

**Resiliência e socialização entre servidores públicos: um estudo de caso na Universidade  
Federal de Mato Grosso - UFMT**

**Resilience and socialization between public servers: a case study at the Federal  
University of Mato Grosso - UFMT**

**Resiliencia y socialización entre los servidores públicos: un estudio de caso en la  
Universidad Federal de Mato Grosso - UFMT**

**Thiago Fernandes**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7667-355X>

Universidade Federal Rural da Amazônia-UFRA, Brasil

E-mail: [thiago.ufra.pa@gmail.com](mailto:thiago.ufra.pa@gmail.com)

**Alex Dias Curvo\***

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4716-0453>

Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT, Brasil

E-mail: [adm2017ufmt@gmail.com](mailto:adm2017ufmt@gmail.com)

**Rosa Almeida Freitas Albuquerque**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2341-8632>

Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT, Brasil

E-mail: [prof.rosaalbuquerque@gmail.com](mailto:prof.rosaalbuquerque@gmail.com)

Recebido: 02/01/2019 | Revisado: 30/01/2019 | Aceito: 31/01/2019 | Publicado: 29/02/2019

**Resumo**

Objetivou-se com esse trabalho analisar a relação entre resiliência e socialização organizacional entre os servidores públicos de uma Universidade Pública. As pesquisas em socialização organizacional indicam que a adaptação do indivíduo a um novo cargo e a uma nova organização tende a ser um evento estressor. A resiliência, que descreve os processos de superação do estresse e adversidades, poderia auxiliar a compreensão das diferenças nos resultados de socialização entre indivíduos numa mesma organização. Com base nesse pressuposto, o critério de seleção amostral da pesquisa foi o grupo social de servidores técnico-administrativos em educação empossados a partir do ano de 2012 na Universidade Federal do Mato Grosso - UFMT. Análises de cruzamentos de dados e informações foram desenvolvidas com o intuito de observar e comparar a capacidade preditiva da resiliência em relação à socialização organizacional. Os resultados demonstraram, de modo geral, que aspectos

negativos quanto ao processo de socialização, principalmente nos itens competência e proatividade, não integração a organização e qualificação profissional, demonstraram que os servidores não entendem e não percebem a efetividade deste processo. Todavia, apesar das dificuldades e mesmo que não seja institucional a socialização está ocorrendo de alguma forma, principalmente individualizada nos respectivos setores. As implicações práticas, limitações e principais contribuições do estudo são discutidas, com sugestões para futuras pesquisas, bem como comparando-se a capacidade preditiva da resiliência em relação à socialização organizacional entre os novos servidores da instituição de ensino superior.

**Palavras-chave:** Relações interpessoais; Socialização organizacional; Serviço público.

### **Abstract**

The aim with this work examining the relationship between resilience and organizational socialization among public servants of a University Publishes. The research on organizational socialization indicate that the adaptation of the individual to a new position and a new organisation tends to be a stressful event. Resilience, which describes the processes of overcoming stress and adversity, could aid understanding of the differences in the results of socialization among individuals in the same organization. Based on this assumption, the sample selection criterion of research was the social group of technical-administrative servers in education inducted from the year 2012 at the Federal University of Mato Grosso UFMT. Crossbreeding analysis of data and information have been developed in order to observe and compare the predictive ability of resilience in relation to organizational socialization. The results showed, in General, that negative aspects regarding the process of socialization, especially on items and proactivity, not integration organization and professional qualification, have shown that servers do not understand and don't realize the effectiveness of this process. However, despite the difficulties and even if it's not institutional socialization is occurring in some way, especially in their individual sectors. The practical implications, limitations and main contributions of the study are discussed, with suggestions for future research, as well as comparing the predictive capacity of resilience in relation to organizational socialization among the new servers in the institution of higher education.

**Keywords:** Interpersonal relations; Organizational socialization; Public service.

### **Resumen**

El objetivo con este trabajo examina la relación entre resiliencia y socialización organizacional entre funcionarios de una Universidad publica. La investigación sobre la socialización organizacional indican que la adaptación del individuo a una nueva posición y una nueva organización tiende a ser un evento estresante. Resistencia, que describe los procesos de superación de estrés y adversidad, puede ayudar a entendimiento de las diferencias en los resultados de la socialización entre los individuos de la misma

organización. Partiendo de este supuesto, el criterio de selección de la muestra de la investigación fue el grupo social de servidores de administración en educación incorporados a partir del año 2012 en la Universidad Federal de Mato Grosso UFMT. Cruzamiento de análisis de datos e información se han desarrollado con el fin de observar y comparar la capacidad predictiva de la resiliencia en relación con la socialización organizacional. En General, los resultados mostraron que los aspectos negativos en relación con el proceso de socialización, especialmente en artículos y proactividad, no integración organización y cualificación profesional, han mostrado que no entienden los servidores y no se dan cuenta la efectividad de este proceso. Sin embargo, a pesar de las dificultades e incluso si no es institucional socialización ocurre de alguna manera, sobre todo en sus distintos sectores. Se discuten las implicaciones prácticas, limitaciones y principales aportaciones del estudio, con sugerencias para futuras investigaciones, así como comparar la capacidad predictiva de la resiliencia en relación con la socialización organizacional entre los nuevos servidores en el institución de educación superior.

**Palabras clave:** Relaciones interpersonales; Socialización organizacional; Servicio.

## 1. Introdução

Resiliência refere-se a um processo dinâmico que engloba adaptação positiva no contexto de adversidade significativa. Implícitos dentro deste conceito estão duas condições essenciais: (1) a exposição à ameaça significativa ou grave adversidade; e (2) a realização de adaptação positiva apesar das principais agressões ao processo de desenvolvimento (Luthar; Cicchetti; Becher, 2000; Masten, 2001).

A resiliência é um processo íntimo que se integra a um processo social, sendo que faz parte da existência humana olhar para fora de si, olhar para o outro, ou para um trabalho a ser realizado. Desta forma é certo que, todo o crédito dessa evolução de pensamento, é atribuída a formalidade discutida em estudos da socialização organizacional, definida como o processo pelo qual um iniciante constrói as atitudes, comportamentos e conhecimentos necessários para participar como um membro da organização (Griffin *et al.*, 2000).

Compreendendo a socialização organizacional como o processo de aprendizagem de valores, crenças e formas de concepção do mundo próprio de uma determinada cultura organizacional (Carvalho *et al.*, 2011), e a resiliência como uma perspectiva de desenvolvimento que não se limita a surgir em resposta a interrupções ou choques específicos, mas se desenvolve ao longo do processo de aprendizado, aqui representado pela socialização. A priori, o despertar de interesse pelo tema justifica-se, dentre outras razões, pelas contribuições que podem advir de uma socialização bem-sucedida, dentre elas: a minimização do desencontro de expectativas entre trabalhador e organização; a identificação dos critérios de desempenho

em nível individual e organizacional; e o conhecimento dos valores, normas, redes de recursos e políticas da organização (Cooper-Thomas; Anderson, 2006).

Adicionalmente, Pesce *et al.* (2004) acrescentam que é necessário o estudo dos designados fatores de intervenção e de relações para se aferir resiliência. Segundo os mesmos, as experiências negativas na vida de cada sujeito são inevitáveis, e, sendo assim, o desenvolvimento de um padrão denominado resiliente envolve a interação entre os fatores acima mencionados. Para Barlach (2005), estes podem originar-se de fontes internas, externas ou de ambas e essas fontes se influenciam mutuamente ao longo do tempo.

Acredita-se que nessa perspectiva de ampliar a discussão, priorizou-se uma diversidade de estudos e revisões de argumentos plausíveis por pressupostos teóricos, que sistematizaram em seus estudos a relação de resiliência e socialização organizacional para diferentes cenários do dia-a-dia dos servidores técnicos-administrativos de uma instituição pública. Sendo assim, o objetivo desse trabalho foi analisar a relação entre resiliência e socialização organizacional entre os servidores públicos de uma Universidade Federal.

## **2. Metodologia**

O estudo teve como propósito responder qual a relação existente de resiliência e socialização organizacional de servidores públicos de uma IES. Para responder essa questão optou-se pela abordagem metodológica mista. Para Creswell (2007), a pesquisa de métodos mistos “é uma abordagem de investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa” Duas abordagens com características antagônicas, elas se combinam de forma que uma prevalecerá sobre outra ao mesmo tempo que podem se completar para se estudar a relação entre resiliência e socialização organizacional.

A pesquisa qualitativa-quantitativa, no Brasil, é recente o esforço de realizar pesquisas dessa tipologia, visto que a investigação qualitativa tenta preencher os “espaços vazios” deixados pelos modelos estatísticos (Game, 2012). O estudo foi realizado na Universidade Federal de Mato Grosso, campus de Cuiabá - UFMT, de acordo com o Anuário Estatístico 2015/UFMT, está composta por cinco Campi Universitários e 31 Polos de Educação a Distância (EaD).

A UFMT dispõe de 106 cursos de graduação, em diferentes áreas do saber, contando com 18.552 estudantes matriculados em 2015. Possui 15 cursos de doutorado com 508 estudantes matriculados e 37 mestrados com 1.637 estudantes, além dos cursos na modalidade EaD que

tem 1.685 alunos. A IES desempenha relevantes funções sociais e, como tal, compromete-se, através de uma inserção ativa na região, com a construção do devir da sociedade mato-grossense e brasileira (Sinaes, 2016). Na constituição da população encontram-se os servidores técnico-administrativos em educação de uma Universidade Pública Federal. A amostra foi constituída de 41 servidores técnico-administrativos em educação, ingressantes a partir do ano de 2012 na IES. Foi realizado também entrevistas semiestruturadas com quatro gestores responsáveis por setores diferentes. Trata-se de uma amostra acidental, uma vez que o critério adotado na sua constituição foi de acessibilidade aos participantes (Kish, 1996; Scarparo, 2000).

No que concerne ao perfil dos respondentes, os novos servidores têm idade entre 21 e 49 anos, considerando que 20% têm entre 21 a 25 anos, 63% tem entre 26 a 35 anos e 17% estão acima dos 35 anos, sendo 37% são do sexo masculino e 63% do sexo feminino. O tempo de serviço na universidade foi de 01 a 60 meses, tendo em vista que 68% ainda estão no período de estágio probatório e 32% já passaram por este período.

A respeito dos gestores entrevistados, estes têm idade entre 30 e 57 anos, considerando que 25% têm entre 26 a 35 anos e 75% estão acima dos 35 anos, sendo 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino. O tempo de serviço na universidade foi de 10 a 30 anos, tendo em vista que 50% tem tempo de serviço entre 10 e 20 anos e 50% tem acima de 21 anos de prestação de serviço público. Friborg *et al.* (2003) consideram em seus estudos o uso de algumas categorias que englobam os determinantes mais significativos de um ajustamento saudável ao estresse de longo prazo. Por essa razão, instrumento para se medir o potencial de resiliência são escassos e a escala de resiliência criada por Wagnild e Young (1993), que mede níveis de adaptação psicossocial positiva em face de eventos de vida, importantes, se constitui como um dos únicos, também enfatizado posteriormente por Pesce *et al.* (2005). Este instrumento foi adaptado para a população brasileira em um estudo para adaptação transcultural e avaliação psicométrica com escolares de 7<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup> séries do ensino fundamental e 1<sup>o</sup> e 2<sup>o</sup> anos do ensino médio.

O instrumento adaptado por Pesce *et al.* (2005), engloba cinco temas: serenidade, perseverança, autoconfiança, sentido de vida e autossuficiência. Tais temas podem ser agrupados em três fatores:

**Fator I:** itens que indicam resoluções de ações e valores (se referindo ao sentido dado pelo adolescente a sua vida e se sente orgulho de si);

**Fator II:** itens que transmitem ideias de independência e determinação (mantendo interesse pelas coisas, sendo determinado); e

**Fator III:** com itens de autoconfiança e capacidade de adaptação a situações (podendo se lidar com as variadas situações, crendo em si próprio etc.).

Para Godoy *et al.* (2010), o instrumento mantém, em sua adaptação para o Brasil, 25 itens do tipo *Likert*, com sete pontos que variam de discordo totalmente (1 ponto) a concordo totalmente (7 pontos). Os resultados apontaram bom grau de equivalência conceitual entre os itens da escala original e da brasileira.

Para a obtenção dos dados referentes à socialização organizacional dos novos servidores foi utilizado o Inventário de Socialização Organizacional (ISO) (Borges; Silva; Melo; Oliveira; Roazzi, 2010). Tal inventário conta com 45 itens, aos quais os participantes respondem segundo uma escala que varia entre -2 (forte discordância) e 2 (forte concordância), passando por -1 (discordância), 0 (neutro) e 1 (concordância). O ISO foi submetido à análise fatorial, mostrando-se capaz de mensurar sete fatores (anteriormente mencionados na Tabela 01), os quais apresentam aceitável consistência (alfas de Cronbach variando de 0,70 a 0,83).

Para uma análise mais completa e comparativa, utilizou-se da Entrevista, considerando que a opinião dos Gestores sobre o tema era necessária. A Entrevista é uma técnica que permite extrair informações de seu objeto relacionadas ao comportamento, a subjetividade, definir atitudes por meio da observação dos entrevistadores, permitindo assim trazer a análise para um cunho comportamental (Ribeiro, 2012).

Utilizou-se também da pesquisa documental, o qual foram analisadas as Leis referentes a carreira do servidor técnico-administrativo em educação (Decreto 5707 de 23 de fevereiro de 2006, Decreto 5.825 de 29 de junho de 2006). A pesquisa documental permite a investigação de determinada problemática não em sua interação imediata, mas de forma indireta, por meio do estudo dos documentos que são produzidos pelo homem e por isso revelam o seu modo de ser, viver e compreender um fato social (Calado; Ferreira, 2005).

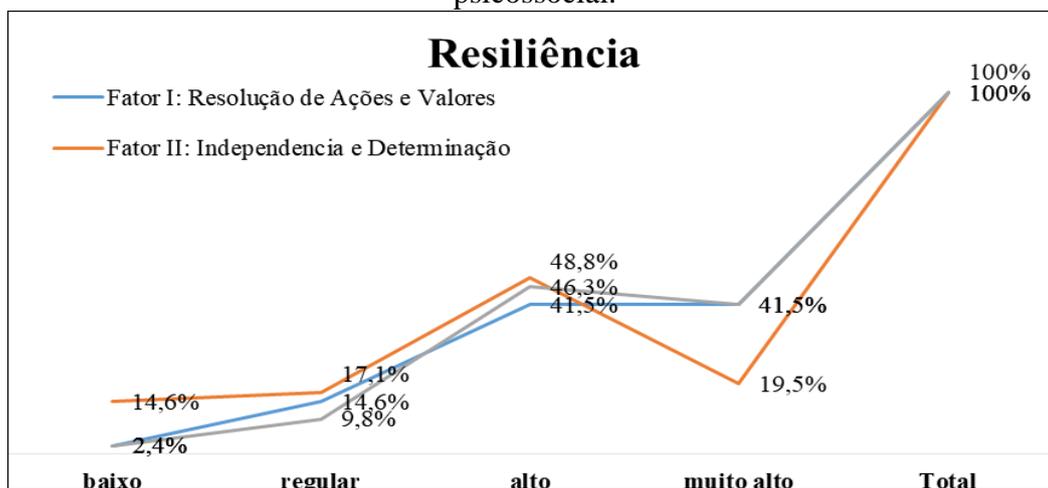
Para esta etapa os técnicos administrativos participantes da pesquisa receberam um envelope com dois questionários sobre as características resilientes - ISO (Inventário de Socialização Organizacional). Os procedimentos de coleta ocorreram em duas fases, envolvendo o grupo constituinte da população do estudo e, posteriormente, entrevista com gestores. A primeira delas foi realizada no ano de 2017, junto a 41 (quarenta e um) novos servidores, entregando pessoalmente o material. Na segunda fase da coleta, envolveu uma pesquisa qualitativa com 4 (quatro) gestores, a partir da aplicação de 8 (oito) perguntas semiestruturadas.

Para as análises descritivas básicas, de agrupamentos, níveis e relação entre as variáveis foi usado o software de análise preditiva conhecido como SPSS Statistics, versão 17, do fabricante IBM Analytics.

### 3. Resultados e Discussões

Inicialmente, são apresentados os resultados obtidos a partir do questionário sobre resiliência (Figura 1) considerando cada um dos seus 03 (três) fatores evidenciados anteriormente na metodologia, respectivamente.

Figura 1: Estatística dos dados de resiliencia classificados a partir dos níveis de adaptação psicossocial.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Em relação ao Fator I: itens que indicam resoluções de ações e valores (se referindo ao sentido dado pelo servidor a sua vida e se sente orgulho de si) têm-se que 41,5% dos servidores se encontram entre o nível alto e também 41,5% muito alto no que tange ao fato I. Analisando esse primeiro fator de resiliência, compreende-se que os servidores apresentam um bom nível

de autoconfiança, independência e perseverança no que concerne à sua vida profissional e pessoal.

Esse resultado parece ecoar na forma com que esses servidores realizam a socialização na organização, pois 82% dos servidores responderam-se integrados aos objetivos e aos valores organizacionais. Contudo quando se analisa a percepção dos gestores em relação a socialização realizada na organização, tem-se “eu desconheço que exista algum processo de socialização pela instituição” (Gestor 3). “A socialização dos servidores dá-se pela iniciação ao serviço público com todos os servidores recém-empossado, contudo é um processo muito pontual e não existe uma continuidade” (Gestor 4). Talvez essas condições que tornam os 14% dos servidores como regular e 2,4% com um baixo nível deste fator. Contudo, o Gestor 1 sugere que “o processo para se tornar eficaz deveria ter um acompanhamento durante pelo menos os três primeiros anos”.

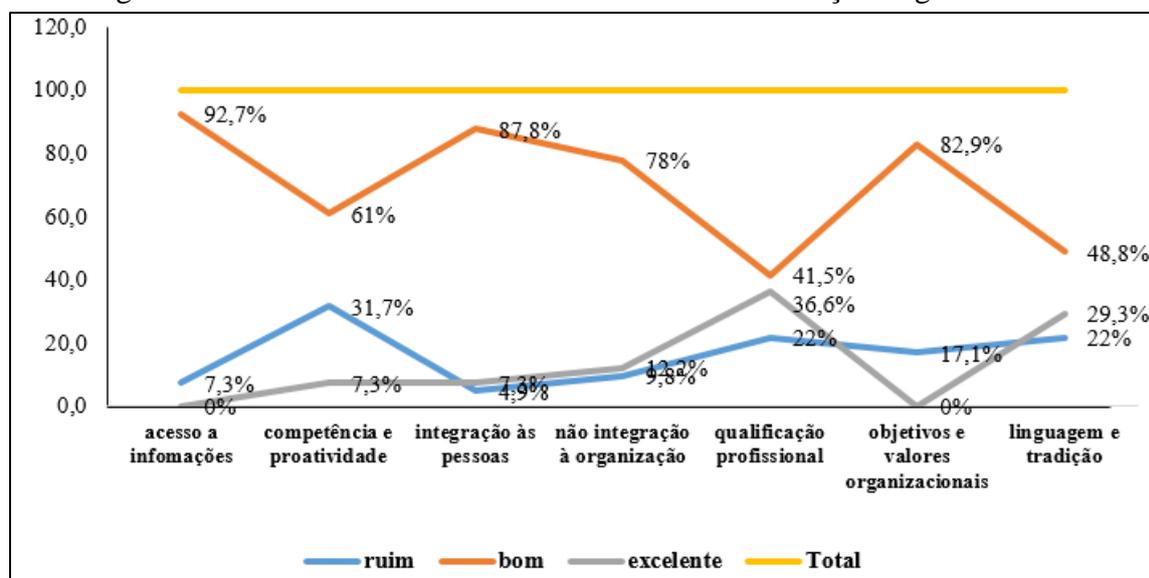
Consequente, no Fator II: itens que transmitem ideias de independência e determinação (mantendo interesse pelas coisas, sendo determinado), 48,8% dos servidores apresentaram um nível alto e 19,5% muito alto. Somando os dois níveis se obtêm que 68,3% dos servidores se declaram responsáveis por si e por suas decisões e são capazes de enfrentar situações difíceis de maneira positiva. Já 17,1% nível regular e 14,6% baixo. Somando os dois níveis se obtêm 21,1% ou seja, deste montante 9 servidores precisam melhorar o interesse, o comprometimento com as atividades que realizam na organização. Esses resultados quando comparados aos da socialização tem-se que quase 70% dos servidores se declaram em nível bom e excelente quanto a competência e a proatividade. Essas qualidades proporcionam independência e determinação às pessoas. Quanto aos resultados desfavoráveis, esses podem estar relacionados com o baixo investimento em qualificação profissional 41% e 78% não integração a organização.

Por último, no Fator III: com itens de autoconfiança e capacidade de adaptação a situações (podendo lidar com as variadas situações, crendo em si próprio etc.) mais de 87% dos servidores afirmaram ter capacidade de lidar com as situações e ambientes. Esse resultado demonstra que apesar das condições desfavoráveis os servidores apresentam resiliência. Talvez isso ocorra pelo apoio que recebem dos colegas de trabalho, como demonstrado nos resultados da socialização, em que 87% veem-se integrados às pessoas. Além disso, o autoconceito demonstrado pelos servidores indica a existência de mecanismos que promovem a resiliência (Sapienza; Pedromônico, 2005). As pessoas resilientes, sentem as mesmas limitações quando se envolvem em uma mudança se comparado com as pessoas que não possuem esta característica. Mas elas conseguem manter o interesse pelas coisas, qualidade e competência além do equilíbrio da saúde emocional, física e social (Bessi; Medeiros, 2014).

Vergara (2008), menciona que os períodos de transição acarretam estresses, fator muito importante quando se trata do estudo de resiliência, considerando parte do processo de socialização organizacional. Para Yunes *et al.* (2001) atitudes resilientes proporcionam estabilidade, confiança, proatividade, busca de informações e integração, aspectos mensuráveis dentro da socialização.

Diante dos resultados descritos compreende-se que mesmo em situações adversas, os servidores assumindo uma postura resiliente, podem resistir ao estresse inicial de adaptação a uma nova instituição. Consequente, o segundo questionário aplicado evidencia a Socialização Organizacional e este, foi dividido em 07 (sete) fatores, conforme descritos na (Figura 2) como Inventário de Socialização Organizacional, a seguir.

Figura 2: Dados estatísticos sobre Inventário de Socialização Organizacional.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

No primeiro Fator, compreendido pelas questões (41, 42 e 44), que trata do acesso a informações (políticas), obteve-se 92,7% dos servidores se enquadraram no nível bom, pois se

declararam empoderados no que tange a obtenção de informações. Segundo (Louis, 1980) reflete que novos entrantes devem aprender as regras e culturas de dentro e de fora da própria organização. Enquanto 7,3% responderam que não possuem acesso as informações. Apesar do baixo nível, o gestor deve desenvolver ações que atenuem essa lacuna, pois se compreende que servidores sem informações dificultam o alcance dos objetivos organizacionais. Para Van Maanen (1978), a socialização organizacional é considerada como o processo pelo o qual um indivíduo adquire o conhecimento social e as competências necessárias para assumir seu papel na organização.

No que tange ao Fator II – competência e proatividade, 61% dos servidores revelaram que o sistema de socialização é de nível bom quanto ao desenvolvimento dessas capacidades. Logo, tem-se que 32% apontam que é de nível ruim. Um quantitativo de 13 servidores indica que o sistema de socialização é ineficaz, sendo que apenas 7% desse montante declararam que é de nível excelente. O que se discute é que estatisticamente esses resultados são considerados preocupantes, pois se pondera a socialização como um instrumento estratégico utilizado pela organização para alinhar os objetivos individuais aos organizacionais conforme aponta Kim e Cable (2005) ao afirmarem que o comportamento proativo tem papel fundamental nas estratégias adotadas de socialização pela organização, bem como na sua eficácia.

Em relação ao Fator III – integração dos servidores verificou-se que 87% dos respondentes são integrados a instituição, o que pressupõe que o processo de relação interpessoal acontece pelo menos dentro de cada setor. Com relação ao Fator IV, observou-se uma divergência, ou seja, 78% dos servidores afirmaram que não se sentem integrados a instituição. Para Nigro (1966), o primeiro contato do servidor recém-nomeado com a organização na qual irá trabalhar é de fundamental importância para o mesmo, pois, além das expectativas que traz consigo o servidor também carrega a sensação de ser um “estranho no ninho”. O mesmo ainda salienta que, além da desorientação, a falta de integração pode produzir efeitos psicológicos negativos sobre o recém-nomeado, afetando-lhe o entusiasmo e mesmo a motivação para o desempenho de seu novo trabalho.

Subsecutivo, no Fator V que fala a respeito da qualificação profissional, os resultados apresentados foram bem divergentes entre si, mostrando que nesse aspecto os servidores possuem opiniões diferentes, sendo que os níveis foram de 22% (ruim) 41,5% (bom) e 36% (excelente). Amaral (2006), coloca o foco da capacitação na melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público.

Para Brandão *et al.* (2011) a nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas (Decreto nº 5.707, de 23/02/2006), tem visão estratégica. Considera que a gestão de

pessoas necessária é aquela que promove a gestão por competências que visa mudar a gestão pública, inovar e aprimorar nossa capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos.

No Fator VI ao qual analisou se os servidores estão socializados com os objetivos e valores organizacionais da instituição, apresentou que 80% dos servidores consideraram ser de nível bom, ou seja, o que vem a corroborar a partir de algumas falas dos gestores quando mencionaram que todos os servidores recém empossados passam por um primeiro contato para identificação do perfil de trabalho. E, por fim, o Fator VII, que buscou averiguar o grau de socialização com a linguagem e as tradições da instituição, identificou que 22% dos respondentes consideram nível ruim e 29,3% nível excelente. Dentre os resultados desse fator, é interessante mencionar que 48,8% destes concordam e consideram ser ter um nível bom em relação da socialização com a linguagem. Assim, grupos de trabalho unidos e colaborativos, conforme explica Spector (2010), há uma coesão nos relacionamentos entre seus membros, possui uma inclinação ao desempenho elevado, satisfação e alcance de metas.

Alguns estudos, inclusive, comprovam uma inter-relação entre coesão do grupo de trabalho e o desempenho dos indivíduos na organização. Após o cruzamento dos dados foi possível avaliar a relação entre a resiliência e a socialização organizacional. Esta relação foi analisada a partir de alguns aspectos, tais como, se todos os resultados fossem satisfatórios, não se pode evidenciar a força desta relação, pois se tem um processo de socialização eficaz o que tornaria o aspecto resiliente dos servidores técnicos algo sem muita necessidade para a realização de suas atividades, bem como seu sentimento de pertencimento com a instituição. Por outro lado, pode-se demonstrar um nível ruim de socialização obtido no fator de competência e proatividade quando cruzado com os 03 (três) fatores de resiliência, ou seja, 35,3% no fator I, 35,5% no fator II e 41,2% com o fator III.

Considerando também a análise descritiva do Gestor 3, onde menciona “que desconhece o processo de socialização realizado pela instituição” e do Gestor 4 “que afirma conhecer o processo de socialização em parte, pois após o curso de Iniciação ao Serviço Público, não existem outras ações, tornando o processo descontinuado”. Percebe-se pontos de vista diferentes entre os gestores, quando o Gestor 1 menciona que “Existe sim, pois considera que o projeto de Iniciação ao Serviço Público pode ser entendido como este processo” e o Gestor 2 também considera que “o projeto de Iniciação ao Serviço Público que ocorre somente uma vez ao ano seja o entendimento de todo um processo de socialização”. A discordância nos entendimentos está clara e se considerar a ação como um processo, não se consegue atingir objetivos a longo prazo com uma única atividade durante todo o ano.

Em relação ao fator de socialização, qualificação profissional, em cruzamento com os 03 (três) fatores de resiliência, obteve-se um resultado indesejado com mais de 22% dos respondentes, situação corroborada por mais uma discrepância nas falas dos gestores. O Gestor 1 afirma “que é feito um levantamento das necessidades uma vez por ano nos setores, de acordo com as indicações das chefias” e o Gestor 2 confirma dizendo “que existe uma Coordenação responsável por esse levantamento”. Já o Gestor 4 elucida que “esse levantamento não é eficaz, considera que os cursos de qualificação se repetem ano a ano somente para os servidores obterem suas horas para a progressão”.

Outro importante fator reforçado novamente por ambos foi que esses cursos não são de formação continuada, tendo um grande desafio que é acompanhar o calendário de admissões de novos servidores e o cronograma da CDH (Coordenação de Desenvolvimento Humano). O gestor 3, cita que tem conhecimento de cursos para todos os servidores, mas desconhece um programa voltado especificamente ao recém-empossado. Para o Gestor 4 os cursos oferecidos são sempre os mesmos, indicando que as capacitações não são realmente de acordo com as necessidades reais das unidades.

Para Martins e Araújo (2013) desenvolvendo uma pesquisa com a mesma temática em uma outra IES da região centro-oeste, concluiu que o cronograma de eventos de curso para treinamento dos recém-empossados não estava levando em consideração as admissões no período, sendo que segundo o Programa de Capacitação e Qualificação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação desta IES dispõe que a iniciação ao serviço público deve ocorrer “no prazo de 30 (trinta) dias, prorrogáveis por igual período, a contar da data do início das atividades do servidor na Instituição”, o que não ocorria.

Em relação aos fatores “integração as pessoas” e “não integração a organização” obteve-se um resultado conflitante, em que no cruzamento do primeiro fator com os 03 (três) fatores de resiliência o resultado evidenciou 82,4%, 85,7% e 88,2 % para o nível bom, nos fatores I, II e III. Já no cruzamento do segundo fator foi obtido resultado de 82,4%, 75,0% e 84,2% para o nível bom, nos fatores I, II e III de resiliência. Esse resultado reflete que apesar dos servidores técnicos sentirem-se socializados com os colegas de trabalho, não demonstram o mesmo sentimento em relação à IES.

Esse resultado também pode ser entendido quando explorado na fala dos gestores, ao mencionar que: Gestor 1 “As datas das posses não coincidem com a data do curso de Iniciação”, Gestor 2 “As entradas acontecem com mais frequência que o curso de Iniciação que ocorre uma vez por ano”, já o Gestor 3 afirma “que desconhece o projeto de Iniciação” e Gestor 4 finaliza

dizendo “que não considera o processo eficaz, porque muitas vezes os servidores não conhecem seus colegas do prédio ao lado”.

A partir de uma análise somente das entrevistas semiestruturadas, percebe-se visões diferentes em quase todas as falas. Nesse conteúdo, entende-se que na Secretaria de Gestão de Pessoas existe uma política, um cronograma, metas, objetos, porém, essa política não está atingindo demais setores da IES, gerando assim formas diferentes de perceber este processo, tendo em vista que, cada gestor fica responsável pelo sua metodologia de socialização, tornado o processo individualizado por setor e não dentro de uma política institucional, como percebe-se na fala do Gestor 3 “que diz ter uma conversa com o recém-empossado na condição de gestor e depois o treinamento passa a ser dirigido pelos colegas mais antigos do setor” e do Gestor 4 “que também recebe o novo servidor, dando orientações, entregando check-list e fazendo com que se familiarize com o setor e as atividades laborais”. Nota-se nas falas anteriores que os gestores da Secretaria de Gestão de Pessoas afirmam que a realização do curso de Iniciação ao Serviço Público é, atualmente o único projeto neste sentido.

#### **4. Conclusão**

A partir do objetivo geral analisado identificaram-se aspectos desfavoráveis em relação ao processo de socialização, essencialmente nos itens competência e proatividade, a não integração a organização e qualificação profissional, demonstrando previamente que os servidores não entendem e não percebem a efetividade deste processo. Esse resultado ficou explícito quando também observado nas falas dos gestores ao mencionarem que fatores como divergências no calendário e/ou cronograma das ações ao período de admissão do recém-empossado e o desconhecimento da existência do curso de iniciação ao serviço público foram se firmaram como os mais representativos.

Diante disso, tem-se que os aspectos psicológicos inerentes da resiliência dos servidores contribuem para a realização de suas atividades diárias, dentro da instituição, para sua permanência e para o seu desenvolvimento, já que o processo de socialização precisa melhorar. Todavia, apesar do processo de socialização não ser continuado e com necessidades de algumas melhorias e ajustes, pode-se apontar fatores favoráveis também, tais como, acesso a informação, integração às pessoas, objetivos e valores organizacionais e linguagem e tradições. Apesar das

dificuldades e mesmo que não seja institucional, a socialização está ocorrendo de alguma forma, principalmente individualizada nos respectivos setores.

Considera-se que existe uma relação de resiliência ao processo formativo de socialização dos servidores recém-empossados, ou seja, tais achados sugerem que, não obstante as diferenças de cultura organizacional, a resiliência demonstrou exercer papel relevante nos resultados de socialização, residindo, nesse aspecto, a principal contribuição do estudo. Portanto, considera-se nesse cenário propor uma reestruturação da política institucional em relação ao acompanhamento do servidor técnico-administrativo em educação ingressante e também para aqueles que já estão com sua carreira em curso, por meio de atividades de socialização, planos de capacitação que atendam as reais necessidades definidas pelos setores, um cronograma de iniciação ao serviço público que atenda às entradas como um todo e uma maior divulgação dos processos realizados pela CDH.

Em se tratando de limitações durante a pesquisa, é possível destacar a falta de entendimento e/ou comprometimento de servidores que recusaram ou não responderam os questionários e poucos trabalhos científicos encontrados que retrataram resiliência e socialização em IES. É discutido novos estudos envolvendo, por exemplo, a aplicação de entrevistas semiestruturadas, ou o desenvolvimento de grupos focais, desenvolvidos junto a organizações de outros segmentos e contextos culturais. Espera-se, portanto, que os resultados aqui apresentados inspirem outros indivíduos na busca de entendimento mais claro acerca da relação entre a resiliência dos iniciantes e o processo de socialização organizacional.

## 5. Referências

Amaral, H. K. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, v. 57, n. 4, p. 549-563.

Barlach, L. (2005). *O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo-SP.

Bessi, V. G., Medeiros, B. K. (2014). Estudo da resiliência em alunos de Pós-Graduação Lato Sensu em cargos de liderança. In: *VIII Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad. EnEO*, Gramado-RS.

Brandão, J. M., Mahfoud, M., Gianordoli-Nascimento, I. F. (2011). A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens. *Paidéia*, v. 21, n. 49, p. 263-271.

Borges, L. O., Silva, F. H. V. C., Melo, S. L., Oliveira, A. S., & Roazzi, A. (2010). A Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(4), 4-37.

Calado, S. S., Ferreira, S. C. R. *Análise de Documentos: método de recolha e análise de dados*. Didáctica das Ciências – Mestrado em Educação, 2005. Disponível em: [www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analisedocumentos.pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analisedocumentos.pdf). Acesso em: 31 de julho de 2017.

Carvalho, V. D., Borges, L. O., Vikan, A., & Hjemdal, O. (2011). Resiliência e socialização organizacional entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 815-833.

Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of managerial psychology*, 21(5), 492-516.

Creswell, J. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, p.27.

Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H., & Martinussen, M. (2003). A new rating scale for adult resilience: what are the central protective resources behind healthy adjustment? *International journal of methods in psychiatric research*, 12(2), 65-76.

Godoy, K. A. B., Joly, M. C. R. A.; Piorezan, N. M., Dias, A. S., & Silva, D. V. (2010). Avaliação da resiliência em escolares do ensino médio: *Psicologia da Saúde*, 18 (1-2), 79-90.

Game - Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais. (2002). *Escola Eficaz: um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do Estado de Minas Gerais-MG*. Belo Horizonte, p114.

Griffin, A. E., Colella, A., & Goparaju, S. (2001). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human resource management review*, 10(4), 453-474.

Kim, T. Y., Cable, D. M., Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 90, n. 2, p. 232-241.

Kish, L. (1996). *Diseño estadístico para la investigación*. Madri: Siglo Veintiuno de España.

Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.

Martins, M., Araújo, F. M. B. (2013). Pedagogia Social e resiliência: diálogos possíveis. *Analíticos de Políticas Educativas*, v. 21. p. 10-52.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *Journal American psychologist*, 11(2), 4-37

Nigro, F. (1966). *Administração de pessoal no serviço público*. Trad. Maria de Lourdes Lima Modiano. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Oliveira, L., Cristo, F. H. V., Melo, S. L., & Oliveira, A. (2010). Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, n. 4.

Pesce, R. P., Assis, S. G., Santos, N. & Oliveira, R. V. C. (2004). Risco e Proteção: Em busca de um equilíbrio promotor de resiliência. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 20(2), 135-143.

Pesce R. P., Assis, S. G., Avanci, J. Q., Santos, N. C., Malaquias J. V., & Carvalhaes, R. (2005). Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência. *Cadernos de Saúde Pública*, 21(2), 436-448.

Ribeiro, E. A. (2012). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Revista Evidência*, 20 (4), 104-178.

Sapienza, G., & Pedromônico, M. R. M. (2005). Risco, proteção e resiliência no desenvolvimento da criança e do adolescente. *Psicologia em Estudo*, 10(2), 209-216.

Sinaes - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (2016). *Instituído pela Lei 10.861 de 14 de abril de 2004*. Disponível em: [http://200.129.241.80/autoavaliacao/uploaded-images/files/Relatorio\\_CPA\\_2015.pdf](http://200.129.241.80/autoavaliacao/uploaded-images/files/Relatorio_CPA_2015.pdf) Acesso em: 05 de jul. 2017.

Scarpato, h. (2000). *Psicologia e pesquisa*. Porto Alegre: Sulina.

Spector, p. E. (2010). *Psicologia nas organizações*. 3ª Edição. São Paulo: Saraiva.

Van Maanen, J. (1978). People Processing: Strategies of Organization Socialization. *Organization Dynamics*, 10 (4), 96-110.

Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1, 165-178.

Yunes, M. A. M., Szymanski, H., Tavares, J. (2001). Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. *Resiliência e educação*, 10 (2), 10-52.

#### **Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Thiago Fernandes - 40%

Alex Dias Curvo - 30%

Rosa Almeida Freitas Albuquerque - 30%