício sejam voltados ao aprendizado dos aspectos fundamentais da atuação profissional, período também mencionado por Bernardino (2022) como crucial para o processo de *onboarding*, com base em uma pesquisa realizada pela autora em uma IFES. Consequentemente, torna-se essencial adaptar as decisões referente ao processo de *onboarding* nestas instituições às especificidades necessárias para que o compartilhamento do conhecimento ocorra de maneira eficaz, como discutido por Souza (2009).

Como complemento aos treinamentos, Oliveira (2021) indica o uso de manuais orientativos sobre as principais informações a serem transmitidas aos novos membros da força de trabalho, como direitos e deveres, estrutura organizacional, entre outras. Delvas (2017) garante que a entrega de manual serve, ainda, para evitar “a desresponsabilização pessoal com o argumento de desconhecimento de informações por parte do colaborador” (Delvas, 2017, p. 2).

Bauer (2010) destaca, também, a prática da mentoria nesta fase: “um mentor pode ensinar novos funcionários sobre a organização, oferecer conselhos, ajudar na instrução profissional e fornecer apoio em termos sociais e políticos” (Bauer, 2010, p. 11, tradução nossa). Já Oliveira *et al.* (2008) denominam a pessoa responsável por acompanhar o recém-chegado de tutor, tendo igualmente a função de facilitar a adaptação do ingressante, bem como dar *feedback* e orientação. Trata-se de um vínculo de colaboração caracterizado por acompanhamento individual e compartilhamento de experiências e saberes (Melo, 2011). Cabe frisar, por fim, que a prática da tutoria, além de servir como facilitadora para o desenvolvimento funcional, como exposto por Melo (2011), auxilia nas relações

interpessoais. Quanto antes o recém-chegado se conectar com os novos colegas, mais rapidamente poderá consultá-los para esclarecer dúvidas e aprender suas funções de forma mais eficiente (Bauer, 2013). Nessa linha, Perry (2020) destaca a aplicação desta prática no serviço público, a fim de que a mesma reforce os valores desse setor aos novos servidores. De acordo com Oliveira *et al.* (2008), a participação ativa de um tutor favorece ainda a oferta de *feedbacks* mais precisos e contextualizados, o que contribui para um aprendizado mais consistente e alinhado às demandas da função.

Segundo Eraut (2011), a experiência do *feedback* pode significar uma oportunidade de reconhecimento do indivíduo pelo valor do seu trabalho. Eisenberger e Stinglhamber (2011) defendem que esse deve se dar de maneira sincera e “sem máscaras”, caso contrário, o resultado pode ser negativo. Desta maneira, o período que coincide com o estágio probatório² do servidor (período em que o servidor tem seu desempenho avaliado a fim de se tornar membro efetivo da instituição) torna-se um momento propício para a realização de *feedbacks* de desempenho, sendo essencial para o acompanhamento contínuo e a adaptação dos novos técnicos-administrativos.

Em suma, a combinação de práticas que envolvam Aquisição de Conhecimento e Aprimoramento Profissional, como treinamentos, tutoria e *feedback* contínuo, conforme discutido, é essencial para a adaptação bem-sucedida dos novos servidores ao ambiente organizacional.

2.4 Aculturação e alinhamento institucional

O processo de *onboarding* possui uma relação intrínseca com a cultura organizacional, compreendida como “um conjunto de ideias, conhecimentos, formas de agir, pensar e sentir, expressas em termos materiais ou não, que são partilhados por um grupo ou uma organização, com uma certa regularidade no tempo e no espaço” (Teixeira *et al.*, 2013 *apud* Silva; Nascimento; Botelho, 2013, p. 3).

Acerca do papel da cultura dentro do ambiente organizacional, Robbins (2002) aponta que ela exerce funções complexas, definindo fronteiras, proporcionando senso de identidade aos indivíduos e facilitando o comprometimento organizacional. O autor ainda cita que a cultura atua como mecanismo de controle, orientando e moldando as atitudes e

² Art. 20 da Lei 8.112/1990

comportamentos dos funcionários, estabelecendo um conjunto de regras que define o que é aceitável ou não dentro da organização.

Assim, a aculturação, que promove a inserção gradual do novo servidor nos valores, normas e práticas da instituição, torna-se um elemento fundamental no processo de integração, pois contribuiu não apenas para a adaptação do indivíduo, mas também para o seu alinhamento institucional, ou seja, a identificação com os objetivos, princípios e propósitos da organização em que está inserido (Silva *et al.*, 2008). Quanto mais cedo os novos membros da força de trabalho aprenderem conhecimentos específicos da organização e reconhecerem sua cultura, mais cedo poderão contribuir para o bom andamento da organização (Klein; Polin; Sutton, 2015).

A falta de adaptação à nova cultura pode levar ao desalinhamento das convicções em relação aos costumes da organização, o que pode causar certas turbulências iniciais (Silva; Nascimento; Botelho, 2013; Robbins, 2002). O período de integração inicial torna-se, portanto, um dos momentos mais oportunos para apresentar aos profissionais a cultura e os valores organizacionais, possibilitando o alinhamento dos mesmos com a instituição, como defende Oliveira (2021). Conforme Rodrigues e Lemos (2017), quando os colaboradores estão alinhados com os valores da cultura organizacional, maior é a probabilidade de mostrarem atitudes positivas em seu comportamento.

Borges *et al.* (2010) afirmam que os indivíduos precisam estar familiarizados com o objetivo, valores e políticas da organização para desempenharem o papel que se espera deles. Oliveira (2021), que estudou o processo de aculturação no serviço público, assim reforça: “neste ponto, observa-se que existe uma relação próxima entre a cultura organizacional e o desenvolvimento das pessoas da organização, de modo que o comportamento dos colaboradores pode ser moldado por meio da cultura organizacional” (Oliveira, 2021, p. 16). Portanto, no serviço público, esse alinhamento institucional se revela essencial, para promover a adesão consciente aos princípios do interesse público e o engajamento do servidor com a missão da Administração Pública.

Em complemento, Coelho e Menon (2018) afirmam que os profissionais que ingressam no serviço público o fazem pelo seu mérito e sua capacidade de serem aprovados em concurso. No entanto, destacam que os servidores nem sempre possuem o perfil profissional da esfera pública (saber agir/fazer/ser).

Nas seleções da Administração Pública, geralmente são adotados critérios estritamente objetivos focados no conhecimento técnico, excluindo características da personalidade, devido a necessidade de impessoalidade deste setor. A seleção dos

servidores se baseia, muitas vezes, apenas na sua capacidade intelectual, negligenciando aspectos relacionados ao comportamento e atitudes (Maschio, 2018). Isso garante a isonomia, porém amplia a heterogeneidade do corpo funcional (Abranches, 2011), o que demanda atenção especial quando da aplicação do processo de *onboarding* aos novos servidores, em especial, sua aculturação (Bernardino, 2022).

Perry (2020) afirma, portanto, que um processo bem aplicado de aculturação no âmbito público pode contribuir, ainda, para motivar o novo agente a adotar um comportamento pró-social, alinhado com o *ethos* do serviço público, o qual é apresentado por Fonseca, Nascimento e Dias (2020) como “predisposição para o serviço público”.

Com base no modelo da motivação para o serviço público de Perry, esses autores Fonseca, Nascimento e Dias (2020) selecionam quatro dimensões consideradas essenciais para que ocorra o alinhamento com o serviço público. São elas:

- a) atração para formulação de políticas públicas: preferência particular na coparticipação nas decisões políticas;
- b) comprometimento com o interesse público: importância dada ao bem comum e ao senso de dever;
- c) compaixão: estima social por pessoas que necessitam de ajuda;
- d) autossacrifício: disposição em sacrificar interesses pessoais em prol de outros.

Adicionalmente, Oliveira *et al.* (2008) apresentam a relação da dimensão ética com o fazer público, enfatizando que essa alcança a preocupação com a aplicação eficiente dos recursos públicos e o aprimoramento da prestação dos serviços ao cidadão.

Diante dessas constatações, Traesel e Merlo (2014) evidenciam a importância de as práticas organizacionais reforçarem a aculturação no serviço público, alicerçadas no saber fazer do servidor, ressignificando o sentido do trabalho nessa esfera.

Nas universidades federais, Oliveira *et al.* (2008) trazem à tona ainda que muitos são os concursados de diferentes regiões que se deslocam para trabalhar em outra localidade, carregando consigo as suas diferenças culturais, o que pode dificultar o processo de integração dos novos servidores.

Diante da constatação de admissão de servidores desalinhados com o serviço público, o que facilitaria o processo de adaptação dos mesmos, conforme observa Perry (2020), fica evidente a importância do esforço dedicado à aculturação e ao alinhamento dos novos servidores com a instituição desde o início da sua relação com o novo serviço.

Em suma, a aculturação e o alinhamento institucional são elementos complementares e indispensáveis do *onboarding* no serviço público, pois conecta o novo servidor aos propósitos da Administração Pública.

2.5 Estudos sobre *onboarding* em universidades federais brasileiras

Estudos recentes avaliaram o processo de socialização dos novos TAEs em outras universidades federais brasileiras, destacando a relevância de iniciativas bem estruturadas para o alcance dos benefícios dessas práticas. Esses estudos oferecem ainda perspectivas sobre como as práticas de *onboarding* podem ser aprimoradas para garantir uma integração eficaz desses servidores. No Quadro 1 seguem alguns exemplos:

Quadro 1 – Exemplos de estudos sobre *onboarding* em universidades federais

Universidade	Autor(es)	Principais contribuições identificadas
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	Salvi <i>et al.</i> (2023)	O trabalho destaca a necessidade de um acolhimento mais estruturado , com materiais de orientação e capacitação para os ingressantes, com informações claras sobre a UFSM, sua cultura organizacional e a função dos servidores.
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	Bernardino (2022)	O estudo buscou compreender como os novos servidores são integrados à instituição. Identificou que a socialização organizacional precisa de aprimoramento, especialmente na capacitação e no suporte aos novos servidores, e propõe diretrizes para aprimorar esse processo, garantindo um melhor acolhimento, desenvolvimento e acompanhamento dos ingressantes.
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Stoffel (2022)	Analisou as diferenças e semelhanças na socialização de TAEs com e sem deficiência da UFSC, não tendo sido observadas diferenças significativas, o que pode ser explicado pela existência de uma equipe de acompanhamento para servidores com deficiência e pela proatividade destes servidores.

Universidade	Autor(es)	Principais contribuições identificadas
Universidade Federal do Piauí (UFPI)	Araújo, Campelo Filho e Rabêlo Neto (2020)	O estudo concluiu que o tempo de serviço influencia positivamente o ajustamento organizacional dos servidores, sugerindo que ações intensificadas nos primeiros anos podem acelerar esse processo ; não houve impactos significativos na integração de diferentes categorias funcionais e lotações.
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Maschio (2018)	O trabalho sugere uma nova forma de análise da alocação dos novos servidores , uma vez que a utilizada atualmente gera insatisfação e pedidos frequentes de remoção, o que impacta a eficiência institucional.
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	Sório (2018)	Defendeu a criação de um Programa de Integração formalizado para novos servidores, utilizando-se de materiais informativos como manuais ou guias e realização de reuniões periódicas de acompanhamento.
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	Pacheco (2015)	Sugeriu um curso virtual de iniciação ao serviço público para TAEs , para orientá-los sobre o serviço público, o papel do servidor, a UFRN e a função que irão desempenhar.
Universidade Federal de Lavras (UFLA)	Andrade e Ramos (2015)	Diferentes setores e grupos ocupacionais experienciam a socialização de formas distintas. A ausência de estratégias padronizadas de socialização pode levar a desigualdades na adaptação dos servidores, impactando sua motivação e engajamento. Sugere a implementação de programas estruturados de socialização .

Fonte: Elaboração própria (2025).

Em síntese, os estudos apresentados apontam que embora existam desafios a serem superados no campo da integração, as universidades federais brasileiras demonstram preocupação com um processo de *onboarding* eficaz e inclusivo. Fica evidente, portanto, que a execução de programas de integração bem estruturados é essencial para garantir que os TAEs possam se adaptar de forma bem-sucedida ao novo trabalho.

3 Metodologia

Esta seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para a análise do processo de *onboarding* da Universidade Federal de Pelotas voltado aos Técnico-Administrativos em Educação, abordando-se o tipo de pesquisa, os sujeitos da pesquisa, as técnicas utilizadas e a análise e interpretação dos resultados. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da Faculdade de Medicina da UFPel, sob o parecer 7.173.084, vinculado ao protocolo nº 82604024.9.0000.5317, garantindo a conformidade ética da pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

Este estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa de campo, com uma observação direta e interativa com o contexto do estudo, possibilitando uma compreensão mais profunda dos fenômenos e das relações investigadas (Gil, 2002).

A abordagem adotada foi de natureza quali-quantitativa, por permitir tanto a mensuração objetiva de percepções quanto a interpretação das experiências relatadas. A utilização dessa abordagem mista oferece uma visão mais ampla do problema pesquisado, pois a realidade abrangida interage de maneira dinâmica (Minayo, 2001).

Além disso, trata-se de um estudo descritivo transversal, tendo em vista que se baseia em uma única avaliação aplicada a um grupo específico de TAEs (Creswell, 2009).

3.2 Sujeitos da pesquisa

Este estudo foi realizado na Universidade Federal de Pelotas, com foco no universo dos TAEs. A pesquisa concentrou-se nos TAEs que ingressaram na instituição nos anos de 2022 e 2023, totalizando uma população de 73 profissionais.

A definição da população-alvo considerou os seguintes critérios:

a) servidores em fase inicial do vínculo com a instituição, que ainda não adquiriram estabilidade, em razão de sua recente experiência com o processo de *onboarding*;

b) servidores que ingressaram na instituição por concurso, e não por redistribuição, colaboração técnica ou em exercício provisório, uma vez que, nestes casos, o processo de iniciação se dá envolvendo outra instituição federal de ensino³, o que não é objeto de estudo deste trabalho;

c) não foram englobados servidores que no período a ser estudado assumiram um novo cargo, porém já haviam ingressado em algum cargo anterior na instituição antes ao período a ser considerado;

d) não foram considerados servidores que, embora tenham ingressado nos anos de 2022 ou 2023, já tenham se desligado da instituição.

A amostra abrangeu TAEs de ambos os sexos, ocupantes de cargos de nível médio e nível superior, lotados em unidades administrativas e acadêmicas, que ingressaram na Universidade tanto pela modalidade da ampla concorrência como pelas cotas (negros e pessoas com deficiência).

Participaram ainda representantes da Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas responsáveis pelo processo de *onboarding* na UFPel: a Pró-Reitora de Gestão com Pessoas, o Coordenador de Administração de Pessoal, a Coordenadora de Saúde e Qualidade de Vida e a Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoal, todos ocupantes de Cargo de Direção de setores envolvidos com esse processo na instituição.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Para coletar os dados pertinentes à pesquisa, foram utilizados dois instrumentos distintos:

a) **Questionário direcionado à PROGEP:** de natureza qualitativa, foi construído com o objetivo de compreender as práticas atuais adotadas pela Universidade para a socialização dos novos TAEs tendo sido composto por questões abertas e estruturadas com base nos referenciais teóricos da pesquisa (Apêndice A). Esse instrumento foi essencial para uma compreensão ampla do processo como um todo, possibilitando o

³ Com base na Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, publicada no Diário Oficial da União em 12 de dezembro de 1990

alcance do primeiro objetivo específico, servindo como subsídio para a construção do segundo instrumento e a análise dos dados

b) **Questionário aplicado a novos TAEs** (Apêndice C): de natureza qualitativa, foi composto por 27 afirmações, que avaliaram diferentes aspectos relacionados ao processo de *onboarding*, além de 3 questões abertas, que possibilitaram comentários adicionais sobre as afirmações abordadas. O questionário foi organizado com base nos três Eixos Estruturantes abordados no referencial teórico, de acordo com a natureza dos aspectos avaliados nas afirmações. São eles:

- 1 - Acolhimento e Apoio Psicossocial,
- 2 - Aquisição de Conhecimento e Aprimoramento Profissional, e
- 3 - Aculturação e Alinhamento Institucional.

Cada afirmação apresentou uma escala Likert bipolar de cinco pontos para avaliação dos participantes, cujas opções eram:

- Discordo totalmente;
- Discordo;
- Neutro;
- Concordo;
- Concordo totalmente;

Além disso, foi incluída a opção “Não se aplica / Desejo não responder”, conforme recomendado pelo Comitê de Ética que autorizou a pesquisa. O questionário também incluiu perguntas sobre o perfil do respondente relacionadas ao sexo, escolaridade do cargo ocupado, modalidade de ingresso e unidade de lotação.

O instrumento foi disponibilizado por meio da plataforma *Survey* da UFPel, com o convite para o seu preenchimento via e-mail institucional dos servidores, os quais podem ser acessados no portal institucional da UFPel⁴. Diante da baixa adesão inicial, foi realizada abordagem individual, reforçando o convite e, em alguns casos, distribuindo-se o formulário de forma impressa, o que ampliou significativamente o número de respondentes.

A validação deste questionário se deu por meio de pré-teste junto a um dos respondentes que fizeram parte da pesquisa. Salienta-se que os respondentes do questionário não foram identificados. Este instrumento visou contribuir para o atingimento do segundo objetivo específico, auxiliando a análise dos dados e o levantamento de possíveis pontos de melhoria.

⁴ Disponível em: <https://institucional.ufpel.edu.br/>

A relação entre as afirmações deste questionário com os aspectos abordados e o referencial teórico pode ser encontrada no Apêndice B deste trabalho.

3.4 Técnica de análise e interpretação dos dados

As afirmações foram analisadas de acordo com o grau de concordância dos respondentes. Os dados coletados foram submetidos a uma análise descritiva de conteúdo, visando compreender a percepção dos TAEs a respeito dos principais aspectos do processo de *onboarding* a que foram submetidos na UFPel, bem como analisar a influência das variáveis sociodemográficas abordadas na pesquisa sobre essas percepções.

A análise quantitativa contemplou a frequência relativa das respostas positivas, neutras e negativas, além do Índice de Concordância (IC) atribuído a cada afirmação. Para garantir uma análise relevante, considerou-se como válidas somente as respostas que expressaram algum grau de concordância, excluindo-se dos cálculos as respostas “Não se aplica/Desejo não responder”. A seguir, descreve-se a metodologia utilizada para o cálculo da frequência relativa e do IC:

1) Frequência relativa: a frequência relativa corresponde à proporção de respostas válidas atribuídas a cada tipo de avaliação na escala utilizada. Foram consideradas para tal três categorias: respostas positivas (que incluem as opções “concordo” e “concordo totalmente”), respostas neutras e respostas negativas (relacionadas às opções “discordo” e “discordo totalmente”). Essa abordagem possibilitou identificar a predominância de percepções favoráveis, desfavoráveis ou neutras em relação às afirmações apresentadas aos participantes. Quanto maior a frequência de respostas positivas, maior a concordância dos respondentes com as afirmações.

A fórmula que representa o cálculo da frequência relativa para cada categoria é apresentada no Quadro 2:

Quadro 2 – Fórmula do cálculo da frequência relativa por categoria

$$FR_i = \frac{n_i}{n_{total}}$$

Onde:

- FR_i = frequência relativa da categoria i (positiva, neutra ou negativa)
- n_i = número de respostas da categoria i
- n_{total} = total de respostas válidas (excluindo "não se aplica/desejo não responder")

Fonte: Elaboração própria (2025).

1) Índice de Concordância (IC): para mensurar o grau de concordância dos participantes em relação aos temas abordados no questionário, foi calculado o Índice de Concordância. Esse indicador funciona como uma média ponderada das respostas, refletindo a posição geral do grupo de respondentes sobre cada item. O cálculo do IC baseia-se na atribuição de pesos às respostas da escala Likert bipolar de cinco pontos, variando de -2 a 2, conforme descrito na Tabela 1:

Tabela 1 – Pesos atribuídos à cada nível de concordância

Resposta	Peso
Discordo totalmente	-2
Discordo	-1
Neutro	0
Concordo	1
Concordo totalmente	2

Fonte: Elaboração própria (2025).

A fórmula utilizada para a obtenção do IC considerou a soma ponderada das frequências de respostas, dividida pelo total de respondentes válidos, resultando em um valor médio que reflete a tendência geral do grupo em relação a cada item, como segue no Quadro 3:

Quadro 3 - Fórmula do cálculo do Índice de Concordância (IC)

$$IC = \frac{\sum(f_i \times p_i)}{N}$$

Onde:

- f_i = frequência de respostas em cada categoria da escala Likert (por exemplo, número de respondentes que marcaram "Concordo")
- p_i = peso atribuído a cada resposta (sendo: -2, -1, 0, 1, 2)
- N = número total de respostas válidas (excluindo "não se aplica/desejo não responder")
- $\sum(f_i \times p_i)$ = soma ponderada das respostas

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quanto mais perto de (-2) é o valor deste índice maior é a discordância geral dos pesquisados e quanto mais perto de (2), maior é a sua concordância. Para fins interpretativos, os valores de IC foram organizados nas faixas classificatórias descritas na Tabela 2:

Tabela 2 – Classificação das faixas de Índice de Concordância (IC)

Faixa do índice	Classificação
-2,00 a -1,50	Discordância extrema
-1,49 a -1,00	Forte discordância
-0,99 a -0,50	Moderada discordância
-0,49 a -0,01	Baixa discordância
0,00 a 0,49	Baixa concordância
0,50 a 0,99	Moderada concordância
1,00 a 1,49	Forte concordância
1,50 a 2,00	Concordância extrema

Fonte: Elaboração própria (2025).

Esses resultados, correlacionados à análise qualitativa adicional das perguntas abertas, possibilitou uma análise mais refinada das respostas, permitindo a identificação de aspectos com maiores ou menores níveis de satisfação em relação aos aspectos investigados. Essa abordagem está alinhada com a metodologia de Yin (2016), que destaca

a importância da triangulação de fontes de dados para garantir a consistência e a profundidade da pesquisa.

Para apresentação dos resultados, além da análise geral, a avaliação se deu também por Eixo Estruturante. Por fim, foi feita uma análise detalhada por afirmação. A combinação dessas informações permitiu não só a identificação de possíveis falhas e pontos de melhoria, mas também forneceu uma base para as recomendações voltadas à otimização do processo de *onboarding* da UFPel.

4 Apresentação e discussão dos resultados

Esta seção apresenta a análise do processo de *onboarding* dos TAEs da UFPel. Inicialmente, será feito um breve relato do processo, com base nas respostas obtidas por meio do questionário aplicado aos representantes da Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas da instituição. Em seguida, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada junto aos TAEs participantes do estudo organizados em três tipos de análise: geral, por Eixo Estruturante e por afirmação.

4.1 Breve relato sobre o processo de *onboarding* dos TAEs da UFPel

Com base nas respostas obtidas junto aos representantes da PROGEP, por meio da aplicação do questionário a que se refere a alínea “a” da subseção 3.3, observou-se que as ações de socialização na UFPel possuem o objetivo de proporcionar uma melhor ambientação no espaço laboral, bem como a integração de equipes e das pessoas às estruturas da Universidade, promovendo ao fim, o senso de pertencimento e engajamento dos novos TAEs. Como afirmam os representantes participantes da pesquisa, o intuito é “fomentar a ideia de servir ao público, alinhado com o alcance dos objetivos sociais de uma universidade pública e de qualidade”.

A avaliação do alcance desses objetivos acontece por meio dos *feedbacks* recebidos pela equipe da PROGEP durante o processo de socialização, tanto no evento de acolhida dos novos TAEs, quanto por meio dos retornos obtidos quando realizado o acompanhamento pela equipe multiprofissional da PROGEP.

As métricas ou indicadores utilizados para avaliar o atingimento desses objetivos são de caráter subjetivo, baseando-se nas manifestações dos servidores durante o processo de acompanhamento realizado pelas equipes mencionadas. Até o momento, não há um instrumento padronizado ou sistematizado que permita avaliar de forma objetiva os resultados dessas ações, o que limita a possibilidade de monitoramento contínuo e comparações mais precisas ao longo do tempo.

Durante o processo de *onboarding*, especialmente no evento de acolhida, são abordados temas que visam à compreensão do funcionamento da UFPel e do cotidiano do TAE na instituição, procurando-se indicar “onde buscar as informações e como se apropriar dos temas atinentes à carreira, ao serviço público e ao desempenho das atividades laborais”, como salienta a equipe. Entre esses temas, destaca-se: a apresentação das áreas e ações da PROGEP, orientações pertinentes ao acolhimento e cuidados com a saúde, dinâmica de trabalho em equipe, integração e pertencimento. Também são apresentados conceitos gerais sobre o papel de servidor público, ética e integridade no serviço público, além do uso dos principais sistemas utilizados na instituição e seus acessos. O conteúdo contempla ainda os principais normativos e documentos reguladores do trabalho no âmbito federal e na UFPel. Para complementar a ambientação, os novos TAEs participam de um *tour* pelos prédios da instituição.

Esses temas são discutidos e definidos internamente no âmbito da PROGEP e aprimorados de forma constante. São pensados na forma de comportar a relação inicial do TAE tanto com o Serviço Público Federal quanto com a UFPel, sem uma abordagem excessivamente detalhada, evitando que o processo se torne cansativo e, ao mesmo tempo, atinja o objetivo proposto.

Quanto às vantagens e os desafios a partir das abordagens escolhidas para as práticas de *onboarding*, a equipe considera que o principal desafio é conciliar o ingresso e o acolhimento coletivo com a individualidade de cada TAE. Isso porque há servidores com o perfil mais introspectivo, exigindo maior atenção na escolha de práticas que garantam a integração sem causar desconforto aos participantes. As principais vantagens identificadas pela equipe é a promoção da integração entre os servidores, além do favorecimento do acolhimento e da integração destes ao ambiente laboral, fortalecendo o sentimento de pertencimento à UFPel.

A equipe acredita que o principal fator que pode comprometer o processo como um todo é a falta de motivação dos servidores para participar e o baixo engajamento no cumprimento de todas as atividades propostas, desde o acompanhamento pela equipe multiprofissional à participação no evento de acolhida. Outro percalço observado, e que tem sido abordado no ambiente da PROGEP, é a conscientização das chefias sobre a importância de incentivar a participação dos servidores ingressantes nas práticas oferecidas pela área de gestão de pessoas da UFPel.

O processo tem passado por avaliação constante e adaptações de acordo com a realidade e a necessidade identificada, o que inclui, por exemplo, a possibilidade de incluir

o evento de acolhida no calendário administrativo da instituição – documento que organiza os principais eventos e obrigações administrativas ao longo ano -, estabelecendo a participação compulsória como requisito para progressão funcional.

Essa e outras mudanças são pensadas e planejadas no âmbito da PROGEP e discutidas com órgãos envolvidos, como por exemplo, a Comissão Interna de Supervisão da Carreira (CIS), o Sindicato dos Servidores Federais em Educação de Pelotas e Capão do Leão (ASUFPel) e o Comitê de Gestão de Pessoas, que presta assessoria à PROGEP em matéria de pessoal.

Por fim, embora a equipe afirme que o processo de *onboarding* esteja atualmente institucionalizado, com um fluxo processual e procedimentos padronizados, não se identificou a presença de um documento orientativo disponível para que a equipe possa segui-lo, o que pode afetar a eficácia e a eficiência do processo.

As demais informações levantadas serão apresentadas juntamente com a análise das respostas dos TAEs participantes da pesquisa.

4.2 Resultados da pesquisa e interpretação

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos a partir dos dados coletados na pesquisa com os TAEs, visando compreender suas experiências e percepções e sua relação com o processo de *onboarding* na UFPel. A análise, além de apresentar o perfil dos participantes, abordará uma análise geral dos dados, uma análise por Eixos Estruturantes e, por fim, uma análise detalhada por afirmações e aspectos avaliados.

4.2.1 Perfil dos participantes

A pesquisa aplicada aos novos TAEs obteve 60 respostas, representando 82% da amostra almejada. Considerando que a população-alvo era de 73 servidores, alcançou-se uma amostra com grau de confiança de 95% e uma margem de erro de aproximadamente 5%.

A caracterização do perfil dos respondentes da pesquisa, segundo os aspectos sociodemográficos abordados, está ilustrada na Tabela 3:

Tabela 3 – Caracterização do perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa

Sexo	
Masculino	Feminino
30	30
Escolaridade do Cargo	
Médio	Superior
29	31
Modalidade de Ingresso	
Ampla concorrência	Cotas
48	12
Tipo de Unidade	
Acadêmica	Administrativa
40	20

Fonte: Elaboração própria (2025).

4.2.2 Análise geral

Nesta subseção, serão apresentados os resultados gerais da avaliação do processo de *onboarding* pelos TAEs participantes da pesquisa, considerando a avaliação referente às 27 afirmações apresentadas no instrumento de coleta, que abordam diferentes aspectos da integração institucional. A Tabela 4 ilustra as frequências relativas de respostas positivas, neutras e negativas obtidas, além do Índice de Concordância, refletindo a percepção dos TAEs sobre o processo de integração da UFPel. A análise ainda inclui as variações conforme as características sociodemográficas dos participantes.

Tabela 4 – Frequências relativas e Índice de Concordância por perfil de TAEs

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	58,01	24,13	17,86	0,66
Feminino	61,69	22,09	16,22	0,73
Masculino	57,73	23,47	18,80	0,60
Nível Médio	56,52	25,00	18,48	0,56
Nível Superior	62,87	20,61	16,52	0,77
Ampla Conc.	61,94	22,82	15,24	0,75
Cotas	50,95	22,78	26,27	0,36
Un. Adm.	65,77	18,93	15,30	0,85
Un. Acad.	56,69	24,78	18,53	0,57

Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise dos dados apresentados na Tabela 4 revela que o processo de *onboarding* promovido pela UFPel tem sido avaliado de forma razoavelmente positiva pelos novos TAEs, com a predominância de respostas positivas (58,01%) e um IC de 0,66, classificado como de moderada concordância. Embora esses números indiquem que as ações de acolhimento e integração têm alcançado a satisfação de boa parte dos TAEs, eles também sugerem que ainda há uma margem significativa para aprimoramentos, especialmente considerando que aproximadamente 42% das respostas foram neutras ou negativas.

Ao se observar os resultados dos grupos sociodemográficos analisados, nota-se que há uma dissonância entre os pesquisados. TAEs mulheres, de cargos de nível superior, ingressantes por meio da ampla concorrência e de unidades administrativas tenderam a perceber o processo de integração de forma mais positiva do que os TAEs homens, de cargos de nível médio, ingressantes por meio de cotas e de unidades acadêmicas.

Destaca-se que o grupo de cotistas foi o que apresentou a menor frequência positiva relativa (50,95%) e o menor IC geral (0,36). Já os TAEs de unidades administrativas foram os que apresentaram a maior frequência positiva relativa (65,77%) e o maior IC geral (0,85).

Essas diferenças sugerem que as ações atualmente implementadas podem não estar plenamente ajustadas às realidades sociais e necessidades específicas de determinados grupos, o que reforça a importância de se repensar algumas práticas e políticas, de modo que promovam um processo de *onboarding* eficaz para todos os servidores técnico-administrativos.

Importa ressaltar que nenhum dos índices de concordância ultrapassou o valor de 1, mas também nenhum ficou abaixo de 0, o que revela um equilíbrio geral entre os segmentos avaliados.

4.2.3 Análise por Eixo Estruturante

Nesta subseção, são apresentados os resultados da avaliação dos três Eixos Estruturantes em que foi dividido o processo de *onboarding* dos TAEs para avaliação: (i) Acolhimento e Apoio Psicossocial, (ii) Aquisição de Conhecimento e Aprimoramento Profissional, e (iii) Aculturação e Alinhamento Institucional. A análise por EE busca identificar as dimensões com maior e menor satisfação dos participantes, bem como as diferenças nas percepções de acordo com as características sociodemográficas dos respondentes. Os índices por EE serão ilustrados na Tabela 5, que apresenta as frequências relativas de respostas positivas, neutras e negativas, além dos ICs para cada Eixo:

Tabela 5 - Frequências relativas e Índice de Concordância por Eixo Estruturante

	Freq. Positiva (%)			Freq. Neutra (%)			Freq. Negativa (%)			Índice de Concordância		
	Eixo 1	Eixo 2	Eixo 3	Eixo 1	Eixo 2	Eixo 3	Eixo 1	Eixo 2	Eixo 3	Eixo 1	Eixo 2	Eixo 3
	Geral	67,04	56,87	51,19	18,33	23,13	30,36	14,63	20,00	18,45	0,85	0,57
Feminino	68,35	58,31	55,23	16,77	22,71	30,81	14,87	18,98	13,95	0,88	0,62	0,63
Masculino	65,69	55,36	46,95	19,93	23,57	29,88	14,38	21,07	23,17	0,81	0,53	0,34
Nível médio	63,52	52,88	49,70	20,52	25,54	32,34	15,96	21,58	17,96	0,74	0,44	0,42
Nível Superior	70,48	60,61	52,66	16,19	20,88	28,40	13,33	18,52	18,93	0,95	0,69	0,55
Ampla Conc.	70,38	58,30	51,78	17,10	24,02	32,02	12,52	17,69	16,21	0,96	0,62	0,58
Cotas	56,59	51,28	40,00	21,71	19,66	30,00	21,71	29,06	30,00	0,50	0,38	0,06
Un. Adm.	73,11	65,31	53,04	17,45	15,31	27,83	9,43	19,39	19,13	1,09	0,76	0,58
Un. Acad.	63,90	52,65	50,23	18,78	27,25	31,67	17,32	20,11	18,10	0,72	0,48	0,43

Fonte: Elaboração própria (2025).

Ao comparar os três Eixos Estruturantes avaliados na pesquisa, é possível perceber diferenças importantes nos resultados. O EE 1, que abrange aspectos relacionados ao acolhimento e ao apoio psicossocial apresentou o melhor desempenho, com uma frequência positiva geral de 67,04% e um IC de 0,85. Esse resultado sugere que os esforços iniciais de recepção e ambientação são bem percebidos pelos novos TAEs. Já o EE 2,

relacionado à aquisição de conhecimento e ao aprimoramento profissional, obteve uma avaliação mais moderada (56,87% de frequência positiva e IC de 0,57), indicando possíveis lacunas no que tange ao desenvolvimento funcional. O EE 3, por sua vez, voltado à aculturação e ao alinhamento institucional, apresentou os menores índices (51,19% de frequência positiva e IC de 0,49), evidenciando que a promoção da identificação do novo TAE com a UFPel e, conseqüentemente, com o serviço público, carecem de maior atenção.

De forma geral, a comparação entre os três Eixos sugere que o processo de *onboarding* da UFPel tem sido percebido como mais eficaz no período inicial do TAE junto à instituição, mas vai perdendo força à medida que avança para dimensões mais profundas, como o desenvolvimento profissional e a consolidação do vínculo institucional.

As disparidades nas respostas entre os grupos sociodemográficos quando analisados por Eixos também são marcantes: em todos eles, o grupo de TAEs do sexo feminino, de nível superior, ingressantes por ampla concorrência e de unidades administrativas apresentaram maior frequência de respostas positivas e maior IC em relação aos seus pares aos quais foram comparados.

Os TAEs que ingressaram por meio de cotas foram os que mais apresentaram avaliações negativas, sobretudo no EE 3, cujo IC foi extremamente baixo (0,06). Em contrapartida, o grupo dos TAEs de unidades administrativas, apresentou nos EEs 1 e 2, os índices de concordância mais elevados entre os grupos da amostra (1,09), sendo o único a ultrapassar a marca de 1 em todos os Eixos. Já no EE 3, o destaque positivo ficou com o grupo feminino, que atingiu o maior índice entre todos os grupos (0,63).

Essa análise evidencia, mais uma vez, que as diferentes percepções entre os novos TAEs tornam evidente que suas necessidades e expectativas diversas representam um desafio considerável para a UFPel. Como destaca Bernardino (2022), gerir e integrar profissionais com aspirações variadas é uma tarefa complexa, o que respalda a importância de que práticas de *onboarding* levem em conta essas diferenças, promovendo uma adaptação mais sensível e eficaz à realidade de cada TAE.

4.2.4 Análise por afirmação

Nesta subseção, serão apresentados os resultados da avaliação detalhada por afirmação, com foco nos aspectos específicos do processo de *onboarding* dos TAEs, conforme sua distribuição nos Eixos Estruturantes. As Tabelas 6 a 23 e 25 a 33 ilustram as frequências relativas de respostas positivas, neutras e negativas, bem como os ICs para

cada afirmação, permitindo uma visão mais aprofundada sobre a percepção dos participantes em relação a cada aspecto do processo de integração abordado na pesquisa.

4.2.4.1 Afirmações do EE 1

As afirmações do EE 1 (Acolhimento e Apoio Psicossocial) agregaram os aspectos relacionados ao acolhimento e ao apoio institucional. Isso engloba ações que envolvem a comunicação de diferentes agentes com os TAEs, como a equipe de admissão da PROGEP, equipe multiprofissional da PROGEP, equipe de trabalho, chefia e demais setores da instituição.

- Afirmação 1: A comunicação inicial da PROGEP sobre o processo de ingresso (documentação, inspeção médica, posse e entrada em exercício) foi clara e útil, apresentando ser um processo bem estruturado e organizado.

Aspecto analisado: orientações sobre os procedimentos para ingresso

Tabela 6 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 1

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	83,33	5,00	11,67	1,20
Feminino	86,67	3,33	10,00	1,27
Masculino	80,00	6,67	13,33	1,13
Nível Médio	75,86	10,34	13,79	1,00
Nível Superior	90,32	0,00	9,68	1,39
Ampla Conc.	87,50	4,17	8,33	1,38
Cotas	66,67	8,33	25,00	0,50
Un. Adm.	80,00	5,00	15,00	1,15
Un. Acad.	85,00	5,00	10,00	1,23

Fonte: Elaboração própria (2025).

Os dados da Tabela 6 mostram que, de modo geral, a comunicação inicial da PROGEP sobre os procedimentos para ingresso é bem avaliada. No entanto, ao observar os recortes por grupos sociodemográficos, nota-se que a percepção dos servidores ingressantes por meio de cotas apresenta um IC inferior em comparação aos demais. Esse dado sugere a necessidade de uma atenção maior no que tange às orientações para ingresso para os TAEs cotistas.

O processo de ingresso na UFPel inicia com a nomeação do candidato aprovado, que recebe orientações por parte da equipe responsável pelo ingresso via e-mail, enviado pela equipe responsável pela admissão. Ressalta-se que os procedimentos para ingresso também ficam disponíveis na página da PROGEP, garantindo acesso fácil e rápido às informações. No entanto, embora a equipe esteja disponível para esclarecer dúvidas e fornecer orientações aos novos TAEs, não realiza um contato proativo com os nomeados, ou seja, a comunicação ocorre apenas quando os candidatos entram em contato ou solicitam informações.

Após essa etapa, o candidato é acolhido pela equipe multiprofissional da Coordenação de Saúde e Qualidade de Vida, composta por profissionais da área da saúde, como psicólogos, assistentes sociais e da área da enfermagem. Este acolhimento tem como objetivo proporcionar suporte aos procedimentos que envolvem a realização da perícia médica, necessária para o ingresso.

Segundo os representantes da PROGEP, os servidores que têm contato com os novos TAEs são constantemente sensibilizados sobre a importância de garantir um acolhimento adequado. No entanto, a equipe não fez menção à forma como se dá essa sensibilização.

Apesar de a comunicação inicial apresentada ser avaliada positivamente, um grupo de pessoas demonstra insatisfação com o processo, especialmente os candidatos cotistas, o que indica que a experiência do ingresso não é igualmente percebida por todos os grupos.

Observa-se, portanto, a existência de oportunidades para a implementação de ações que favoreçam uma maior satisfação com as orientações sobre os procedimentos para ingresso.

- Afirmação 2: O ato de posse foi bastante significativo, e não senti falta de mais solenidade ou formalidade.

Aspecto analisado: solenidade do ato de posse

Tabela 7 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 2

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	71,19	10,17	18,64	0,88
Feminino	73,33	10,00	16,67	0,93
Masculino	68,97	10,34	20,69	0,83
Nível Médio	68,97	13,79	17,24	0,76
Nível Superior	73,33	6,67	20,00	1,00
Ampla Conc.	70,21	12,77	17,02	0,94
Cotas	75,00	0,00	25,00	0,67
Un. Adm.	85,00	0,00	15,00	1,20
Un. Acad.	64,10	15,38	20,51	0,72

Fonte: Elaboração própria (2025).

As posses marcam o início do vínculo do novo servidor com a instituição e, no geral, têm ocorrido de forma individual, sem a presença de autoridades e/ou a entrega de brinde alusivo ao ingresso. Apesar disso, o ato inclui uma sessão de fotos com um banner de boas-vindas à UFPel, o que contribui para um acolhimento simbólico, ainda que modesto, demonstrando um esforço da instituição em valorizar a entrada do novo TAE.

O IC de 0,88 indica que no geral, o ato de posse foi bem avaliado, sendo classificado como de “moderada concordância”, mas uma parte significativa ainda expressou insatisfação (18,64% de respostas negativas), além de 10,17% de respostas neutras, o que revela que uma parcela relevante de respondentes não considerou o evento plenamente adequado, especialmente alguns grupos como os cotistas e os candidatos de nível médio.

Com isso, considerando que a avaliação é positiva, mas não plenamente satisfatória, há espaço para ações que possam reforçar a importância desse marco na trajetória profissional do servidor.

- Afirmação 3: Minha equipe de trabalho me recebeu de maneira acolhedora e respeitosa.

Aspecto analisado: acolhida da equipe

Tabela 8 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 3

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	88,33	8,33	3,33	1,50
Feminino	80,00	13,33	6,67	1,37
Masculino	96,67	3,33	0,00	1,63
Nível Médio	82,76	10,34	6,90	1,41
Nível Superior	93,55	6,45	0,00	1,58
Ampla Conc.	89,58	8,33	2,08	1,54
Cotas	83,33	8,33	8,33	1,33
Un. Adm.	95,00	5,00	0,00	1,70
Un. Acad.	85,00	10,00	5,00	1,40

Fonte: Elaboração própria (2025).

O IC de 1,50 para a afirmação 3, apresentado na tabela acima (Tabela 8), indica uma avaliação muito positiva do acolhimento da equipe de trabalho, classificada como concordância extrema, sendo a única afirmação a receber essa classificação. 88,33% das respostas foram positivas, o que demonstra que a maioria dos participantes teve uma boa experiência no ambiente de trabalho, com apenas 3,33% de respostas negativas e 8,33% neutras.

Neste aspecto, os servidores de cargo de nível médio e os cotistas apresentaram a maior insatisfação, sugerindo que esses grupos podem ter tido uma percepção um pouco menos positiva do acolhimento da equipe. Já as unidades administrativas se destacaram com o índice mais alto entre todos os grupos (1,70).

O acolhimento positivo por parte da equipe foi ressaltado por alguns TAEs participantes da pesquisa que afirmaram que “o pessoal do setor foi muito receptivo” e “a acolhida por parte [...] de meus colegas de trabalho foi muito boa, me deixando totalmente à vontade para exercer o meu trabalho”.

Vale ressaltar, porém, que a equipe da PROGEP não fez nenhuma referência às iniciativas específicas voltadas para o acolhimento e respeito por parte das equipes de trabalho dos novos TAEs, o que indica que, embora a prática seja percebida de forma positiva, ainda não está formalmente estruturada como parte de um programa institucional.

- Afirmação 4: Minha chefia me recebeu de maneira atenciosa, demonstrando comprometimento com o meu processo de adaptação, incentivando, inclusive, a minha participação nas ações de integração e acolhimento.

Aspecto analisado: acolhida da chefia

Tabela 9 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 4

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	88,33	5,00	6,67	1,45
Feminino	83,33	6,67	10,00	1,33
Masculino	93,33	3,33	3,33	1,57
Nível Médio	79,31	6,90	13,79	1,31
Nível Superior	96,77	3,23	0,00	1,58
Ampla Conc.	91,67	4,17	4,17	1,56
Cotas	75,00	8,33	16,67	1,00
Un. Adm.	90,00	5,00	5,00	1,65
Un. Acad.	87,50	5,00	7,50	1,35

Fonte: Elaboração própria (2025).

De acordo com Minicucci (2016 *apud* Dalanhol, 2019), o acolhimento realizado pelas lideranças é essencial para que o servidor se adapte de forma eficaz às demandas do cargo e ao ambiente organizacional. Os dados da Tabela 9 mostram que, de maneira geral, a chefia foi bem avaliada nesse quesito, com um IC de 1,45, classificado como de forte concordância. O grupo de cotistas, mais uma vez, apresentou o IC mais baixo (1,00), com um número considerável de respostas negativas, o que sugere que o acolhimento da chefia não foi tão eficaz para este grupo como para os demais.

O grupo de nível superior destacou-se com alta frequência relativa das respostas positivas (96,77%), indicando que esse segmento sentiu um acolhimento mais atencioso e

incentivador por parte de suas chefias. No que diz respeito ao IC, o grupo dos TAEs de unidades administrativas se destacou novamente com o índice mais alto entre os grupos avaliados (1,65).

Segundo os membros da PROGEP, quando a demanda de um novo TAE é encaminhada para atendimento, a equipe responsável comunica à unidade sobre a iminência do ingresso de um novo servidor, para que a chefia, juntamente de sua equipe, se prepare para recebê-lo. De igual forma, há orientações às chefias por parte da PROGEP no momento das avaliações de estágio probatório e na pactuação dos planos de trabalho. Por fim, há a escuta das chefias em determinados casos, durante o acompanhamento do novo TAE.

Embora a avaliação geral tenha sido positiva, é importante destacar que há situações que demandam atenção, a exemplo da afirmação de um TAE participante da pesquisa: “Eu não tenho muito contato com minha chefia imediata”. Fica evidente, portanto, que esse acolhimento requer manutenção estruturada e planejada, além de um fortalecimento contínuo, para garantir que sua eficácia se mantenha ao longo do tempo.

- Afirmação 5: Minha estação de trabalho estava organizada e pronta para me receber.

Aspecto analisado: preparação da estação de trabalho

Tabela 10 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 5

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	51,72	12,07	36,21	0,21
Feminino	50,00	14,79	35,71	0,25
Masculino	53,33	10,00	36,67	0,17
Nível Médio	51,72	6,90	41,38	0,10
Nível Superior	51,72	17,24	31,03	0,31
Ampla Conc.	58,70	6,52	34,78	0,37
Cotas	25,00	33,33	41,67	-0,42
Un. Adm.	60,00	10,00	30,00	0,55
Un. Acad.	47,37	13,16	39,47	0,03

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 5 obteve uma frequência positiva de 51,72%, mas uma frequência negativa/neutra quase idêntica, de 48,28%, conforme pode ser observado na tabela acima (Tabela 10). Esse contraste indica que uma parcela significativa dos respondentes não percebeu suas estações de trabalho como adequadamente organizadas ou preparadas para o início de suas funções. Embora Andrade (2011 *apud* Santos, 2022) destaque que um ambiente de trabalho bem preparado facilita a adaptação e melhora a produtividade desde os primeiros dias, o IC geral ficou em 0,21. Este índice, apesar de positivo, está bem abaixo de outras afirmações, o que sugere que, no geral, os respondentes não tiveram uma boa experiência em relação a este aspecto. Importante ressaltar que esse índice fez essa afirmação a configurar entre as que receberam o menor IC entre todas as afirmações analisadas.

Essa avaliação pode estar relacionada a uma possível falta de clareza nas orientações da PROGEP às equipes e chefias sobre a relevância desse aspecto na experiência de integração. Comentários de respondentes da pesquisa, como “único ponto negativo seria o fato de nos primeiros meses utilizar uma estação de trabalho improvisada”, reforçam que alguns servidores enfrentaram dificuldades no acesso inicial a ferramentas e espaços de trabalho, o que pode ter contribuído para uma percepção negativa.

Destaca-se que os cotistas apresentaram um IC negativo (-0,42) para esse quesito, o que indica uma percepção ainda mais negativa em relação à organização e preparação de suas estações de trabalho.

Outro grupo que apresentou avaliação bastante discrepante foi o do tipo de unidade. As unidades administrativas destacaram-se com um IC positivo (0,55), enquanto as unidades acadêmicas apresentaram um IC de apenas 0,03, o que sugere que as condições de trabalho oferecidas nas unidades acadêmicas não foram tão satisfatórias quanto nas unidades administrativas. Essa disparidade requer atenção a fatores como a disponibilidade de recursos em cada unidade, o suporte institucional oferecido para a organização do espaço de trabalho ou até a gestão interna nas unidades acadêmicas, que pode não estar tão alinhada com as necessidades de organização e acolhimento dos novos TAEs.

Os dados acima apontam para a necessidade de um planejamento mais cuidadoso, o que corrobora também com Basaglia (2019), que enfatiza a importância de um primeiro dia bem planejado para aumentar a satisfação do novo servidor.

- **Afirmção 6: Os servidores dos demais setores têm sido acessíveis e dispostos a me ajudar com dúvidas ou problemas.**

Aspecto analisado: acolhimento de outros setores

Tabela 11 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmção 6

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	85,00	11,67	3,33	1,28
Feminino	86,67	6,67	6,67	1,30
Masculino	83,33	16,67	0,00	1,27
Nível Médio	75,86	20,69	3,45	1,14
Nível Superior	93,55	3,23	3,23	1,42
Ampla Conc.	83,33	14,58	2,08	1,35
Cotas	91,67	0,00	8,33	1,00
Un. Adm.	85,00	15,00	0,00	1,35
Un. Acad.	85,00	10,00	5,00	1,25

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmção 6, que aborda a acessibilidade e disponibilidade dos servidores dos demais setores para ajudar com dúvidas e/ou problemas, obteve uma avaliação altamente positiva em termos de frequência de respostas: 85% de respostas positivas e apenas 3,33% de respostas negativas, obtendo um IC de 1,28, classificado como “forte concordância”. Esses dados indicam que a maioria dos novos TAEs percebe que os servidores dos outros setores são acessíveis e dispostos a ajudar, o que facilita sua adaptação ao ambiente institucional e ao trabalho. A alta porcentagem de respostas positivas aponta para uma cultura colaborativa dentro da UFPel, onde a acolhida e ajuda que os novos TAEs recebem facilitam sua adaptação e integração na instituição.

Os grupos que se destacaram em relação à frequência relativa positiva foram os de Nível Superior (93,55%) e de cotistas (91,67%). Apesar disso, este último grupo apresentou um IC abaixo dos demais grupos avaliados, devido à forte concentração de respostas “Concordo” para esta afirmção.

Por outro lado, o grupo de TAEs de Nível Médio apresentou a menor frequência relativa de respostas positivas (75,86%) e a mais alta frequência de respostas neutras

(20,69%), o que levou o seu IC a configurar entre os mais baixos dessa afirmação (1,14), embora ainda tendendo à positividade.

Em suma, todos os grupos demonstraram uma avaliação positiva em relação ao apoio e à acessibilidade dos colegas de outros setores. Essa disponibilidade e acolhimento são elementos-chave para facilitar a integração dos novos TAEs e, conseqüentemente, aumentar seu desempenho e sua satisfação, como enfatizado por Bernardino (2022).

Para aprimorar ainda mais a percepção dos novos TAEs, a instituição poderia investir em ações que fortaleçam o espírito colaborativo e acolhedor, garantindo que todos os servidores se sintam totalmente amparados desde o início do seu vínculo com a UFPel.

- Afirmação 7: A equipe de apoio psicossocial da PROGEP realiza um trabalho eficiente e acolhedor, contribuindo com o meu bem-estar e adaptação no ambiente de trabalho.

Aspecto analisado: apoio psicossocial da PROGEP

Tabela 12 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 7

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	54,72	28,30	16,98	0,57
Feminino	64,29	17,86	17,86	0,75
Masculino	44,00	40,00	16,00	0,36
Nível Médio	51,85	37,04	11,11	0,56
Nível Superior	57,69	19,23	23,08	0,58
Ampla Conc.	56,10	29,27	14,63	0,61
Cotas	50,00	25,00	25,00	0,42
Un. Adm.	55,56	38,89	5,56	0,89
Un. Acad.	54,29	22,86	22,86	0,40

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 7, que aborda a eficiência e o acolhimento da equipe de apoio psicossocial da PROGEP no processo de adaptação e bem-estar dos novos TAEs, recebeu uma percepção ligeiramente positiva (54,72%), mas também demonstra uma divisão significativa de opiniões, fortemente respaldada pelo seu IC de 0,57.

A equipe multiprofissional responsável por prestar apoio psicossocial realiza o acompanhamento dos novos TAEs após o ingresso, o que possibilita identificar situações que demandam intervenções mais profundas, sempre a partir de uma escuta ativa, acolhimento e diálogo com os envolvidos.

O acolhimento psicossocial, segundo Schaufeli (2017), é crucial para o bem-estar dos servidores, ajudando a reduzir o estresse a melhorar a adaptação ao ambiente de trabalho. No entanto, a frequência neutra de 28,30% sugere que muitos servidores não tiveram uma experiência significativa positiva ou negativamente ou não perceberam o impacto do trabalho da equipe psicossocial de forma clara, o que pode ser explicado pela falta de acompanhamento planejado e programado dessa equipe dos novos TAEs até março de 2024, não tendo atingido os TAEs participantes da pesquisa. Isso pode ser consequência, também, do fato de os servidores não terem tido a necessidade de serem atendidos ou acompanhados pela equipe multiprofissional, não possuindo, assim, uma base para avaliar adequadamente esta ação. Assim, conforme essa ação se torne mais estruturada e planejada, pode-se esperar que a avaliação dessa afirmação se torne mais positiva.

- Afirmação 8: A PROGEP está atenta às necessidades dos TAEs que chegam de localidades distantes, oferecendo suporte adequado à logística e à adaptação.

Aspecto analisado: suporte a servidores de localidades distantes

Tabela 13 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 8

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	36,96	41,30	21,74	0,17
Feminino	41,67	37,50	20,83	0,25
Masculino	31,82	45,45	22,73	0,09
Nível Médio	45,83	29,17	25,00	0,17
Nível Superior	27,27	54,55	18,18	0,18
Ampla Conc.	55,32	27,66	17,02	0,62
Cotas	11,11	66,67	22,22	-0,11
Un. Adm.	50,00	37,50	12,50	0,50
Un. Acad.	30,00	43,33	26,67	0,00

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 8, que trata do apoio da PROGEP às necessidades logísticas e de adaptação dos TAEs oriundos de localidades distantes, obteve uma frequência positiva de 36,96% e uma frequência negativa de 21,74%, com um alto índice de respostas neutras (41,30%), e um IC de 0,17. Esses resultados indicam uma percepção mista sobre a adequação do suporte oferecido pela instituição aos TAEs de outras localidades, com uma tendência predominante à neutralidade, o que sugere que muitos participantes não vivenciaram ou não perceberam o impacto de um suporte eficaz nesse sentido.

Destaca-se que o grupo de cotistas apresentou um IC negativo (-0,11), com uma alta proporção de respostas neutras (66,67%) e uma quantidade considerável de respostas negativas (22,22%).

Nos anos 2022 e 2023 (período analisado na pesquisa), 22 TAEs ingressaram na Universidade vindo de cidades diferentes de onde ela está localizada. Isso gera, além dos sentimentos inerentes ao início de um novo trabalho (Silva; Nascimento; Botelho, 2013), uma série de necessidades relacionadas à adaptação à nova cidade, como a procura de um local para residir, matrículas dos filhos em novas escolas, mudança de rotina, de clima, entre outros aspectos relacionados ao deslocamento. No entanto, conforme informações fornecidas pela PROGEP, não há um acompanhamento específico para esses servidores.

Com isso, a falta de um acompanhamento específico para TAEs que ingressam na UFPel, sendo de localidades distintas de onde a Universidade está situada, pode ser visto como uma lacuna na política de acolhimento da UFPel, especialmente considerando os desafios que a mudança impõe. Entretanto, um apoio institucional que envolvesse a oferta de informações sobre bairros, escolas, transporte e outros recursos locais, além de um suporte emocional para lidar com a mudança de cidade, poderia aumentar a percepção positiva desse aspecto.

- Afirmação 9: A PROGEP promove um bom equilíbrio entre o acolhimento coletivo e o acompanhamento individual de cada servidor.

Aspecto analisado: equilíbrio entre acolhimento coletivo e individual

Tabela 14 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 9

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	44,64	32,14	23,21	0,29
Feminino	55,17	24,14	20,69	0,52
Masculino	33,33	40,74	25,93	0,04
Nível Médio	40,74	40,74	18,52	0,15
Nível Superior	48,28	24,14	27,59	0,41
Ampla Conc.	45,45	31,82	22,73	0,30
Cotas	41,67	33,33	25,00	0,25
Un. Adm.	47,37	31,58	21,05	0,58
Un. Acad.	43,24	32,43	24,32	0,14

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 9, que trata do equilíbrio entre o acolhimento coletivo e o acompanhamento individual no processo de *onboarding* teve uma percepção mista, com uma tendência ligeiramente positiva em relação ao equilíbrio entre as ações coletivas e individuais, mas sem um consenso claro entre os participantes. Em termos de IC, a maioria dos grupos apresentou valores relativamente baixos, com destaque para o grupo masculino, que obteve o índice de 0,04. A presença de respostas neutras significativas em diversos grupos, como os de nível médio e de unidades acadêmicas, apontam para uma falta de clareza sobre como a instituição consegue integrar as ações coletivas com o acompanhamento individual de maneira efetiva. Em termos gerais, os dados sugerem que há uma lacuna no equilíbrio de ações coletivas e individuais. A falta de personalização pode ter impactado a percepção de que o suporte oferecido é plenamente adequado às necessidades específicas de cada TAE. Por isso, o acompanhamento individual torna-se crucial para que todos os servidores recebam suporte necessário de forma a atender às suas necessidades e características individuais.

A PROGEP, ao reconhecer a importância desse equilíbrio e o desafio que isso representa, destaca que a integração deve ser voltada tanto para o individual, focando no aprimoramento do conhecimento sobre o papel do servidor público, os serviços a serem prestados e a própria instituição, quanto para o coletivo, promovendo momentos de troca de experiências durante o acolhimento.

No entanto, o IC dessa afirmação configurou entre os mais baixos, o que indica que a percepção sobre o equilíbrio entre acolhimento coletivo e acompanhamento individual não foi suficientemente positiva. Isso pode estar relacionado à falta de clareza sobre a diferenciação entre o acolhimento coletivo e o acompanhamento individual, ou em razão de os servidores participantes não terem recebido o acompanhamento da equipe multiprofissional da PROGEP. Embora as ações coletivas, como os eventos promovidos pela Coordenação de Saúde e Qualidade de Vida, sejam importantes para a integração, elas podem não ser suficientes para atender às necessidades específicas de cada servidor. A falta de personalização no acolhimento ou a sensação de que o acompanhamento individual não é intensivo o suficiente pode, igualmente, ter resultado na percepção de que há um espaço a ser preenchido nesse processo.

Em resumo, a PROGEP enfrenta o desafio de encontrar formas mais eficazes de balancear o acolhimento coletivo com o apoio individual, garantindo que cada servidor receba o suporte necessário para uma integração mais eficaz e personalizada.

- Afirmação 10: A instituição respeita a diversidade de perfis e a individualidade dos TAEs, oferecendo alternativas para a sua integração e favorecendo a inclusão.

Aspecto analisado: respeito às diversidades e inclusão

Tabela 15 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 10

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	67,27	23,64	9,09	0,85
Feminino	67,86	21,43	10,71	0,86
Masculino	66,67	25,93	7,41	0,85
Nível Médio	67,86	25,00	7,14	0,82
Nível Superior	66,67	22,22	11,11	0,89
Ampla Conc.	74,42	20,93	4,65	1,02
Cotas	41,67	33,33	25,00	0,25
Un. Adm.	75,00	25,00	0,00	1,10
Un. Acad.	62,86	22,86	14,29	0,71

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 10 aborda o respeito da instituição à diversidade de perfis e à características pessoais dos TAEs, destacando o esforço da UFPel em promover um ambiente de inclusão e respeito. A questão da diversidade é fundamental em um contexto universitário, especialmente em relação a ações afirmativas, de inclusão e de aceitação às características individuais dos servidores. Destaca-se, nesse contexto, a existência de um setor específico na Universidade voltado para tratar dessas questões, o que reflete um esforço institucional para construir um ambiente mais acolhedor e igualitário.

A afirmação obteve uma resposta predominantemente positiva, com 67,27% de respostas positivas e um IC de 0,85. Isso indica que, de modo geral, os novos TAEs percebem que a instituição respeita a diversidade e busca integrá-los reconhecendo suas particularidades.

Ao observar a Tabela 15, um ponto relevante a ser destacado é a ausência de respostas negativas e 75% de respostas positivas entre os TAEs lotados em unidades administrativas, o que sugere que, nesse grupo, há uma percepção especialmente positiva em relação ao respeito às diferenças e à valorização da individualidade. Entretanto, alguns grupos, como o dos cotistas, apresentaram uma percepção menos positiva.

A presença de respostas negativas indica que o processo de integração poderia ser mais alinhado às características individuais de cada TAE, promovendo uma experiência mais positiva e inclusiva, como evidenciado pelo comentário de um servidor (“sempre deixei claro que faço qualquer trabalho (estamos aqui para servir, não para ser servidos), mas que prefiro evitar atendimento ao público. Hoje, atendo o público.”).

O acompanhamento psicossocial promovido pela equipe multiprofissional da PROGEP trata igualmente de questões relacionadas a ações afirmativas, especialmente no caso de ingressantes por meio das cotas, sejam elas raciais ou para pessoas com deficiência, buscando-se a efetiva inclusão, superando barreiras estruturais ou comportamentais dentro da UFPel. Neste processo, se prima pela escuta qualificada dos servidores em relação ao ambiente laboral e às equipes nas quais estão inseridos, afirma a equipe da PROGEP.

Ressalta-se que participaram da pesquisa 12 TAEs que ingressaram por meio de cotas (negros ou pessoas com deficiência). Esse grupo, embora seja pequeno, tem uma importância significativa na análise desta afirmação, pois reflete a percepção específica daqueles que ingressaram na universidade por meio de políticas afirmativas. O grupo de cotistas, por exemplo, evidenciou uma percepção mais negativa, com um IC de 0,25, tendo

sido o grupo com a menor frequência de respostas positivas. Isso sugere que os TAEs oriundos de cotas podem sentir que a diversidade não está sendo respeitada da forma como esperada.

Portanto, embora os dados mostrem uma tendência positiva, é fundamental que a UFPel continue aprimorando suas estratégias para garantir que todos os servidores, especialmente os que ingressam por meio de cotas, sintam suas condições respeitadas.

- Afirmação 11: As interações informais, inclusive naqueles eventos oferecidos pela PROGEP, têm ajudado a melhorar a minha relação com os demais servidores.

Aspecto analisado: interações informais

Tabela 16 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 11

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	54,55	32,73	12,73	0,64
Feminino	55,17	34,48	10,34	0,69
Masculino	53,85	30,77	15,38	0,58
Nível Médio	51,85	29,63	18,52	0,52
Nível Superior	57,14	35,71	7,14	0,75
Ampla Conc.	55,81	32,56	11,63	0,70
Cotas	50,00	33,33	16,67	0,42
Un. Adm.	73,68	26,32	0,00	1,16
Un. Acad.	44,44	36,11	19,44	0,36

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 11 aborda o impacto das interações informais, incluindo aquelas promovidas pela PROGEP, na integração dos novos TAEs e na melhoria das relações interpessoais na instituição. Essas interações, segundo Benzinger (2016), desempenham um papel crucial na construção de um ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor, favorecendo a adaptação e a integração. A PROGEP reconhece a importância dessas ações e estimula os gestores a realizarem essas práticas integrativas, seja em datas

comemorativas ou outras ocasiões. No entanto, a equipe observa que a adesão a essas iniciativas varia de acordo com o perfil de cada gestor e de cada TAE.

O IC de 0,64 sugere que, de maneira geral, os novos TAEs percebem as interações informais como uma ferramenta útil para a sua integração. A frequência positiva de 54,55% indica que a maioria dos TAEs considera esses momentos benéficos, mas o número significativo de respostas neutras (32,73%) aponta para uma percepção dividida sobre a eficácia dessas interações para todos. Isso pode ser reflexo de que alguns servidores podem ter tido mais oportunidades de participar de eventos informais e, portanto, sentir que esses momentos foram significativos para sua adaptação. Por outro lado, outros podem não ter tido o mesmo nível de envolvimento em interações informais ou podem ter considerado essas interações como secundárias no seu processo de socialização. Além disso, o impacto dessas interações pode variar dependendo da personalidade de cada servidor, de sua disposição para participar dos eventos e ainda, de como essas interações se alinham com suas necessidades de integração.

A análise por grupos revela algumas variações importantes. O grupo de TAEs das unidades administrativas teve um IC consideravelmente mais alto (1,16), o que sugere que essas interações informais foram particularmente mais eficazes nesse contexto. Por outro lado, os servidores das unidades acadêmicas apresentaram o IC mais baixo (0,36), sugerindo que nessas unidades as interações informais podem não ter tido o mesmo impacto na integração.

Esse impacto pode depender de vários fatores, incluindo a frequência e o tipo de evento, o perfil dos TAEs e sua disposição para participar de momentos informais. Portanto, a continuidade e ampliação dessas oportunidades de interação podem ser benéficas, mas ajustes podem ser necessários para atender melhor às necessidades de todos os TAEs, especialmente aqueles que sentem que não estão suficientemente satisfeitos.

4.2.4.2 Afirmações do EE 2

As afirmações do EE 2 (de 12 a 21) englobaram os fatores relacionados à aquisição de conhecimento e ao aprimoramento profissional, o que envolve as ações voltadas à aprendizagem e treinamento dos novos TAEs.

- Afirmação 12: As informações e instruções recebidas nos primeiros meses de trabalho foram essenciais para que eu compreendesse os meus direitos e deveres.

Aspecto analisado: compreensão dos direitos e deveres

Tabela 17 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 12

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	65,52	12,07	22,41	0,67
Feminino	72,41	3,45	24,14	0,69
Masculino	58,62	20,69	20,69	0,66
Nível Médio	60,71	14,29	25,00	0,50
Nível Superior	70,00	10,00	20,00	0,83
Ampla Conc.	69,57	15,22	15,22	0,76
Cotas	50,00	0,00	50,00	0,33
Un. Adm.	60,00	10,00	30,00	0,70
Un. Acad.	68,42	13,16	18,42	0,66

Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise da Tabela 17 revela que, embora a maioria dos TAEs tenha considerado as informações e instruções recebidas nos primeiros meses de trabalho úteis para compreender seus direitos e deveres, a percepção geral sobre a eficácia da transmissão dessas informações não foi inteiramente positiva. Com um IC de 0,67, classificado como de “moderada concordância”, a afirmação reflete uma avaliação positiva, porém, com uma margem significativa para melhoria.

Na UFPel, o processo de fornecimento de informações sobre direitos e deveres ocorre em diferentes momentos, com detalhes fornecidos durante o ato de posse e mais informações sendo abordadas no evento de acolhida. De acordo com a pesquisa, o fato de alguns servidores só terem sido informados sobre benefícios como o de Ação de Desenvolvimento em Serviço (ADS) com considerável atraso, como destacado por um TAE que afirmou: “fui informado sobre auxílios financeiros, mas sobre ADS levei quase um ano para ser informado”, evidencia que a comunicação interna sobre direitos e deveres pode não estar sendo muito eficaz. A demora na transmissão dessas informações pode estar impactando diretamente na satisfação e no desempenho dos novos TAEs.

O maior IC observado para este aspecto foi entre os TAEs de nível superior (0,83). Uma possível explicação para isso seria que sua formação contribui para uma maior familiaridade com as informações repassadas, ainda que essa hipótese demande investigação complementar.

- Afirmação 13: As orientações sobre o estágio probatório me ajudaram a compreender as expectativas sobre o meu desempenho.

Aspecto analisado: entendimento sobre estágio probatório

Tabela 18 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 13

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	54,24	23,73	22,03	0,47
Feminino	53,33	26,67	20,00	0,50
Masculino	55,17	20,69	24,14	0,45
Nível Médio	44,83	37,93	17,24	0,34
Nível Superior	63,33	10,00	26,67	0,60
Ampla Conc.	59,57	23,40	17,02	0,55
Cotas	33,33	25,00	41,67	0,17
Un. Adm.	68,42	15,79	15,79	0,74
Un. Acad.	48,72	28,21	23,08	0,41

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 13 aborda instruções recebidas pelos TAEs sobre o estágio probatório durante o período inicial da carreira. O estágio probatório, conforme define a Constituição Federal de 1988, é uma fase de avaliação do servidor que dura três anos, onde são verificadas as aptidões do servidor quanto ao seu desempenho, sua conduta e sua capacidade técnica.

Cabe destacar que este período transcorre simultaneamente ao processo *onboarding*. Portanto, a transparência e a clareza das orientações fornecidas durante esse período são essenciais para os que novos TAEs compreendam e se ajustem às expectativas da instituição quanto ao seu desempenho.

Na UFPel, as orientações sobre o estágio probatório são fornecidas pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal (CDP), que envia um Memorando de boas-vindas com informações detalhadas. Além disso, as chefias são orientadas a estabelecer um plano de trabalho que passa ser objeto de avaliação, garantindo que o TAE esteja ciente das expectativas relacionadas ao desenvolvimento de suas atividades. Nesse contexto, a PROGEP também realiza orientações às chefias para que promovam acompanhamento contínuo e avaliações regulares ao longo do estágio probatório.

No entanto, os dados mostram que quase metade dos TAEs tiveram uma percepção neutra ou negativa quanto a esse processo, com um IC geral de 0,47, classificado como baixa concordância. Isso indica que, embora uma parte significativa dos pesquisados (54,24%) tenha concordado com a afirmativa, uma boa parte ainda ficou indecisa ou insatisfeita com as orientações recebidas.

O grupo das unidades administrativas apresentou o maior IC (0,74) e o de cotistas o menor (0,17). Outro destaque é a taxa de respostas neutras e negativas entre os TAEs de nível médio, cujas frequências foram maiores do que a frequência das respostas positivas. Essa falta de clareza pode gerar insegurança e dificuldades em atender às expectativas de desempenho.

No geral, a tendência de neutralidade, com uma quantidade significativa de respostas negativas, sugere que, apesar de existir o fornecimento de orientações, a execução ou a percepção dessas orientações pode não estar atingindo todos os TAEs de maneira eficaz. Para garantir uma transmissão de informações bem-sucedida, a UFPel pode considerar melhorar a comunicação e a personalização das informações relacionadas ao estágio probatório, especialmente para os TAEs que podem se sentir mais inseguros ou desinformados, como os de nível médio e os cotistas.

- Afirmação 14: Os *feedbacks* recebidos ao longo desse período foram claros e construtivos, o que contribuiu significativamente para o meu aprimoramento profissional.

Aspecto analisado: *feedbacks* sobre o desempenho

Tabela 19 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 14

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	57,63	27,12	15,25	0,68
Feminino	56,67	30,00	13,33	0,70
Masculino	58,62	24,14	17,24	0,66
Nível Médio	58,62	24,14	17,24	0,59
Nível Superior	56,67	30,00	13,33	0,77
Ampla Conc.	59,57	27,66	12,77	0,72
Cotas	50,00	25,00	25,00	0,50
Un. Adm.	65,00	15,00	20,00	0,85
Un. Acad.	53,85	33,33	12,82	0,59

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 14, que se refere aos *feedbacks* recebidos ao longo do período de integração e seu impacto no aprimoramento profissional, revela um IC geral de 0,68, indicando uma avaliação positiva, com os TAEs considerando os *feedbacks* como claros e construtivos, o que tem contribuído de forma relevante para o seu aprimoramento profissional, corroborando com a ideia de que esse processo é essencial para a integração dos TAEs ingressantes, conforme defende Eraut (2011). Eisenberger e Stinglhamber (2011) enfatizam que para que um *feedback* seja realmente eficaz, ele precisa ser genuíno e verdadeiro, sem omitir pontos importantes. Caso contrário, pode prejudicar o desempenho do servidor.

Na UFPel, a prática de fornecer *feedbacks* ocorre principalmente por meio das chefias, com o apoio da PROGEP, o que demonstra um acompanhamento do TAE. Pelos dados, observa-se que os TAEs de unidades administrativas apresentam o maior IC em relação a esse aspecto (0,85), o que pode ser reflexo de uma gestão mais estruturada nessas unidades, com um acompanhamento mais constante, onde as chefias podem ter mais oportunidades de fornecer *feedbacks* regulares e construtivos.

Apesar disso, é importante observar que uma parcela dos respondentes, especialmente os TAEs de unidades acadêmicas, nível médio e cotistas, teve uma resposta mais neutra ou negativa, o que sugere que existem possibilidades de melhorias, como a

necessidade de garantir uma maior consistência e personalização no retorno sobre o desempenho.

- Afirmação 15: Minha chefia demonstrou envolvimento com o meu processo de desenvolvimento, incentivando, inclusive, a minha participação nas ações de capacitação.

Aspecto analisado: incentivo da chefia ao desenvolvimento profissional

Tabela 20 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 15

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	71,19	15,25	13,56	0,98
Feminino	76,67	10,00	13,33	1,07
Masculino	65,52	20,69	13,79	0,90
Nível Médio	68,97	10,34	20,69	0,83
Nível Superior	73,33	20,00	6,67	1,13
Ampla Conc.	72,34	17,02	10,64	1,02
Cotas	66,67	8,33	25,00	0,83
Un. Adm.	75,00	10,00	15,00	1,10
Un. Acad.	69,23	17,95	12,82	0,92

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 15, que avalia o envolvimento da chefia com o processo de desenvolvimento dos novos TAEs e o incentivo à participação em ações de capacitação, revela um resultado positivo, com um IC de 0,98, classificado como de “moderada concordância”. Esse índice, juntamente com a frequência de 71,19% de respostas positivas, reflete que as chefias têm se mostrado comprometidas com o desenvolvimento de seus novos subordinados, incentivando o aprimoramento profissional. Esta foi a afirmação que recebeu a maior média entre as que compunham o segundo EE.

Embora, no geral, as chefias tenham se mostrado engajadas, a pesquisa revela que para alguns grupos, esse incentivo pode estar sendo menos eficaz. Um dos respondentes ilustra: “Não participei do evento de acolhida, pois a primeira unidade que fiz parte, não

possibilitava me ausentar do local de trabalho por ser de atendimento ao público”. Esse tipo de relato sugere a necessidade de que a PROGEP intensifique suas ações para sensibilizar as chefias quanto à importância da participação dos novos TAEs nas ações de desenvolvimento, desafio já reconhecido pela própria Pró-Reitoria como um dos principais a serem enfrentados no processo de integração.

O incentivo à capacitação fortalece o desempenho individual dos TAEs, o que pode resultar em servidores mais engajados com a missão institucional. O IC mais baixo entre os TAEs de nível médio e cotistas, sugere que esses grupos necessitam de gestores mais comprometidos com o desenvolvimento dos seus novos subordinados.

- Afirmação 16: As capacitações oferecidas pela PROGEP e indicadas pela minha chefia (treinamentos, cursos presenciais ou online) foram adequadas às minhas necessidades.

Aspecto analisado: adequação das capacitações

Tabela 21 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 16

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	61,82	20,00	18,18	0,69
Feminino	56,67	23,33	20,00	0,60
Masculino	68,00	16,00	16,00	0,80
Nível Médio	61,54	23,08	15,38	0,69
Nível Superior	62,07	17,24	20,69	0,69
Ampla Conc.	62,79	20,93	16,28	0,74
Cotas	58,33	16,67	25,00	0,50
Un. Adm.	78,95	5,26	15,79	0,95
Un. Acad.	52,78	27,78	19,44	0,56

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 16 avalia as capacitações oferecidas pelas PROGEP e indicadas pelas chefias para os novos TAEs, considerando a sua adequação às necessidades destes servidores. Com um IC geral de 0,69, a maioria dos participantes avaliou as capacitações

de forma positiva, o que indica que esses treinamentos contribuem para o aprimoramento do desempenho profissional e estão alinhados com as expectativas dos novos TAEs.

Segundo Bauer (2010), o *onboarding* não se limita apenas à introdução dos novos profissionais à organização, mas deve proporcionar desenvolvimento contínuo e capacitação para que estes se tornem efetivos em suas funções. Dentro desse contexto, a principal capacitação fornecida pela UFPel durante o período inicial é o evento de acolhida, mas também são oferecidos outros treinamentos presenciais e *online*, como rodas de conversa e cursos administrados pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal. Pacheco (2015) argumenta que o uso de recursos *online* em treinamentos tem se mostrado cada vez mais eficaz, pois permite que os servidores acessem informações no momento em que necessitam, o que favorece a aprendizagem contínua e a aplicação imediata do conhecimento adquirido.

Contudo, a pesquisa também revela que há espaço para aprimorar as capacitações especializadas voltadas para o cargo ocupado pelos novos TAEs. Participaram da pesquisa TAEs de 22 cargos diferentes, o que torna evidente a necessidade de treinamentos específicos, que atendam às particularidades de cada função, indo ao encontro do que Dutra (2006 *apud* Santos, 2022) destaca: a importância da realização de treinamentos especializados durante este período, considerando a natureza do cargo, voltados a cuidados específicos para determinadas tarefas cotidianas. Apesar disso, a PROGEP reconhece a falta de uma atuação proativa na oferta de capacitações especializadas, embora realize um levantamento das necessidades de capacitação anualmente.

Além disso, o IC mais alto nas unidades administrativas (0,95) e entre os TAEs de nível superior (0,80) pode sugerir que, nesses grupos, as capacitações são mais adaptadas às necessidades específicas de suas funções. Em contrapartida, os servidores de nível médio e os cotistas apresentaram avaliações mais baixas, o que pode indicar uma percepção de menor adequação ou suficiência nas capacitações oferecidas a esses grupos.

Em síntese, as capacitações oferecidas têm sido positivas em termos gerais, mas ainda existem lacunas para garantir que todos os TAEs recebam treinamentos adequados e especializados para suas necessidades específicas durante o período de *onboarding*.

- Afirmação 17: A participação no evento de acolhida me motivou a me engajar mais no meu trabalho, sendo relevante para o meu desenvolvimento profissional e minha adaptação à UFPel.

Aspecto analisado: contribuição do evento de acolhida no desenvolvimento profissional

Tabela 22 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 17

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	53,45	32,76	13,79	0,59
Feminino	56,67	33,33	10,00	0,70
Masculino	50,00	32,14	17,86	0,46
Nível Médio	46,43	32,14	21,43	0,36
Nível Superior	60,00	33,33	6,67	0,80
Ampla Conc.	52,17	34,78	13,04	0,61
Cotas	58,33	25,00	16,67	0,50
Un. Adm.	70,00	25,00	5,00	0,95
Un. Acad.	44,74	36,84	18,42	0,39

Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise da afirmação 17 revela que, de maneira geral, a participação no evento de acolhida tem um impacto positivo, mas com um IC de 0,59, considerado de “moderada concordância”, o que indica que há lacunas a serem preenchidas para que os novos TAEs se sintam totalmente satisfeitos com a proposta do evento.

A adesão a esse evento é extremamente importante, pois busca promover a integração e adaptação dos novos TAEs à UFPel, além de contribuir para seu desenvolvimento profissional, como bem afirmam Ashforth, Sluss e Saks (2007). No entanto, a eficácia do evento pode não estar sendo plenamente atingida, dados os resultados apresentados na Tabela 22. Isso pode ser reflexo de uma percepção de que o evento não é suficientemente atrativo ou relevante, especialmente considerando que, entre os respondentes, houve variação nas respostas, com 46,55% dos TAEs avaliando o evento de forma neutra ou negativa.

A avaliação dos TAEs de nível médio e das unidades acadêmicas indicam uma menor satisfação, o que pode estar relacionado à dificuldade em perceber a aplicação das informações recebidas no seu dia a dia ou à sensação de que o evento não se alinha com suas necessidades ou expectativas.

Porém, é importante destacar também as avaliações positivas para essa afirmação, que pode ser, inclusive, respaldada por uma declaração de um dos respondentes: “a acolhida coletiva e as ações em função do mês do servidor foram excelentes formas de integração entre os servidores de diferentes unidades de trabalho”.

Esse *feedback* aponta para a importância do evento de acolhida para os novos TAEs, o que vai ao encontro do que afirma Grillo (2001 *apud* Maschio, 2018) ao observar que o curso introdutório desempenha um papel fundamental na integração dos novos servidores nas instituições universitárias. No entanto, a análise conjunta dos dados indica que pode ser necessário ajustar o formato do evento para que se torne ainda mais eficaz para a melhoria da satisfação de todos os TAEs.

- Afirmação 18: O evento de acolhida foi realizado em um período que permitiu que os participantes se beneficiassem de sua proposta.

Aspecto analisado: adequação do momento do evento de acolhida

Tabela 23 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 18

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	46,55	24,14	29,31	0,31
Feminino	56,67	23,33	20,00	0,60
Masculino	35,71	25,00	39,29	0,00
Nível Médio	46,43	32,14	21,43	0,29
Nível Superior	46,67	46,67	36,67	0,33
Ampla Conc.	43,48	26,09	30,43	0,30
Cotas	58,33	16,67	25,00	0,33
Un. Adm.	65,00	15,00	20,00	0,70
Un. Acad.	36,84	28,95	34,21	0,11

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 18 avalia a percepção dos novos TAEs sobre a adequação do período em que o evento de acolhida foi realizado. Com base na análise dos dados, observa-se que, no geral, os respondentes não consideraram que o evento foi realizado no melhor momento, sendo a soma das respostas neutras ou negativas maior do que as positivas para este aspecto. O IC de 0,31, embora positivo, é considerado baixo, de classificação “baixa concordância”. Importante destacar que nos grupos masculino, de nível médio, nível superior, ampla concorrência e unidades acadêmicas, o número de respostas neutras e negativas foi maior do que as positivas, sugerindo que estes participantes, no geral, não consideram o evento oportuno ou realizado em um momento relevante, o que coaduna com a visão de Pereira (2014), que afirma que eventos com esse devem ser realizados logo no início do vínculo do TAE com a instituição.

No entanto, na UFPel, o evento ocorre apenas duas vezes ao ano, o que pode não ser a frequência mais adequada para a necessidade dos ingressantes, dado que o número de ingresso de novos TAEs não segue um padrão fixo ao longo do ano. Como resultado, a periodicidade semestral do evento pode não estar correspondendo às expectativas e necessidades dos TAEs, como ilustrado pelos comentários de alguns participantes, que mencionaram que o evento foi realizado muito tempo após seu ingresso: “o evento de acolhida foi feito quase um ano depois que ingressei”; “preferi não participar do evento de acolhida porque o mesmo foi realizado dois anos após o meu ingresso, pois ingressei na pandemia”; “deveria ocorrer no início do exercício. No meu caso, fui convocado quando estava prestes a completar um ano como servidor”.

Essas afirmações são exemplos de como a demora na realização do evento impacta negativamente a experiência da integração. O fato de a pandemia da Covid-19, que afetou o Brasil entre março de 2020 e maio de 2023, ter imposto uma série de restrições às atividades presenciais, é relevante, pois pode justificar parcialmente a insatisfação de alguns participantes que foram afetados pelo adiamento da realização do evento de acolhida. Apesar disso, não foi observada a adoção de alternativas, como a realização do evento em formato *online* durante esse período. Além disso, ao analisar os dados sobre a participação no evento, observa-se que nem todos os servidores conseguiram participar no momento indicado como adequado.

A Tabela 24 mostra uma variação significativa nos períodos de adesão, o que também impacta na percepção de relevância do evento, já que ele não ocorreu no início do vínculo de muitos TAEs com a UFPel.

Tabela 24 – Participação no evento de acolhida *versus* tempo de vínculo

Meses após o ingresso	Nº de participantes
0	7
1	4
2	2
3	2
4	4
5	2
6	1
7	8
10	2
11	4
Não participaram	24

Fonte: Dados fornecidos pela Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas; elaboração própria.

Para melhorar a eficácia e a relevância da realização desse evento, é importante considerar a possibilidade de maior flexibilidade na sua periodicidade, adequando-o ao fluxo de nomeações.

- Afirmação 19: O evento de acolhida oferecido pela PROGEP foi bem estruturado, abordando temas de forma adequada, sem ser cansativo.

Aspecto analisado: temas e duração do evento de acolhida

Tabela 25 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 19

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	64,91	21,05	14,04	0,74
Feminino	68,97	24,14	6,90	0,93
Masculino	60,71	17,86	21,43	0,54
Nível Médio	55,56	22,22	22,22	0,44
Nível Superior	73,33	20,00	6,67	1,00
Ampla Conc.	65,22	19,57	15,22	0,72
Cotas	63,64	27,27	9,09	0,82
Un. Adm.	75,00	15,00	10,00	0,95
Un. Acad.	59,46	24,32	16,22	0,62

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 19 analisa a estrutura do evento de acolhida oferecido pela PROGEP. O IC para essa afirmação foi de 0,74, com uma avaliação positiva, o que demonstra que, no geral, o evento foi bem recebido pelos participantes. No entanto, ao examinar os comentários dos respondentes, percebe-se que nem todos tiveram a mesma percepção sobre o evento. Um exemplo, é a seguinte observação feita por um dos respondentes: “A acolhida só reforçou informações que já havia recebido da chefia e equipe de trabalho”.

A título de ilustração, a programação do evento de acolhida realizado em outubro de 2023 foi a apresentada no Quadro 4:

Quadro 4 – Programação do evento de acolhida de outubro de 2023

<p>Dia 26/10/2023</p> <p>8h: Início das atividades: boas-vindas da Vice-Reitora da UFPel e da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas;</p> <p>8h15: Apresentação artística;</p> <p>8h30 às 12h: Apresentação: Coordenações que compõem a PROGEP (Administração de Pessoal, Desenvolvimento de Pessoal e Saúde e Qualidade de Vida);</p> <p>13h30 às 17h30: Roteiro pelo Patrimônio Cultural Edificado da UFPel (visitas aos vários prédios e campi, com apoio do Transporte da UFPel).</p>
<p>Dia 27/10/2023</p> <p>8h: Comitê de Gestão de Integridade da UFPel</p> <p>10h15: Superintendência de Gestão da Tecnologia de Informação e Comunicação (sistemas internos)</p> <p>11h: Comissão Interna de Supervisão da Carreira (CIS)</p> <p>11h20: ASUFPel.</p>

Fonte: Dados fornecidos pela Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas; elaboração própria.

Embora essa programação tenha se mostrado bem estruturada, não foram identificados temas específicos relacionados às funções do Estado, aos objetivos sociais da instituição e às especificidades do serviço público. A falta de um conteúdo voltado para esses elementos, conforme preconiza o Decreto 5.825/2006, parece ter gerado um distanciamento em relação à proposta inicial do evento, que deveria engajar os TAEs com a cultura institucional e o contexto do serviço público.

Em suma, para atender melhor às necessidades e expectativas de todos os TAEs, o evento de acolhida poderia ser ajustado para oferecer um conteúdo que vá além do que já

foi transmitido pela chefia e pela equipe de trabalho e que considere as diferentes fases de integração dos servidores.

- Afirmação 20: Os documentos orientativos, como o manual do servidor, foram importantes instrumentos e suficientemente úteis na busca sobre informações a respeito da minha vida funcional junto à UFPel.

Aspecto analisado: adequação dos documentos orientativos (manuais)

Tabela 26 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 20

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	44,64	33,93	21,43	0,25
Feminino	37,93	34,48	27,59	0,14
Masculino	51,85	33,33	14,81	0,37
Nível Médio	42,31	38,46	19,23	0,19
Nível Superior	46,67	30,00	23,33	0,30
Ampla Conc.	45,65	36,96	17,39	0,35
Cotas	40,00	20,00	40,00	-0,20
Un. Adm.	52,63	21,05	26,32	0,32
Un. Acad.	40,54	40,54	18,92	0,22

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 20 aborda a utilidade dos documentos orientativos, como o manual do servidor, na busca por informações sobre a vida funcional dos novos TAEs junto à UFPel. A avaliação geral revelou um IC de 0,25, com uma frequência de respostas neutras e negativas maior do que as respostas positivas, indicando que a maioria dos respondentes não considera os documentos suficientemente úteis para esclarecer questões relacionadas à sua vida funcional.

É relevante notar que, embora a equipe da PROGEP afirme fornecer o manual do servidor aos novos TAEs, juntamente com documentos normativos que regulamentam o serviço público, a carreira dos TAEs e o funcionamento da UFPel, alguns servidores demonstram desconhecimento desses materiais. Comentários como “Não conheço o

documento manual do servidor”, “Desconheço o Manual” e “Não foram apresentados documentados orientativos” são comuns e indicam uma falha na disseminação dessas informações.

Importa destacar que esta afirmação foi a que recebeu o menor IC entre todas as afirmações do EE 2.

De acordo com Oliveira (2021) e Delvas (2017), o fornecimento de materiais orientativos é crucial para garantir que os servidores estejam bem orientados sobre seus direitos, deveres e estrutura organizacional, entre outras informações, o que garante a desresponsabilização pessoal com o argumento de desconhecimento de informações por parte do servidor. A falta de conhecimento desses documentos pode levar ainda a uma desinformação, prejudicando a adaptação e o desempenho dos novos TAEs.

Nota-se que quando se observa as variações de respostas dos diferentes grupos, apenas os grupos Masculino e Unidades Administrativas apresentaram uma frequência maior de respostas positivas do que de respostas neutras e negativas, sugerindo que a PROGEP poderia reforçar a disponibilização e a comunicação desses documentos de forma mais eficaz.

- Afirmação 21: Foi designado pela chefia um(a) colega específico(a) que me auxiliou na execução das minhas atividades de maneira satisfatória e adequada.

Aspecto analisado: tutoria

Tabela 27 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 21

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	48,21	21,43	30,36	0,32
Feminino	46,43	17,86	35,71	0,21
Masculino	50,00	25,00	25,00	0,43
Nível Médio	42,86	21,43	35,71	0,18
Nível Superior	53,57	21,43	25,00	0,46
Ampla Conc.	52,27	18,18	29,55	0,41
Cotas	33,33	33,33	33,33	0,00
Un. Adm.	42,11	21,05	36,84	0,26
Un. Acad.	51,35	21,62	27,03	0,35

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 21 aborda a questão da tutoria ou mentoria para auxiliar os novos TAEs nas suas atividades, uma prática que, segundo Bauer (2010), oferece apoio essencial em termos sociais, políticos e profissionais, além de facilitar a adaptação à organização. A avaliação dos respondentes demonstrou uma percepção mista sobre a eficácia da tutoria no processo de *onboarding*. O IC de 0,32 indica que as respostas positivas foram moderadas, com um alto número de respostas neutras ou negativas.

A análise dos comentários dos respondentes também revela a diversidade nas experiências relacionadas à tutoria. Alguns destacam que receberam apoio direto e satisfatório de seus tutores, como no caso de um respondente que afirmou que sua tutora fez um excelente trabalho de orientação, tornando-o seguro para desempenhar suas funções. Outro respondente afirma ter recebido esse apoio por parte de suas chefias: “meus dois chefes até o momento (o primeiro se aposentou) me auxiliaram diretamente em minhas novas tarefas”.

Por outro lado, outros relataram a ausência dessa prática, mencionando que a chefia não designou ninguém para orientar, mas que o apoio dos colegas de setor supriu essa necessidade. De fato, a PROGEP afirma não haver a aplicação dessa prática de forma sistemática, o que pode comprometer a qualidade da integração, resultando em diferentes níveis de apoio dependendo da unidade ou da liderança de cada setor. Isso é corroborado por Oliveira *et al.* (2008), que defendem que a presença do tutor no processo de *onboarding* é fundamental para garantir uma adaptação mais eficaz do servidor.

Observa-se pela tabela acima (Tabela 27) que o número de respostas neutras e negativas foi bastante representativo, o que pode ser influenciado pela ausência desse acompanhamento direto.

Em resumo, a avaliação da afirmação 21 sugere que, embora a prática de tutoria seja percebida como valiosa por alguns, ela ainda carece de maior formalização e consistência. Uma maior ênfase e sistematização na implementação dessa prática pode potencializar os resultados da integração, proporcionando um apoio mais contínuo, personalizado e eficaz.

4.2.4.3 Afirmações do EE 3

As afirmações do EE 3, “Aculturação e Alinhamento Institucional”, dizem respeito à percepção dos novos TAEs quanto à sua integração à cultura da UFPel, aos princípios da instituição e aos valores do serviço público.

- Afirmação 22: As ações de integração desde o início do meu vínculo funcional com a UFPel contribuíram para o meu sentimento de pertencimento à instituição.

Aspecto analisado: promoção do sentimento de pertencimento

Tabela 28 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 22

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	47,37	28,07	24,56	0,37
Feminino	58,62	20,69	20,69	0,62
Masculino	35,71	35,71	28,57	0,11
Nível Médio	42,86	39,29	17,86	0,32
Nível Superior	51,72	17,24	31,03	0,41
Ampla Conc.	51,11	26,67	22,22	0,49
Cotas	33,33	33,33	33,33	-0,08
Un. Adm.	55,00	20,00	25,00	0,60
Un. Acad.	43,24	32,43	24,32	0,24

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 22 busca avaliar o impacto das ações de integração desde o início do vínculo funcional dos novos TAEs com a UFPel no fortalecimento do seu sentimento de pertencimento à instituição. Segundo a equipe da PROGEP, este é um dos objetivos do *onboarding* na instituição e das ações de integração promovidas pela UFPel. Trabalhar para o fortalecimento deste sentimento é intensificar o vínculo emocional e profissional do servidor com a instituição, de forma que este se sinta parte da Universidade desde o seu primeiro contato.

No entanto, o IC de 0,37 e mais da metade dos participantes não tendo avaliado de forma favorável essa afirmação, indica que, embora uma parte significativa dos respondentes tenha reconhecido as ações de integração como positivas neste aspecto, ainda há lacunas a serem preenchidas.

Além disso, nota-se um IC negativo entre os cotistas (-0,08), que revela a necessidade de as práticas de acolhimento e integração criarem um ambiente mais inclusivo, a fim de fortalecer o sentimento de pertencimento para este grupo.

- Afirmação 23: Iniciativas, como o *tour* pelos ambientes da Universidade, me proporcionaram um maior conhecimento da história e da estrutura da UFPel.

Aspecto analisado: conhecimento da estrutura organizacional

Tabela 29 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 23

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	52,17	23,91	23,91	0,41
Feminino	54,17	20,83	25,00	0,54
Masculino	50,00	27,27	22,73	0,27
Nível Médio	56,52	13,04	30,43	0,30
Nível Superior	47,83	34,78	17,39	0,52
Ampla Conc.	55,56	25,00	19,44	0,53
Cotas	40,00	20,00	40,00	0,00
Un. Adm.	53,33	26,67	20,00	0,60
Un. Acad.	51,61	22,58	25,81	0,32

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 23 busca avaliar a percepção dos novos TAEs em relação às iniciativas que visam proporcionar um maior conhecimento da história e da estrutura da UFPel, como o *tour* pelos ambientes da Universidade. A proposta dessas iniciativas é promover uma imersão mais profunda na cultura institucional, proporcionando ao novos TAEs uma conexão maior com a instituição e facilitando sua adaptação ao ambiente universitário.

De acordo com Pacheco (2015), a compreensão da história é fundamental para gerar uma integração mais profunda. Além disso, ao conhecerem melhor a infraestrutura, os espaços e as pessoas que os ocupam, os novos TAEs têm maiores chances de uma aculturação mais célere ao novo ambiente.

O IC de 0,41 reflete que, embora a maioria dos participantes tenha avaliado de forma positiva as iniciativas de integração abordadas, não traduz uma avaliação fortemente positiva. Uma parte considerável (47,82%) dos respondentes optou por respostas neutras ou negativas, o que sugere que essas ações podem não ter tido o impacto esperado para

todos os TAEs. Isso pode ser respaldado por destaques dos respondentes, como “Não fiz o *tour* pelos prédios e campus. Na época ninguém me disse que havia isso e nem sabia que ainda existia (sei que no passado isso existia)”, “Não houve visitação e conhecimento das unidades da UFPel” e “Não tive *tour* nos prédios”.

Por fim, é importante salientar que a falta de participação no *tour* pode ter influenciado a percepção de muitos TAEs sobre o quão útil foi essa ação para a sua aculturação. Para melhorar a experiência de integração, a UFPel poderia tornar essas iniciativas mais visíveis e garantir que todos os novos TAEs tenham a oportunidade de participar, independentemente da época em que ingressaram.

- Afirmação 24: As informações e instruções recebidas nos primeiros meses de trabalho foram essenciais para que eu compreendesse o meu papel na UFPel.

Aspecto analisado: compreensão do papel na instituição

Tabela 30 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 24

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	62,07	25,86	12,07	0,71
Feminino	63,33	33,33	3,33	0,87
Masculino	60,71	17,86	21,43	0,54
Nível Médio	62,07	27,59	10,34	0,66
Nível Superior	62,07	24,14	13,79	0,76
Ampla Conc.	65,22	26,09	8,70	0,83
Cotas	50,00	25,00	25,00	0,25
Un. Adm.	70,00	20,00	10,00	0,90
Un. Acad.	57,89	28,95	13,16	0,61

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 24 foi formulada para avaliar o impacto das informações e instruções recebidas nos primeiros meses de trabalho sobre a compreensão do papel dos novos TAEs na UFPel. O entendimento claro de suas funções e responsabilidades é essencial para que o servidor perceba seu valor na instituição e como suas ações contribuem para o sucesso da instituição.

O IC geral foi de 0,71, o que indica uma avaliação positiva e uma percepção geral de que as informações recebidas foram úteis para que os novos TAEs compreendessem

seu papel na UFPel. Essa avaliação é reforçada pelo percentual de 62,07% de respostas positivas. Essa afirmação configurou como a de maior IC quando comparada às demais afirmações do EE 3.

Porém, a análise dos comentários revela que, apesar da maioria das avaliações serem positivas, alguns servidores ainda sentiram que as instruções recebidas poderiam ser mais claras ou abrangentes. Um exemplo disso é o comentário que menciona a falta de explicação sobre o papel transformador do servidor: “o papel do servidor na UFPel não é tão bem explicado antes da ação de integração. Falta alguém explicitar que os novos servidores estão aqui para ajudar a transformar esse País por meio da educação acessível e de qualidade. Tarefa por tarefa, atividade por atividade, cada um executando com excelência suas funções nos seus respectivos cargos fazendo o possível para que o todo se realize e a visão da UFPel se concretize”. Este comentário sugere que, embora os TAEs compreendam suas responsabilidades diárias, é preciso incentivá-los a identificar como essas tarefas se encaixam na missão educacional e social da UFPel, que é a transformação do país por meio da educação acessível e de qualidade.

- Afirmação 25: O processo de acolhimento e as ações de integração me ajudaram a entender melhor a cultura e os valores do serviço público, incluindo a ética, a transparência e a integridade.

Aspecto analisado: compreensão da cultura institucional e dos valores do serviço público

Tabela 31 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 25

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	55,17	31,03	13,79	0,60
Feminino	51,72	37,93	10,34	0,59
Masculino	58,62	24,14	17,24	0,62
Nível Médio	48,28	37,93	13,79	0,48
Nível Superior	62,07	24,14	13,79	0,72
Ampla Conc.	42,42	42,42	15,15	0,61
Cotas	41,67	33,33	25,00	0,17
Un. Adm.	55,00	30,00	15,00	0,60
Un. Acad.	55,26	31,58	13,16	0,61

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 25 avalia a percepção dos novos TAEs quanto à contribuição das ações de acolhimento e integração para a compreensão da cultura organizacional e dos valores do serviço público. Alguns autores como Oliveira (2021) e Perry (2020) destacam que a transmissão da cultura e dos valores é fundamental na etapa de *onboarding*, o que proporciona a assimilação de princípios que vão fortalecer o comprometimento dos TAEs com a instituição e garantir a coerência de suas práticas com os objetivos do setor público.

O IC de 0,60 indica uma avaliação moderadamente positiva. A frequência de respostas positivas (55,17%) reforça a percepção de que as ações de integração desempenham um papel relevante na transmissão dos valores institucionais. No entanto, a alta taxa de respostas neutras (31,03%) e a presença de avaliações negativas (13,79%) sugerem que a transmissão da cultura e dos valores pode não estar sendo igualmente efetiva para todos os ingressantes.

Ao analisar os recortes por grupos, observa-se que o IC registrado para os TAEs de nível médio (0,48) foi significativamente menor do que os de nível superior (0,72). Da mesma forma, os TAEs cotistas apresentaram um IC muito inferior (0,17) ao dos TAEs da ampla concorrência (0,61). Esses dados evidenciam que as ações não estão plenamente adequadas a todos os grupos.

Embora os resultados indiquem uma percepção positiva sobre este aspecto, a avaliação geral sugere a necessidade de promover maior alinhamento entre os novos TAEs e a cultura organizacional e os valores do serviço público. Esse alinhamento desde o início da relação de trabalho, conforme apontam Oliveira (2021) e Perry (2020), é determinante para que o servidor desenvolva uma postura pró-social, orientada ao *ethos* do serviço público. Portanto, apesar da percepção favorável entre os novos TAEs, os dados reforçam a importância de práticas de integração mais estruturadas e intencionais, que comuniquem e reforcem de forma clara a cultura organizacional e os valores públicos.

- Afirmação 26: As informações e instruções recebidas nos primeiros meses de trabalho foram essenciais para que eu compreendesse os objetivos sociais da UFPel enquanto uma universidade pública, gratuita e de qualidade.

Aspecto analisado: alinhamento com os objetivos da instituição

Tabela 32 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmação 26

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	54,24	28,81	16,95	0,56
Feminino	63,33	23,33	13,33	0,73
Masculino	44,83	34,48	20,69	0,38
Nível Médio	55,17	27,59	17,24	0,52
Nível Superior	53,33	30,00	16,67	0,60
Ampla Conc.	55,32	27,66	17,02	0,62
Cotas	50,00	33,33	16,67	0,33
Un. Adm.	50,00	25,00	25,00	0,50
Un. Acad.	56,41	30,77	12,82	0,59

Fonte: Elaboração própria (2025).

A afirmação 26 avalia a percepção dos novos TAEs quanto à contribuição das informações e instruções recebidas nos primeiros meses de trabalho para a compreensão dos objetivos sociais da UFPel como uma universidade pública, gratuita e de qualidade. Esse período inicial é fundamental para que os servidores compreendam a sua responsabilidade na promoção do impacto social gerado pelas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão promovidas pela Universidade. A clareza na transmissão dessas informações pode favorecer o engajamento dos TAEs com a missão institucional.

O IC foi de 0,56, indicando uma avaliação moderadamente positiva, com margem para aprimoramento. O percentual de respostas neutras e negativas (28,81 e 16,95%, respectivamente) evidencia que uma parcela expressiva dos servidores não se sente plenamente esclarecida sobre os objetivos sociais da universidade.

Diante desse cenário, os resultados indicam que há oportunidades para aprimorar as práticas que tornem visíveis os compromissos sociais que fundamentam o trabalho da UFPel. Como afirmam Borges *et al.* (2010), esse alinhamento contribui para que os servidores internalizem os objetivos institucionais e, conseqüentemente, se engajem de forma consciente com a missão pública que lhes é atribuída.

- **Afirmção 27: Minha motivação para o serviço público aumentou significativamente após as ações de integração adotadas pela instituição.**

Aspecto analisado: motivação para o serviço público

Tabela 33 – Frequências relativas e Índice de Concordância – Afirmção 27

	Freq. Positiva (%)	Freq. Neutra (%)	Freq. Negativa (%)	Índice de Concordância
Geral	36,21	43,10	20,69	0,24
Feminino	40,00	46,67	13,33	0,40
Masculino	32,14	39,29	28,57	0,07
Nível Médio	34,48	44,83	20,69	0,21
Nível Superior	37,93	41,38	20,69	0,28
Ampla Conc.	39,13	45,65	15,22	0,39
Cotas	25,00	33,33	41,67	-0,33
Un. Adm.	35,00	45,00	20,00	0,30
Un. Acad.	36,84	42,11	21,05	0,21

Fonte: Elaboração própria (2025).

A última afirmação busca avaliar se as ações de integração promovidas pela UFPel impactaram significativamente na motivação dos novos TAEs para o serviço público. A motivação é um fator central para o engajamento, a produtividade e o comprometimento institucional.

Com um IC de apenas 0,24, essa foi uma das afirmações com menor porcentagem de respostas positivas, apresentando o menor IC do EE 3, revelando que a maioria dos servidores não percebeu um aumento significativo em sua motivação a partir das ações de integração. Os TAEs cotistas foi o grupo que apresentou a maior porcentagem de respostas negativas (41,67%) e o IC negativo de -0,33.

Segundo a PROGEP, a motivação para o serviço público é trabalhada tanto no evento de acolhida, quanto no acolhimento e acompanhamento da equipe multiprofissional, bem como com a disponibilização dos documentos relacionados. Embora a PROGEP reconheça que a motivação depende de inúmeros fatores, incluindo características individuais e elementos institucionais, os resultados apontam para a necessidade de repensar as estratégias adotadas até o momento.

Em suma, observa-se que as ações de integração não foram eficazes em promover o aumento da motivação para o serviço público, apontando para possíveis lacunas nesse aspecto. Assim, torna-se necessário investir em práticas que reforcem a motivação e que levem o TAE a reconhecer o impacto do seu trabalho para a sociedade.

A seguir, a Tabela 34 apresenta os Índices de Concordância de cada afirmação, ordenados do maior para o menor valor:

Tabela 34 – Afirmações ordenadas por Índice de Concordância

Afirmação	EE	Aspecto analisado	IC	Classificação IC
3	1	Acolhida da equipe	1,50	Concordância extrema
4	1	Acolhida da chefia	1,45	Forte concordância
6	1	Acolhimento de outros setores	1,28	Forte concordância
1	1	Orientações sobre os procedimentos para ingresso	1,20	Forte concordância
15	2	Incentivo da chefia ao desenvolvimento profissional	0,98	Moderada concordância
2	1	Solenidade do ato de posse	0,88	Moderada concordância
10	1	Respeito às diversidades e inclusão	0,85	Moderada concordância
19	2	Temas e duração do evento de acolhida	0,74	Moderada concordância
24	3	Compreensão do papel na instituição	0,71	Moderada concordância
16	2	Adequação das capacitações	0,69	Moderada concordância
14	2	<i>Feedbacks</i> sobre o desempenho	0,68	Moderada concordância
12	2	Compreensão dos direitos e deveres	0,67	Moderada concordância
11	1	Interações informais	0,64	Moderada concordância
25	3	Compreensão da cultura institucional e dos valores do serviço público	0,60	Moderada concordância
17	2	Contribuição do evento de acolhida no desenvolvimento profissional	0,59	Moderada concordância
7	1	Apoio psicossocial da PROGEP	0,57	Moderada concordância
26	3	Alinhamento com os objetivos da instituição	0,56	Moderada concordância
13	2	Entendimento sobre estágio probatório	0,47	Moderada concordância
23	3	Conhecimento da estrutura organizacional	0,41	Baixa concordância

Afirmção	EE	Aspecto analisado	IC	Classificação IC
22	3	Promoção do sentimento de pertencimento	0,37	Baixa concordância
21	2	Tutoria	0,32	Baixa concordância
18	2	Adequação do momento do evento de acolhida	0,31	Baixa concordância
9	1	Equilíbrio entre acolhimento coletivo e individual	0,29	Baixa concordância
20	2	Adequação dos documentos orientativos (manuais)	0,25	Baixa concordância
27	3	Motivação para o serviço público	0,24	Baixa concordância
5	1	Preparação da estação de trabalho	0,21	Baixa concordância
8	1	Suporte a servidores de localidades distantes	0,17	Baixa concordância

Fonte: Elaboração própria (2025).

Pela Tabela 34, é possível observar que as afirmações relacionadas ao EE 1 (Acolhimento e Apoio Psicossocial) estão mais concentradas no topo da tabela, com índices de concordância mais elevados, refletindo uma avaliação mais positiva das fases iniciais do *onboarding*. As afirmações do EE 2 (Aquisição de Conhecimento e Aprimoramento Profissional) estão mais concentradas na parte intermediária da tabela, com avaliações mais moderadas. Já as do EE 3 (Aculturação e Alinhamento Institucional) concentram-se mais na parte inferior, indicando, no geral, menores índices de concordância.

Esses dados corroboram a análise apresentada anteriormente, reforçando a ideia de que o *onboarding* dos TAEs na UFPel é mais eficaz nas fases iniciais, carecendo de maior atenção nas etapas subsequentes.

5 Propostas de intervenção

Esta seção apresenta as propostas de intervenção destinadas a aprimorar o processo de *onboarding* dos novos TAEs da UFPel com base na análise anteriormente apresentada, as quais serão divididas em: (i) ação principal (AP), que visa a implementação de um modelo de *onboarding* estruturado, (ii) ações complementares (AC), que envolvem medidas para corrigir lacunas identificadas no processo atual, e (iii) ações de monitoramento e avaliação (AMA), que garantirão o acompanhamento contínuo e a efetividade das ações implementadas.

Espera-se, com essas ações, fortalecer o processo de *onboarding* dos TAEs desde as etapas iniciais de acolhimento até o efetivo alinhamento com os valores e objetivos institucionais.

5.1 Ação principal

A principal proposta deste trabalho é a estruturação de um modelo que oriente as práticas de socialização dos TAE da UFPel, contribuindo para a sua eficácia e facilitando o monitoramento contínuo do processo, conforme sintetizado no Quadro 5. Destaca-se que o modelo proposto se encontra no Apêndice D deste trabalho.

Quadro 5 – Proposta de modelo estruturado para o *onboarding* dos TAEs da UFPel

Ação principal	Descrição	Justificativa	Benefício da ação
Modelo estruturado de <i>onboarding</i> para novos TAEs (cfe. Apêndice D)	Um guia contendo todos os procedimentos e etapas necessárias para a integração bem-sucedida dos novos TAEs, facilitando o acompanhamento do processo.	Facilitar o acompanhamento e controle de todas as etapas de integração, garantindo que os agentes envolvidos tenham todas as informações necessárias para oferecer suporte e monitorar o processo de ingresso de forma eficiente.	Maior controle e eficiência do processo de integração

Fonte: Elaboração própria (2025).

5.2 Ações complementares

Considerando a análise dos resultados, para a elaboração do modelo estruturado de *onboarding* para os novos TAEs da UFPel, recomendam-se as ações complementares apresentadas nos Quadros 6 a 15, a fim de aprimorar aspectos específicos do processo de socialização.

Quadro 6 – Ação complementar 1

AC 1	Contato com os nomeados antes da posse
Descrição	Após 10 dias da nomeação, um membro da equipe da PROGEP deve entrar em contato com o(a) candidato(a) nomeado(a) para esclarecer eventuais dúvidas sobre o processo de ingresso.
Objetivo(s)	1. Reduzir a insegurança inicial.
Aspectos atingidos	1. Orientações sobre os procedimentos para ingresso 2. Equilíbrio entre acolhimento coletivo e individual
Indicadores de sucesso	1. Percentual de nomeados que foram contatados dentro do prazo de 10 dias após a nomeação. 2. Satisfação dos nomeados.
Possíveis entraves	1. Falta de pessoal ou tempo para realizar os contatos. Estratégia de mitigação: planejar e distribuir as tarefas com bastante antecedência. 2. Dificuldade em estabelecer contato com os nomeados. Estratégia de mitigação: disponibilizar os contatos da PROGEP aos nomeados para futuro contato.
Referência(s)	1. Silva, Nascimento e Botelho (2013) – insegurança no início da relação de trabalho

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quadro 7 – Ação complementar 2

AC 2	Elaboração do guia de treinamentos especializados por parte dos gestores
Descrição	O gestor deve apresentar um guia de treinamentos específicos ao TAE ingressante, considerando a natureza do cargo e as atividades a serem exercidas, incluindo orientações importantes para o desempenho das funções.

Objetivo(s)	1. Reduzir a curva de aprendizagem dos novos TAEs, acelerando o desenvolvimento profissional e a adaptação às demandas do cargo.
Aspectos atingidos	1. Incentivo da chefia ao desenvolvimento profissional 2. Adequação das capacitações
Indicadores de sucesso	1. Percentual de programas de treinamentos especializados para cada TAE apresentados à PROGEP em relação ao número de TAEs ingressantes. 2. Percentual de TAEs que completam o programa de treinamentos especializados em relação ao número total de novos TAEs. 3. Satisfação dos TAEs
Possíveis entraves	1. Falta de dedicação dos gestores na elaboração do Guia. Estratégia de mitigação: sensibilização e treinamento para os gestores. 2. Resistência dos TAEs em seguir os Guias. Estratégia de mitigação: tornar o guia um componente obrigatório do processo de <i>onboarding</i> . 3. Falta de tempo para realizar os treinamentos. Estratégia de mitigação: oferecer treinamentos em formato flexível, com módulos <i>online</i> .
Referência(s)	1. Dutra (2006 <i>apud</i> Santos, 2022) – importância dos treinamentos voltados às especificidades do cargo 2. Correia e Montezano (2019) – importância da adequação das capacitações

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quadro 8 – Ação complementar 3

AC 3	Criação do programa de capacitação “UFPel acolhedora”, voltado para chefias e demais servidores, com caráter obrigatório para as chefias.
Descrição	Formação que inclua tópicos sobre acolhimento e comunicação eficaz com novos servidores. Para que a chefia tenha direito a receber um novo servidor, deve ser imprescindível que ela tenha participado dessa formação específica.
Objetivo(s)	1. Preparar o gestor e os demais servidores da universidade para acolher e integrar os novos TAEs.
Aspectos atingidos	1. Acolhida da equipe 2. Acolhida da chefia 3. Acolhimento de outros setores 4. Preparação da estação de trabalho 5. Equilíbrio entre acolhimento coletivo e individual 6. Respeito às diversidades e inclusão 7. Interações informais 8. <i>Feedbacks</i> sobre o desempenho 9. Incentivo da chefia ao desenvolvimento profissional

Indicadores de sucesso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percentual de gestores que participaram da formação em relação ao número total de gestores responsáveis por receber os novos TAEs. 2. Avaliação da satisfação dos gestores com a formação.
Possíveis entraves	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resistência à participação na formação. Estratégia de mitigação: tornar a formação obrigatória e vinculada ao direito de recepção de novos TAEs. 2. Falta de tempo de realizar a formação. Estratégia de mitigação: oferecer a formação com módulos <i>online</i>. 3. Rotatividade de gestores. Estratégia de mitigação: oferecer a formação com módulos <i>online</i>.
Referência(s)	Minicucci (2016 <i>apud</i> Dalanhol, 2019); Maschio (2018) – competências dos gestores no <i>onboarding</i>

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quadro 9 – Ação complementar 4

AC 4	Disponibilização de cartilha orientativa para os gestores
Descrição	Elaborar uma cartilha de orientação para os gestores com informações claras e padronizadas sobre o processo de <i>onboarding</i> .
Objetivo(s)	Preparar o gestor para acolher e integrar os novos TAEs de forma estruturada.
Aspectos atingidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acolhida da equipe 2. Acolhida da chefia 3. Preparação da estação de trabalho 4. Equilíbrio entre acolhimento coletivo e individual 5. Respeito às diversidades e inclusão 6. Interações informais 7. <i>Feedbacks</i> sobre o desempenho 8. Incentivo da chefia ao desenvolvimento profissional 9. Adequação das capacitações 10. Tutoria 11. Compreensão do papel na instituição
Indicadores de sucesso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percentual de gestores que têm acesso a cartilha em relação ao número de gestores responsáveis pelo <i>onboarding</i> dos novos TAEs. 2. Avaliação da satisfação dos gestores com a cartilha.
Possíveis entraves	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resistência dos gestores com as orientações da cartilha. Estratégia de mitigação: promover treinamentos e conscientização sobre a importância de um <i>onboarding</i> estruturado. 2. Falta de clareza nas informações da cartilha. Estratégias de mitigação: solicitar <i>feedback</i> das chefias a respeito das informações da cartilha; realizar revisões periódicas.

Referência(s)	Bernardino (2022) - preparação das chefias, papel dos gestores no <i>onboarding</i>
----------------------	---

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quadro 10 – Ação complementar 5

AC 5	Realização prioritária de cerimônia de posse coletiva ou, alternativamente, recepção personalizada, com entrega de kit de boas-vindas
Descrição	<p>Sempre que possível, realizar posse de forma coletiva e solene, criando um ambiente mais significativo para os servidores e destacando a importância do momento de ingresso na instituição. Em casos de posse individual, o novo TAE deverá ser formalmente apresentado ao(à) Pró-Reitor(a) de Gestão com Pessoas, ou seu(sua) representante, que deve desejar boas-vindas e dar demais explicações sobre o ingresso.</p> <p>Entregar ao servidor um kit contendo, no mínimo, brindes simbólicos relacionados à identidade da instituição e o <u>Guia do Ingressante</u> com informações essenciais sobre a instituição, seus direitos e deveres, além de elucidações sobre as principais rotinas administrativas.</p>
Objetivo(s)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular o senso de pertencimento, fortalecendo a identificação do TAE com a instituição. 2. Facilitar a compreensão sobre as principais informações relacionadas ao ingresso.
Aspectos atingidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solenidade do ato de posse 2. Equilíbrio entre acolhimento coletivo e individual 3. Compreensão dos direitos e deveres 4. Entendimento sobre estágio probatório 5. Adequação dos documentos orientativos (manuais) 6. Promoção do sentimento de pertencimento 7. Alinhamento com os objetivos da instituição
Indicadores de sucesso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percentual de novos TAEs que receberam o kit de boas-vindas em relação ao número total de novos TAEs. 2. Satisfação dos TAEs
Possíveis entraves	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificuldades na logística de realização da cerimônia de posse. Estratégia de mitigação: planejar com antecedência e alocar uma equipe específica para coordenar os trabalhos logísticos da cerimônia. 2. Dificuldade de conciliar a agenda das autoridades. Estratégia de mitigação: agendar a cerimônia de posse coletiva com bastante antecedência.

	<p>3. Falta de orçamento para os kits. Estratégia de mitigação: optar por brindes de menor custo; oferecer o Guia do Ingressante de forma <i>online</i>.</p> <p>4. Demora na disponibilização dos kits. Estratégia de mitigação: planejar a entrega dos kits com antecedência.</p> <p>5. Informações do Guia desatualizadas. Estratégia de mitigação: estabelecer uma rotina de atualização do Guia.</p>
Referência(s)	<p>1. Santos (2022) – recepção adequada</p> <p>2. Basaglia (2019) – identificação do responsável pelo acolhimento</p> <p>3. Oliveira (2021); Delvas (2017); Sório (2018); Salvi, Lorenzi Jt., Glasenapp e Wittmann (2023) – importância dos documentos orientativos</p>

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quadro 11 – Ação complementar 6

AC 6	Aumentar a frequência do <i>tour</i> institucional (visita guiada)
Descrição	Oferecer o <i>tour</i> pela instituição de forma contínua, periódica e regular, apresentando aos servidores as instalações, os setores e os principais serviços oferecidos pela instituição.
Objetivo(s)	<p>1. Ampliar o conhecimento sobre a história e a estrutura física e organizacional da Universidade;</p> <p>2. Proporcionar o contato com demais setores da instituição.</p>
Aspectos atingidos	<p>1. Acolhimento de outros setores</p> <p>2. Promoção do sentimento de pertencimento</p> <p>3. Conhecimento da estrutura organizacional</p> <p>4. Compreensão do papel na instituição</p> <p>5. Compreensão da cultura institucional e dos valores do serviço público;</p> <p>6. Alinhamento com os objetivos da instituição</p> <p>7. Motivação para o serviço público</p>
Indicadores de sucesso	<p>1. Percentual de novos TAEs que participam do <i>tour</i> institucional em relação ao número total de TAEs ingressantes.</p> <p>2. Número de <i>tours</i> realizados;</p> <p>3. Satisfação dos TAEs</p>
Possíveis entraves	<p>1. Falta de tempo para participar do <i>tour</i>. Estratégia de mitigação: oferecer <i>tour</i> em horários variados (como antes ou após o expediente, ou durante o intervalo para o almoço); oferecer um vídeo institucional com a estrutura da instituição de forma gravada.</p> <p>2. Falta de pessoal para conduzir os <i>tours</i>. Estratégia de mitigação: planejar a logística com antecedência.</p> <p>3. Desinteresse dos servidores. Estratégia de mitigação: tornar o convite para o <i>tour</i> mais atrativo.</p>

	4. Dificuldades de acessibilidade. Estratégia de mitigação: planejar o <i>tour</i> levando em conta as necessidades de acessibilidade de todos os TAEs.
Referência(s)	1. Klein, Polin e Sutton (2015) – conhecimento organizacional 2. Lacombe (2005 <i>apud</i> Silva; Nascimento; Botelho, 2013) – importância da explicação de quem é quem na estrutura da organização e como funcionam os serviços da instituição.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quadro 12 – Ação complementar 7

AC 7	Aprimoramento do acompanhamento psicossocial após o ingresso
Descrição	Realizar acompanhamento programado pós-ingresso dos novos TAEs, com o objetivo de identificar possíveis dificuldades de adaptação e oferecer suporte necessário, <u>com especial atenção aos cotistas e aos servidores oriundos de outras localidades.</u>
Objetivo(s)	1. Reduzir o estresse relacionado ao novo ambiente de trabalho. 2. Facilitar a adaptação dos novos TAEs. 3. Promover a inclusão, especialmente de servidores ingressantes por cotas. 4. Mitigar as dificuldades de ambientação na nova cidade.
Aspectos atingidos	1. Apoio psicossocial da PROGEP; 2. Suporte a servidores de localidades distantes; 3. Equilíbrio entre acolhimento coletivo e individual; 4. Respeito às diversidades e inclusão 5. <i>Feedbacks</i> sobre o desempenho 6. Motivação para o serviço público
Indicadores de sucesso	1. Percentual de novos TAEs atendidos pela equipe psicossocial após o ingresso, em relação ao número total de novos TAEs. 2. Satisfação dos TAEs
Possíveis entraves	1. Resistência dos TAEs ao acompanhamento psicossocial. Estratégia de mitigação: promover o acompanhamento como uma ferramenta positiva de apoio e bem-estar, destacando seus benefícios e garantindo um ambiente confidencial e seguro. 2. Sobrecarga de tarefas ou falta de tempo dos TAEs. Estratégia de mitigação: oferecer flexibilidade nas agendas, ou ainda, realizar sessões <i>online</i> .
Referência(s)	1. Schaufeli (2017); Basso (2020); Bernardino (2020); Stoffel (2022) – importância do acompanhamento psicossocial dos servidores 2. Oliveira <i>et al.</i> (2008) – p. 7 – servidores oriundos de localidades distintas

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quadro 13 – Ação complementar 8

AC 8	Aprimoramento do evento de acolhida
Descrição	O evento de acolhida deverá ocorrer, no máximo, a cada três meses, oferecendo uma oportunidade regular para que os novos servidores se integrem à cultura organizacional e tirem suas dúvidas com as áreas responsáveis; incluir no evento de acolhida informações sobre a história da instituição, seus valores e missão, além de conteúdos que motivem para o serviço público.
Objetivo(s)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar a motivação do novo servidor para o serviço público. 2. Integrar o novo TAE à instituição de forma mais célere. 3. Proporcionar oportunidade de aquisição de informações e conhecimento o mais breve possível.
Aspectos atingidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acolhimento de outros setores; 2. Equilíbrio entre acolhimento coletivo e individual 3. Compreensão dos direitos e deveres; 4. Entendimento sobre estágio probatório; 5. Adequação das capacitações 6. Contribuição do evento de acolhida no desenvolvimento profissional 7. Adequação do momento do evento de acolhida 8. Temas e duração do evento de acolhida 9. Promoção do sentimento de pertencimento 10. Conhecimento da estrutura organizacional 11. Compreensão do papel na instituição 12. Compreensão da cultura institucional e dos valores do serviço público 13. Alinhamento com os objetivos da instituição 14. Motivação para o serviço público
Indicadores de sucesso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percentual de novos TAEs que participam do evento de acolhida em relação ao número total de novos TAEs. 2. Satisfação dos servidores
Possíveis entraves	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resistência à participação. Estratégia de mitigação: avaliar os temas trabalhados no evento, diversificar as formas de abordagem dos conteúdos; tornar a participação obrigatória. 2. Sobrecarga de conteúdo. Estratégias de mitigação: priorizar conteúdos essenciais; disponibilizar materiais complementares de forma <i>online</i>. 3. Falta de apoio das chefias. Estratégia de mitigação: sensibilizar e capacitar as chefias quanto à importância do evento para a socialização dos novos TAEs.
Referência(s)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oliveira (2021); Caxito (2012); Pereira (2014) – melhor momento para o evento de acolhida; 2. Perry (2020); Fonseca, Nascimento e Dias (2020); Moyson <i>et al.</i> (2018) – motivação para o serviço público;

	<p>3. Silva, Nascimento e Botelho (2013); Pacheco (2015); Borges <i>et al.</i> (2010) - compreensão do papel na instituição;</p> <p>4. Bauer (2010); Borges <i>et al.</i> (2010) – alinhamento com a missão, visão e valores da instituição;</p> <p>5. Lacombe (2005 <i>apud</i> Silva; Nascimento; Botelho, 2013); Pacheco (2015); Grillo (2001 <i>apud</i> Oliveira, 2021); Ashforth, Sluss e Saks (2007)– temas adequados no evento de acolhida</p> <p>6. Grillo (2001 <i>apud</i> Oliveira, 2021) – duração do evento de acolhida</p>
--	---

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quadro 14 – Ação complementar 9

AC 9	Rodas de conversa sobre o serviço público e desafios institucionais
Descrição	Oferecer capacitações contínuas aos servidores, com o objetivo de mantê-los atualizados sobre as novidades do serviço público e da instituição.
Objetivo(s)	Manter os novos TAEs atualizados sobre as mudanças no serviço público e na instituição, incentivando-os ao alinhamento à cultura organizacional e ao <i>ethos</i> do serviço público.
Aspectos atingidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreensão dos direitos e deveres; 2. Adequação das capacitações; 3. Compreensão do papel na instituição; 4. Compreensão da cultura institucional e dos valores do serviço público; 5. Alinhamento com os objetivos da instituição; 6. Motivação para o serviço público.
Indicadores de sucesso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percentual de servidores que participam das capacitações em relação ao total de servidores em estágio probatório. 2. Quantidade de capacitações oferecidas ao longo de um período determinado. 3. Satisfação dos TAEs.
Possíveis entraves	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de interesse dos servidores, resultando em baixa adesão às capacitações. Estratégia de mitigação: avaliar a relevância dos conteúdos trabalhados, procurando adaptá-los à realidade dos servidores. 2. Falta de instrutor ou orçamento. Estratégia de mitigação: buscar instrutores externos ou investir em modalidades de capacitação <i>online</i>. 3. Falta de tempo para participação. Estratégia de mitigação: oferecer capacitações em horários flexíveis, ou dividir o conteúdo em módulos mais curtos e/ou <i>online</i>.
Referência(s)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perry (2020); Fonseca, Nascimento e Dias (2020); Traesel e Merlo (2014); Moyson <i>et al.</i> (2018); Coelho e Menon (2018); Maschio (2018) – motivação para o serviço público; 2. Bauer (2010); Oliveira (2021); Rodrigues e Lemos (2017); Silva, Nascimento e Botelho (2013); Robbins (2002); Silva <i>et al.</i> (2008); Klein, Polin e Sutton (2015); Bernardino (2022) – importância da aculturação organizacional

	<p>3. Borges <i>et al.</i> (2010) – compreensão do papel e dos objetivos e valores da instituição</p> <p>4. Fonseca, Nascimento e Dias (2020); Oliveira <i>et al.</i> (2008) – alinhamento com os valores do serviço público</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quadro 15 – Ação complementar 10

AC 10	Implantar o programa de tutoria para novos TAEs
Descrição	Designação de um tutor para acompanhar e orientar o novo TAE durante seu período de adaptação na organização, proporcionando suporte contínuo e auxiliando na integração ao ambiente de trabalho.
Objetivo(s)	Facilitar a adaptação do novo TAE ao ambiente de trabalho, oferecendo orientação personalizada para acelerar sua integração e desenvolvimento.
Aspectos atingidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acolhida da equipe; 2. Equilíbrio entre acolhimento coletivo e individual; 3. Respeito às diversidades e inclusão; 4. <i>Feedbacks</i> sobre o desempenho; 5. Tutoria
Indicadores de sucesso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percentual de novos TAEs que são acompanhados por tutores, em relação ao número total de novos TAEs. 2. Satisfação dos TAEs
Possíveis entraves	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de disponibilidade ou tempo do tutor. Estratégia de mitigação: planejar adequadamente a carga de trabalho do tutor, garantindo que ele tenha tempo suficiente para apoiar o novo TAE, considerando a possibilidade de tutores substitutos caso o principal esteja indisponível. 2. Escolha inadequada do tutor. Estratégia de mitigação: estabelecer critérios claros para a escolha de tutores, como experiência, habilidade de comunicação e capacidade de mentoria. Oferecer treinamentos para os tutores.
Referência(s)	Bauer (2010; 2013); Oliveira <i>et al.</i> (2018); Melo (2011); Perry (2020) – importância da tutoria/mentoria no <i>onboarding</i>

Fonte: Elaboração própria (2025).

Essas ações objetivam resolver lacunas identificadas e, posteriormente, buscar uma maior satisfação por parte dos TAEs recém-ingressos.

5.3 Ações de monitoramento e avaliação

Nos Quadros 16 a 18, apresentam-se ações de monitoramento e avaliação para acompanhar a implementação das ações e do sucesso do *onboarding* na UFPel, assegurando que os objetivos sejam alcançados e que eventuais ajustes possam ser feitos ao longo do processo.

Quadro 16 – Ação de monitoramento e avaliação 1

AMA 1	<i>Check-list</i> da socialização
Descrição	Criar um <i>check-list</i> detalhado que inclua todas as etapas do processo de socialização e integração do novo TAE, garantindo que nada seja esquecido e que todos os pontos sejam abordados, a ser preenchido pela PROGEP em conjunto com o gestor ou tutor do ingressante.
Objetivo(s)	Permitir um controle estruturado das etapas do <i>onboarding</i> .
Referência(s)	Huang e Tootma (2017), Krasman (2015) e Klein e Polin (2012) - monitoramento do processo de <i>onboarding</i>

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quadro 17 – Ação de monitoramento e avaliação 2

AMA 2	Avaliação periódica da percepção dos TAEs a respeito do processo de <i>onboarding</i>
Descrição	Implementação de uma avaliação contínua e sistemática sobre a satisfação dos TAEs com o processo de <i>onboarding</i> vivenciado.
Objetivo(s)	Monitorar a satisfação dos novos TAEs da instituição, identificando o alcance das suas necessidades e expectativas.
Referência(s)	Krasman (2015), Huang e Tootma (2017), Dutra (2011 <i>apud</i> Bernardino, 2022) – importância do <i>feedback</i> dos ingressantes.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quadro 18 – Ação de monitoramento e avaliação 3

AMA 3	Relatório anual de socialização
Descrição	Criar um relatório de socialização ao final de cada ano para divulgar o processo de integração dos novos TAEs, com informações sobre as etapas cumpridas e os resultados obtidos.
Objetivo(s)	Gerar dados para aprimoramento contínuo do processo de <i>onboarding</i> .
Referência(s)	Huang e Tootma (2017), Krasman (2015) e Klein e Polin (2012) – acompanhamento e melhorias contínuas

Fonte: Elaboração própria (2025).

6 Considerações finais

A falta de um processo estruturado e documentado pode levar à descontinuidade nas práticas de socialização e comprometer a qualidade do *onboarding* dos novos TAEs da UFPel, especialmente diante de mudanças na gestão universitária. Essa lacuna observada pode impactar negativamente os resultados esperados, como o fortalecimento do sentimento de pertencimento e o engajamento institucional — aspectos apontados como fragilizados pelos próprios representantes da PROGEP e confirmados na avaliação dos participantes.

Diante desse cenário, o presente estudo, que teve como objetivo a estruturação do processo de socialização dos novos TAEs da UFPel, com base nas percepções dos próprios servidores recém-ingressos, mostrou-se não apenas oportuno, mas necessário. A partir da coleta de dados e da revisão da literatura, confirmou-se que, embora a UFPel já realize algumas ações voltadas à integração, ainda carece de uma estrutura formal e sistemática que assegure a continuidade e a efetividade dessas iniciativas. A análise revelou que os próprios TAEs, ao avaliarem suas experiências, identificaram pontos de melhoria e reforçaram a importância de ações mais organizadas e consistentes. Nesse sentido, investir na estruturação do *onboarding*, com base no modelo proposto, constitui uma estratégia essencial para o fortalecimento da gestão de pessoas na instituição.

Os resultados obtidos neste estudo evidenciam, ainda, que o *onboarding* deve ser concebido como um processo contínuo, que extrapola o momento inicial de chegada do servidor e se estende ao longo dos primeiros meses — ou até anos — de atuação. Essa continuidade é fundamental não apenas para a adaptação funcional, mas, sobretudo, para o fortalecimento do vínculo institucional e do senso de pertencimento.

Um achado especialmente relevante foi a constatação de que os TAEs ingressantes por meio de cotas apresentaram, de maneira geral, os menores Índices de Concordância e as percepções mais frágeis em relação ao processo de *onboarding*. Essa evidência reforça a urgência de práticas mais inclusivas e sensíveis às especificidades desses servidores. Recomenda-se, portanto, o aprimoramento de espaços de escuta e de acompanhamento personalizado, com foco nas necessidades individuais, fortalecendo o compromisso institucional com a diversidade, a equidade e o respeito à individualidade.

Assim, o modelo estruturado de *onboarding* proposto neste trabalho não apenas contribui para a consolidação das boas práticas já existentes, como também oferece novas abordagens e diretrizes para tornar o processo mais eficiente e eficaz. Ao promover a documentação e a possibilidade de avaliação contínua dessas práticas, garante-se não só a sustentabilidade do processo, mas também o seu aprimoramento, alinhando a gestão de pessoas aos desafios contemporâneos do setor público e elevando a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Adicionalmente, a partir dos seis elementos abordados no referencial teórico (acolhimento, apoio psicossocial, aquisição de conhecimento, aprimoramento profissional, aculturação e alinhamento institucional) foi possível realizar uma análise criteriosa do processo de *onboarding* dos TAEs na UFPel. Tem-se, portanto, que esses elementos, em conjunto, constituem a base para uma integração significativa de novos TAEs. Dessa forma, a exemplo dos 4 Cs do *onboarding* propostos por Bauer (2010), propõe-se o estabelecimento dos “6 As” do *onboarding* dos TAEs, abrangendo exatamente esses seis componentes identificados como fundamentais para a sua socialização organizacional. A estruturação do *onboarding* englobando os 6 As pode servir ainda como referência para outras IFES que enfrentam desafios semelhantes na socialização dos TAEs ingressantes.

Entretanto, algumas limitações devem ser consideradas na realização do presente estudo. Entre elas está a dificuldade de alcançar uma amostra representativa da população-alvo. Ademais, a coleta de dados foi realizada em um período específico, o que pode não refletir percepções futuras no processo de *onboarding* da instituição. Outro fator a ser considerado é que, embora tenha sido adotada uma abordagem quali-quantitativa, a percepção dos servidores sobre o *onboarding* pode ter sido influenciada por fatores subjetivos, como expectativas individuais e experiências anteriores no serviço público.

Como futuros estudos propõe-se que seja analisado, igualmente, o processo de *onboarding* voltado aos docentes da instituição, permitindo, inclusive a comparação entre as diferentes categorias que compõem a força de trabalho da Universidade. Essa abordagem comparativa não só ampliaria a compreensão sobre as necessidades de cada categoria de servidor, como também proporcionaria uma visão mais ampla da integração institucional, permitindo à UFPel o aprimoramento de suas práticas de socialização de forma mais segmentada e eficaz.

Estudos longitudinais também são relevantes para avaliar os efeitos do *onboarding* na percepção dos servidores ao longo do tempo, avaliando seu impacto no desenvolvimento funcional e na consolidação do pertencimento organizacional.

Outrossim, considera-se pertinente a realização de estudos mais aprofundados que investiguem as razões pelas quais os servidores ingressantes por meio de cotas tendem a avaliar de forma menos favorável o processo de *onboarding*. Essa investigação poderá oferecer subsídios importantes para o aprimoramento de práticas mais inclusivas e equitativas no âmbito da socialização institucional.

Em síntese, este estudo não apenas preenche uma lacuna prática na gestão de pessoas da UFPel, como também valoriza a opinião dos próprios TAEs ao propor um modelo estruturado de *onboarding* com base em suas percepções. Além disso, ele fortalece o papel estratégico da socialização organizacional na construção de uma universidade pública mais eficiente, inclusiva e comprometida com a excelência nos serviços prestados à sociedade.

Referências

ABRANCHES, L. F. **Satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional de novos servidores públicos**: um estudo de caso na Receita Federal do Brasil. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas do Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

ANDRADE, D. C. T.; PENHA, R.; RAMOS, H. R. **Um Estudo Sobre a Percepção de Servidores Públicos Acerca do Nível de Socialização Organizacional**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 38, 2014, Anais. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/73/2014_EnANPAD_APB653.pdf. Acesso em: 10 jun. 2024.

ANDRADE, D. C. T.; RAMOS, H. R. **A comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental de uma IFES sob a ótica da socialização organizacional**. Revista Economia e Gestão, v. 15, n. 39, p. 104-125, 2015. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2015v15n39p104>. Acesso em: 19 fev. 2024.

ARAÚJO, J. B.; CAMPELO FILHO, E.; RABÊLO NETO, A. **Análise da socialização organizacional dos servidores da Universidade Federal do Piauí**. Interações, v. 22, p. 1013-1031, 2021. Campo Grande, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/jj/inter/a/cTrZwLwwLJCymdMyzNTMrrL/>. Acesso em: 19 fev. 2024.

ASHFORTH, B. E.; SLUSS, D. M.; SAKS, A. M. **Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning**: Integrating socialization models. Journal of vocational behavior, v. 70, n. 3, p. 447-462, 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879107000206>. Acesso em: 10 jun. 2024.

BASAGLIA, R. **Onboarding**: a percepção dos profissionais recém-contratados no primeiro ano. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.

BASSO, C. **O impacto do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem no engajamento no trabalho e nos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho**: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2020.

BAUER, T. N. **Onboarding New Employees**: Maximizing Success. SHRM Foundation, 2010. Disponível em: https://penedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf. Acesso em: 22 mai. 2024.

BAUER, T. N. **Onboarding: The power of connection. Success Factors**, 2013. Disponível em: <https://aledelobelle.com/wp-content/uploads/2014/06/SuccessFactors-onboarding-power-of-connection.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2024.

BENBELAID, M. O. S. **O onboarding como um primeiro passo para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing interno: Estudo de caso kpBuS**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração de Marketing) - Instituto Português de Administração de Marketing, Porto, 2022.

BERNARDINO, D. A. A. **Socialização organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior: táticas organizacionais e relações interpessoais como elementos-chave**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) - Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2022.

BENZINGER, D. **Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce**. *Personal Review*, v. 45, n. 4, p. 743-763, 2016. Vienna, 2016.

BORGES, L. O.; SILVA, F. H. V. C.; MELO, S. L.; OLIVEIRA, A. S. **Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional**. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, n. 4, p. 4-37, 2010. São Paulo, 2010.

BRASIL. **Lei nº 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. Brasília: Presidência da República, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 20 jun. 2024.

_____. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências, 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 20 jun. 2024.

CAXITO, F. A. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Ed. rev. Curitiba: lesde Brasil S.A., 2012.

COELHO, F. S.; MENON, I. O. **A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção—os concursos públicos**. *Revista do Serviço Público*, v. 69, p. 151-180, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3497>. Acesso em: 22 mar. 2024.

CORREIA, A. S.; MONTEZANO, L. **Socialização organizacional em campus de Instituto Federal**. *Revista Gestão em Análise*, v. 8, n. 1, p. 104-118, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/1974>. Acesso em: 19 jun. 2024.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

DALANHOL, L. H. **Gamificação aplicada no onboarding de novos colaboradores:** uma análise do processo de onboarding pela perspectiva de especialistas. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração – Habilitação: Comércio Exterior) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2019.

DAVILA, N.; PINA-RAMIREZ, W. **Effective onboarding.** Association for Talent Development, Alexandria, 2018. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=jJVqDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Effective+onboarding&ots=rcX09GDeEy&sig=tL5xKBPYT890bBUvWusNXDKBdcM#v=onepage&q=Effective%20onboarding&f=false>. Acesso em: 18 jun. 2024.

DELVAS, R. L. **A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional:** o Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – uma proposta. 2017. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) – Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal, 2017.

EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F. **Perceived organizational support:** Fostering enthusiastic and productive employees. Washington: American Psychological Association, 2011. E-book. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/12318-000>. Acesso em: 20 jun. 2024.

ERAUT, M. **Informal learning in the workplace:** evidence on the real value of work-based learning (WBL). Development and Learning in Organizations: An International Journal, [S. l.], v. 25, n. 5, p. 8-12, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14777281111159375>. Acesso em: 20 jun. 2024.

FONSECA, J. M. R.; NASCIMENTO, J. L. R. P.; DIAS, D. **Validação do modelo da motivação para o serviço público de Perry em contexto português:** estudo exploratório. In: XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, 2020, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340437945_VALIDACAO_DO_MODELO_DA_MOTIVACAO_PARA_O_SERVICO_PUBLICO_DE_PERRY_EM_CONTEXTO_PORTUGUES_ESTUDO_EXPLORATORIO. Acesso em: 22 mai. 2024.

FONTAINHA, F. D. C., GERALDO, P. H. B.; VERONESE, A.; ALVES, C. S.; FIGUEIREDO, B. H. F. R. D. C.; WALDBURGER, J. **Processos seletivos para a contratação de servidores públicos:** Brasil, o país dos concursos?. Relatório de Pesquisa. Rio de Janeiro. FGV Direito Rio. 2014. Disponível em: <https://editora.fgv.br/produto/processos-seletivos-para-a-contratacao-de-servidores-publicos-brasil-o-pais-dos-concursos-2656>. Acesso em: 24 jan. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

HUANG, B; TOOTMAA, K. **Everybody get on board! A case study of two perspectives on onboarding process.** 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Relações Trabalhistas) – University of Gothenburg, Gotemburgo, 2017.

JONES, C.; VOLPE, E. H. **Organizational identification:** Extending our understanding of social identities through social networks. Journal of organizational behavior, v. 32, n. 3, p.

413-434, 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.694>. Acesso em: 04 jun. 2024.

KLEIN, H. J.; POLIN, B. **Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?**. In: Connie R. Wanberg (ed.). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. [S. l.]: Oxford Library of Psychology, 2012.

KLEIN, H.J.; POLIN, B.; SUTTON, K. **Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees**. *International Journal of Selection and Assessment*, n. 23, p. 263-283, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijsa.12113>. Acesso em: 17 jun. 2024.

KRASMAN, M. **Three must-have onboarding elements for new and relocated employees**. *Employment Relations Today*, v. 42, n. 2, p. 9-14, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ert.21493>. Acesso em: 14 jun. 2024.

LIMA, V. N. S. **A influência do processo de socialização organizacional para o engajamento sob a ótica da gestão de pessoas: uma análise comparativa**. 2019. Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade Maria Nilza, Governador Mangabeira, 2019.

MASCHIO, R. **Proposta de programa de socialização organizacional: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2018. Dissertação de Mestrado (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Santa Catarina, 2018.

MELO, S. L. **Avaliação do programa de tutorização da EMATER-RN para servidores em estágio probatório**. 2011. Tese de Doutorado (Doutorado em Psicologia) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2011.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAES, L. L.; COELHO, F. S. **(Des)integração entre os subsistemas de ingresso no serviço público: Análise de uma carreira do ciclo de gestão**. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 23, n. 75, 2018. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/76877>. Acesso em: 17 jan. 2024.

MOSTERT, M. P. **Stigma as a barrier to the implementation of the Convention on the Rights of Persons with Disabilities in Africa**. *African Disability Rights*, v. 4, 2–24, 2016. Disponível em: http://www.adry.up.ac.za/images/adry/volume4_2016/adry_2016_4_chapter1.pdf. Acesso em 14 fev.2025.

MOYSON, S.; RAAPHORST, N.; GROENEVELD, S.; VAN DE WALLE, S. **Organizational socialization in public administration research: A systematic review and directions for future research**. *The American Review of Public Administration*, v. 48, n. 6, p. 610-627, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0275074017696160>. Acesso em: 14 jun. 2024.

OLIVEIRA, D. **A Importância do Programa de Treinamento de Integração de Novos Servidores**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. 2021. Artigo científico (Especialização em Gestão de Pessoas) – Fundação Escola de Governo do Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2021.

OLIVEIRA, S. D. C.; LINO, M. A. B.; BORGES, L. O.; CARVALHO, V. D.; MELO, S. L.; SILVA, A. K. L.; BAHIA, F. R. A.; SOUZA, N. C.; STEVEN, G. **A Socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho. [S. l.], v. 8, n. 1, p. 118-141, 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/9073/8421>. Acesso em: 14 jun. 2024.

PACHECO, T. T. O. **A socialização organizacional no contexto da UFRN**: proposta de curso de Iniciação ao Serviço Público. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2015.

PEREIRA, M. C. B. **RH essencial** gestão estratégica de pessoas e competências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PERRY, J. L. **Managing organizations to sustain passion for public service**. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, C. S. O. **A influência da socialização organizacional na motivação, satisfação e intenção de saída de colaboradores**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2019.

RODRIGUES, L. P.; LEMOS, L. H. O. **Cultura organizacional e administração pública**: um estudo multicaso nos três níveis da República Federativa do Brasil. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Centro Sócioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2017.

SALVI, G. S.; LORENZI JR., D.; GLASENAPP, S.; WITTMANN, M. B. **A Socialização Organizacional nos Campi da UFSM**: Percepção dos Servidores e Sugestões de Melhorias. Boletim de Conjuntura (BOCA), v. 14, n. 40, p. 172-189, 2023.

SANTOS, S. R. **Didáticas de integração para os novos colaboradores**: revisão de literatura. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, 6. ed., vol. 01, p. 22-29. 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/didaticas-de-integracao>. Acesso em: 03 mai. 2024.

SCHAUFELI, Wilmar B. **Applying the Job Demands-Resources model**: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. Organizational dynamics, v. 46,

n. 2, p. 120-132, 2017. Disponível em:
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/476.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2024.

SILVA, A. O.; BATALHA, E. C. S.; PINTO, T. M.; SILVA, C. F.; PEREIRA, J. R.; NASCIMENTO, V. L.; SANTOS, V. M.; LUCENA, C. G.; PEREIRA, R. M.; CALDERON, P. A. L. **Estratégias de socialização**: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2008. Disponível em:
https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf. Acesso em: 15 jun. 2024.

SILVA, L.; NASCIMENTO, R. F.; BOTELHO, M. A. S. **A Importância do Programa de Integração**: um Estudo da Perspectiva dos Gestores da Empresa Lopes & Cia. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, n. 10, 2013. Disponível em:
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/32518575.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2024.

SORIO, G. L. **Socialização organizacional na UFSM**: proposta de um programa de integração para novos servidores. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2018.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras**: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

STOFFEL, D. P. **Socialização organizacional de servidores técnico-administrativos com e sem deficiência na UFSC**. 2022. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

TANAKA, E. D. O; MANZINI, J. E. **O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência?** *Revista Brasileira de Educação Especial*, v. 11, n. 2, p. 273-294, 2005.

TOMAZEVIC, J. M.; GONÇALVES, O. S. J.; MARTINS, Y. S. **Programa de integração do novo colaborador (PINC)**. In: I Mostra SES/SP 2007: experiências inovadoras na gestão da saúde no Estado de São Paulo, p. 107-111, 2008. Disponível em:
<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-503612>. Acesso em: 17 jun. 2024.

TRAESEL, E. S.; MERLO, A. R. C. **"Somos sobreviventes"**: vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 17, n. 2, p. 224-238, 2014. Disponível em:
<https://revistas.usp.br/cpst/article/view/112344/110308>. Acesso em: 18 jun. 2024.

UFPEL. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. 2024. Disponível em
<https://wp.ufpel.edu.br/progep/pdp/>. Acesso em: 10/06/2024.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2021. Disponível em
https://wp.ufpel.edu.br/planejamentoufpel/files/2022/09/PROPLAN-CDIP_PDI-2022-2026_rev15-23SET22.pdf. Acesso em: 14/01/2025.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. **Toward a theory of organization socialization. Research in Organizational Behavior.** [S.l.] Greenwich, 1979. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/4379594.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2024.

VELAME, G.; ZINATO, H.; GOMES, H.; BRAGA, P.; DETOFANO, R. **O onboarding no setor de transporte de cargas:** o processo de integração de novos colaboradores no setor de transporte rodoviário de cargas brasileiro-um modelo que promove engajamento, performance individual e retenção. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Recursos Humanos) – Fundação Dom Cabral, São Paulo, 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

Apêndices

Apêndice A – Questionário para representantes da Pró-Reitoria de Gestão com
Pessoas - relação teórica

Pergunta	1. Como se dá o processo de integração dos novos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) da UFPel? De que forma este processo se inicia, e quais etapas e ações são desenvolvidas? Quais são os agentes e os setores envolvidos neste processo?
Assunto	Estrutura do processo de <i>onboarding</i>
Autores referenciais	Silva, Nascimento e Botelho (2013); Bernardino (2022); Perry (2020); Oliveira <i>et al.</i> (2008)
Pergunta	2. Quais os objetivos centrais do processo de integração direcionado aos TAEs? Como a equipe percebe o alcance desses objetivos? Quais são as métricas ou indicadores utilizados para avaliar o atingimento destes objetivos?
Assunto	Objetivos do <i>onboarding</i>
Autores referenciais	Krasman (2015); Perry (2020); Fonseca, Nascimento e Dias (2020); Oliveira (2021)
Pergunta	3. No geral, este processo se dá de maneira institucionalizada ou ocorre naturalmente no dia-a-dia do trabalho? O processo de integração é voltado mais para experiências individuais ou coletivas? Quais as vantagens e desafios observados de acordo com as abordagens escolhidas?
Assunto	Institucionalização do processo; vantagens e desafios; abordagem coletiva ou individual
Autores referenciais	Perry (2020); Klein e Polin (2012); Bernardino (2022)
Pergunta	4. Quais os principais temas abordados nesse processo? Como são definidos estes temas?
Assunto	Temas abordados
Autores referenciais	Lacombe (2005); Ashforth, Sluss e Saks (2007); Grillo (2001 <i>apud</i> Oliveira, 2021)
Pergunta	5. De alguma maneira, a Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas assessora ou orienta os gestores das áreas que recebem os novos TAEs? Quais os métodos e práticas utilizadas nesse suporte?
Assunto	Orientação para as chefias
Autores referenciais	Maschio (2018); Bernardino (2022); Klein e Polin (2012)
Pergunta	6. Quais os benefícios identificados em razão da aplicação do processo de <i>onboarding</i> ? Como estes benefícios são mapeados?
Assunto	Benefícios
Autores referenciais	Oliveira (2021); Huang e Tootmaa (2017); Bauer (2010)

Pergunta	7. Quais fatores podem comprometer o processo de <i>onboarding</i> direcionado aos TAEs?
Assunto	Dificuldades e desafios
Autores referenciais	Moyson <i>et al.</i> (2018); Bernardino (2022); Abranches (2011)
Pergunta	8. O processo de integração dos TAEs é avaliado e aprimorado continuamente? Se sim, de que forma? Se não, por qual razão? Há planos de adaptação ou melhorias no processo com base nas experiências passadas e <i>feedbacks</i> recebidos? Como essas mudanças são planejadas e implementadas?
Assunto	Avaliação contínua, <i>feedback</i> e adaptação
Autores referenciais	Huang e Tootma (2017); Krasman (2015); Bauer (2010)
Pergunta	9. Existem exemplos específicos (positivo ou negativo) que possam ilustrar a eficácia do processo de integração? Como esses exemplos são coletados e utilizados?
Assunto	Exemplos e práticas eficazes
Autores referenciais	Bauer (2010); Perry (2020); Oliveira (2021)
Pergunta	10. Há algum tipo de treinamento voltado para acolhimento e comunicação organizacional que prepare as equipes para receber os novos membros? Se sim, como esses treinamentos são estruturados e qual o impacto esperado? Se não, por qual razão?
Assunto	Preparação das equipes para receber novos colegas
Autores referenciais	Maschio (2018); Correia e Montezano (2019); Minicucci (2016 <i>apud</i> Dalanhól, 2019)
Pergunta	11. Como se dão as orientações a respeito dos procedimentos e documentação para ingresso aos novos TAEs? Como se dá a garantia de que essa orientação seja clara e eficiente?
Assunto	Estruturação do processo inicial de ingresso
Autores referenciais	Bernardino (2022); Jones e Volpe (2011)
Pergunta	12. Existe algum tipo de suporte ou acompanhamento psicossocial como, por exemplo, da área da Psicologia do Trabalho ou correlata, durante a ambientação do novo TAE ao seu setor e à instituição? Esse suporte, caso ocorra, é programado ou ocorre apenas quando o servidor o procura?
Assunto	Apoio psicossocial
Autores referenciais	Schaufeli (2017); Basso (2020); Silva, Nascimento e Botelho (2013)
Pergunta	13. Existe algum acompanhamento especial na adequação ao ambiente de trabalho quando o novo TAE ingressa por meio de políticas afirmativas (portador de necessidades especiais ou cotista racial)? De que forma a instituição procura garantir a inclusão e a adequação dessas políticas?
Assunto	Inclusão e acessibilidade
Autores referenciais	Oliveira <i>et al.</i> (2008); Bernardino (2022)

Pergunta	14. De que forma os TAEs que vêm de localidades distantes são assistidos pela instituição?
Assunto	Apoio a TAEs de localidades distantes
Autores referenciais	Oliveira <i>et al.</i> (2008)
Pergunta	15. Como os novos TAEs recebem <i>feedback</i> do seu desempenho durante o processo de integração? De que maneira ocorre o acompanhamento destes <i>feedbacks</i> por parte da Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas?
Assunto	<i>Feedbacks</i> sobre desempenho
Autores referenciais	Eraut (2011); Eisenberger e Stinglhamber (2011); Bauer (2013)
Pergunta	16. Os encontros informais entre os colegas de trabalho/equipe são incentivados de alguma forma? Se sim, de que maneira? Se não, por qual razão?
Assunto	Interações informais
Autores referenciais	Correia e Montezano (2019); Sório (2018)
Pergunta	17. Há a designação de um colega para acompanhar o novo TAE durante o processo de integração? Como esse acompanhamento é organizado e qual o impacto esperado na integração do novo membro?
Assunto	Tutoria
Autores referenciais	Bauer (2010); Melo (2011); Perry (2020)
Pergunta	18. Quais treinamentos são oferecidos aos novos TAEs durante a sua integração? Como se dá o convite aos servidores para estes treinamentos e qual a obrigatoriedade de participação? O que acontece se um servidor não comparecer? De quanto em quanto tempo ocorrem estes treinamentos?
Assunto	Treinamentos e capacitações
Autores referenciais	Correia e Montezano (2019); Ashforth, Sluss e Saks (2007)
Pergunta	19. Existe algum treinamento especializado oferecido pela Gestão de Pessoas ou pelas chefias em razão das especificidades dos cargos dos TAEs? Como esses treinamentos são planejados e estruturados?
Assunto	Formação direcionada a cargos específicos
Autores referenciais	Dutra (2006 <i>apud</i> Santos, 2022)
Pergunta	20. Quais tipos de materiais são fornecidos aos novos TAEs durante o processo de integração? Como eles auxiliam na adaptação dos novos servidores?
Assunto	Manuais, documentos orientativos
Autores referenciais	Oliveira (2021); Delvas (2017)
Pergunta	21. Após o ingresso do TAE na instituição, de que maneira é trabalhada a sua motivação para o serviço público (comportamento pró-social, ética, transparência, integridade,...)?
Assunto	Predisposição e motivação para o serviço público
Autores referenciais	Perry (2020); Fonseca, Nascimento e Dias (2020); Coelho e Menon (2018)

Apêndice B – Relação das afirmações do Questionário para os novos TAEs com os respectivos aspectos avaliados e autores de referência

Afirmação	Aspecto	Autor(es)
1. A comunicação inicial da PROGEP sobre o processo de ingresso (documentação, inspeção médica, posse e entrada em exercício) foi clara e útil, apresentando ser um processo bem estruturado e organizado.	Orientações sobre os procedimentos para ingresso	- Bernardino (2022); - Jones e Volpe (2011); - Andrade (2011 <i>apud</i> Santos, 2022); - Benbelaid (2022); - Velame <i>et al.</i> (2023)
2. O ato de posse foi bastante significativo, e não senti falta de mais solenidade ou formalidade.	Solenidade do ato de posse	- Basaglia (2019); - Santos (2022)
3. Minha equipe de trabalho me recebeu de maneira acolhedora e respeitosa.	Acolhida da equipe	- Basaglia (2019); - Santos (2022) - Correia e Montezano (2019); - Bernardino (2022); - Lima (2019); - Jones e Volpe (2011); - Benbelaid (2022); - Velame <i>et al.</i> (2023); - Bauer (2010); - Dávila e Piña-Ramirez (2018); - Andrade (2011 <i>apud</i> Santos, 2022)
4. Minha chefia me recebeu de maneira atenciosa, demonstrando comprometimento com o meu processo de adaptação, incentivando, inclusive, a minha participação nas ações de integração e acolhimento.	Acolhida da chefia	- Bernardino (2022) - Correia e Montezano (2019); - Lima (2019); - Jones e Volpe (2011); - Minicucci (2016 <i>apud</i> Dalanhol, 2019); - Benbelaid (2022); - Velame <i>et al.</i> (2023); - Perry (2020); - Bauer (2010); - Dávila e Piña-Ramirez (2018); - Andrade (2011 <i>apud</i> Santos, 2022); - Basaglia (2019); - Santos (2022)
5. Minha estação de trabalho estava organizada e pronta para me receber.	Preparação da estação de trabalho	- Andrade (2011 <i>apud</i> Santos, 2022); - Perry (2020);
6. Os servidores dos demais setores têm sido acessíveis e dispostos a me ajudar com dúvidas ou problemas.	Acolhimento de outros setores	- Bernardino (2022); - Benbelaid (2022); - Velame <i>et al.</i> (2023); - Bauer (2010); - Lacombe (2005 <i>apud</i> Silva; Nascimento; Botelho, 2013);

Afirmação	Aspecto	Autor(es)
7. A equipe de apoio psicossocial da PROGEP realiza um trabalho eficiente e acolhedor, contribuindo com o meu bem-estar e adaptação no ambiente de trabalho.	Apoio psicossocial da PROGEP	- Schaufeli (2017); - Basso (2020); - Bauer (2013)
8. A PROGEP está atenta às necessidades dos TAEs que chegam de localidades distantes, oferecendo suporte adequado à logística e à adaptação.	Suporte a servidores de localidades distantes	- Oliveira <i>et al.</i> (2008)
9. A PROGEP promove um bom equilíbrio entre o acolhimento coletivo e o acompanhamento individual de cada servidor.	Equilíbrio entre acolhimento coletivo e individual	- Caxito (2012)
10. A instituição respeita a diversidade de perfis e a individualidade dos TAEs, oferecendo alternativas para a sua integração e favorecendo a inclusão.	Respeito às diversidades e individualidades	- Bernardino (2022)
11. As interações informais, inclusive naqueles eventos oferecidos pela PROGEP, têm ajudado a melhorar a minha relação com os demais servidores.	Interações informais	- Correia e Montezano (2019); - Sório (2018); - Bezinger (2016)
12. As informações e instruções recebidas nos primeiros meses de trabalho foram essenciais para que eu compreendesse os meus direitos e deveres.	Compreensão dos direitos e deveres	- Tomazevic, Gonçalves e Martins (2008)
13. As orientações sobre o estágio probatório me ajudaram a compreender as expectativas sobre o meu desempenho.	Entendimento sobre estágio probatório	- Santos (2022)
14. Os <i>feedbacks</i> recebidos ao longo desse período foram claros e construtivos, o que contribuiu significativamente para o meu aprimoramento profissional.	<i>Feedbacks</i> sobre o desempenho	- Oliveira <i>et al.</i> (2008); - Eraut (2011); - Eisenberger e Stinglhamber (2011); - Jones e Volpe (2011); - Minicucci (2016 <i>apud</i> Dalanhol, 2019); - Basaglia (2019); - Bauer (2013); - Dávila e Piña-Ramirez (2018); - Benbelaid (2022); - Velame <i>et al.</i> (2023)
15. Minha chefia demonstrou envolvimento com o meu processo de desenvolvimento, incentivando, inclusive, a minha participação nas ações de capacitação.	Incentivo da chefia ao desenvolvimento profissional	- Bernardino (2022); - Minicucci (2016 <i>apud</i> Dalanhol, 2019); - Dávila e Piña-Ramirez (2018)
16. As capacitações oferecidas pela PROGEP e indicadas pela minha chefia (treinamentos, cursos presenciais ou online) foram adequadas às minhas necessidades.	Adequação das capacitações	- Correia e Montezano (2019); - Dutra (2006 <i>apud</i> Santos, 2022); - Ashforth, Sluss e Saks (2007)

Afirmação	Aspecto	Autor(es)
17. A participação no evento de acolhida me motivou a me engajar mais no meu trabalho, sendo relevante para o meu desenvolvimento profissional e minha adaptação à UFPel.	Contribuição do evento de acolhida no desenvolvimento profissional	- Pacheco (2015); - Grillo (2001 <i>apud</i> Maschio, 2018)
18. O evento de acolhida foi realizado em um período que permitiu que os participantes se beneficiassem de sua proposta.	Adequação do momento do evento de acolhida	- Oliveira (2021); - Caxito (2012)
19. O evento de acolhida oferecido pela PROGEP foi bem estruturado, abordando temas de forma adequada, sem ser cansativo.	Temas e duração do evento de acolhida	- Lacombe (2005 <i>apud</i> Silva; Nascimento; Botelho, 2013); - Grillo (2001 <i>apud</i> Oliveira, 2021); - Ashforth, Sluss e Saks (2007)
20. Os documentos orientativos, como o manual do servidor, foram importantes instrumentos e suficientemente úteis na busca sobre informações a respeito da minha vida funcional junto à UFPel.	Adequação dos documentos orientativos (manuais)	- Oliveira (2021); - Delvas (2017)
21. Foi designado pela chefia um(a) colega específico(a) que me auxiliou na execução das minhas atividades de maneira satisfatória e adequada.	Tutoria	- Andrade (2011 <i>apud</i> Santos, 2022); - Bauer (2010); - Bauer (2013); - Oliveira <i>et al.</i> (2008); - Melo (2011); - Jones e Volpe (2011); - Perry (2020)
22. As ações de integração desde o início do meu vínculo funcional com a UFPel contribuíram para o meu sentimento de pertencimento à instituição.	Promoção do sentimento de pertencimento	- Perry (2020); - Silva, Nascimento e Botelho (2013); - Santos (2022); - Correia e Montezano (2019)
23. Iniciativas, como o <i>tour</i> pelos ambientes da Universidade, me proporcionaram um maior conhecimento da história e da estrutura da UFPel.	Conhecimento da estrutura organizacional	- Lacombe (2005 <i>apud</i> Silva; Nascimento; Botelho, 2013); - Tomazevic, Gonçalves e Martins (2008)
24. As informações e instruções recebidas nos primeiros meses de trabalho foram essenciais para que eu compreendesse o meu papel na UFPel.	Compreensão do papel na instituição	- Silva, Nascimento e Botelho (2013); - Benbelaid (2022); - Velame <i>et al.</i> (2023); - Bauer (2010); - Pacheco (2015)
25. O processo de acolhimento e as ações de integração me ajudaram a entender melhor a cultura e os valores do serviço público, incluindo a ética, a transparência e a integridade.	Compreensão da cultura institucional e dos valores do serviço público	- Oliveira (2021); - Rodrigues e Lemos (2017);

Afirmação	Aspecto	Autor(es)
<p>26. As informações e instruções recebidas nos primeiros meses de trabalho foram essenciais para que eu compreendesse os objetivos sociais da UFPel enquanto uma universidade pública, gratuita e de qualidade.</p>	<p>Alinhamento com os objetivos da instituição</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Silva <i>et al.</i> (2008); - Klein, Polin e Sutton (2015); - Santos (2022); - Benbelaid (2022); - Velame <i>et al.</i> (2023); - Bauer (2010); - Lacombe (2005 <i>apud</i> Silva; Nascimento; Botelho, 2013);
<p>27. Minha motivação para o serviço público aumentou significativamente após as ações de integração adotadas pela instituição.</p>	<p>Motivação para o serviço público</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coelho e Menon (2018); - Perry (2020); - Fonseca, Nascimento e Dias (2020); - Moyson <i>et al.</i> (2018); - Traesel e Merlo (2014)

Fonte: Elaboração própria (2025).

Apêndice C – Questionário aplicado aos novos Técnicos-Administrativos em Educação

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Estudo: *Onboarding* no serviço público: análise da opinião dos Técnicos-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Pelotas sobre o processo de integração da instituição

Pesquisador Responsável: Anderson Simões Uria (Mestrando em Administração Pública pela Universidade Federal de Pelotas)

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Francielle Molon da Silva

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa devido ao seu ingresso na UFPel no ano de 2022 ou 2023. Por favor, leia este documento com bastante atenção. A proposta deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) é explicar tudo sobre o estudo e solicitar a sua permissão para participar do mesmo.

O tema a ser abordado na pesquisa é “*Onboarding* no Serviço Público”, que pode ser definido como o conjunto de ações que proporcionam a socialização ou integração da nova força de trabalho com a organização. Desta forma, o objetivo desta pesquisa é analisar como os novos Técnicos-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Pelotas avaliam o processo de *onboarding* direcionado à sua categoria.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de aprofundamento do tema, por não se identificar uma avaliação formal do processo de *onboarding* da UFPel, bem como pela oportunidade de sua institucionalização.

Caso você aceite participar da pesquisa, o procedimento será responder ao questionário a seguir, contendo perguntas fechadas, nas quais será necessário indicar o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas, e abertas, que permitirão um aprofundamento das suas respostas. **O tempo estimado para completar o questionário é de 7 a 10 minutos.**

Neste estudo, o único risco vislumbrado é o constrangimento ou o desconforto do participante em responder alguma das perguntas do questionário. No entanto, cabe salientar que **os respondentes não serão identificados**. Ademais, você poderá deixar de participar da pesquisa em qualquer momento, sem sofrer qualquer dano ou prejuízo, ou ainda, recusar-se a responder as questões que não se sentir confortável para tal.

Contudo, esta pesquisa também pode trazer benefícios, como:

- (a) Proporcionar a identificação da satisfação dos técnicos-administrativos em educação da UFPel quanto ao processo de *onboarding* da instituição;
- (b) Elaboração de um guia orientativo para os profissionais da área de Gestão de Pessoas;
- (c) Contribuição para a literatura pertinente.

Sua participação na pesquisa é totalmente **voluntária**. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento durante a pesquisa, não haverá nenhum prejuízo ao seu vínculo institucional.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos.

Solicitamos também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos e publicá-lo em revista científica. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto, bem como em todas as fases da pesquisa.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como é garantido a você, o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que você queira saber antes, durante e depois da sua participação.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável, pelo celular (53)991619531 e/ou pelo e-mail andersonsuria@gmail.com.

Comitê de Ética responsável pela pesquisa: [FAMED/UFPeI](#)

Perfil

Sexo:

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

Escolaridade do cargo atual:

- Médio
- Superior

Modalidade de Ingresso

- Ampla concorrência
- Cotas

Tipo de unidade:

- Acadêmica
- Administrativa

Acolhimento e Apoio Psicossocial

A seguir, você encontrará uma série de afirmações relacionadas à sua experiência inicial junto à UFPel, voltadas ao processo de acolhimento e apoio psicossocial. Por favor, marque a opção que melhor representa a sua opinião sobre cada afirmação, refletindo seu nível de concordância ou discordância, utilizando a seguinte escala:

1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente.

***Ações de integração referem-se às práticas voltadas a criar um ambiente de trabalho mais harmonioso, aprimorar o desempenho, estimular a comunicação e promover o alinhamento entre o servidor e a instituição. Englobam, dentro da UFPel, as capacitações, o apoio psicossocial, comunicação, compartilhamento e transmissão de informações e instruções, iniciativas de acolhimento, como o evento de acolhida, *tour* pelos prédios da UFPel, etc.**

	1	2	3	4	5	Não se aplica/Desejo não responder
1. A comunicação inicial da PROGEP sobre o processo de ingresso (documentação, inspeção médica, posse e entrada em exercício) foi clara e útil, apresentando ser um processo bem estruturado e organizado.	()	()	()	()	()	()
2. O ato de posse foi bastante significativo, e não senti falta de mais solenidade ou formalidade.	()	()	()	()	()	()
3. Minha equipe de trabalho me recebeu de maneira acolhedora e respeitosa.	()	()	()	()	()	()
4. Minha chefia me recebeu de maneira atenciosa, demonstrando comprometimento com o meu processo de adaptação, incentivando, inclusive, a minha participação nas ações de integração e acolhimento*.	()	()	()	()	()	()
5. Minha estação de trabalho estava organizada e pronta para me receber.	()	()	()	()	()	()
6. Os servidores dos demais setores têm sido acessíveis e dispostos a me ajudar com dúvidas ou problemas.	()	()	()	()	()	()
7. A equipe de apoio psicossocial da PROGEP realiza um trabalho eficiente e acolhedor, contribuindo com o meu bem-estar e adaptação no ambiente de trabalho.	()	()	()	()	()	()
8. A PROGEP está atenta às necessidades dos TAEs que chegam de localidades distantes, oferecendo suporte adequado à logística e à adaptação.	()	()	()	()	()	()
9. A PROGEP promove um bom equilíbrio entre o acolhimento coletivo e o acompanhamento individual de cada servidor.	()	()	()	()	()	()
10. A instituição respeita a diversidade de perfis e a individualidade dos TAEs, oferecendo alternativas para a sua integração e favorecendo a inclusão.	()	()	()	()	()	()
11. As interações informais, inclusive naqueles eventos oferecidos pela PROGEP, têm ajudado a melhorar a minha relação com os demais servidores.	()	()	()	()	()	()

Comentários/Sugestões relacionadas às afirmações acima.

Aquisição de Conhecimento e Aprimoramento Profissional

A seguir, você encontrará uma série de afirmações relacionadas à sua experiência inicial junto à UFPel, voltadas à aquisição de conhecimento e ao aprimoramento profissional. Por favor, marque a opção que melhor representa a sua opinião sobre cada afirmação, refletindo seu nível de concordância ou discordância, utilizando a seguinte escala:

1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	Não se aplica/Desejo não responder
12. As informações e instruções recebidas nos primeiros meses de trabalho foram essenciais para que eu compreendesse os meus direitos e deveres.	()	()	()	()	()	()
13. As orientações sobre o estágio probatório me ajudaram a compreender as expectativas sobre o meu desempenho.	()	()	()	()	()	()
14. Os <i>feedbacks</i> recebidos ao longo desse período foram claros e construtivos, o que contribuiu significativamente para o meu aprimoramento profissional.	()	()	()	()	()	()
15. Minha chefia demonstrou envolvimento com o meu processo de desenvolvimento, incentivando, inclusive, a minha participação nas ações de capacitação.	()	()	()	()	()	()
16. As capacitações oferecidas pela PROGEP e indicadas pela minha chefia (treinamentos, cursos presenciais ou online) foram adequadas às minhas necessidades.	()	()	()	()	()	()
17. A participação no evento de acolhida me motivou a me engajar mais no meu trabalho, sendo relevante para o meu desenvolvimento profissional e minha adaptação à UFPel.	()	()	()	()	()	()
18. O evento de acolhida foi realizado em um período que permitiu que os participantes se beneficiassem de sua proposta.	()	()	()	()	()	()
19. O evento de acolhida oferecido pela PROGEP foi bem estruturado, abordando temas de forma adequada, sem ser cansativo.	()	()	()	()	()	()
20. Os documentos orientativos, como o manual do servidor, foram importantes instrumentos e suficientemente úteis na busca sobre informações a respeito da minha vida funcional junto à UFPel.	()	()	()	()	()	()
21. Foi designado pela chefia um(a) colega específico(a) que me auxiliou na execução das minhas atividades de maneira satisfatória e adequada.	()	()	()	()	()	()

Comentários/Sugestões relacionadas às afirmações acima:

Aculturação e Alinhamento Institucional

A seguir, você encontrará uma série de afirmações relacionadas à sua experiência inicial junto à UFPel, voltadas à aculturação e ao alinhamento institucional. Por favor, marque a opção que melhor representa a sua opinião sobre cada afirmação, refletindo seu nível de concordância ou discordância, utilizando a seguinte escala:

1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente.

***Ações de integração referem-se às práticas voltadas a criar um ambiente de trabalho mais harmonioso, aprimorar o desempenho, estimular a comunicação e promover o alinhamento entre o servidor e a instituição. Englobam, dentro da UFPel, as capacitações, o apoio psicossocial, comunicação, compartilhamento e transmissão de informações e instruções, iniciativas de acolhimento, como o evento de acolhida, *tour* pelos prédios da UFPel, etc.**

	1	2	3	4	5	Não se aplica/Desejo não responder
22. As ações de integração* desde o início do meu vínculo funcional com a UFPel contribuíram para o meu sentimento de pertencimento à instituição.	()	()	()	()	()	()
23. Iniciativas, como o <i>tour</i> pelos ambientes da Universidade, me proporcionaram um maior conhecimento da história e da estrutura da UFPel.	()	()	()	()	()	()
24. As informações e instruções recebidas nos primeiros meses de trabalho foram essenciais para que eu compreendesse o meu papel na UFPel.	()	()	()	()	()	()
25. O processo de acolhimento e as ações de integração* me ajudaram a entender melhor a cultura e os valores do serviço público, incluindo a ética, a transparência e a integridade.	()	()	()	()	()	()
26. As informações e instruções recebidas nos primeiros meses de trabalho foram essenciais para que eu compreendesse os objetivos sociais da UFPel enquanto uma universidade pública, gratuita e de qualidade.	()	()	()	()	()	()
27. Minha motivação para o serviço público aumentou significativamente após as ações de integração* adotadas pela instituição.	()	()	()	()	()	()

Comentários/Sugestões relacionadas às afirmações acima.

Obrigado por ter preenchido o questionário!

Modelo Estruturado
de *Onboarding* para
Técnicos-
Administrativos em
Educação (TAEs)

Universidade Federal
de Pelotas



UFPEL

Pelotas, 2025

S U M Á R I O

1. Introdução	2
1.1. Objetivo	2
2. Os 6 As do <i>onboarding</i> dos TAEs	3
2.1. Acolhimento	3
2.2. Apoio psicossocial	4
2.3. Aquisição de conhecimento	4
2.4. Aprimoramento profissional	5
2.5. Aculturação	5
2.6. Alinhamento institucional	5
3. Estratégias de ação	6
3.1. Pré-nomeação	6
3.2. Pós-nomeação	6
3.3. Pós-ingresso	7
4. Instrumentos de monitoramento e avaliação	8
4.1. Checklist da socialização	8
4.2. Questionário de avaliação	9
4.3. Relatório anual de socialização	11
5. Disposições Finais	14
Referências	15

1. Introdução

O início da trajetória de um servidor em uma instituição pública é um momento estratégico, que pode influenciar significativamente sua adaptação, motivação e engajamento. Nas universidades públicas, como a Universidade Federal de Pelotas (UFPel), esse processo envolve desafios particulares, considerando a diversidade de perfis dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) e a complexidade da estrutura universitária.

Com base em uma pesquisa aplicada junto aos TAEs da UFPel, foi possível identificar aspectos positivos e pontos de melhoria nas práticas de *onboarding* atualmente desenvolvidas pela instituição. A análise dos dados revelou a importância de um processo de integração mais estruturado, contínuo e sensível às particularidades dos diferentes perfis de TAEs, especialmente em relação à promoção do pertencimento institucional, ao incentivo ao desenvolvimento profissional e ao alinhamento com os princípios do serviço público.



1.1. Objetivo

Diante desse cenário, tem-se como objetivo apresentar um modelo estruturado de *onboarding* para a UFPel, que sirva de base para as práticas de socialização dos novos TAEs da instituição.

2. Os 6 As do *onboarding* dos TAEs

O processo de *onboarding* nas universidades federais deve ser pensado de maneira estratégica, acolhedora e alinhada aos princípios do serviço público. Para sistematizar as principais dimensões que devem compor o processo de *onboarding* dos TAEs, propõe-se aqui a abordagem dos **6 As**, que representam seis elementos fundamentais para garantir uma integração eficaz desses profissionais: **Acolhimento**, **Apoio psicossocial**, **Aquisição de conhecimento**, **Aprimoramento profissional**, **Aculturação** e **Alinhamento institucional**.



Esses elementos foram definidos com base em estudos sobre socialização organizacional no setor público, considerando as especificidades das universidades federais. Eles contribuem para um processo mais estruturado, que vai desde o primeiro contato do TAE com a instituição até o pleno alinhamento com os valores e objetivos organizacionais.

➤ 2.1. Acolhimento

O acolhimento é a primeira etapa fundamental do processo de integração de um novo TAE à instituição. Trata-se de um conjunto de ações que vai além da recepção formal, com o objetivo de criar uma experiência inicial positiva e humanizada. Essas ações incluem as orientações para ingresso, a recepção calorosa pela equipe e pela chefia, o convite para interações informais, a entrega de

materiais de boas-vindas e a preparação do espaço de trabalho. De acordo com Basaglia (2019), esse primeiro contato deve ser cuidadosamente preparado, com um responsável claramente designado para receber o novo membro da equipe. Santos (2022) reforça que servidores bem recebidos com clareza nas informações e um acolhimento humano tendem a se sentir mais integrados e motivados. A interação com a chefia e os colegas também desempenha um papel vital nesse processo, como argumentam Correia & Montezano (2019), pois ajuda a fortalecer os vínculos de confiança e pertencimento, sendo essencial que as chefias sejam preparadas para desempenharem essa função de integração (Maschio, 2018).

2.2. Apoio Psicossocial

O ingresso em um novo ambiente de trabalho pode gerar sentimentos de insegurança e ansiedade, especialmente para aqueles que se deslocam para novas cidades ou ingressam por meio de ações afirmativas. Nesse contexto, o apoio psicossocial se torna indispensável no *onboarding* nas instituições públicas. Esse apoio envolve a criação de canais de escuta e suporte emocional, além de ações específicas de acolhimento para grupos historicamente marginalizados. Silva, Nascimento e Botelho (2013) destacam que a adaptação ao novo ambiente pode ser desafiadora, e Bernardino (2022) sugere a criação de um espaço seguro onde o servidor possa expressar suas dificuldades. O envolvimento da chefia e dos colegas é essencial para a construção de um vínculo de confiança, promovendo um ambiente de apoio mútuo e adaptação emocional.

2.3. Aquisição de Conhecimento

Para que o novo TAE se sinta seguro e confiante, é fundamental garantir o acesso a informações claras e precisas sobre a universidade, suas atribuições e a estrutura organizacional. A aquisição de conhecimento inclui todo o repasse de informações relevantes sobre a missão institucional, normas e procedimentos, estrutura administrativa, sistemas utilizados, direitos e deveres, além das rotinas específicas da unidade de lotação. Grillo (2001, apud Maschio, 2018) e Perry (2020) destacam a importância de um processo bem estruturado de transmissão de informações, pois ele contribui para a redução da ansiedade e para o fortalecimento da confiança do servidor. Além disso, a mentoria (ou tutoria), conforme sugerido por Bauer (2010), são complementos valiosos ao treinamento formal, proporcionando acompanhamento contínuo e *feedback* construtivo, facilitando a adaptação gradual e a compreensão mais segura das informações (Pereira, 2014).



2.4. Aprimoramento Profissional

O *onboarding* não deve se limitar ao conhecimento inicial, mas também proporcionar oportunidades contínuas de aprimoramento profissional. Esse desenvolvimento contínuo é promovido por meio de capacitações específicas, cursos, mentorias e *feedback* estruturado. Correia e Montezano (2019) destacam a importância de um processo de capacitação contínua, que não apenas melhora o desempenho funcional, mas também incentiva o protagonismo do profissional em sua trajetória dentro do serviço público. A formação contínua contribui para o alinhamento dos objetivos do TAE com os da organização, fortalecendo seu engajamento e motivação, e reforça a cultura de aprendizado e melhoria constante.



2.5. Aculturação

A aculturação refere-se ao processo de inserção do novo TAE na cultura organizacional da universidade, onde ele aprende sobre seus valores, normas e práticas institucionais. Esse processo deve ser gradual e intencional, introduzindo o servidor à missão da universidade, seus compromissos sociais e aos princípios do serviço público. Como observado Robbins (2002), a aculturação envolve mais do que a adaptação aos aspectos técnicos do trabalho; ela também promove a compreensão do papel social do servidor e fortalece seu senso de pertencimento. Oliveira *et al.* (2008) apontam que a integração ao ambiente universitário pode ser desafiadora, principalmente para servidores de diferentes contextos culturais. No entanto, quando conduzida de forma eficaz, a aculturação promove o alinhamento dos valores do servidor com os da organização, estimulando sua motivação e comprometimento com a missão institucional (Bernardino, 2022).



2.6. Alinhamento Institucional

O último componente do *onboarding* é o alinhamento institucional, etapa culminante do processo de integração, em que se busca consolidar a identificação do TAE com os valores, objetivos e diretrizes da universidade. Esse alinhamento favorece o engajamento do TAE com a missão institucional, sendo esse o principal resultado esperado de um processo de *onboarding* bem-sucedido. Silva *et al.* (2008) argumentam que, além do aprendizado sobre funções, é essencial que o servidor se alinhe com os objetivos e a missão da instituição. Esse alinhamento resulta em atitudes proativas, engajamento com a missão institucional, bem como, maior alinhamento com o *ethos* do serviço público (Borges *et al.*, 2010; Perry, 2020).

3. Estratégias de ação

Este capítulo apresenta as principais estratégias para a aplicação prática do modelo de *onboarding* voltado aos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs). As ações propostas buscam orientar a integração de forma eficiente, promovendo acolhimento, clareza de funções e engajamento desde os primeiros dias. Com foco na adaptabilidade e na efetividade, essas estratégias fornecem um roteiro para que instituições implementem um processo de ambientação consistente e alinhado às necessidades dos TAEs.

3.1 Pré-nomeação

- a) Oferecer capacitação aos gestores dos novos TAEs e aos demais servidores interessados, que inclua tópicos sobre *onboarding* e comunicação eficaz com novos servidores. Para que a chefia tenha direito a receber um novo servidor, deve ser imprescindível que ela tenha participado dessa formação específica.
Responsável: PROGEP
- b) Elaborar o Guia de Treinamentos Especializados, considerando a natureza do cargo e as atividades a serem exercidas, incluindo orientações importantes para o desempenho das funções.
Responsável: Chefia imediata
- c) Disponibilizar a cartilha orientativa para os gestores, com as principais orientações e instruções a respeito do processo de *onboarding*.
Responsável: PROGEP
- d) Informar a chefia imediata quando do encaminhamento para nomeação de um novo TAE.
Responsável: PROGEP
- e) Organizar a estação de trabalho antes da chegada do novo servidor, garantindo que todos os equipamentos, acessos e materiais necessários estejam disponíveis.
Responsáveis: Chefia imediata e equipe de trabalho.

3.2 Pós-nomeação

- a) Realizar contato com os candidatos após a nomeação, a fim de dirimir dúvidas a respeito dos procedimentos para ingresso.
Responsável: PROGEP
- b) Realizar cerimônia de posse coletiva ou, alternativamente, recepção personalizada, com entrega de kit de boas-vindas. O kit deverá conter, no mínimo, brindes simbólicos relacionados à identidade da instituição e o Guia do Ingressante com informações essenciais sobre a instituição, seus direitos e deveres, além de elucidações sobre as principais rotinas administrativas.
Responsável: PROGEP

3.3 Pós-ingresso

- a) Apresentar a estrutura e o histórico do setor.
Responsável: Chefia imediata
- b) Incentivar que o novo TAE cumpra as trilhas de aprendizagem propostas pelos seus gestores por meio do Guia de Treinamentos Especializados e pela PROGEP.
Responsáveis: Chefia imediata e PROGEP
- c) Oferecer o *tour* pela instituição de forma contínua, periódica e regular, apresentando aos TAEs as instalações, os setores e os principais serviços oferecidos pela instituição.
Responsável: PROGEP
- d) Realizar acompanhamento psicossocial programado, com o objetivo de identificar possíveis dificuldades de adaptação e oferecer suporte necessário, com especial atenção aos cotistas e aos servidores oriundos de outras localidades.
Responsável: PROGEP
- e) Realizar o evento de acolhida, no máximo, a cada três meses, oferecendo uma oportunidade regular para que os novos servidores se integrem à cultura organizacional e tirem suas dúvidas com as áreas responsáveis; incluir no evento de acolhida informações sobre a história da instituição, seus valores e missão, além de conteúdos que motivem para o serviço público.
Responsável: PROGEP
- f) Oferecer capacitações contínuas aos novos TAEs (rodas de conversa), com o objetivo de mantê-los atualizados sobre as novidades do serviço público e da instituição.
Responsável: PROGEP
- g) Designar um tutor para orientar o novo TAE durante seu período de adaptação na organização, proporcionando suporte contínuo e auxiliando na integração ao ambiente de trabalho.
Responsável: Chefia imediata
- h) Incentivar a participação nas ações de socialização e capacitação proporcionadas pela instituição.
Responsáveis: Chefia imediata e PROGEP
- i) Incentivar a participação nas interações informais, que promovam a construção de vínculos e o fortalecimento das relações interpessoais no ambiente de trabalho.
Responsáveis: Chefia imediata, equipe de trabalho e PROGEP
- j) Orientar de maneira clara e objetiva sobre o estágio probatório, assegurando que o novo TAE compreenda os critérios de avaliação e as expectativas de desempenho.
Responsáveis: Chefia imediata, tutor e PROGEP
- k) Acompanhar o progresso do TAE durante esse período, oferecendo *feedback* contínuo.
Responsáveis: Chefia imediata e tutor

4. Instrumentos de monitoramento e avaliação

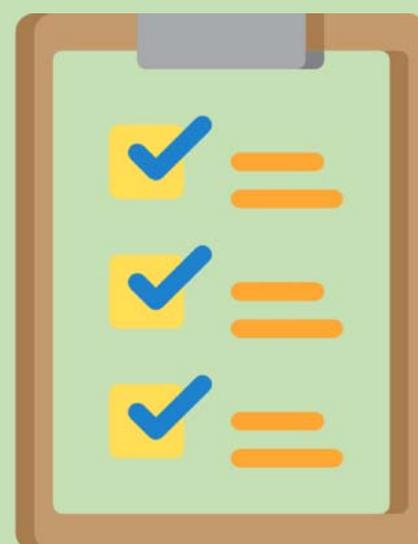
O acompanhamento sistemático das práticas de socialização requer o uso de instrumentos que permitam avaliar sua efetividade, identificar fragilidades e orientar ações de aprimoramento (Klein; Polin, 2012; Krasman, 2015; Huang; Tootma, 2017). Nesta seção, são indicados três instrumentos para apoiar o monitoramento e a avaliação da socialização de novos TAEs. São eles: o *Checklist da Socialização*, voltado à verificação das etapas e ações previstas no processo; o *Questionário de Avaliação dos TAEs*, que coleta percepções dos próprios servidores sobre sua experiência de ingresso na instituição; e o *Relatório Anual de Socialização*, elaborado a partir das informações coletadas, com vistas à consolidação de dados e à tomada de decisão.

4.1 Checklist da socialização

O Checklist da Socialização é um instrumento de acompanhamento elaborado para organizar, de forma sequencial e objetiva, as principais etapas do processo de integração de novos TAEs. Seu propósito é assegurar que as ações planejadas — desde o acolhimento inicial até o alinhamento com a instituição — sejam efetivamente realizadas. Abaixo seguem sugestões de itens que podem integrar a estrutura do checklist.

Pré-nomeação:

- () Chefia imediata realizou a formação específica sobre *onboarding*
- () Chefia imediata apresentou o Guia de Treinamentos Especializados
- () Disponibilização da cartilha orientativa sobre *onboarding* para a chefia imediata
- () Chefia imediata avisada a respeito do encaminhamento para nomeação do novo TAE
- () Estação de trabalho organizada
- () Kit de boas-vindas preparado



Pós-nomeação:

- Contato com o nomeado após a posse
- Posse coletiva ou recepção personalizada com entrega do kit de boas-vindas

Pós-ingresso:

- Apresentação da estrutura e do histórico do setor
- Designação de um tutor
- Orientações sobre o estágio probatório e estabelecimento de plano de trabalho
- Participação no evento de acolhida
- Participação na visita guiada (*tour*)
- Acompanhamento psicossocial pela equipe multiprofissional
- Participação em capacitações sobre a instituição e o serviço público
- Realização de interações e encontros informais
- Feedback* do desempenho

4.2 Questionário de avaliação

O Questionário de Avaliação é uma ferramenta de escuta ativa que visa captar, diretamente dos novos TAEs, percepções sobre sua experiência de ingresso na instituição. Recomenda-se sua aplicação junto aos servidores que ingressaram nos últimos três anos, a fim de abranger diferentes experiências recentes e obter dados significativos para o aprimoramento do processo. Deve contemplar as dimensões do acolhimento, do apoio psicossocial, da aquisição de conhecimento, do aprimoramento profissional, da aculturação e do alinhamento institucional. A estrutura do questionário deve conter questões fechadas e abertas, permitindo tanto a análise quantitativa quanto a coleta de impressões qualitativas relevantes.

A seguir, são apresentadas sugestões de afirmações norteadoras para auxiliar na composição do questionário, a serem avaliadas pelos servidores com base em sua vivência durante o processo de ingresso. Trata-se de um modelo referencial, não estanque, que pode ser adaptado conforme o contexto institucional. Ressalta-se que algumas das afirmações são destinadas exclusivamente à primeira aplicação do questionário, uma vez que tratam de aspectos iniciais da socialização que não se repetem nas etapas subsequentes.

	1. A comunicação inicial da PROGEP sobre o processo de ingresso (documentação, inspeção médica, posse e entrada em exercício) foi clara e útil, apresentando ser um processo bem estruturado e organizado.
	2. O ato de posse foi bastante significativo, e não senti falta de mais solenidade ou formalidade.
	3. Minha equipe de trabalho me recebeu de maneira acolhedora e respeitosa.
	4. Minha chefia me recebeu de maneira atenciosa, demonstrando comprometimento com o meu processo de adaptação, incentivando, inclusive, a minha participação nas ações de integração e acolhimento.
	5. Minha estação de trabalho estava organizada e pronta para me receber.
	6. Os servidores dos demais setores têm sido acessíveis e dispostos a me ajudar com dúvidas ou problemas.
	7. A equipe de apoio psicossocial da PROGEP realiza um trabalho eficiente e acolhedor, contribuindo com o meu bem-estar e adaptação no ambiente de trabalho.
	8. A PROGEP está atenta às necessidades dos TAEs que chegam de localidades distantes, oferecendo suporte adequado à logística e à adaptação.
	9. A PROGEP promove um bom equilíbrio entre o acolhimento coletivo e o acompanhamento individual de cada servidor.
	10. A instituição respeita a diversidade de perfis e a individualidade dos TAEs, oferecendo alternativas para a sua integração e favorecendo a inclusão.
	11. As interações informais, inclusive naqueles eventos oferecidos pela PROGEP, têm ajudado a melhorar a minha relação com os demais servidores.
	12. As informações e instruções recebidas nos primeiros meses de trabalho foram essenciais para que eu compreendesse os meus direitos e deveres.
	13. As orientações sobre o estágio probatório me ajudaram a compreender as expectativas sobre o meu desempenho.
	14. Os <i>feedbacks</i> recebidos ao longo desse período foram claros e construtivos, o que contribuiu significativamente para o meu aprimoramento profissional.
	15. Minha chefia demonstrou envolvimento com o meu processo de desenvolvimento, incentivando, inclusive, a minha participação nas ações de capacitação.
	16. As capacitações oferecidas pela PROGEP e indicadas pela minha chefia (treinamentos, cursos presenciais ou online) foram adequadas às minhas necessidades.
	17. A participação no evento de acolhida e de formação administrativa me motivou a me engajar mais no meu trabalho, sendo relevantes para o meu desenvolvimento profissional e minha adaptação à UFPel.
	18. O evento de acolhida foi realizado em um período que permitiu que os participantes se beneficiassem de sua proposta.
	19. O evento de acolhida oferecido pela PROGEP foi bem estruturado, abordando temas de forma adequada, sem ser cansativo.
	20. Os documentos orientativos, como o manual do servidor, foram importantes instrumentos e suficientemente úteis na busca sobre informações a respeito da minha vida funcional junto à UFPel.
	21. O(A) colega designado(a) pela chefia para ser meu tutor(a) me auxiliou na execução das minhas atividades de maneira satisfatória e adequada.
	22. As ações de integração desde o início do meu vínculo funcional com a UFPel contribuíram para o meu sentimento de pertencimento à instituição.
	23. Iniciativas, como o <i>tour</i> pelos ambientes da Universidade, me proporcionaram um maior conhecimento da história e da estrutura da UFPel.
	24. As orientações iniciais me ajudaram a entender meu papel enquanto servidor público da Universidade.
	25. O processo de acolhimento e as ações de integração me ajudaram a entender melhor a cultura e os valores do serviço público, incluindo a ética, a transparência e a integridade.
	26. As informações e instruções recebidas nos primeiros meses de trabalho foram essenciais para que eu compreendesse os objetivos sociais da UFPel enquanto uma universidade pública, gratuita e de qualidade.
	27. Minha motivação para o serviço público aumentou significativamente após as ações de integração adotadas pela instituição.

4.3 Relatório anual de socialização

O Relatório Anual de Socialização constitui um instrumento de síntese analítica, a ser elaborado anualmente, a partir dos dados coletados com os demais instrumentos. Seu objetivo é consolidar informações, identificar padrões e fragilidades no processo de socialização, e subsidiar a tomada de decisões por parte das instâncias gestoras. Abaixo segue modelo-base para a estruturação do relatório de socialização, o qual poderá ser ajustado de acordo com as demandas institucionais ou demais particularidades.

RELATÓRIO ANUAL DE SOCIALIZAÇÃO

1 Introdução

Este relatório tem como objetivo apresentar o panorama do processo de socialização dos novos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade Federal de Pelotas (UFPeL), com base nas ações executadas no ano de XXX e nos resultados obtidos. No período, ingressaram XX novos TAEs, sendo XX deles ocupantes de cargos de nível médio e XX de cargos de nível superior. A socialização, compreendida como o processo de integração do recém-ingresso, é fundamental para a satisfação deste e para o alcance dos objetivos da Universidade. Além disso, este relatório visa contribuir para o acompanhamento e o aprimoramento das estratégias previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2022–2026 da UFPeL, especialmente no que se refere à socialização e acolhimento de novos servidores.

2 Metodologia

A elaboração deste relatório baseou-se nas seguintes fontes de informação:

- Dados da PROGEP: informações sobre o número de TAEs ingressantes, participação nos eventos de acolhida, resultados das avaliações de desempenho, etc.
- Pesquisa com servidores: questionários com TAEs que ingressaram na UFPeL nos anos de XXXX, XXXX, XXXX, buscando identificar suas percepções sobre o processo de socialização.

- Observação participante: acompanhamento de eventos de acolhida e outras atividades de integração dos novos TAEs.

3 Ações de Socialização Implementadas

A UFPel tem investido em diversas ações para promover a socialização de seus novos TAEs, destacando-se:

- Eventos de acolhida: realização de eventos de acolhida para apresentar a universidade aos novos servidores, abordando temas como a história da Universidade, sua missão, valores do serviço público (transparência, integridade, ética,...), estrutura organizacional, funcionamento dos principais setores, direitos e deveres, etc. O evento de acolhida ocorreu nas seguintes datas: XXXX, XXXX, XXXX.

- Entrega do Guia de Ingresso: distribuição de um guia de ingresso contendo informações relevantes para o novo servidor, como contatos úteis, benefícios oferecidos, normas e procedimentos internos, canais de comunicação institucional, entre outros.

- (Ações adicionais que venham a ser implementadas pela UFPel.)

4 Resultados Obtidos

As ações de socialização implementadas pela UFPel têm apresentado resultados positivos, como:

- Maior integração dos novos TAEs: os servidores que participam das ações de socialização se sentiram mais acolhidos e integrados à Universidade, demonstrando maior conhecimento sobre a instituição e seus valores;

- Maior motivação para o serviço público;

- (Outros resultados observados)

5 Desafios e Recomendações

Apesar dos avanços, a UFPel ainda enfrenta desafios no processo de socialização de novos servidores, como:

Capacitação de gestores e equipes: oferecer formação específica para gestores e colegas de setor que atuam diretamente no acolhimento, garantindo uma recepção mais humanizada e eficaz.

Monitoramento sistemático: estabelecer mecanismos de acompanhamento contínuo dos TAEs ingressantes, por meio de avaliações periódicas e canais de escuta ativa.

Disponibilização de recursos digitais: desenvolver materiais digitais e plataformas acessíveis com orientações básicas sobre a Universidade, procedimentos e serviços disponíveis.

(Identificação de outros pontos de melhoria.)

6 Conclusão

A socialização dos novos servidores é um processo estratégico para o fortalecimento institucional da UFPel. As ações implementadas até o momento vêm demonstrando impactos positivos em termos de integração, motivação, desempenho e disseminação da cultura organizacional. No entanto, a consolidação de uma política eficaz e contínua de socialização requer investimento, inovação e o envolvimento de demais setores da Universidade. É fundamental manter o compromisso com a melhoria contínua das práticas, valorizando a experiência do servidor ingressante como etapa essencial para o desenvolvimento da instituição.

7 Próximos Passos

Com base nas análises realizadas e nos desafios identificados, propõem-se os seguintes encaminhamentos:

- Revisar e atualizar os materiais institucionais de acolhida, incluindo o Guia de Ingresso.
 - Estruturar um programa institucional permanente de socialização e integração de novos TAEs.
 - (Demais encaminhamentos)
-

5. Disposições finais

Este modelo representa uma proposta estruturada de *onboarding* institucional voltada aos novos TAEs da UFPel, com base em evidências empíricas e referências teóricas. Ao reconhecer a importância do *onboarding* nas universidades federais, desde o acolhimento inicial ao alinhamento com a missão e valores da instituição, a proposta busca fortalecer a integração dos novos TAEs à UFPel.

Sua implementação requer o comprometimento contínuo da PROGEP, das chefias imediatas, das equipes de trabalho e da alta gestão institucional. Para que o modelo se torne uma prática consolidada, recomenda-se:

- **Adoção gradual das diretrizes e estratégias apresentadas**, com monitoramento dos resultados e abertura a ajustes;
- **Atualização periódica dos materiais orientativos e das capacitações formativas**, garantindo alinhamento com as mudanças na legislação e nas políticas institucionais;
- **Engajamento institucional ampliado**, promovendo uma cultura de acolhimento, desenvolvimento e pertencimento desde o primeiro contato do TAE com a universidade;
- **Fortalecimento do papel da PROGEP** como articuladora das ações de integração, formação e acompanhamento dos novos TAEs.

Espera-se que este modelo contribua para uma experiência de ingresso eficiente e alinhada aos propósitos do serviço público, fortalecendo a missão institucional da UFPel.



Referências

- BASAGLIA, R. **Onboarding**: a percepção dos profissionais recém-contratados no primeiro ano. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.
- BAUER, T. N. **Onboarding New Employees: Maximizing Success**. SHRM Foundation, 2010. Disponível em: https://penedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf. Acesso em: 22 mai. 2024.
- BERNARDINO, D. A. A. **Socialização organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior**: táticas organizacionais e relações interpessoais como elementos-chave. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) - Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2022.
- BORGES, L. O.; SILVA, F. H. V. C.; MELO, S. L.; OLIVEIRA, A. S. **Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional**. Revista de Administração Mackenzie, v. 11, n. 4, p. 4-37, 2010. São Paulo, 2010.
- CORREIA, A. S.; MONTEZANO, L. **Socialização organizacional em campus de Instituto Federal**. Revista Gestão em Análise, v. 8, n. 1, p. 104-118, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/1974>. Acesso em: 19 jun. 2024.
- HUANG, B; TOOTMAA, K. **Everybody get on board! A case study of two perspectives on onboarding process**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Relações Trabalhistas) – University of Gothenburg, Gotemburgo, 2017.
- KLEIN, H. J.; POLIN, B. **Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?**. In: Connie R. Wanberg (ed.). The Oxford Handbook of Organizational Socialization. [S. l.]: Oxford Library of Psychology, 2012.
- KLEIN, H.J.; POLIN, B.; SUTTON, K. **Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees**. International Journal of Selection and Assessment, n. 23, p. 263-283, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijisa.12113>. Acesso em: 17 jun. 2024.
- KRASMANN, M. **Three must-have onboarding elements for new and relocated employees**. Employment Relations Today, v. 42, n. 2, p. 9-14, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ert.21493>. Acesso em: 14 jun. 2024.
- MASCHIO, R. **Proposta de programa de socialização organizacional**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. 2018. Dissertação de Mestrado (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Santa Catarina, 2018.
- OLIVEIRA, S. D. C.; LINO, M. A. B.; BORGES, L. O.; CARVALHO, V. D.; MELO, S. L.; SILVA, A. K. L.; BAHIA, F. R. A.; SOUZA, N. C.; STEVEN, G. A. **Socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho. [S. l.], v. 8, n. 1, p. 118-141, 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/9073/8421>. Acesso em: 14 jun. 2024.
- PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH essencial gestão estratégica de pessoas e competências**. 2. São Paulo Saraiva 2020 1 recurso online ISBN 9788571440944.

PERRY, J. L. **Managing organizations to sustain passion for public service**. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, S. R. **Didáticas de integração para os novos colaboradores**: revisão de literatura. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, 6. ed., vol. 01, p. 22-29. 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/didaticas-de-integracao>. Acesso em: 03 mai. 2024.

SILVA, A. O.; BATALHA, E. C. S.; PINTO, T. M.; SILVA, C. F.; PEREIRA, J. R.; NASCIMENTO, V. L.; SANTOS, V. M.; LUCENA, C. G.; PEREIRA, R. M.; CALDERON, P. A. L. **Estratégias de socialização**: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2008. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf. Acesso em: 15 jun. 2024.

SILVA, L.; NASCIMENTO, R. F.; BOTELHO, M. A. S. **A Importância do Programa de Integração**: um Estudo da Perspectiva dos Gestores da Empresa Lopes & Cia. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, n. 10, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/32518575.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2024.