

## **Socialização organizacional em instituições federais de ensino: implicações sobre o desempenho dos servidores públicos**

DOI: <https://doi.org/10.33871/23594381.2025.23.1.9564>

Adriane Reginatto<sup>1</sup>, Ana Sara Castaman<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente estudo busca investigar teoricamente se os processos de acolhimento, integração e socialização de ingressantes podem representar um fator que influencia o comportamento e desempenho das pessoas, ou ainda, a qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos, em Instituições Federais de Ensino. A partir de seu objetivo exploratório e caráter descritivo, elucida-se o tema por meio de pesquisa bibliográfica e documental, explorando a temática, em uma abordagem dialética e qualitativa. Constatou-se que os programas de socialização visam possibilitar a adaptação do ingressante à organização e desta ao novo membro. Quando bem aplicados, os programas de socialização podem trazer benefícios tanto para o colaborador quanto para a organização e permitem um melhor direcionamento das ações e decisões para o alcance dos objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** socialização organizacional, desenvolvimento, instituições federais de ensino.

## **Organizational socialization in federal educational institutions: implications on the performance of civil servants**

**Abstract:** This study aims to theoretically investigate whether the processes of welcoming, integrating and socializing new employees can represent a factor that influences people's behavior and performance, or even the quality of services provided by public servants in Federal Educational Institutions. Based on its exploratory objective and descriptive nature, the topic is elucidated through bibliographical and documentary research, exploring the theme in a dialectical and qualitative approach. It was found that socialization programs aim to enable the adaptation of the new employee to the organization and of the new employee to the new member. When well implemented, socialization programs can bring benefits to both the employee and the organization and allow for better direction of actions and decisions to achieve organizational objectives.

**Keywords:** organizational socialization, development, federal educational institutions.

## **Introdução**

Atualmente, vive-se um contexto de constantes transformações no cenário da economia mundial, o que tem exigido que as organizações mudem sua postura gerencial e institucional e busquem novas configurações, em relação aos meios produtivos, ao uso das tecnologias, bem como às formas de organização do trabalho (Borges-Andrade;

---

1 Mestre em Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). [adriane.reginatto@farroupilha.ifrs.edu.br](mailto:adriane.reginatto@farroupilha.ifrs.edu.br). Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6222-3099>

2 Doutora em Educação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Docente permanente do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* – mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica. [ana.castaman@sertao.ifrs.edu.br](mailto:ana.castaman@sertao.ifrs.edu.br). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5285-0694>

Abbad; Mourão, 2007). Em decorrência, para se manterem competitivas, estão destinando investimentos na qualificação de seus colaboradores.

Dentre as práticas utilizadas, encontra-se os programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) no trabalho, que se constituem como ferramentas com a finalidade de alinhar os objetivos organizacionais com os pessoais de seus colaboradores, direcionando as ações e decisões na busca por melhores resultados (Coelho; Borges-Andrade, 2008).

Este processo de adaptação a mudanças constantes, ocorre de forma mais lenta na administração pública, mas, gradualmente, também tem reconhecido a relevância das pessoas nas instituições, tanto de seus colaboradores quanto dos usuários (Dias *et al.*, 2016) e tem direcionado esforços para elevar seu padrão no atendimento das demandas da sociedade. Para tal, tem se apoiado nos fundamentos do campo das práticas da administração privada (Bergue, 2020), utilizando-se dos conceitos, das tecnologias e dos conhecimentos desta área na busca por soluções de problemas aparentemente semelhantes.

Neste sentido, a administração pública tem desenvolvido políticas direcionadas à qualificação dos servidores. Como exemplo, cita-se a criação do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, disponibilizado por meio do decreto nº 9.991 (Brasil, 2019).

A abordagem de desenvolvimento de pessoas trazida pelo referido Decreto, reside na ênfase pelo desenvolvimento de competências técnicas e na racionalização e efetivação dos gastos públicos. Entretanto, Bergue (2012) evidencia que, para além das políticas de desenvolvimento voltadas à capacitação dos servidores, os gestores públicos precisam:

[...] atentar, [...] para a compreensão dos fenômenos comportamentais na organização, [...] para a formulação de políticas integradas à gestão de pessoas que relacionem especialmente a carreira (crescimento e valorização pessoal e profissional), remuneração e ambiente organizacional (Bergue, 2012, p. 32).

Portanto, acredita-se que, a valorização das pessoas em seus ambientes de trabalho, não ocorre somente por meio do desenvolvimento das habilidades e competências proporcionadas por meio dos programas de TD&E e das capacitações específicas para os cargos dos agentes públicos, da infraestrutura e das tecnologias

disponíveis para a execução das tarefas, mas perpassa pela forma como os profissionais são acolhidos e integrados ao ambiente de trabalho.

Com base nesta hipótese, este estudo de caráter bibliográfico e documental, tem como objetivo investigar teoricamente se os processos de acolhimento, integração e socialização de ingressantes podem representar um fator que interfere e influencia o comportamento e desempenho das pessoas em seus ambientes de trabalho e, portanto, a qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos.

Dada a grande diversidade das instituições públicas e suas particularidades regimentais e das políticas internas de cada uma nas diferentes esferas, federal, estadual e municipal, o foco deste estudo reside nas Instituições Federais de Ensino (IFEs). A partir de sua abordagem qualitativa, o presente estudo estrutura-se em 3 partes: a) apresenta os caminhos metodológicos empreendidos na investigação; b) descreve e analisa o referencial teórico, o qual versa acerca dos conceitos de socialização organizacional, aborda os processos de socialização, cultura e comportamento organizacional, e, na sequência, apresenta-se algumas particularidades da socialização do setor público e nas IES; c) finaliza com uma síntese conclusiva.

### **Caminhos metodológicos**

A partir de seu objetivo exploratório este estudo teve o intuito de conhecer mais sobre o tema proposto, dando ênfase aos detalhes do fenômeno estudado, neste caso, os processos de socialização de ingressantes e sua influência no comportamento e desempenho das pessoas em seus ambientes de trabalho. Apresenta-se como estudo de caráter descritivo, visando a evidenciar os fatos da situação em cena e descrever as “[...] características de determinada população ou fenômeno” (Gil, 2017, p. 26).

Pauta-se em uma pesquisa bibliográfica e documental. As pesquisas bibliográficas, tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento por meio de uma investigação científica em obras já publicadas, como livros, teses, dissertações artigos, revistas entre outras, permitindo conhecer de forma abrangente o fenômeno em estudo (Gil, 2017). Portanto, buscou contribuições em referenciais teóricos sobre o tema, de modo a adentrar em estudos já realizados sobre o assunto pesquisado. Logo, selecionou-se e realizou-se a leitura perscrutadora de diversas obras, cujos autores consideram as temáticas em cena.

Caracteriza-se ainda como estudo documental, o qual “[...] vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação” (Gil, 2017, p. 28), sendo que neste caso foram explorados documentos oficiais, tais como, Leis e Decretos Federais.

Ressalta-se que o presente estudo fundamenta-se em uma abordagem dialética, permitindo pesquisar o fenômeno em seus movimentos, relações e contradições, considerando que no mundo tudo está sempre em constante mudança (Prodanov; Freitas, 2013). Sua abordagem qualitativa, lhe confere o propósito de consolidar os resultados por meio do aprofundamento e da ampliação do entendimento acerca do objeto estudado (Gil, 2017).

Para possibilitar uma melhor compreensão acerca dos conceitos selecionados e apresentados no referencial teórico, analisa-os à luz dos pressupostos da interpretação hermenêutica. Esta abordagem possibilita compreender e descrever as principais ideias dos autores investigados, buscando construir um conhecimento sólido e científico acerca do objeto em estudo.

A escolha por esta forma interpretativa se deu por entender sua aplicabilidade em pesquisas qualitativas, uma vez que foca na compreensão do conhecimento e da educação, destacando a importância da interpretação e da construção de significados, considerando que o conhecimento não é estático, mas um processo em constante evolução. Nesse sentido, a hermenêutica é considerada uma ferramenta crucial para desenvolver uma consciência crítica e promover uma educação que valorize a diversidade de interpretações e experiências (Demo, 2012).

### **Processos de socialização, cultura e comportamento organizacional**

O conceito de socialização compreende um processo que ocorre ao longo da vida do indivíduo, em suas interações sociais com a família, a escola, a profissão e o Estado, em que cada uma destas dimensões representa um sistema de controle social, por meio do qual são transmitidos valores, normas e padrões de comportamentos que permitem o convívio harmônico entre os componentes destes grupos (Rolon, 2020).

No âmbito das organizações, o processo de socialização tem como objetivo integrar novos colaboradores que, ao chegar no espaço organizacional, trazem experiências e padrões de comportamentos que, muitas vezes, diferem dos da organização

e, contribuem para ajudá-los a entender e compartilhar a cultura da organização (Rolon, 2020).

A cultura de uma organização pode ser entendida “[...] como o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente as demais” (Bergue, 2020, p. 205) e que direciona os padrões de comportamento que guiam as ações e decisões da administração, estando relacionada aos princípios que sustentam os objetivos, políticas e normas de uma organização Lacombe (2008).

A cultura organizacional configura-se como a essência de uma organização, um elemento intangível que lhe confere vida, e que permeia a estrutura, os processos e as pessoas influenciando determinantemente em seu desempenho (Bergue, 2020). Portanto, a cultura de uma organização pode impulsionar seu desenvolvimento ou estagnar, de acordo com os padrões de comportamento.

Schein (2009) destaca que a cultura é parte fundamental do processo de socialização, onde seus elementos são transferidos, consolidados e mantidos entre os membros do grupo. Desta forma, a cultura se torna um dos principais componentes da aprendizagem na socialização organizacional, permitindo que os conhecimentos acumulados sejam compartilhados em um grupo.

Essa aprendizagem envolve elementos “[...] comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros” (Schein, 2009, p. 15), que vão sendo internalizados e tomados como verdadeiros pelo indivíduo de tal forma que se tornam inconscientes e naturalizados (Schein, 2009). Este conjunto de aprendizados compartilhados e tidos como corretos é o que Schein (2009), caracteriza como sendo a essência da cultura.

Existem diferentes formas para as organizações transmitirem e divulgarem sua cultura, dentre elas estão os processos de socialização, por meio dos quais é possível adequar os padrões de comportamento das pessoas à determinada cultura organizacional, com vistas a desenvolver a capacidade produtiva de acordo com os objetivos da organização (Sá, 2012).

Salienta-se que a aprendizagem da cultura organizacional, bem como o desenvolvimento de competências técnicas voltadas às práticas do trabalho, podem ocorrer de duas formas distintas, a formal ou a informal. Nos processos formais as atividades de transferência de conhecimento e aprendizagem são planejadas e ocorrem por meio de programas de treinamento, desenvolvimento e educação sistematizados. Já a informal, também conhecida como natural ou espontânea, ocorre nas trocas de

experiências (pedido de ajuda) entre colegas, na observação e imitação ou autoaprendizagem (Coelho; Borges-Andrade, 2008).

Para Chiavenato (2015), os programas formais de socialização ou integração, é o método de aculturação mais utilizado pelas organizações. De maneira geral, são desenvolvidos pelo setor responsável a partir do treinamento e executados pelo gestor ou supervisor, que exercerá papel de tutor e será responsável pelo acompanhamento e avaliação do desempenho do ingressante. O novo colaborador, geralmente, recebe um manual com informações e orientações básicas sobre a empresa, os horários de trabalho, registros e controles, o pagamento, as férias, o plano de saúde, os planos educacionais, benefícios entre outras informações que permitirão sua integração (Chiavenato, 2010).

De acordo com Delvas (2017), a socialização é um processo amplo e extenso que envolve o acolhimento e a integração. O acolhimento, corresponde ao momento da recepção do ingressante e sua familiarização com a organização. A seguir, o ingressante passa pela integração que consiste em:

[...] informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar, quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações (Lacombe, 2011, p. 132).

Por meio da integração busca-se adaptar o ingressante ao novo ambiente de trabalho. O acolhimento e a integração fazem parte de um processo amplo que é a socialização, e quando realizados de forma adequada podem trazer resultados positivos ao colaborador e à organização (Delvas, 2017).

Delvas (2017, p. 29) complementa que a socialização é um aprendizado contínuo que ocorre também “[...] quando o indivíduo se movimenta no interior da organização e passa a desempenhar novas atribuições, como em casos de promoção, rebaixamento, transferência, substituição e modificação de tarefas”. Portanto, a socialização configura-se como ferramenta que visa a facilitar na adaptação dos profissionais, desde seus primeiros contatos com a organização, estendendo-se durante toda a vida profissional.

Entretanto, apesar da importância dos processos de socialização, muitas empresas não direcionam os esforços e cuidados necessários para tal. As práticas utilizadas são empíricas, sem planejamento e implantadas informalmente, sem um programa de gestão (Johann, 2003).

Johann (2013) acrescenta que a força motriz, ou a vocação natural de uma empresa representa o cerne da sua cultura e que desconhecê-la pode reduzir a sinergia e comprometer o processo decisório dos colaboradores, fazendo com que os esforços, recursos e talentos não sejam direcionados para as reais necessidades da empresa.

### **Socialização organizacional no setor público e nas Instituições Federais de Ensino**

Os objetivos organizacionais na administração pública, por sua natureza, diferem dos da iniciativa privada. Enquanto esta, destina-se a produção de bens, produtos ou serviços, a gestão pública visa ao atendimento das necessidades e interesses públicos, por meio da coordenação e execução de políticas públicas (Lunkes; Kerbes; Castaman, 2021).

A relevância da qualidade dos serviços prestados pelos agentes públicos à sociedade é inquestionável, visto que o atendimento das demandas sociais, é a principal razão da existência dos serviços públicos. Portanto, além de qualificados, os servidores precisam estar comprometidos e motivados com o exercício de suas atribuições, para que possam aplicar adequadamente suas competências, direcionando-as ao melhor atendimento das pessoas.

A partir desta abordagem, vale destacar que a socialização organizacional nas instituições públicas apresenta características que a distingue da iniciativa privada no que trata dos procedimentos para recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho entre outros processos, uma vez que são regidas por legislações específicas. O regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais está estabelecido pela Lei nº 8.112 (Brasil, 1990b) e determina que o provimento dos cargos ocorra por meio de prévia habilitação em concurso público. Assim, a seleção caracteriza-se por priorizar as características técnicas das pessoas.

Este tipo de seleção avalia os conhecimentos técnicos dos candidatos, desconsiderando seus valores pessoais que, por vezes, não condizem com os da organização. Neste caso, a cultura institucional deve ser assimilada e apreendida após o ingresso na instituição, pois o processo de acolhimento que nas empresas privadas se inicia durante o recrutamento e a seleção, nas empresas públicas ocorre após o ingresso do servidor.

Outro aspecto importante a ser considerado na administração pública, é o fato de que, no exercício do cargo, todas as ações dos servidores públicos devem estar pautadas nos princípios constitucionais da administração pública, quais sejam: legalidade,

impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988) e, ainda observar o Art. 2ª da Lei nº 8.027, quanto aos os deveres que lhe são conferidos, ou seja:

- [...] I - exercer com zelo e dedicação as atribuições legais e regulamentares inerentes ao cargo ou função;
- II - ser leal às instituições a que servir;
- III - observar as normas legais e regulamentares;
- IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
- V - atender com presteza:
  - a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas pelo sigilo;
  - b) à expedição de certidões requeridas para a defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;
- VI - zelar pela economia do material e pela conservação do patrimônio público;
- VII - guardar sigilo sobre assuntos da repartição, desde que envolvam questões relativas à segurança pública e da sociedade;
- VIII - manter conduta compatível com a moralidade pública;
- IX - ser assíduo e pontual ao serviço;
- X - tratar com urbanidade os demais servidores públicos e o público em geral;
- XI - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder (Brasil, 1990a).

Portanto, os processos de socialização e desenvolvimento das pessoas na administração pública devem observar além da cultura da organização, todos os aspectos legais que envolvem o fazer diário dos servidores.

Na administração pública, o documento norteador das políticas de desenvolvimento de pessoas é o Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019. Por meio deste, se estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A PNDP foi concebida com a finalidade de “[...] promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (Brasil, 2019, p. 1).

De acordo com o referido decreto as unidades de gestão de pessoas de cada órgão devem elaborar anualmente o seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Este planejamento deve ser realizado a partir de um mapeamento das necessidades de desenvolvimento de seu quadro de pessoal, com base em um diagnóstico de competências, ou seja, da identificação dos conhecimentos, habilidades e condutas



necessárias ao exercício do cargo e, estar em consonância com os objetivos estratégicos, metas e resultados Institucionais almejados no Plano de Desenvolvimento Institucional. Desta forma, o foco PDP, reside no acompanhamento e desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional, visando a melhoria contínua dos processos e a maximização dos recursos públicos.

No que tange às IFEs, além de atentar aos aspectos legais já citados anteriormente, também devem considerar os programas voltados aos servidores ingressantes. Nestas instituições, existem dois Planos de Carreira, os professores, vinculados ao Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal (PCCMF), instituído pela Lei nº 12.772 (Brasil, 2012) e, os técnico-administrativos em educação (TAEs), cuja carreira é regida pela Lei nº 11.091 (Brasil, 2005).

Para os professores, a Lei nº 12.772 (Brasil, 2012) prevê a participação em programa de recepção de docentes como um dos fatores a serem considerados na avaliação especial de desempenho do docente em estágio probatório (Brasil, 2012), indicando a importância da inserção destes servidores em um programa de socialização.

Já para a carreira dos TAEs, a partir da promulgação do Decreto nº 5.825 (Brasil, 2006), tornou-se obrigatória a implementação do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento que deve ter como base as seguintes linhas de desenvolvimento: iniciação ao serviço público, formação geral, educação formal, gestão, inter-relação específica e entre ambientes. De acordo com o referido decreto, a linha de desenvolvimento relacionada a iniciação ao serviço público “[...] visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional” (Brasil, 2006).

Como é possível observar, em ambas as carreiras existe a previsão de participação em programas de socialização que permitam ao servidor conhecer as especificidades do serviço público, entretanto, Arraes (2018) reforça que, muitas vezes, os servidores públicos ingressantes não participam de programas de socialização, passando apenas por uma iniciação na qual recebem informações sobre a organização da instituição e seu contexto. Para o autor, os programas de socialização vão além disso, buscam criar um ambiente que favoreça a socialização organizacional, tendo enfoque nas tarefas e desempenho, mas também na cultura institucional.

No contexto educacional, ao tratar da inserção de professores na docência, Manso e Donaire (2022) explicam que o período inicial é sempre de grande expectativa e aprendizado, pois o ingressante vivencia um processo de adaptação tanto a nova cultura

quanto à de sua própria vida, constituindo-se em uma etapa de construção profissional e consolidação de sua identidade como educador. Afirmam ainda que, a atenção recebida durante o período inicial de inserção profissional pode facilitar a satisfação no trabalho, aumentar a eficácia dos ingressantes, trazendo benefícios em nível pessoal, social e profissional.

As vantagens em nível pessoal se refletem em maior autoestima e confiança na docência, capacitação e auto-satisfação profissional; a nível social, propicia um maior reconhecimento do docente como parte da comunidade acadêmica e inserção na cultura escolar, já em nível profissional, propicia a reconstrução de conhecimentos prévios, a demonstração de competências pedagógicas e auxilia na construção da identidade profissional (Manso; Donaire, 2022). Segundo estes autores (2022), os benefícios se manifestam também a nível institucional, na melhoria da cultura colaborativa, em possibilidades de proporcionar crescimento profissional aos ingressantes e na garantia de disponibilizar profissionais de qualidade aos alunos.

### **Considerações finais**

O mundo do trabalho está continuamente passando por mudanças, às quais os setores público e privado, não podem ficar indiferentes. Estas transformações vêm gradualmente alterando a forma com que as organizações se relacionam com os colaboradores e as tecnologias. Neste contexto, as organizações passaram a reconhecer o valor das pessoas como fator de competitividade, e a investir fortemente no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências capazes de impulsionar seus negócios.

O estudo demonstrou que, tanto os programas de desenvolvimento de pessoas quanto os de socialização são importantes e ambos buscam melhorar o desempenho dos colaboradores. Entretanto, apesar da relevância da socialização, existem organizações públicas e privadas que ainda não dão a devida atenção a este processo, as práticas utilizadas no acolhimento e integração de seus colaboradores são executadas informalmente e sem planejamento.

No setor público, em especial nas IFEs, apesar da previsão legal para a implantação de programas de iniciação ao serviço público, o estudo mostra que, muitas vezes, ao ingressar, os servidores recebem apenas informações básicas, de cunho

burocrático sobre a instituição e a carreira, dificultando sua inserção no ambiente de trabalho, podendo interferir em seu desempenho.

O estudo mostra que os programas de socialização se ocupam, entre outras finalidades, de disseminar a cultura organizacional, a qual, direciona os padrões de comportamentos que orientam a tomada de decisões e as ações da administração. Desta forma, a cultura organizacional permeia a estrutura, os processos e as pessoas, influenciando suas decisões e seu desempenho. Em decorrência, desconhecê-la, pode conduzir os colaboradores a tomarem decisões equivocadas e prejudicar o desenvolvimento da organização.

Ao abordar as particularidades da administração pública, tanto na forma de ingresso quanto nas especificidades legais que envolvem o ofício diário dos servidores, o estudo aponta para importância das organizações públicas desenvolverem programas de acolhimento e integração que permitam a socialização dos ingressantes.

É fundamental que os órgãos públicos atentem para este processo e adotem políticas e programas formais de socialização, possibilitando aos novos servidores o aporte necessário para que sua atuação esteja alinhada à legislação, à cultura, missão e objetivos institucionais, bem como os conhecimentos necessários sobre sua carreira, as políticas institucionais, os benefícios, salário, serviços de apoio, enfim, todas as informações para que o ingressante possa assumir efetivamente o seu papel dentro da instituição.

Ademais, ficou evidenciada a relevância das organizações públicas e privadas adotarem políticas de socialização que permitam difundir sua cultura. Esses processos, quando bem aplicados, constituem-se em ferramentas capazes de contribuir favoravelmente criando um ambiente de trabalho saudável e melhorando o desempenho das pessoas. Facilitam para que os ingressantes se sintam apoiados, seguros, comprometidos, engajados e confiantes na execução de suas tarefas e na aplicação de novas ideias, podendo refletir positivamente na qualidade dos serviços prestados. Somado a isso, o apoio inicial recebido pelo ingressante por parte da instituição, chefia e equipe de trabalho são primordiais para a construção da sua identidade, para que se sinta confiante, pertencente e tenha clareza quanto às suas responsabilidades.

Dada a importância dos processos de socialização, evidenciada neste estudo, sugere-se o seu aprofundamento priorizando a socialização organizacional nas IFEs, o que foi abordado de forma superficial neste texto, com um olhar especial sobre os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs). A relevância de investigar

mais detalhadamente este tema no que diz respeito aos profissionais em educação nos IFs justifica-se pelo fato destas instituições serem especializadas na oferta da Educação Profissional e Tecnológica e agentes formadores de profissionais que atuarão no mundo do trabalho, nas mais diversas áreas, impulsionando o desenvolvimento social, científico e tecnológico. Portanto, conhecer as implicações dos processos de socialização dos profissionais ingressantes poderá trazer benefícios para a qualidade da educação ofertada nestas instituições e reverter em maior desenvolvimento econômico para o país.

## Referências

ARRAES, L. F. **Socialização e Comprometimento organizacional em uma Instituição Federal de Ensino**. 87f., 2018. Dissertação (Mestrado em Administração e controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2012.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. D. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Congresso Nacional do Brasil. Assembleia Nacional Constituinte, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 31 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.027, de 12 de abril de 1990**. Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências. 1990a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8027.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8027.htm). Acesso em: 17 mar. 2023.

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. 1990b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 25 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 16 mar. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos

Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm). Acesso em: 11 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm). Acesso em: 15 mar. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em: 10 mar. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COELHO, F. JR.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Pesquisas Teóricas, Paidéia**, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008.

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. 194f. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal, 2017.

DEMO, P. **Pesquisa e Informação Qualitativa.** 5. ed. Campinas, SP: Papirus, 2012.

DIAS, S. A. A.; SANTOS, L.; OLIVEIRA C.; SANTOS W. Gestão de Pessoas no setor público: contribuições ergológicas. **IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de Outubro de 2016.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6a ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2003.

JOHANN, S. L. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva, 2013.

LACOMBE, F. J. M. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2008. LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUNKES, K. W.; KERBES, F.; CASTAMAN, A. S. Formação continuada para profissionais da educação do setor público federal. **Debates em Educação**, [S. l.], v. 13, n. 31, p. 1132–1153, 2021.

MANSO, J.; DONAIRE, C. El acompañamiento a docentes noveles en el marco de un desarrollo profesional. *In*: GARCÍA, C. M.; MARTÍNEZ, P. M. **Empezar con Buen Pie: Experiencias de programas de inducción y acompañamiento a docentes de nuevo ingreso**. Barcelona: Octaedro, 2022. p. 9-29.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROLON, C. E. K. **Sociologia Organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020.

SÁ, V. B. M. D. de. **Alinhamento cultural e socialização organizacional: um estudo de caso**. 136f., 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

SCHEIN, E. H.. **Cultura Organizacional e Liderança**. Rio de Janeiro: Atlas, 2009.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração Indivíduo e Organização. **Reuna**, v. 18, n. 4, p. 5-20, Out.-Dez., 2013.

**Submissão: 08/08/2024. Aprovação: 24/03/2025 Publicação: 25/04/2025.**