

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Angela Roulim Stainki

**A SOCIALIZAÇÃO DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS INGRESSANTES NA UFRGS:
ANÁLISE DE UM RITO DE PASSAGEM**

Porto Alegre

2013

Angela Roulim Stainki

**A SOCIALIZAÇÃO DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS INGRESSANTES NA UFRGS:
ANÁLISE DE UM RITO DE PASSAGEM**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Mestre em Administração.**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Neusa Rolita Cavedon

Porto Alegre

2013

CIP - Catalogação na Publicação

Stainki, Angela Roulim

A socialização de técnico-administrativos ingressantes na UFRGS: análise de um rito de passagem / Angela Roulim Stainki. -- 2013.

144 f.

Orientadora: Neusa Rolita Cavedon.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2013.

1. Socialização. 2. Rito de Passagem. I. Cavedon, Neusa Rolita, orient. II. Título.

Angela Roulim Stainki

**A SOCIALIZAÇÃO DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS INGRESSANTES NA UFRGS:
ANÁLISE DE UM RITO DE PASSAGEM**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito final:

Aprovado em 23 de maio de 2013.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Dr^a Carmem Lígia Iochins Grisci - UFRGS

Prof^a Dr^a Elaine Di Diego Antunes - UFRGS

Prof^a Dr^a Clea Beatriz Macagnan - UNISINOS

Orientadora – Prof^a Dr^a Neusa Rolita Cavedon - UFRGS

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sem esquecer que não existem organizações sem pessoas, pelas oportunidades de crescimento, pessoal e profissional, que ela tem me proporcionado ao longo dos últimos anos, como aluna e servidora técnico-administrativa.

À orientadora, professora Neusa, pelas recomendações precisas e pela forma atenciosa como fornece aos seus alunos e orientandos suporte acadêmico e emocional nos momentos de insegurança e incerteza, conciliando seriedade e leveza com sabedoria.

Às professoras Carmem e Elaine, pelas contribuições para a qualificação do projeto relativo a esta dissertação.

Aos demais professores do curso e aos colegas técnico-administrativos que trabalham no Programa de Pós-Graduação em Administração e na Biblioteca da Escola de Administração, que através de seus esforços garantiram os reconhecidos padrões de excelência da Universidade na condução do curso.

Aos colegas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, especialmente à Vânia Cristina, ao Marcelo, ao Artur, à Cristiane, à Eliana, ao Arão, à Rosani, à Patrícia, à Márcia Giovana, e à Roberta. Sua disponibilidade, apoio e colaboração foram fundamentais para a realização deste estudo.

Aos colegas que participaram como sujeitos da pesquisa, por sua pronta disponibilidade e contribuições valiosas.

À minha chefia imediata, aos dirigentes da Faculdade de Ciências Econômicas e às minhas colegas de equipe, especialmente à Lauren, pelo apoio para que eu pudesse realizar o curso com dedicação exclusiva, por meio de afastamento no país para realização de curso em nível de pós-graduação.

Aos meus familiares e amigos, pelas tantas razões que dispensam explicações.

Finalmente, a todos os colegas do curso, pelos conhecimentos compartilhados e convivência agradável.

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de um estudo de caso (MINAYO, 1993, 2010; YIN, 2010), de abordagem qualitativa, realizado junto à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com o objetivo de identificar, sob a perspectiva de rito de passagem, como se dá a socialização dos ingressantes técnico-administrativos e que ações institucionais poderiam contribuir para consolidar o vínculo desses servidores. A pesquisa orientou-se pelo pressuposto de que as emoções afloradas durante a socialização de ingressantes na Administração Pública podem tanto contribuir quanto prejudicar a formação de vínculos afetivos, impactando, positiva ou negativamente, a identificação com a organização e o comprometimento com o trabalho. Assim, a socialização é contemplada como um reflexo da relação indissociável e interdependente entre indivíduo e sociedade, e a realidade social como um produto da socialização e da interação humana, em consonância com as concepções de Berger e Luckmann (2011), Cavedon (1990, 2000, 2010) e Setton (2010, 2011). Já a mudança de *status*, decorrente do ingresso no setor público, é tratada como um rito de passagem constituído de três fases, separação, margem e agregação, conforme teoriza Van Gennep (2011). Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, diários de campo, observação participante, questionários abertos, aplicados a ingressantes do concurso 2010, e entrevistas realizadas com servidores “antigos”, com apoio de um roteiro semi-estruturado. Os resultados sugerem que a fase de margem, correspondente ao estágio probatório de três anos, não é legitimada como um período de aprendizado, e, conseqüentemente, não há clara definição dos papéis de socializados (ingressantes) e socializadores (“antigos”). Existem expectativas de que os ingressantes adotem uma postura de humildade e deferência em relação aos “antigos”, e de que estes, por sua vez, assumam responsabilidades em relação ao aprendizado dos recém-chegados. Entretanto, em decorrência da indefinição de papéis, essas teatralizações, que são próprias da fase de margem, tendem a ser negligenciadas, causando conflitos que prejudicam o trabalho em equipe e o andamento do trabalho. A importação da lógica de mercado no serviço público também é evidenciada como origem de muitas das dificuldades identificadas, apontando para a necessidade de direcionar esforços visando uma conscientização nesse sentido. Como possível solução para os problemas levantados, sugere-se a realização de procedimentos ritualizados que reforcem o caráter de aprendizado da fase liminar, conduzidos por facilitadores designados e capacitados para tanto, que atuem como mediadores legitimados, em nível de unidade. Por fim, conclui-se que investimentos na socialização de recém-concursados são primordiais, podendo repercutir em maior comprometimento com o trabalho e melhores resultados em relação aos objetivos institucionais do que a implementação de mecanismos coercitivos de controle e de gestão do desempenho, característicos do modelo gerencialista que vêm se consolidando na administração pública desde o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995.

Palavras-chave: socialização; rito de passagem; emoções; vínculo; Reforma do Aparelho do Estado.

ABSTRACT

This work presents the results of a qualitative case study (MINAYO, 1993, 2010; YIN, 2010) that took place at the Federal University of Rio Grande do Sul with the aim of identifying, according to the perspective of rite of passage, how the socialization of the administrative staff is carried out and what institutional actions may contribute to the consolidation of organizational bonding. The research had its starting point in the assumption that newcomers who join the public sector experience emotions, triggered by socialization, that have the potential to either enhance or impair bonding processes, impacting identification with the organization and commitment to work in a positive or negative way. Thus, socialization is seen as a reflection of the inseparable and interdependent relation between individual and society whereas social reality is considered a by-product of socialization and human interaction, according to the conceptions of Berger and Luckmann (2011), Cavedon (1990, 2000, 2010) and Setton (2010, 2011). In its turn, the change of status caused by getting a job in the public sector is treated as a rite of passage that can be divided into three phases, separation, margin and aggregation, as theorized by Van Gennep (2011). The data was collected by means of documentary research, field journals, participant observation, open questionnaire applied to the newcomers of the 2010 selection process, and semi-structured interviews with senior level staff members. The results suggest that the margin phase, which corresponds to the three-year probationary period, is not legitimized as a learning period, therefore there's no clarity with regard to the different roles of "persons being socialized" and "agents of socialization", to be respectively assumed by the newcomers and the senior level staff members. The newcomers should adopt a humble and respectful attitude towards their senior level colleagues, who, in turn, should undertake certain responsibilities in the learning process of the former. However, due to the lack of clearly defined roles and responsibilities, these expected theatrical-like behaviors tend to be neglected, leading to conflicts that disrupt teamwork and hinder the workflow. There's also evidence that the adoption of the market logic in the public sector may be the cause of many of the identified difficulties, which points to the need of directing efforts to raise awareness about this issue. A possible solution to the problems addressed by this research is the institutionalization of ritualized procedures designed to reinforce the learning-focused nature of the margin phase and conducted by properly trained facilitators, appointed to act as legitimate mediators in each decentralized unit. Finally, it is concluded that investments in the socialization of newcomers are essential and may yield stronger commitment to work and better results for the institution than the implementation of coercive mechanisms of performance management associated with the managerial model that has been consolidating itself in the public administration since the public sector reform of 1995.

Keywords: socialization; rite of passage; emotions; bonding; public sector reform.

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO	10
1	INTRODUÇÃO	15
2	O CONTEXTO DA PESQUISA	20
2.1	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	20
2.1.1	O ingresso na Administração Pública	20
2.1.2	A transição para o modelo gerencialista na Administração Pública	21
2.1.3	Perfil dos aspirantes a cargos públicos: candidatos ou concurseiros?	23
2.2	A INSTITUIÇÃO PESQUISADA	25
2.2.1	Conhecendo a UFRGS	25
2.2.2	A UFRGS frente à expansão e à qualificação do ensino superior público brasileiro	28
3	O PAPEL DA SOCIALIZAÇÃO E DOS RITOS DE PASSAGEM NA CONSTRUÇÃO DA REALIDADE SOCIAL.....	31
3.1	SOCIALIZAÇÃO: REFLEXO DA RELAÇÃO INDIVÍDUO/SOCIEDADE	31
3.2	RITOS DE PASSAGEM: PROCESSOS DE MUDANÇA DE <i>STATUS</i>	48
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
4.1	O MÉTODO DE PESQUISA	57
4.2	OS SUJEITOS DA PESQUISA	59
4.3	TÉCNICAS DE COLETA DE EVIDÊNCIAS.....	60
4.4	TRATAMENTO DAS EVIDÊNCIAS.....	64
5	O RITO DE PASSAGEM E A SOCIALIZAÇÃO DOS NEÓFITOS NA UFRGS	66
5.1	DE CANDIDATO A SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO: ANÁLISE DO RITO DE PASSAGEM	66
5.2	OS INGRESSANTES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E SUAS VIVÊNCIAS	70
5.2.1	Categoria “aproximação prévia”	71
5.2.2	Categoria “saberes e fazeres do cargo”	74
5.2.3	Categoria “socialização e emoções”	80

5.2.4	Categoria “sugestões dos neófitos”	89
5.3	A VISÃO DOS “ANTIGOS” SOBRE A SOCIALIZAÇÃO DOS NEÓFITOS	93
5.3.1	Categoria “integração nas unidades”	94
5.3.2	Categoria “comportamento do ingressante”	98
5.3.3	Categoria “efeitos da renovação do quadro funcional”	103
5.3.4	Categoria “sugestões dos ‘antigos’”	109
6	SUGESTÕES DA AUTORA	113
6.1	VÍDEO INSTITUCIONAL APRESENTANDO A ESTRUTURA DA UNIVERSIDADE	113
6.2	DESIGNAÇÃO E CAPACITAÇÃO DE UM FACILITADOR PARA CADA UNIDADE	115
6.3	OFERTA DE CAPACITAÇÕES FOCADAS NA ÉTICA	120
6.4	DISPONIBILIZAÇÃO DE TREINAMENTOS POR MEIO DE ENSINO A DISTÂNCIA	123
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
	REFERÊNCIAS	132
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO AOS INGRESSANTES DO CONCURSO 2010	136
	ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SERVIDORES “ANTIGOS”	139
	ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO	140
	ANEXO D – ARTIGOS CONTENDO A PALAVRA SOCIALIZAÇÃO NO TÍTULO (PORTAL CAPES – 2007/2012)	141
	ANEXO E – IMPACTOS DO ACOLHIMENTO INICIAL POSITIVO	143
	ANEXO F – IMPACTOS DO ACOLHIMENTO INICIAL PROBLEMÁTICO....	144

APRESENTAÇÃO

Meu interesse em realizar um estudo sobre as ações institucionais direcionadas para a socialização de técnico-administrativos em estágio probatório na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) foi inicialmente despertado por minhas atribuições como servidora que entrou em efetivo exercício no cargo de Secretária Executiva, em setembro de 2006, integrando a equipe de responsáveis pelo desenvolvimento de tais ações, enquanto lotada na Divisão de Capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade, desde o ingresso até maio de 2009.

Descreveria meu ingresso na UFRGS como um momento de grande contentamento. Uma extrema insatisfação com a experiência profissional anterior e o prestígio da Universidade certamente contribuíram para esse sentimento, mas devo ressaltar que o bom acolhimento inicial exerceu grande influência sobre a criação de vínculos afetivos que fortaleceram minha identificação com a instituição.

No entanto, no decorrer de minha trajetória na UFRGS, pude constatar que as experiências de ingresso nem sempre eram positivas para os recém-chegados, e podiam culminar em problemas de relacionamento interpessoal entre colegas “novos” e “antigos”, que, por sua vez, repercutiam no andamento do trabalho em equipe e acarretavam prejuízos para a qualidade dos serviços prestados.

De reflexões sobre minha experiência pessoal de ingresso na instituição, comparada às relatadas por outros colegas, emergiram diversas inquietações que deram origem a este estudo.

A existência de dificuldades associadas ao processo de socialização dos ingressantes na UFRGS ficou evidenciada em uma troca de mensagens de e-mail que teve ampla circulação no âmbito da instituição em 2010. A primeira dessas mensagens divulgou a seguinte manifestação sobre problemas entre servidores “novos” e “antigos”, realizada por um representante técnico-administrativo durante uma reunião do Conselho Universitário (CONSUN), em agosto de 2010:

Na reunião de hoje, tendo em vista os problemas de relacionamento que tem acontecido entre os servidores novos e os antigos e a forma como em algumas unidades são recebidos pelos diretores fiz a leitura do seguinte texto:

Neste mês de agosto completei 30 anos como servidor técnico-administrativo em educação e como neste ano também completei 51 anos, me dei conta que, embora, às vezes a mente negue, o corpo não nos deixa esquecer que os anos passam.

Nestes 30 anos convivi com muitos colegas que já se aposentaram, com tantos outros que faleceram, outros que se demitiram ou foram demitidos e com cada um deles aprendi alguma lição, a grande maioria me ajudou a me tornar o profissional que sou hoje e com pouquíssimos obtive exemplos de como não proceder, mas, sem dúvidas, todos eles marcaram minha vida funcional.

Aprendi que na Universidade, nem sempre competência, eficiência, eficácia são as características principais que levam servidores a ocupar funções, às vezes simplesmente o vazio é preenchido, e, para preencher o vazio qualquer um serve. Aprendi que, ainda assim, se formos inteligentes o suficiente para não subestimarmos os mais experientes e, ao contrário, aprendermos com eles poderemos passar do patamar do qualquer um para o patamar dos que constroem, modificam e acreditam que aperfeiçoam o cotidiano.

Que venham os novos colegas, são bem-vindos, contem conosco, pois nós contamos com vocês e não se esqueçam que nós, os antigos ou velhos, como queiram, lutamos entre tantas outras lutas, para que fossem abertos concursos públicos, lutamos para que vocês tivessem direito ao incentivo à qualificação imediatamente após o ingresso, lutamos para termos 09 representantes no Consun e 07 no Cepe, lutamos para termos horário especial de servidor estudante, lutamos pelas 30 horas, construímos espaços para serem ocupados por técnicos-administrativos em educação na administração central, mudamos as relações de trabalho deixando bastante claro que o que nos diferencia na instituição é cargo, e não titulação ou conhecimento e, principalmente, ajudamos a definir o papel e a importância desta universidade na qual todos trabalhamos.

SEJAM BEM-VINDOS OS NOVOS, MAS, TENHAMOS NO MÍNIMO, UM POUCO MAIS DE RESPEITO COM OS ANTIGOS. EU AGRADEÇO.

Independente de uma possível parcialidade no conteúdo da mensagem, não se pode questionar o seu mérito como alerta, à Administração Central, de que a socialização de ingressantes técnico-administrativos precisaria estar entre as prioridades da instituição. Não se tratou de simples “desabafo” que circulou entre alguns colegas, pois foi lida por representante eleito dos técnico-administrativos em reunião do “órgão máximo de função normativa, deliberativa e de planejamento da universidade nos planos acadêmico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar”¹. Isso conferiu maior legitimidade à dimensão do problema.

A mensagem recebeu duas respostas, de um novato e de um servidor “antigo”, retratando as diversas emoções que afloram das interações entre os recém-chegados

¹ Descrição obtida no *site* do Conselho Universitário (CONSUN) da UFRGS. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/consun/>>. Acesso em 07-11-2012.

na instituição e os que já contam com muitos anos de serviço. As respostas apontaram novos elementos para o problema evidenciado, contribuindo para delinear o percurso posteriormente seguido na condução desta pesquisa.

O ingressante mostrou-se ofendido com o tom acusatório das palavras de seu colega “antigo”, sugestivas de que a culpa pelos problemas de relacionamento interpessoal entre neófitos e “antigos” pudesse ser exclusivamente atribuída aos primeiros. Reivindicando retratação, ele fez menção a alguns comportamentos de servidores “antigos” que também poderiam originar problemas, mas teve o cuidado de evitar generalizações que transformassem sua resposta em uma acusação em sentido oposto:

Em primeiro lugar saúdo a colega (nome) por trazer até nós esta importante mensagem. Em segundo lugar, manifestar insatisfação com as palavras do colega (nome), que pela grande trajetória que tem na Universidade, certamente não pesou bem as palavras e deve reconsiderá-las em breve.

De minha parte, não tive problemas com os mais antigos em minha unidade (Informática) e fui muito bem aceito por todos (discentes - técnicos e docentes). Contudo, achei errada a mensagem do colega (nome), em especial por ser um representante de todos e não apenas dos mais antigos.

Diz que há problemas entre os novos e os antigos, mas dirige sua mensagem aos mais novos: se há problema entre novos e antigos é por culpa dos mais novos? É preciso ver caso a caso.

É preciso ver também o outro lado e que há relatos, em reuniões de estágio probatório, em que colegas novos dizem que alguns dos antigos se acham donos de suas unidades, mesmo sendo de cargos de níveis de estudo diferentes. É preciso ter respeito sempre com os colegas (sendo mais novos ou mais velhos), pois a boa educação nos diz que devemos ter respeito pelas pessoas (sendo rica ou pobre, nova ou idosa, etc.). Além disso é preciso levar em consideração a experiência dos mais antigos, pois eles já enfrentaram muitos desafios ao longo dos anos e a teoria não ensina 20% do que deveríamos saber. Contudo, também não devemos nos esquecer de que existe uma hierarquia e que a palavra final deve ser do chefe, sendo mais novo ou mais velho (em idade ou em tempo de serviço). Sem isso o chefe não seria chefe e me parece que na Universidade há colegas que discordam disso. Não façamos desta discussão uma análise se é correto o chefe ser quem tem mais tempo de serviço ou maior escolaridade, pois se aceitamos um cargo também aceitamos as regras (sendo elas ruins ou não). Podemos, contudo, reivindicar mudanças no que julgamos errado. O fato é de que aceitamos que teríamos um chefe e de que ele daria a palavra final, mesmo sendo uma tarefa chata, inútil, etc.

Minha pouca experiência no serviço público já me permitiu ver que há pequenas discriminações entre os próprios colegas antigos (de cargos superiores para com os cargos de ensino médio, independente do tempo de serviço) e assim como há boas e más pessoas em tudo que é lugar, também ocorre nos dois grupos de servidores: novos e antigos. Tratar os "novos" como um grupo homogêneo é um erro, assim como também é erro tratar todos os antigos iguais: que eu me lembre a adesão em greves nunca foi de 100% em todas, por exemplo. Também é preciso reconhecer que tempos e técnicas mudam e só por que algo é feito de uma

forma há 20 anos, não significa que deve ser feito assim eternamente. Com novos colegas surjem novas propostas, que nem sempre agradam a todos, mas isso não significa que o culpado seja o idealizador. O diálogo é sempre o melhor caminho.

Finalmente, achei provocativo o desfecho do colega, atribuindo toda culpa aos novos.

"SEJAM BEM-VINDOS OS NOVOS, MAS, TENHAMOS NO MÍNIMO, UM POUCO MAIS DE RESPEITO COM OS ANTIGOS. EU AGRADEÇO."

Creio que o melhor caminho seja o diálogo e os dois lados tenham respeito. Certamente temos uma dívida com o colega (nome), pelo brilhante trabalho que dizem ter feito ao longo dos anos. Por isso mesmo creio que ele reconsiderará sua mensagem.

Por sua vez, a resposta do outro colega "antigo", ou experiente servidor, como ele mesmo se denominou, demonstrou sensibilidade e discernimento na compreensão da raiz das dificuldades apontadas, enfatizando que tanto "novos" quanto "antigos", no desempenho desses papéis, precisam seguir determinadas regras de condutas convencionadas para que suas interações e convivência sejam harmoniosas, e que o equacionamento das dificuldades requer intervenção da gestão:

Colegas:

Permitam-me fazer uma pequena reflexão a respeito do pronunciamento do (nome), abaixo colocado. Confesso que relutei em fazer mas pensei melhor. Acho que meus 26 anos de UFRGS, participando ativamente da vida institucional - seja em nível sindical, seja em nível de chefia e é claro em atividades do dia-a-dia - me deram uma experiência capaz de refletir a instituição enquanto um coletivo de pensamentos, emoções e sonhos.

Em 98 quando estava na Coordenação Sindical somávamos 3600 servidores. Chegamos a baixar para os 2300. Hoje somos cerca de 2600. Destes 2600, cerca de 2000 servidores estão com mais de 15 anos de serviço e por volta de 500 com menos de 3 anos. Ou seja, ou temos servidores antigos ou muito novos. Poucos meio-termos.

Devo lhes dizer que há certos momentos em que fico desconfortável. Principalmente quando vem alguma proposta de servidores novos e que querem rediscutir o que faço há 26 anos. Meu primeiro ato é colocar toda a minha bagagem de conhecimento e finalizar por ali a discussão.

Mas passado este momento de hierarquia tipo 'eu que conheço a Ufrgs', reavalio e muitas vezes me pego naquela danada conclusão 'como é que eu não tinha pensado nisto antes?'

E vejo que toda esta oxigenação institucional não é só uma exigência corporativa. É uma necessidade para nós servidores, que só ganhamos com isso, e para a instituição como um todo, que cresce em qualidade de trabalho.

Por isto acredito sempre no processo, entendendo que nós, 'os velhos', saberemos conviver e sobretudo confiar nos 'novos', repassando a nossa experiência laboral, e que os 'novos' saberão, mesmo que muitas vezes a duras penas que é imprescindível o conhecimento institucional, e que para isso precisam escutar os 'velhos'. E isto qualquer boa gestão consegue, e deve, perceber e conciliar estas diferenças.

Espero que este texto de um 'velho' servidor (vamos alterar para um experiente servidor) propicie mais uma reflexão, muito alavancada pelo texto abaixo, de outro experiente servidor.

A observação dos impactos das emoções provocadas pelas interações entre colegas de serviço sobre o seu relacionamento interpessoal e, conseqüentemente, sobre o trabalho que realizam, constituiu-se, portanto, na base do pressuposto norteador desta pesquisa, de que a socialização de ingressantes na Administração Pública pode tanto contribuir quanto prejudicar a formação de vínculos afetivos que favoreçam uma identificação com a organização.

A partir dessa premissa, os rumos da investigação foram orientados pela análise de fatores capazes de exercer influência sobre a identificação dos ingressantes com os preceitos que conferem à UFRGS suas marcas identitárias:

A UFRGS, como Universidade Pública, é expressão da sociedade democrática e pluricultural, inspirada nos ideais de liberdade, de respeito pela diferença, e de solidariedade, constituindo-se em instância necessária de consciência crítica, na qual a coletividade possa repensar suas formas de vida e suas organizações sociais, econômicas e políticas (UFRGS, Estatuto, Art. 2, 1995).

A maior parte dos estudos teórico-empíricos direcionados para a socialização costuma contemplá-la como forma de inculcar e perpetuar práticas institucionais estabelecidas por norma ou por tradição, eliminando ou minimizando resistências. Críticas a essas abordagens, que equiparam processos de socialização a mecanismos de dominação, apesar de também serem comuns, dificilmente vislumbram a possibilidade de análise e proposição de ações de socialização a partir de uma ótica alternativa, objetivo que procurei atingir por meio deste trabalho.

Analisar a socialização a partir de uma perspectiva relacional exigiu um olhar que reconhecesse tanto a capacidade dos indivíduos de agir autonomamente quanto as forças coercitivas da sociedade como elementos constitutivos da realidade do entorno. Assim, também ganhou destaque o papel das emoções no processo de socialização que foi objeto deste estudo, por elas serem determinantes para a forma como se experimenta e se reage à realidade que se impõe.

Por fim, reitero que minha principal motivação para a realização desta pesquisa foi buscar soluções, para os problemas associados ao ingresso de técnico-administrativos na UFRGS, embasadas em reflexões sobre como conciliar socialização e promoção de consciência crítica.

1 INTRODUÇÃO

Como resultado das políticas de “enxugamento da máquina pública” brasileira, que tiveram início no final dos anos 1980 e intensificaram-se nos anos 1990, com a Reforma do Aparelho do Estado, muitas instituições públicas do país foram prejudicadas pela impossibilidade de reposição de baixas no número de servidores públicos (BURSZTYN, 1998; MISOCZKY, 2006).

Essa redução no quadro de servidores, somada à falta de investimentos em novas tecnologias e equipamentos, resultou em perdas na qualidade dos serviços, contribuindo para a disseminação de uma imagem negativa do setor público (BURSZTYN, 1998).

Durante os dois mandatos do Presidente Lula, o Governo Federal instituiu algumas medidas com o objetivo de minimizar os problemas decorrentes desse sucateamento do setor público, entre as quais esteve o investimento em novas tecnologias e a realização de concursos públicos.

Com essa mudança de cenário, a partir de 2006, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), autarquia vinculada ao Ministério da Educação, pôde retomar os concursos para servidores técnico-administrativos e repor as baixas ocorridas desde então, sem, entretanto, recuperar as perdas relativas ao período em que a realização de concursos foi interrompida.

Em 1996, a instituição contava com 3.240 servidores técnico-administrativos (CAVEDON, 2000), e chegou ao final do ano de 2005 com 2.511², uma redução de 22,5%. Atualmente, a Universidade conta com 2.519³ técnico-administrativos, sendo que 660⁴ deles tomaram posse após 2006 e, entre estes, 242⁵ encontram-se em estágio probatório ou concluíram-no recentemente. Não há levantamentos em termos

² Fonte: Relatório de Gestão da UFRGS, referente ao ano de 2005. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/relatorios>>. Acesso em 30-01-2012.

³ Informação obtida junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em 19-04-2013.

⁴ Técnico-administrativos que entraram em efetivo exercício entre janeiro de 2006 e fevereiro de 2013. Informação obtida junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em 25-03-2013.

⁵ Técnico-administrativos ingressantes a partir de março de 2010. Informação obtida junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em 25-03-2013.

de intenção de aposentadoria, mas pelo menos 436⁶ técnico-administrativos já atendem aos requisitos legais para solicitá-la. O atual quadro de técnico-administrativos apresenta um número significativo de novos servidores e uma intensificação de sua renovação é esperada para os próximos anos.⁷

Nos últimos 10 anos a Universidade entrou em processo de plena expansão, principalmente depois de aderir, em 2007, ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096/07. A retomada dos concursos coincidiu, portanto, com o crescimento da Universidade, com o recém-instituído plano de carreira para os cargos técnico-administrativos em educação, regulamentado pela Lei nº 11.091/05, e com a implantação de novas tecnologias e sistemas informatizados, que precisam ser constantemente atualizados para que a instituição possa manter sua reconhecida excelência em ensino, pesquisa e extensão.

As ações institucionais de recepção e acolhimento precisam ser conciliadas com diversas outras demandas e os novos concursados técnico-administrativos tomam posse em diferentes momentos. Esses fatores têm dificultado a oferta de ações institucionais de integração imediatamente após o ingresso, de forma que a recepção e o acolhimento iniciais ficam a cargo, na sua quase totalidade, das unidades onde os neófitos são lotados, as quais, por sua vez, também têm muitas questões prioritárias para atender. Conseqüentemente, os neófitos não participam de atividades que promovam um sentimento de pertencimento mais amplo antes de entrarem em efetivo exercício nas unidades, onde também costumam ser diretamente encaminhados para o setor de lotação, contando apenas com os colegas de equipe para o aprendizado imediato de atribuições específicas.

Verifica-se que a Universidade tem muitos desafios a serem superados, inclusive em nível administrativo, entre os quais merecem destaque os conflitos decorrentes da

⁶ Número de técnico-administrativos com *abono de permanência*, incentivo pago ao servidor que possui todos os requisitos para se aposentar, mas opta por permanecer na ativa. (criado pela Emenda Constitucional nº 41, de 19-12-2003). Informação obtida junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em 27-11-2012.

⁷ Em 30 de janeiro de 2013 foram publicados os Editais nº 2, nº 3, nº 4 e nº 5, de 2013, da PROGESP/UFRGS, referentes à abertura de novo concurso público para Cargos Técnico-Administrativos em Educação na UFRGS, totalizando 189 vagas. Os editais estão disponíveis em: <<http://www.faugrsconcursos.ufrgs.br/2013/ECPUFRGS2013.htm>>. Acesso em 25-03-2013.

exigência de adaptar-se à atual dinâmica do mundo do trabalho, organizando-se de acordo com os pressupostos da administração pública gerencialista, mas sem distanciar-se dos seus compromissos com a sociedade.

Desde o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), de 1995, marco legal da reforma na Administração Pública brasileira, muitos diplomas legais vêm sendo promulgados, implementando mudanças justificadas pela busca por maior eficiência e eficácia nos serviços prestados à sociedade. Mas o tema é controverso e críticos consideram as mudanças associadas à reforma do Aparelho do Estado táticas de naturalização da lógica de mercado no setor público, que visam ampliar o escopo de dominação da ideologia capitalista (BURSZTYN, 1998; MISOCZKY, 2006).

No presente momento, em que se consolidam, mas também se questionam os modelos de modernização que vêm sendo implementados no serviço público, o assunto merece atenção e estudos direcionados para a Administração Pública devem necessariamente abordá-lo, mesmo que não se trate do tema principal, por isso foi recorrente a sua articulação com as demais questões desta pesquisa.

O momento atualmente vivenciado pela UFRGS requer um perfil de servidor técnico-administrativo caracterizado por espírito crítico e por verdadeiro engajamento com a missão e os valores da Universidade, que contribua para a preservação do que a instituição representa e de seu compromisso junto à sociedade, visto que não é incomum a confusão entre inovações direcionadas para a qualificação dos processos de trabalho e importação indiscriminada de modelos de gestão da iniciativa privada, que pode colocar em risco os interesses públicos em questão.

Assim, acredita-se que a Universidade deva investir mais nos processos de socialização do pessoal de suporte administrativo, promovendo ações que contribuam para a consolidação de vínculos mais efetivos com a instituição e entre os pares.

Partindo de evidências de que emoções provocadas pelas interações entre colegas “novos” e “antigos” têm impactos sobre o seu relacionamento interpessoal e, conseqüentemente, sobre o andamento do trabalho em equipe, esta pesquisa orientou-se pelo pressuposto de que a socialização de ingressantes na Administração Pública pode tanto contribuir quanto prejudicar a formação de vínculos afetivos que favoreçam uma identificação com a organização.

Considera-se, portanto, que investimentos na socialização de recém-concursados sejam primordiais, podendo repercutir em maior comprometimento com o trabalho e melhores resultados para os objetivos da instituição.

A partir desse entendimento, buscou-se analisar o ingresso de técnico-administrativos da UFRGS como um rito de passagem direcionado para a socialização desses servidores, para que integrem o quadro funcional da instituição exercendo atividades compatíveis com seus cargos no atual contexto da Administração Pública.

Com referência ao tema socialização, cumpre registrar que foram encontrados poucos estudos direcionados para o serviço público. Além disso, verificou-se que a literatura sobre o tema tende a não apresentar conceitos objetivos, atendo-se mais a descrições sobre como ocorrem os processos de socialização, que variam conforme a visão dos autores acerca da relação indivíduo/sociedade. Por esse motivo, acredita-se que um claro posicionamento nesse sentido seja essencial para a coerência de pesquisas voltadas para a socialização, devendo-se esclarecer que esta buscou alinhamento com autores embasados em noções de interdependência e reciprocidade (BERGER;LUCKMANN, 2011; CAVEDON, 1990, 2000, 2010; SETTON, 2010, 2011).

Quanto à decisão de analisar o ingresso na UFRGS como um rito de passagem conforme a teoria de Van Gennep (2011), destaca-se o fato de ser uma abordagem que reconhece o papel dos sentimentos e das emoções para a consolidação de vínculos, além de ser uma oportunidade de ampliação de estudos similares realizados por Cavedon (1990, 2000, 2010).

Frente ao exposto, apresenta-se o objetivo geral da pesquisa: identificar, sob a perspectiva de rito de passagem, como se dá a socialização de técnico-administrativos ingressantes na UFRGS e que ações institucionais podem contribuir para consolidar o vínculo desses servidores com a Universidade.

A abordagem escolhida na tentativa de atingi-lo resultou em seu desdobramento nos seguintes objetivos específicos:

- Descrever e analisar a socialização de técnico-administrativos da UFRGS, contemplando as fases de separação, margem e agregação do rito de passagem relativo ao ingresso na Universidade.

- Descrever e analisar ações institucionais focadas na socialização dos ingressantes técnico-administrativos, sob a ótica dos neófitos e dos “antigos”.
- Propor soluções para os problemas levantados.

Na tentativa de alcançar esses propósitos, o trabalho foi estruturado em cinco partes adicionais à esta introdução. Inicia pela contextualização, com algumas ponderações sobre fatores que impactam no perfil atualmente exigido para os técnico-administrativos em educação da UFRGS. Logo, apresenta o embasamento teórico sobre socialização e rito de passagem, principais temas da investigação pretendida. Após, explica os procedimentos metodológicos adotados, abrangendo o detalhamento das técnicas de coleta e de tratamento dos dados. Em seguida, apresenta os resultados, para então, finalmente, propor algumas soluções, antes das considerações finais.

Um dos maiores desafios deste estudo foi a decisão de sugerir, para os problemas levantados, soluções que sejam práticas e viáveis, mas, que, ao mesmo tempo, mantenham o foco na complexidade da situação e no aporte teórico utilizado. Assim, procurou-se ir além de sugestões na forma de diretrizes gerais. Partindo de uma análise crítica, os esforços direcionaram-se para a elaboração e proposição de ações concretas, mas evitando recorrer a um pragmatismo superficial, à medida que se buscava respostas para as seguintes questões:

Como se dá a socialização de técnico-administrativos ingressantes na UFRGS, contemplada a partir da perspectiva de rito de passagem?

E que ações institucionais direcionadas para a socialização podem contribuir para legitimar o rito de passagem e consolidar o vínculo desses servidores?

2 O CONTEXTO DA PESQUISA

Há fatores que exercem significativa influência sobre o objeto de estudo desta pesquisa e sua desconsideração implicaria prejuízos para o que ela pretende alcançar. Por esse motivo, sua apresentação antecede a revisão de literatura dos principais temas deste trabalho, visto que são os pilares a partir dos quais foi construída a realidade a ser investigada.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

As disposições gerais que balizam toda a legislação pertinente à Administração Pública brasileira encontram-se na Constituição Federal de 1988 e alterações realizadas pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.

2.1.1 O ingresso na Administração Pública

O regime jurídico de todos os servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais é regulamentado pela Lei nº 8.112/90, que define cargo público como o conjunto das atribuições e responsabilidades de um servidor, acessível a todos os brasileiros, criado por lei, dotado de denominação própria e pago pelos cofres públicos, com possibilidade de ser provido em caráter efetivo ou em comissão.

A nomeação para um cargo público efetivo ocorre mediante habilitação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecendo a ordem de classificação dos aprovados e um prazo de validade de até dois anos, prorrogável uma

única vez, por igual período, e fixado em edital publicado no Diário Oficial da União e em jornal diário de grande circulação (BRASIL, Lei nº 8.112, 1990).

A investidura por nomeação em um cargo público se dá com a assinatura de um termo de posse, no qual devem constar os respectivos direitos e deveres assumidos, dentro do prazo de trinta dias da publicação do ato de provimento, pois, em caso contrário, este será tornado sem efeito. Uma vez empossado, o servidor dispõe de quinze dias para entrar em efetivo exercício de suas atribuições, para então iniciar o estágio probatório de três anos, período em que será avaliado, por uma comissão criada para tal finalidade, pelos seguintes critérios: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. A estabilidade no serviço público é adquirida com a homologação da avaliação do servidor, que deve ser submetida à autoridade competente quatro meses antes do término do período de estágio probatório (BRASIL, Lei nº 8.112, 1990).

A UFRGS é uma autarquia federal, portanto organiza seus processos de seleção de servidores a partir dessas diretrizes, que delimitam o escopo de sua atuação discricionária. Este trabalho descreverá e analisará, na perspectiva de rito de passagem (VAN GENNEP, 2011), as especificidades do processo de seleção dos servidores técnico-administrativos da Universidade, orientado pela lei nº 8.112/90.

2.1.2 A transição para o modelo gerencialista na Administração Pública

Iniciativas de modernização da administração pública datam dos anos 1990, com a instituição de diplomas legais voltados para a revisão dos modelos de gestão que até então predominavam no setor, partindo do princípio de que a inspiração na iniciativa privada é necessária para a busca por maior eficiência e eficácia e justifica-se pela possibilidade de manter o foco no interesse público, e não no lucro (BRESSER-PEREIRA, 2011; BRASIL, PDRAE, 1995).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995 foi o marco legal da proposta de transição do tradicional modelo burocrático, caracterizado

por formalismo, hierarquização, impessoalidade e foco nos processos, para um modelo gerencialista, focado em resultados, no sentido de aliar qualificação dos serviços com priorização dos interesses públicos (BRESSER-PEREIRA, 2011; BRASIL, PDRAE, 1995).

Entre as prioridades do PDRAE, há destaque para a adequação das políticas de recursos humanos, com adoção de modelos mais flexíveis e descentralizados, e a instituição de carreiras compatíveis com as necessidades do aparelho do Estado modernizado (BRESSER-PEREIRA, 2011; BRASIL, PDRAE, 1995).

O equacionamento proposto parece apropriado e promissor: eficácia da iniciativa privada e preservação dos interesses públicos. No entanto, há autores, como Bursztyn (1998) e Misoczky (2006), que analisam a administração pública gerencialista através de outro ângulo, revelando as mazelas da adoção de práticas que podem ser exemplos de eficiência e eficácia na lógica de mercado, mas mostram-se danosas para o setor público.

Segundo os autores, concomitantemente com a incorporação de palavras como concorrência, cliente, metas e resultados, algo mais grave vem se consolidando no cenário público: a mensuração do desempenho a partir de critérios que priorizam questões orçamentárias ao invés da consecução de melhorias sociais. Assim, o sucateamento da máquina pública dos anos 1990 pode ser associado ao fato de o Estado, além de provedor e regulador, ter também incorporado a função de agente produtivo, direcionando suas ações para políticas de corte de gastos, traduzidas por ausência de investimento em infra-estrutura, drástica redução do quadro funcional, privatizações e terceirizações (BURSZTYN, 1998; MISOCZKY, 2006).

A necessidade de rever essas medidas vem sendo reconhecida pelo governo brasileiro, mediante propostas de revitalização do setor público. Mas a atual configuração do setor demonstra que os gestores públicos podem ser confrontados em face ao dilema de ter de escolher entre a eficiência econômica e a justiça social, dualidade muitas vezes incompatível (MISOCZKY, 2006).

Esse cenário, caracterizado por mudanças no escopo de atuação e de intervenção do Estado e pela adoção de práticas de gestão focadas em resultados na administração pública, tem impactos sobre a atuação do servidor público e sobre as

representações sociais acerca de sua identidade, pois se trata de um momento em que se consolidam, mas também se questionam, entendimentos e inovações associados à Reforma do Estado.

2.1.3 Perfil dos aspirantes a cargos públicos: candidatos ou concurseiros?

A atual configuração do mundo do trabalho, caracterizada pela competitividade, tanto para fins de inserção como de permanência no emprego, torna o ingresso no setor público particularmente atrativo pelo valorizado diferencial da estabilidade no cargo.

Nesse contexto, o vocábulo “concurseiros” foi popularizado para fazer referência a pessoas que têm como meta profissional a investidura em emprego público. Em consulta à palavra “concurseiro”, realizada no *site* de busca *Google*, em 09-02-2013, foram obtidos cerca de 754.000 resultados. Analisando alguns dos resultados disponibilizados, verificou-se que se direcionam para o público-alvo, com divulgação de notícias sobre concursos, venda de apostilas e outros materiais relacionados, propaganda de cursos preparatórios, fóruns de discussão sobre os conteúdos das provas e até espaços para abordar o assunto através de descontração e bom humor, como a seguinte adaptação da oração “Pai Nosso” para a realidade dos “concurseiros”⁸:

Oração dos Concurseiros
Vaga nossa que está no Serviço Público,
Azarado seja o nosso concorrente.
Seja correta a nossa resposta
Assim na certeza como no chute.
O cursinho nosso de cada dia que pagamos até hoje,
Justificai as nossas despesas
Assim como nós justificamos as respostas dissertativas.
E não nos deixei cair em pegadinhas,
Mas livrai-nos da reprovação.
Amém!!!
(autor desconhecido)

⁸ Disponível em: <<http://baudoconcurseiro.blogspot.com.br/2012/04/oracao-dos-concurseiros.html>>. Acesso em 09-02-2013.

Segundo Albrecht e Krawulski (2011), a motivação dos “concurseiros” não costuma residir na natureza dos serviços prestados pelos cargos para os quais prestam concurso. Os resultados de sua pesquisa, realizada em 2009, com 93 alunos de cursos preparatórios para concursos públicos, no estado de Santa Catarina, indicaram que atualmente a motivação para o ingresso no setor público fundamenta-se prioritariamente na busca por estabilidade e remuneração, especialmente destacados no conjunto de fatores que se mostrou relevante, o qual também inclui possibilidade de carreira, escassez de oportunidades na iniciativa privada, e qualidade de vida. A omissão dos participantes em relação ao compromisso com o bem estar coletivo é ressaltada pelas autoras como uma questão social de destaque, que deve ser discutida coletivamente, com vistas ao desenvolvimento de ações que resgatem e reforcem a ética do bem comum no serviço público entre candidatos que desejam atuar nesse âmbito.

Não são recentes as representações sociais negativas sobre funcionários públicos, como aproveitadores ou vigaristas, em função do abuso do privilégio da estabilidade no cargo. Como se pode verificar no estudo de Veneu (1990), associações entre estabilidade, ineficiência e acomodação aparecem em relatos nos quais o servidor público é descrito, muitas vezes pelos próprios colegas, como alguém que “assina o ponto”, mas não trabalha, utilizando sua jornada de trabalho para ler jornal, tomar café e “fazer bicos” com o intuito de incrementar a sua renda.

A omissão quanto ao compromisso com o bem-estar coletivo também aparece na pesquisa de Veneu (1990, p. 9-10), que destaca a ausência de menções sobre a questão da vocação:

O elemento vocação, a não ser em casos especiais de que trataremos a seguir, não foi mencionado pelos informantes como motivo para a opção pelo emprego público. Bem ao contrário, a representação genérica do funcionário enfatiza o proveito pessoal ligado ao emprego, e não ao trabalho. Nesse caso, a inexistência da vocação impediria a formação de uma ética internalizada que normatizasse permanentemente o comportamento, tal como a ética puritana descrita por Weber. Ao contrário, na medida em que a única motivação do funcionário é a obtenção e manutenção do emprego, o controle do comportamento se desloca do plano interno e permanente para “rituais” externos e intermitentes de obediência como a assinatura do ponto, e o afã de agradar aos superiores hierárquicos.

Veneu (1990) conclui que o estereótipo negativo do funcionário público desempenha, na cultura brasileira, a função de representar algo que deve ser combatido e superado para que se chegue a um padrão idealizado de modernidade, mas que não se deixa eliminar. Nesse sentido, a “Maria Candelária” e o “Barnabé”, referências para a estereotipação de funcionários públicos⁹, são comparados a outros estereótipos sociológicos com funções similares, como o “Jeca Tatu”.

2.2 A INSTITUIÇÃO PESQUISADA

Na classificação de setores do Estado instituída através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, a UFRGS encaixa-se em “serviços não exclusivos”, onde há atuação simultânea do Estado com outras organizações públicas não-estatais e privadas, sem fins lucrativos, para a prestação de serviços que envolvem direitos humanos fundamentais, como educação e saúde (BRASIL, PDRAE, 1995).

2.2.1 Conhecendo a UFRGS

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) é reconhecida como uma instituição pública de excelência nas suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, que tiveram início em unidades centenárias como a Escola de Farmácia e Química, Escola de Engenharia, Faculdade de Medicina e Faculdade de Direito, anteriores à sua institucionalização, através do Decreto-Estadual nº 5.758 de 28 de

⁹ “Maria Candelária” e “Barnabé” são as denominações comumente utilizadas para representações sociais de funcionários públicos de alto e baixo escalão respectivamente, conforme pesquisa realizada por Veneu (1990).

novembro de 1934, inicialmente como Universidade de Porto Alegre, renomeada como Universidade do Rio Grande do Sul e federalizada em 04 de dezembro de 1950¹⁰.

Vincula-se ao Ministério da Educação como autarquia que dispõe de autonomia didático-científica, administrativa e relativa à gestão financeira e patrimonial e, conforme descrição do artigo 5º de seu Estatuto, “tem por finalidade precípua a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão” (UFRGS, Estatuto, 1995).

Sua estrutura apresenta a seguinte configuração, conforme Relatório de Gestão da UFRGS de 2011¹¹:

Órgãos da Administração Superior da UFRGS:

- Conselho Universitário (CONSUN): é o órgão máximo de função normativa, deliberativa e de planejamento da Universidade.
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE): órgão técnico, com funções deliberativa, normativa e consultiva sobre ensino, pesquisa e extensão, é integrado por Plenário e Câmaras de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.
- Conselho de Curadores (CONCUR): órgão fiscalizador da gestão econômico-financeira.
- Auditoria Interna (AUDIN): órgão de controle, apoio e assessoramento ao Conselho de Curadores da Universidade. Atua em caráter preventivo e de orientação.
- Reitoria: órgão executivo que coordena e supervisiona todas as atividades universitárias.

Órgãos da Reitoria da UFRGS:

- Gabinete do Reitor.
- Pró-Reitorias (7): Coordenação Acadêmica, Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão, Planejamento e Administração e Gestão de Pessoas.

¹⁰ Informações obtidas no *site* da UFRGS. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/historico>>. Acesso em 02-01-2013.

¹¹ Fonte: Relatório de Gestão da UFRGS referente ao ano de 2011. Disponível em < <http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/RG2011.pdf>. Acesso em 02-01-2013.

- Secretarias (7): Educação a Distância, Desenvolvimento Tecnológico, Relações Internacionais, Assuntos Estudantis, Avaliação Institucional, Patrimônio Histórico e Comunicação Social.
- Superintendência (1): Infraestrutura.
- Coordenadorias (2): Educação Básica e Profissional e Segurança (subordinada diretamente ao Gabinete do Reitor).
- Órgãos Suplementares (9): Biblioteca Central, Centro de Processamento de Dados, Centro de Teledifusão Educativa, Centro Nacional de Supercomputação, Cinema e Teatro, Editora, Instituto Latino-Americano de Estudos Avançados, Museu e o Centro de Microscopia Eletrônica.
- Procuradoria Geral

Estrutura Acadêmica da UFRGS:

- Unidades de Ensino: Ensino Básico: 1 unidade (Colégio de Aplicação); Ensino Superior: 27 unidades (13 institutos, 10 faculdades e 04 escolas).
- Sistema de Bibliotecas: Biblioteca (Central: 01; Setoriais: 29; Escolar: 01; Depositária: 01).

Cursos Oferecidos em 2011:

- Ensino de Graduação: oferta permanente: 87 opções de ingresso em cursos presenciais; oferta sem caráter permanente (Programas Especiais de Graduação – PEG); 10 cursos (02 cursos presenciais, oferecidos em parceria com a UERGS; 08 cursos na modalidade a distância). Total de alunos matriculados: 29.617 em 2011/1 e 30.102 em 2011/2.

Ensino de Pós-Graduação:

- *Stricto sensu*: 71 Mestrados Acadêmicos; 09 Mestrados Profissionalizantes; 69 Doutorados. Total de alunos matriculados: 9.682 (Doutorado: 4.470; Mestrado: 5.212).
- *Lato sensu*: 160 cursos de pós-graduação (101 em andamento; 59 concluídos em 2011). Total de alunos matriculados: 7.188. Total de alunos ingressantes: 1.794.

Ensino Básico:

- Colégio de Aplicação: 612 alunos matriculados (Ensino Fundamental: 301; Ensino. Médio: 224; EJA Fundamental e Médio: 87).

Quadro funcional da Instituição (em dezembro de 2011):

- Docentes de Ensino Superior e Básico: 2.691 (2.528 do quadro permanente e 163 substitutos).
- Técnico-administrativos: 2.586.
- Terceirizados: 1.855.

2.2.2 A UFRGS frente à expansão e à qualificação do ensino superior público brasileiro

Os projetos de expansão e qualificação, implantados ou em fase de implantação nas Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras, emergiram do reconhecimento, por parte do Governo Federal, de que o sistema de educação superior do país tem muitos desafios a superar para que possa atender as demandas sociais em termos de acessibilidade e qualidade de ensino.

Em 2001, através da Lei nº 10.172, foi aprovado o Plano Nacional de Educação com duração de dez anos, visando dar estabilidade aos investimentos em educação, ao estabelecer, por força de lei, um compromisso de longo prazo com o aumento do nível de escolaridade da população (chegando à oferta de educação superior para, no mínimo, 30% da faixa etária de 18 a 24 anos), a qualificação do ensino em todos os níveis, a redução de desigualdades sociais referentes ao acesso e à permanência na educação pública, e a democratização da gestão no ensino público. Em consideração aos interesses desta pesquisa, vale ressaltar que esta lei já incluiu, entre seus objetivos e metas para a educação superior, a implantação de planos de capacitação dos técnico-administrativos das instituições públicas de ensino superior.

Em 2007, instituições que aderiram ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096/07, firmaram o compromisso de “elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para noventa por cento e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito, ao final de cinco anos” (BRASIL, Decreto nº 6.096, art. 1º§ 1º, 2007). Em contrapartida,

receberam recursos financeiros para as melhorias necessárias em infra-estrutura, equipamentos, bens e serviços.

Dados relativos à expansão do ensino superior nos últimos oito anos constam na Exposição de Motivos EM nº 00194/2012 MP, documento assinado pela ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão, Miriam Aparecida Belchior, que encaminha à Presidente da República outra iniciativa de valorização de profissionais da rede federal de ensino: a proposta do Projeto de Lei nº 4.368/12¹², que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal e sobre alterações no Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação, entre outras providências.

Inicialmente, convém registrar que as Instituições Federais de Ensino encontram-se num grande processo de expansão, seja pelo aumento de vagas e matrículas nos cursos de graduação e pós-graduação, assim como pelo número de novos *campi* e Instituições. No que tange à educação superior, nos últimos 8 anos foram criados 2.249 novos cursos, 209.000 vagas e 236.200 novas matrículas no ensino de graduação, bem como 37.700 vagas na pós-graduação. Até 2014 serão implantados 47 novos *campi* e 4 novas Universidades, que gerarão novas vagas e matrículas, levando aos jovens brasileiros mais oportunidades de acesso ao ensino de graduação e melhoria das condições de vida.¹³

O quadro 1, apresentado a seguir, sintetiza alguns dados representativos das respostas da UFRGS aos incentivos governamentais da última década, ilustrando o contraste entre 2001 e 2011, e também a situação em 2007, quando a Universidade aderiu ao REUNI através da Decisão nº 312/2007 do Conselho Universitário.¹⁴

¹² Em 28 de dezembro de 2012, o PL 4.368/12 foi transformado na Lei nº 12.772/12. Informação obtida em consulta ao site da Câmara dos Deputados. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=554195>>. Acesso em 28-04-2013.

¹³ Excerto do documento EM nº 00194/2012 MP, de 29 de agosto de 2012, extraído da página nº 83 do PL 4.368/12. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1022348&filename=PL+4368/2012>. Acesso em 09-11-2012.

¹⁴ A Decisão nº 317/2007 do Conselho Universitário da UFRGS, de 29 de outubro de 2007, aprova o encaminhamento, ao Ministério da Educação, da proposta institucional da Universidade em atendimento ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Disponível em: <<https://www1.ufrgs.br/RepositorioDigitalAbreArquivo.php?14224A8837F&11>>. Acesso em 09-11-2012.

Quadro 1 – UFRGS – 2001/2007/2011

	2001	2007	2011
Vagas no vestibular	4.082	4.212	5.018
Cursos de graduação	58	69	87
Número de alunos de graduação	19.579	23.621	30.102
Cursos de pós-graduação	216	285	309
Número de alunos de pós-graduação	8.062	12.714	17.320
Grupos de pesquisa	422	558	701

Fonte: *Site* da UFRGS (Relatórios de Gestão)

Também devem ser destacados os avanços em qualidade relativos às notas dos cursos de pós-graduação, à posição da UFRGS nos *rankings* internacionais, e à avaliação do Ministério da Educação das universidades brasileiras (Índice Geral de Cursos-IGC).

O percentual de cursos de pós-graduação com as notas mais elevadas (5, 6 ou 7) era de 59% em 2001, passando para 65% em 2007 e 72% em 2011¹⁵.

Atualmente, nos *rankings* internacionais, a melhor classificação é da *Ranking Web of World Repositories*, 27^a em posição no mundo, 3^a na América Latina e 2^a no Brasil. A pior classificação é da *QS world University Ranking*, entre 501^a e 550^a em posição no mundo, 14^a na América Latina e 6^a no Brasil¹⁶.

Em notícia veiculada pela página da UFRGS em 07-12-2012¹⁷ foi destacado o resultado do Índice Geral de Cursos (IGC)¹⁸, calculado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Aloísio Teixeira (INEP/MEC) referente a 2011, que colocou a Universidade em 1^o lugar (subiu de 3^o - 2010) entre as instituições avaliadas: 4.403 universidades (2.642 públicas e 1.761 privadas), 2.245 faculdades e 928 centros universitários.

¹⁵ Relatórios de Gestão referentes a 2001, 2007 e 2011. Disponíveis no *site* da UFRGS em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/relatorios>>. Acesso em 25-03-2013.

¹⁶ Posição da UFRGS nos Rankings de Avaliações Internacionais. Disponível no *site* da UFRGS em: <<http://www.ufrgs.br/sai/arquivos-inicial/UFRGS%20nos%20Rankings%20Internacionais.pdf>>. Acesso em 25-03-2013.

¹⁷ Disponível no *site* da UFRGS em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/ufrgs-e-melhor-universidade-brasileira-em-avaliacao-do-mec>>. Acesso em 02-01-2013.

¹⁸ O cálculo do IGC inclui a média ponderada dos Conceitos Preliminares de Curso (CPC) e os conceitos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), responsável pela avaliação dos programas de pós-graduação das instituições. O CPC avalia o rendimento dos alunos no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - Enade (55% do total da nota), a infraestrutura (15%) e o corpo docente (30%).

3 O PAPEL DA SOCIALIZAÇÃO E DOS RITOS DE PASSAGEM NA CONSTRUÇÃO DA REALIDADE SOCIAL

Este capítulo destina-se à revisão de literatura acerca dos principais conceitos e temas que embasam este estudo, orientando as análises para uma perspectiva relacional, na qual indivíduo e sociedade podem ser igualmente contemplados como agentes de socialização que se influenciam mutuamente e, a partir dessa relação interdependente, estabelecem um processo contínuo de criação, perpetuação ou transformação da realidade social (BERGER; LUCKMANN, 2011; CAVEDON, 1990, 2000, 2010; SETTON, 2010, 2011).

A realidade, sendo um processo dinâmico, comporta diversas mudanças de *status* nas posições sociais ocupadas pelos indivíduos, as quais costumam ser legitimadas por meio de atos formais de elevado teor simbólico acerca dos direitos e deveres associados às novas responsabilidades assumidas. Nesse sentido, os ritos de passagem são ações de socialização, pois atuam no nível dos sentimentos e emoções para fortalecer vínculos (DA MATTA, 2000; VAN GENNEP, 2011).

Nessa imbricação entre diferentes processos de socialização e mudanças de *status*, os indivíduos criam identificações que os levam a experimentar subjetivamente o mundo exterior, o que influencia suas ações e, conseqüentemente, suas formas de contribuir para a construção da realidade social (BERGER; LUCKMANN, 2011; CAVEDON, 1990, 2000, 2010; SETTON, 2010, 2011).

3.1 SOCIALIZAÇÃO: REFLEXO DA RELAÇÃO INDIVÍDUO/SOCIEDADE

Apesar de a conceituação objetiva do termo socialização mostrar-se pouco frequente na literatura, sua utilização em contextos variados e apresentando diferentes sentidos não é rara. Em parte, isso ocorre porque pensar sobre o processo de socialização significa pensar sobre como se dá a relação indivíduo/sociedade, partindo

de um entendimento acerca do papel desempenhado por esses entes na construção da realidade social. Palavras como inculcação, adaptação, aprendizagem, interiorização, incorporação, integração, interação, e compartilhamento, podem revelar-se como sinônimos quando se analisa os diversos contextos nos quais o termo socialização é usualmente empregado.

Analisada por meio de teorias inspiradas no pensamento de Émile Durkheim, a socialização é vista sob uma ótica de conformismo ou impotência do indivíduo perante às regras da sociedade. Durkheim reconhece a existência de um ser social e um ser individual, mas a inevitabilidade do determinismo social sobre o ser individual, seja por coerção ou seja por impossibilidade de escapar da internalização das regras da sociedade, orienta sua perspectiva sobre essa relação de dualidade, como se verifica no trecho a seguir.

[...] Por isso, quando tentamos, mesmo em nosso foro interior, libertar-nos dessas noções fundamentais, sentimos que não somos completamente livres, que algo resiste a nós, dentro e fora de nós. Fora de nós, há a opinião que nos julga; mas, além disso, como a sociedade é também representada em nós, ela se opõe desde dentro de nós a essas veleidades revolucionárias; temos a impressão de não podermos nos entregar a elas sem que nosso pensamento deixe de ser um pensamento verdadeiramente humano. Tal parece ser a origem da autoridade muito especial inerente à razão e que nos faz aceitar com confiança suas sugestões. É a autoridade da sociedade mesma [...] (DURKHEIM, 2000, p. XXV).

Inspiram-se na obra de Durkheim autores funcionalistas, como Merton (1970), que aborda os processos de socialização através de uma perspectiva que visa à perpetuação do *status quo*, pela acomodação do indivíduo às normas e valores do grupo, embora contemple situações em que as pessoas se orientem pelas normas de vários grupos aos quais não se encontram filiadas, chegando a uma “Teoria dos Grupos de Referência”.

A partir da análise de uma publicação sobre soldados americanos, denominada *The American Soldier*, de 1949, Merton (1970) cunha o termo “socialização antecipatória” para descrever situações em que, ao adotar os valores do grupo ao qual ainda não pertence, o indivíduo teria seu ajustamento facilitado quando se torna um membro reconhecido pelos demais.

Os processos de ruptura com antigos valores e de incorporação de novos, propiciados pela socialização, são considerados, pelo autor, mecanismos que viabilizam a adaptação passiva de neófitos e, conseqüentemente, a perpetuação de valores compartilhados pelo grupo que eles integram: “A função da conformidade é a aceitação pelo grupo, assim como a aceitação progressiva pelo grupo reforça a tendência em direção à conformidade” (MERTON, 1970, p. 336).

Em consulta realizada junto ao portal da CAPES¹⁹, no dia 02 de novembro de 2012, foram buscadas publicações científicas, dos últimos cinco anos, com a palavra socialização no título, resultando em um total de vinte e cinco artigos, dos quais três apresentam enfoque teórico, enquanto vinte e dois analisam problemas nas áreas de comportamento, educação familiar e escolar, política e cidadania, integração organizacional, e construção de identidades.

A maior parte desses artigos reconhece a tensão e interdependência inerente à relação indivíduo/sociedade, contemplando a socialização como um processo complexo e contínuo, o que sugere uma possível tendência de valorização de noções que reconheçam a mútua influência dessas forças contrárias.

Entretanto, uma definição de socialização, conforme o objeto de estudo dos respectivos autores, aparece apenas em oito artigos, dentre os quais quatro, mediante análise exclusiva do conceito apresentado, não permitem inferência sobre o alinhamento pretendido acerca da relação indivíduo sociedade, conforme demonstram os seguintes excertos:

O termo socialização refere-se ao processo pelo qual o indivíduo adquire diversos padrões de conhecimento e de comportamentos (GOSLIN apud SANTOS; FERNANDES, 2008, p. 178).

Numa visão ampliada, entende-se por socialização organizacional o processo de aprendizagem de valores, crenças e formas de concepção do mundo próprio de uma determinada cultura organizacional (CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2010, p. 265).

A socialização é definida como sendo a maneira pela qual o indivíduo torna-se membro de uma sociedade (BULLIO, 2010, p. 459).

A articulação entre juventude e Política tem sido entendida, principalmente, por meio do conceito socialização política, ou seja, o processo de preparação do

¹⁹ Disponível em: < <http://www.periodicos.capes.gov.br/> >. Acesso em 15-11- 2012. Para informações adicionais sobre os referidos artigos, consultar o Quadro 5 (Anexo D) deste trabalho.

jovem para assumir seu lugar ulterior de cidadão, consciente de seus direitos e deveres políticos (CASTRO, 2009, p. 479).

Há outros quatro artigos, no entanto, que se mostram empenhados em definir socialização a partir de uma visão sobre como se dá a construção da realidade social e, conforme pode ser verificado nas seguintes transcrições, eles distanciam-se da noção de socialização como um processo de coerção social sobre indivíduos passivos:

Nessas reflexões, além de ser concebida como uma noção definidora de um conjunto expressivo de práticas de cultura que tecem e mantêm os laços sociais, a socialização é entendida como uma área de investigação que explora as relações indissociáveis entre indivíduo e sociedade (SETTON, 2011, p. 715).

O processo de socialização, na perspectiva do interacionismo simbólico e construtivismo social, consiste no desenvolvimento da personalidade pelo sujeito do processo, em que ele se apropria dos costumes e valores sociais em contato com o contexto sócio-histórico. É o processo de tornar-se membro de um grupo, organização ou sociedade (BORGES *et al.*, 2010, p.10).

A socialização é entendida como o processo mediante o qual os sujeitos produzem sua experiência, evidenciando uma equação na qual os indivíduos se constroem e ao mesmo tempo são construídos socialmente (SOUZA, 2010, p. 136).

Em resumo, os processos de socialização podem ser compreendidos como um compêndio de interações entre seres humanos, das quais estes participam ativamente e assim tornam-se membros de determinada sociedade e cultura. (GRIGOROWITSCHS, 2008, p. 40).

Os três artigos de enfoque teórico (GRIGOROWITSCHS, 2008; SETTON, 2010, 2011) ponderam sobre as limitações de análises unilaterais, que desconsiderem a inevitável tensão existente na relação indivíduo/sociedade, produtora do mundo objetificado onde a vida acontece e proporciona aos indivíduos as experiências subjetivas que influenciam sua forma de agir e pensar.

Setton (2010) estabelece relações entre processos de socialização, práticas de cultura (definida como todo o tipo de comportamento e ação cotidianos de indivíduos e de grupos) e legitimidade social, defendendo o argumento que Bourdieu não seria um teórico da reprodução da ordem, conforme muitos críticos de sua obra o classificam, porque suas teorias tratam das dinâmicas de manutenção e de subversão das estruturas sociais de dominação. No entendimento da autora, Bourdieu supera a

oposição entre realidades externas e realidades individuais, expressando a troca contínua entre os mundos objetivo e subjetivo, com a seguinte noção de *habitus*:

Habitus é, então, concebido como um sistema de esquemas, individual e socialmente constituído, de disposições estruturadas (no social) e estruturantes (nas mentes), adquirido na e pelas experiências práticas (em condições sociais específicas de socialização), constantemente orientado para funções e ações do agir cotidiano (SETTON, 2010, p. 24-25).

A família e a escola são ressaltadas como instâncias educativas fundamentais nesse processo de socialização: no âmbito da família, a primeira identidade social é formada, e, na escola, esquemas de pensamentos são difundidos e gerados. Trata-se de espaços produtores de valores morais e identitários, mas, na interpretação da autora, a subjetividade dos indivíduos é preservada pelo caráter relacional inerente aos processos de socialização, independentemente das matrizes socializadoras (SETTON, 2010).

O ponto aqui destacado, parece ser, portanto, que autores podem ser mal interpretados quanto aos seus posicionamentos. Assim, a autora alerta para a necessidade de cuidado no sentido de não interpretar um enfoque na coerção social inerente às forças contrárias da relação indivíduo/sociedade como uma proposição de ausência total de protagonismo por parte do indivíduo. Essa observação é importante porque equívocos de interpretação podem levar à desconsideração ou à mitigação da relevância de algumas teorias quando se pretende usar uma abordagem relacional. Tentativas de compreender e revelar os mecanismos coercitivos da sociedade não devem ser automaticamente classificadas como proposições que privilegiam a manutenção do *status quo* em detrimento da autonomia dos indivíduos e/ou que minimizam problemas sociais reais ao tratá-los como anomias de um sistema equilibrado.

A importância de reconhecer o caráter recíproco da relação indivíduo/sociedade é reiterada por Setton (2011), quando explica que o conceito de socialização sofreu limitações no seu potencial analítico devido a uma aproximação com teorias estrutural-funcionalistas fundamentadas nas concepções de Durkheim, tornando-se inadequado para subsidiar interpretações relativas às instituições sociais, na sua atual

configuração, porque prioriza a visão de predominância da sociedade sobre o indivíduo.

A socialização, para a autora, precisa ser contemplada como um processo de construção individual e coletiva, reconhecido por sua dimensão produtora, difusora e reprodutora de valores sociais, no qual é resgatado o papel do indivíduo como um ator com certo grau de controle sobre sua relação com o mundo exterior. Assim, chama a atenção para o fato que “socializados e socializadores, no espaço de luta simbólica da socialização, têm poderes, todavia, certamente diferenciados entre si” (SETTON, 2011, p. 721).

A metáfora da luta mostra-se bastante pertinente para explicar o processo de socialização, que retrata uma relação caracterizada por forças contrárias, mas que, ao mesmo tempo, se complementam, admitindo-se que constroem conjuntamente a realidade na qual travam sua batalha.

Grigorowitschs (2008) explica que os primeiros conceitos de socialização partiram de uma visão unilateral, de imposição de crenças e valores sociais a indivíduos passivos, por isso há autores que associam a palavra à mera reprodução e manutenção da ordem social, conforme pressupostos durkheimianos, e propõem a utilização de um novo termo para abordagens que considerem o processo a partir de uma visão de reciprocidade. Seu posicionamento é, entretanto, contrário a tal idéia, que acarretaria negação de construções teóricas essenciais em seus contextos históricos e, portanto, relevantes para a compreensão do contexto atual, inclusive teorias de outros autores clássicos, como Simmel e Mead, que focalizaram a interação humana, realizando avanços sobre as teorias de Durkheim.

Dubar (2005) corrobora com esse entendimento, posicionando-se contra a extinção do termo socialização, devido as suas conotações negativas, ou seja, por associação à noção de impotência do indivíduo diante de forças sociais coercitivas. Argumenta que a supressão da palavra em si não eliminaria os problemas inerentes aos estudos sobre construção de identidade, que necessariamente envolvem análises e pontos de vista relativos às dimensões individual e social.

A identidade de uma pessoa é o que ela tem de mais valioso: a perda de identidade é sinônimo de alienação, sofrimento, angústia e morte. Ora, a identidade humana não é dada, de uma vez por todas, no nascimento: ela é construída na infância e, a partir de então, deve ser reconstruída no decorrer

da vida. O indivíduo jamais a constrói sozinho: ele depende tanto dos juízos dos outros quanto de suas próprias orientações e autodefinições. A identidade é produto das sucessivas socializações (DUBAR, 2005, p. XXV).

Partindo desse pressuposto, Dubar (2005) propõe-se a analisar a socialização como processo de construção de identidades. Sua interpretação de diferentes abordagens o leva a classificá-las nos quatro conjuntos descritos a seguir:

- A socialização da criança:

Em oposição à concepção de Durkheim, baseada na idéia de coerção, é apresentada a concepção de Piaget, que privilegia a noção de cooperação, definindo socialização como processo descontínuo de construção individual e coletiva de condutas sociais que envolve aspectos cognitivos (regras), afetivos (valores) e expressivos (signos).

- A socialização na antropologia cultural e no funcionalismo:

Da antropologia cultural vem a noção de que os indivíduos são produtos de sua cultura de origem, refutando teorias universais da psicologia sobre o desenvolvimento da personalidade e contemplando a socialização como o conjunto de mecanismos que garantem a incorporação da cultura por parte dos membros de um grupo. Similarmente, para o funcionalismo, representado por Parsons, a socialização é vista como processo que viabiliza a manutenção da sociedade como um sistema equilibrado.

- A socialização como incorporação dos *habitus*:

Na teorias de Bourdieu, a socialização é vista como processo de incorporação das formas de sentir, pensar e agir (o *habitus*) do grupo de origem ou de outros grupos de referência almejados, enfatizando a análise de mecanismos de reprodução da ordem social.

- A socialização como construção social da realidade:

Tem nas suas bases teorias de Hegel, Habermas, Weber, Mead e Schutz, que, juntamente com outros autores, influenciaram as concepções de socialização primária e socialização secundária de Berger e Luckmann, permitindo-lhes abordar a socialização na perspectiva de transformação social.

Uma revisão de literatura que relaciona o tema socialização à admissão profissional é de especial interesse para os objetivos que este estudo pretende

alcançar, por isso buscou-se também uma maior compreensão de como vem sendo abordado o processo que costuma ter sua especificidade assinalada pela denominação socialização organizacional.

Oliveira e Eccel (2011) analisam o tema da socialização organizacional sob a perspectiva da adaptação do ingressante às expectativas e postura da organização, enfatizando que o indivíduo deverá compreender como agir e se posicionar como membro da organização, sem fazer menção à sua possibilidade de participar ativamente do processo de socialização. Segundo os autores, pode haver ansiedade durante esse processo, a qual pode ser reduzida através de ações institucionais, como apresentar, antes que o ingressante inicie suas atividades de fato, o histórico da organização, seu ramo de atividade, sua estrutura e as políticas que a orientam, de forma que o indivíduo possa internalizar as regras que deverá seguir no dia a dia de trabalho. Reconhecem a importância de reforçar essas estratégias formais através de ações informais de socialização, como tutoria informal e interação com outros colegas, mas reiteram que nesses casos há menor controle gerencial sobre os aprendizados adquiridos, causando maior propensão à heterogeneidade organizacional.

O foco na adaptação do indivíduo é também ressaltado através de recomendações para gestores e trabalhadores sobre o processo de socialização organizacional: para os gestores é enfatizada a importância de destacar o posicionamento estratégico da organização nos momentos formais de socialização, tais como programas de integração, de capacitação e de avaliação de desempenho; para os trabalhadores, é enfatizada a necessidade de convergência de seu pensar e agir com os padrões e normas da organização, apresentando como opções a adaptação ou a busca por outro emprego (OLIVEIRA; ECCEL, 2011).

Para Van Maanen e Schein (1977, p. 3), socialização organizacional é “o processo pelo qual um indivíduo adquire conhecimento e habilidades sociais necessárias para assumir um papel organizacional”²⁰.

Kramer (2010), entretanto, chama atenção para as limitações desse conceito, visto que ele só se aplica à fase inicial de uma inserção “bem-sucedida” em um grupo,

²⁰ Tradução da autora para o seguinte trecho: organizational socialization is then the process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role.

e apresenta um modelo de quatro fases que não são necessariamente seqüenciais: I) *Socialização antecipatória*²¹ - processo em que o indivíduo escolhe uma organização para dela participar ou desenvolve expectativas de desempenhar uma função específica em uma organização por influências diversas (de familiares e amigos, da educação obtida, da mídia, etc.); II) *Encontro* - início das atividades de ingressante e confronto entre as expectativas iniciais e a realidade da função que o indivíduo desempenha como novo membro de uma organização; III) *Metamorfose* - fase em que o indivíduo adquire suficiente conhecimento e segurança sobre a função que desempenha na organização e deixa de sentir-se como um ingressante, o que pode ocorrer, por exemplo, quando é procurado para ajudar novos membros; IV) *Saída* - fase em que o indivíduo, voluntariamente ou involuntariamente, deixa de fazer parte da organização.

O modelo de Kramer também se distingue por analisar separadamente tentativas das organizações de influenciar indivíduos em prol de seus interesses e tentativas dos membros de mudar a organização conforme seus interesses individuais, referindo-se a esses processos como *socialização* e *personalização*, respectivamente. Entretanto, ao prever dois processos em que há predomínio unilateral de atuação de uma das partes, essa proposta também parece distanciar-se da idéia de possibilidade de influência mútua e construção conjunta da realidade.

Oliveira *et al.* (2008), em seu estudo sobre servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), destacam um aumento de interesse no tema socialização organizacional, pelo fato de ele ser comumente associado à produtividade, a qual, por sua vez, corresponde aos interesses da iniciativa privada por viabilizar ganhos em competitividade e do setor público por promover melhorias nos serviços prestados e na aplicação de recursos públicos.

Afirmam que houve mudanças na trajetória dos estudos sobre socialização organizacional desde as primeiras abordagens, caracterizadas pela orientação funcionalista, e, portanto, focadas na manutenção de sistemas sociais e

²¹ Kramer não faz referência ao conceito de *socialização antecipatória* originalmente proposto por Merton. Na definição de Kramer, não há menção sobre o indivíduo adotar os valores do grupo ao qual ainda não pertence. O foco é na influência externa, que leva o indivíduo à decisão de integrar determinado grupo.

impossibilidade de ação dos indivíduos. Segundo os autores, pesquisas mais recentes corroboram com a teoria de Berger e Luckmann (2011), privilegiando concepções interacionistas simbólicas e construtivistas, ou seja, afastando-se do determinismo e buscando compreender o processo de socialização organizacional através de relações de reciprocidade, considerando ativo o papel do indivíduo que é iniciante na organização ou assume um novo posto de trabalho (OLIVEIRA *et al.*, 2008).

Como exemplos de possibilidade de participação ativa de um ingressante no seu processo de socialização organizacional, a pesquisa cita a busca por informações e a proatividade no desempenho das tarefas. O estudo relata resultados satisfatórios em relação ao processo de socialização da UFRN, apesar da identificação de dificuldades de acesso à informação e da percepção de competência e proatividade diminuídas com o aumento do tempo de serviço por parte de técnico-administrativos, apontando para a necessidade de ações institucionais que ofereçam maior suporte ao servidor (OLIVEIRA *et al.*, 2008).

Para Motta (2007), a socialização é um mecanismo utilizado pelas organizações burocráticas para manter a ordem social e perpetuar relações de dominação numa perspectiva weberiana, na qual o dominante acredita ter o direito de exercer o poder e o dominado entende que tem obrigação de obedecer. A primazia da sociedade sobre o indivíduo é fortemente marcada nos conceitos do autor, mas de forma crítica:

A socialização pode ser entendida como o processo global pelo qual um indivíduo, nascido com uma gama de potencialidades comportamentais muito ampla, é levado a desenvolver um comportamento muito mais restrito, de acordo com os padrões de seu grupo (MOTTA, 2007, p. 82).

A socialização organizacional deve ser vista como um processo contínuo, que começa antes mesmo da entrada nesse sistema social, já que outros sistemas já inculcam, desde o nascimento, valores e normas que estejam de acordo com o comportamento aceitável em organizações burocráticas (MOTTA, 2007, p. 82).

Admitindo-se que o antagonismo de classe constitui-se na razão de existência das organizações burocráticas, que atuam como meios de coerção e controle social, entende-se que o conflito latente é inerente às organizações e que existe um grande empenho para evitar o seu afloramento. Para tanto, o comportamento dos funcionários precisa ser monitorado por sistemas de controle gerencial que possibilitem a mensuração do desempenho, para determinação de recompensas e punições frente

aos resultados obtidos para metas difíceis de alcançar. Isso desencadeia competição entre os funcionários e entre setores dentro da organização, que desenvolve novos mecanismos para lidar com possíveis manifestações de resistência e frustração. A consequência, muitas vezes, é uma inversão de meios e fins, com pessoas mais concentradas em comprovar o atendimento das exigências do que em contribuir para os objetivos da organização (MOTTA, 2007).

Apesar de sua crítica à “sociedade organizacional” habitada pelo “homem-organizacional”, como sistema que provoca a anulação do indivíduo e de seu poder de decisão sobre a própria vida, Motta (2007) retrata a relação de tensão entre indivíduo/sociedade num trecho mais otimista:

É indiscutível que um grande número de pessoas que participam de organizações ressentem-se do conformismo exigido. As forças que determinam tal conformidade não são, entretanto, tão poderosas a ponto de impedir a explosão lenta das potencialidades criadoras do homem, e o próprio desejo permanente de realização acaba por se constituir um poderoso agente de mudança. Tal fato, ainda que excepcional, apenas vem reforçar o caráter natural e, muitas vezes dinâmico do conflito organizacional (MOTTA, 2007, p. 107).

Visto que diferentes conceitos de socialização podem até se aproximar, mas que suas abordagens sobre como se dá o processo distanciam-se mediante diferentes interpretações referentes à relação indivíduo/sociedade, deve-se ressaltar que esta pesquisa se alinhará com concepções favoráveis à noção de reciprocidade e interdependência. Esse entendimento, de que os indivíduos atuam coletivamente na construção do mundo social objetivo em que vivem e que experimentam subjetivamente, implica embasamento em teorias que permitam evidenciar a complexidade do processo de socialização e evitem reduzi-lo a um processo de adaptação, que será prioritariamente buscado através da articulação das propostas de Berger e Luckmann (2011), Cavedon (2000, 2010) e Goffmann (2011).

As noções sobre socialização apresentadas por Berger e Luckmann (2011) são elaborações que refletem sua teoria sobre como realidade social é socialmente construída, aprofundando-se no debate acerca da relação indivíduo/sociedade para propor um novo aporte teórico focado na superação da dicotomia entre subjetividade e objetividade.

Declaram ter, entre suas principais fontes, Karl Marx, Max Weber, Émile Durkheim e George Herbert Mead, e que a conciliação de alguns pressupostos

aparentemente conflitantes desses autores viabilizam o seguinte entendimento: “a sociedade possui na verdade facticidade objetiva. E a sociedade de fato é construída pela atividade que expressa um significado subjetivo” (BERGER; LUCKMANN, 2011, p. 33).

A facticidade objetiva pode ser associada ao conceito de *realidade* como qualidade dos fenômenos que existem independente de nossa vontade. O significado subjetivo, por sua vez, reflete o conceito de *conhecimento* como certeza, seja ela válida ou não, a respeito da existência desses fenômenos. Assim, nessa perspectiva, justifica-se a valorização do senso comum por tecer os significados que constituem as sociedades e viabilizam a construção social da realidade (BERGER;LUCKMANN, 2011).

Nessa tensão entre sociedade como realidade objetiva e sociedade como realidade subjetiva ocorrem as interações humanas que podem levar tanto à perpetuação quanto à alteração de crenças e tradições transmitidas culturalmente. O processo de socialização permite que a consciência individual interiorize o mundo social objetivo, mas isso não ocorre de forma passiva, pois será experimentado subjetivamente pelos indivíduos:

A objetividade do mundo social significa que este faz frente ao homem como algo situado fora dele. A questão decisiva consiste em saber se o homem ainda conserva a noção de que, embora objetivado, o mundo social foi feito pelos homens, e, portanto, pode ser refeito por eles (BERGER; LUCKMANN, 2011, p. 119).

Para os autores, a interiorização da sociedade como realidade subjetiva se dá através dos processos que classificam como socialização primária e socialização secundária. A socialização primária refere-se aos aprendizados que ocorrem a partir do nascimento do indivíduo, através de suas vivências junto aos seus familiares ou responsáveis por torná-lo membro da sociedade. A socialização secundária, por sua vez, tem por objetivo permitir que o indivíduo já socializado possa integrar novos setores de sua sociedade, sendo, nas palavras dos autores “a aquisição do conhecimento de funções específicas, funções direta ou indiretamente com raízes na divisão do trabalho” (BERGER;LUCKMANN, 2011, p. 179).

A socialização primária tende a ser mais relevante para o indivíduo do que a socialização secundária, pois envolve circunstâncias carregadas de emoção, devido à

natureza dos laços que ele possui com os demais participantes do processo, que têm responsabilidade de criá-lo, sustentá-lo e/ou acompanhar o seu desenvolvimento físico, psíquico e emocional. Os aprendizados desse período tendem a ser fortemente marcados por questões afetivas, por isso costumam ser interiorizados de modo mais profundo (BERGER; LUCKMANN, 2011; CAVEDON, 2010).

Essa tendência de primazia da socialização primária também é explicada por Berger e Luckmann (2011) pelo fato de a realidade do entorno das crianças ser uma imposição, visto que não lhes permite escolhas quanto à estrutura social de que fazem parte ou quais pessoas exercerão os papéis de socializadores.

Berger (2011) refere-se à socialização primária como processo inicial de *localização*, através do qual as crianças, à medida que crescem, apreendem e naturalizam os modos de viver, pensar e sentir dos adultos com quem interagem regularmente, tornando-se adultos considerados “normais” quando compreendem, obedecem e, preferencialmente, não questionam as regras da comunidade da qual fazem parte. Esse aprendizado, que “situa” o indivíduo, ocorre como resultado das observações e sentimentos experimentados no decorrer de suas diversas vivências, sendo também monitorado e reforçado por sistemas de controle social que o circunscrevem.

Esse controle é facilitado pelo desejo humano de ser aceito em um grupo, que pode ser observado em tendências de flexibilização de opiniões individuais para fins de ajuste ao entendimento grupal em vigor ou com vistas ao estabelecimento de um consenso. Percebido como inerente ao ser humano, esse desejo de pertencimento costuma ser manipulado no combate social a comportamentos dissonantes. Isso explica porque estratégias que provocam o medo ou o constrangimento de uma rejeição, como a difamação, a zombaria e o desprezo, são mecanismos de controle social amplamente utilizados e particularmente eficazes quando se trata de grupos pequenos (BERGER, 2011).

Esses esclarecimentos nos remetem, portanto, ao fato de que os grupos familiares, muitas vezes vistos somente pela ótica da proteção, conforto e acolhimento que podem oferecer, são, em primeira instância, os responsáveis pela orientação dos sujeitos em processo de socialização quanto a sua *localização* social, ou seja, sobre

quais papéis eles podem e devem desempenhar ou evitar, devendo comunicá-los, inclusive, se há papéis que eles possam ou devam almejar, desconsiderar ou desdenhar. Para tanto, podem recorrer tanto a mecanismos de repreensão, ridicularização²² e distanciamento, para sinalização de comportamentos reprováveis, quanto a mecanismos que denotam orgulho e aprovação, em relação às atitudes desejáveis (BERGER, 2011).

Assim, ao invés de obterem explicações sobre hipotéticos resultados de suas condutas, os integrantes mais jovens e inexperientes do grupo podem sentir a rejeição ou a aprovação resultante de seus atos, o que torna o seu aprendizado mais eficaz, muitas vezes até mesmo ao ponto de concluírem que seus interesses condizem com as expectativas da sociedade em relação a eles, as quais serão reforçadas pelas diversas instituições²³, como as leis, a classe social, o casamento e a religião organizada, complementando sua socialização primária (BERGER, 2011).

Segundo Berger e Luckmann (2011), a socialização secundária é necessária porque existe distribuição social de conhecimento decorrente da divisão do trabalho, exigindo dos indivíduos habilitação específica para o exercício de funções institucionalmente definidas, o que envolve um aprendizado de novo vocabulário, formas de conduta e rotinas. Os autores comparam as interiorizações que ocorrem durante a socialização primária e secundária como interiorizações “de mundo” e “de submundos”, respectivamente, pois acreditam que as identidades criadas através dos processos de socialização secundária são mais vulneráveis, visto que tendem a refletir escolhas entre diversos “submundos” possíveis, articulados ao “mundo” imposto e consolidado durante a socialização primária.

As relações sociais tendem a ser marcadas pela afetuosidade na socialização primária e pelo formalismo e anonimato na socialização secundária, o que implicaria maior facilidade de distanciamento da realidade vinculada à última (BERGER; LUCKMANN, 2011; CAVEDON, 2010). Isso explica por que é possível, até certo ponto, um monitoramento do grau de envolvimento que se tem com as funções

²² O famoso *bullying*” que vem sendo veementemente combatido, principalmente nas escolas, constitui-se em um exemplo bastante atual de utilização de comportamentos abusivos para fins de ensinamentos sobre a dinâmica das relações sociais de dominação.

²³ Instituição é definida pelo autor como “um complexo específico de ações sociais” (BERGER, 2011, p. 100).

institucionalizadas, permitindo, por exemplo, que um indivíduo consiga afastar-se temporariamente de sua identidade profissional ao final do expediente e evidenciá-la novamente no dia seguinte, quando retorna ao trabalho.

As interiorizações que ocorrem durante a socialização secundária são aprendizados racionais, que podem prescindir de emotividade. Além disso, seus conteúdos podem ser confrontados pelos conteúdos arraigados durante a socialização primária. Por esse motivo, a consolidação dos conteúdos da socialização secundária requer legitimação através de símbolos rituais e/ou materiais, como a participação em cerimônias específicas ou a utilização de um uniforme, por exemplo. Técnicas que intensifiquem a carga afetiva da socialização secundária são recomendadas para aproximar os neófitos do pessoal encarregado por sua socialização, tornando o processo mais eficaz, à semelhança da socialização primária, através da criação de vínculos afetivos e do afloramento de emoções (BERGER; LUCKMANN, 2011).

Cavedon (2010), consoante com os conceitos de Berger e Luckmann sobre socialização, em sua pesquisa junto aos peritos ingressantes no Departamento de Criminalística do Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul, afirma que “a capacidade do homem de aprender significados compartilhados em uma dada cultura, mediante socialização, é o que lhe dá condição diferenciada em relação aos demais seres vivos” (CAVEDON, 2010, p. 44). Seu estudo evidencia que os processos de socialização que preparam neófitos para lidar com a morte violenta refletem a forma como a sociedade atual enfrenta a morte: a omissão da parte de ministrantes do curso de formação dos novos peritos em falar sobre como são subjetivamente impactados pelas atividades desempenhadas na profissão é indicativa dos possíveis riscos de discriminação e estigmatização associados à quebra do silêncio que a sociedade exige em relação ao tema. Abster-se de tal verbalização, nesse caso, mostra-se como uma forma de comunicação de uma conduta a ser espelhada pelos futuros profissionais da área, para evitar rejeição social.

Nesse estudo, Cavedon (2010) também evidencia, entretanto, que a socialização secundária desses neófitos é permeada por momentos que permitem uma ruptura com a vergonha de ser um profissional que lida com a morte violenta, geralmente introjetada por processos de socialização primária. A importância do

trabalho do perito criminal, sua credibilidade perante autoridades e as habilidades exigidas para o desempenho do cargo são ressaltadas pelos socializadores e conferem distinção à profissão. Além disso, os próprios iniciantes parecem capazes de ressaltar sua “normalidade independente da escolha profissional” durante as aulas em que o confronto com a morte violenta é mais intenso e gráfico (com apresentação de fotos ilustrativas), o que ocorre mediante estratégias que envolvem fazer brincadeiras e/ou falar sobre amenidades nos intervalos, por exemplo.

Essas estratégias podem até ser processos inconscientes de defesa, mas são eficazes no sentido de salientarem a “normalidade” através de um distanciamento do tema, pois a ausência de iniciativas para aliviar o desconforto de ter que lidar com a morte violenta poderia ser interpretada como um comportamento “desviante”. É possível que a deferência à classe profissional e a abertura às demonstrações de “normalidade” atuem em nível simbólico para favorecer a vinculação dos neófitos, promovendo um desejo de pertencimento.

Através dos processos de socialização secundária, é possível agregar diferentes funções, cujos direitos e deveres precisarão ser evidenciados ou mitigados quando as circunstâncias exigirem, ou seja, a interiorização de funções institucionalizadas exigem a representação de diferentes papéis, que, por sua vez, precisam se adequar às diferentes interações sociais do dia a dia.

Isso significa que, se, por um lado, as funções institucionalizadas tornam-se mais arraigadas quando consolidadas através do afloramento das emoções, também é verdade que o controle emocional faz parte da sua manutenção, pois elas exigem dos indivíduos condutas pré-determinadas, independentemente dos eventuais abalos da vida cotidiana.

Goffmann (2011) explica a tendência natural em agir em conformidade com as normas grupo social do qual se faz parte pela predisposição humana à criação e/ou manutenção de uma imagem social positiva. Isso requer constante atenção com a realização de diversos procedimentos ritualizados de interação que permitam a construção e/ou a preservação da “fachada” (*face-work*) que está sendo apresentada pelo indivíduo naquele momento.

É possível que a “fachada” precise ser modificada ou ajustada a cada nova interação social, para que corresponda aos propósitos da interação e de seus participantes. E é através da socialização que os sujeitos tornam-se hábeis em assumir “fachadas”, em identificar “fachadas” alheias e ter cuidado com os elementos que precisam ser respeitados para que as “fachadas” sejam preservadas, a interação em questão cumpra sua finalidade, e seus participantes possam então se engajar em outras atividades, pois, como nos coloca o autor: “normalmente, a manutenção da fachada é uma condição da interação, e não seu objetivo” (GOFFMANN, 2011, p. 19).

Obviamente, nem toda interação conta com sujeitos totalmente hábeis na preservação de “fachadas”. Alguns podem cometer “gafes” impossíveis de serem reparadas, mesmo com a colaboração dos demais. Além disso, há aqueles que são extremamente hábeis nesse sentido, mas agem de má-fé para desviar o propósito original da interação, direcionando-o para algum outro, de seu interesse pessoal, e com o agravante de que também podem se valer de seu “talento” para neutralizar possíveis punições. Por outro lado, verifica-se que a grande maioria das interações sociais realizam seus propósitos satisfatoriamente, de forma que não seria exagero observar que a sociedade se preserva do caos ao convencionar procedimentos ritualizados de interação e respeitá-los (BERGER, 2011; GOFFMANN, 2011).

Goffmann (2011) atribui o *status* de rituais de interação às convenções sociais estabelecidas com o intuito de preservar “fachadas” durante interações sociais não-solenes da vida cotidiana. Nessa perspectiva, atos simples como iniciar e terminar uma interação parecem realmente adquirir relevância superior à de simples convenções, pois os cumprimentos iniciais influenciam o desenrolar da interação e o desfecho impacta o próximo encontro.

[...] saudações permitem mostrar que uma relação ainda é o que era no término de uma coparticipação anterior, e, normalmente, que essa relação envolve uma supressão de hostilidades suficiente para que os participantes abaixem a guarda temporariamente para conversar. Despedidas resumem o efeito do encontro sobre a relação e mostram o que os participantes podem esperar uns dos outros quando se encontrarem da próxima vez (GOFFMANN, 2011, p. 46).

Um outro aspecto importante a ser destacado é que na argumentação de Goffmann (2011) essas convenções ritualísticas viabilizam a contenção das emoções que podem aflorar nesses momentos. Na ocorrência de uma situação inesperada, que

aborreça um dos sujeitos profundamente, ele pode recorrer ao seu repertório individual de convenções ritualizadas, adquirido durante suas vivências anteriores, para tentar contornar a situação sem perder seu autocontrole, salvando sua “fachada” e, talvez, até mesmo contra-atacando com diplomacia.

Nessa interpretação, em que a análise da participação ativa dos sujeitos ganha relevância, torna-se mister buscar uma maior compreensão sobre processos de subjetivação. Davel e Vergara (2009) contemplam a subjetividade através da compreensão de que cada pessoa tem um espaço interior exclusivo historicamente construído, o qual interage com o exterior, determinando escolhas pessoais e ocasionando mudanças. Os autores ponderam que a subjetividade se torna efetiva na estruturação e no controle das ações através da comunicação (verbal ou não verbal), pressuposto a partir do qual depreende-se que mecanismos que prejudiquem a espontaneidade da comunicação individual, ao afetar as trocas naturais entre espaço interior e exterior, poderão afetar a subjetividade das pessoas e, conseqüentemente, a realidade objetiva que elas ajudam a construir.

Em consonância com os interesses desta pesquisa, de contemplação da socialização de neófitos como um processo complexo e contínuo, que reflete a contraposição, interdependência, mútua influência e indissociabilidade inerentes à relação indivíduo/sociedade, torna-se relevante investigar fatores que possam impactar a subjetividade de neófitos através da afetividade, ou seja, atuando no nível de suas emoções com a finalidade de promover sua vinculação. Por essa razão, tornou-se objeto deste estudo a análise da presença de elementos que caracterizem e dêem legitimidade ao ingresso de técnico-administrativos na UFRGS como um rito de passagem.

3.2 RITOS DE PASSAGEM: PROCESSOS DE MUDANÇA DE *STATUS*

Contemplando a vida em sociedade, observa-se que momentos significativos da vida de seus membros costumam ser marcados por rituais que os colocam em posição

de destaque em relação a outras situações corriqueiras. Seria necessário morrer jovem para chegar ao próprio funeral sem ter participado de uma soma considerável de outros funerais, batizados, aniversários, formaturas e casamentos, para citar apenas alguns dos inúmeros ritos existentes. Não há como negar, portanto, a relevância desses procedimentos que tornam especiais diversos momentos da vida e, conseqüentemente, contribuem para dar significado à vida em si.

Os ritos são situações cerimoniais, mas, como enfatiza Peirano (2003), ao contrário de entendimentos associados ao senso comum, eles não são meras formalidades que perduram em decorrência de convenções ou tradições, visto que são dotados de significado e cumprem uma função.

De acordo com a autora, há cinco pressupostos a serem observados em relação à caracterização de rituais: são eventos especiais e não-cotidianos; têm natureza diversificada (podem ser profanos ou religiosos, formais ou informais, etc); não devem ser considerados a partir de um ponto de vista etnocêntrico; são apropriados para a transmissão de valores e conhecimentos, para a resolução de conflitos e para a reprodução das relações sociais; e carregam um elemento comunicativo implícito, ou seja, possuem uma carga simbólica (PEIRANO, 2003).

CAVEDON (1990, p. 45), baseando-se em Geertz, refere-se ao processo ritual como um espaço em “que os membros de uma cultura falam de si para si mesmos”, pois, durante a sua condução, costuma haver um desmascaramento de questões que se mantêm veladas no dia-a-dia, inclusive as formas através das quais o grupo em questão reflete o sistema social mais amplo.

O caráter solene dos ritos explica a sua eficácia em revelar valores, que, uma vez expostos, podem ser tanto perpetuados quanto questionados. Através da solenidade, afirma Cavedon (2000), são colocados em evidência símbolos capazes de desencadear emoções nos participantes e de tornar memoráveis tanto o momento dos rituais como os elementos da vida cotidiana que eles representam. Em sua comparação de rituais realizados por duas instituições de ensino superior gaúchas, a UNISINOS e a UFRGS, a autora analisa-os como representações sociais reveladoras de diversos aspectos da cultura organizacional dessas instituições, ressaltando o poder de legitimação das falas dramatizadas do ritual “[...] as normas, valores sociais,

relações de poder que regem toda a teia social se materializam e refletem a realidade de um grupo, comunidade ou sociedade, adquirindo assim legitimidade” (CAVEDON, 2000, p. 36).

Van Gennep (2011), no prefácio de seu livro publicado em 1908, refere-se aos ritos como atos mágicos co-religiosos e, no mesmo parágrafo, manifesta sua intenção em classificá-los conforme os progressos da ciência do período, elucidando o motivo de sua existência e das semelhanças entre eles. Não se encontra na obra uma definição clara e objetiva para rito, mas sim uma rica e complexa descrição e sistematização de cerimônias típicas de sociedades diversas, especialmente as realizadas com o intuito de sinalizar mudanças de *status*. Segundo o autor, a vida em qualquer sociedade é caracterizada por uma sucessão de etapas ou passagens, em que se atinge um novo *status* através da participação em cerimônias específicas, o que explica o fato da presença de cerimônias semelhantes em sociedades distintas, legitimando momentos como nascimentos, iniciação na vida religiosa, casamento e ocupação profissional, entre outros.

O conjunto de cerimônias que viabilizam a transição para novos *status* é entendido por Van Gennep (2011) como um rito de passagem, constituído de três fases: separação, margem e agregação.²⁴ De acordo com o autor, estudos anteriores ao seu haviam se concentrado em momentos culminantes de diversos ritos, deixando de analisar as sequências cerimoniais integralmente, ou seja, aquilo que é antecedente e subsequente ao clímax do rito, o que teria impedido a identificação da regularidade das três fases distintas de sua proposta de classificação:

- a separação caracteriza-se por procedimentos que isolam os indivíduos que passam pela mudança de *status*, estabelecendo entre eles uma situação de igualdade e removendo-os do convívio regular com o restante do grupo;
- a margem refere-se à situação especial de falta de classificação social, de estar em suspensão entre “dois mundos”, quando já houve ruptura com o *status*

²⁴ No seguinte trecho do capítulo IX, Van Gennep (2011, p. 143) sugere que cada rito de passagem deveria ser examinado e classificado de forma desdobrada, nas categorias de separação, margem ou agregação, mas apresenta impedimentos para prosseguir com a idéia: Conviria agora examinar cada rito de passagem e demonstrar que é realmente rito de separação, de margem ou de agregação. Mas isto seria assunto para vários volumes, uma vez que cada rito determinado pode ser interpretado de muitas maneiras, conforme faça parte de um sistema completo ou seja um rito isolado [...]

social anterior e ocorrem os ensinamentos relativos ao novo *status* a ser atingido;

- a agregação conclui o processo com a reintegração social dos neófitos, que ocupam as novas posições legitimadas por essa sequência de procedimentos.

Conforme ressalta o autor, não existe necessária equivalência entre as fases em termos de importância, complexidade ou duração, havendo casos em que o estado de margem constitui uma etapa autônoma devido ao seu grau de desenvolvimento. Nesses casos, a classificação pode tornar-se complexa, visto que o detalhamento dos procedimentos ritualizados contidos em uma fase pode levar ao seu desdobramento em novas fases. A proposta do autor é de generalização da análise focada nas três fases para todo e qualquer rito de passagem, mas ele também ressalta que fatos sociais não podem ser classificados com a mesma rigidez dos fenômenos da natureza, de forma que a flexibilidade de sua perspectiva relaciona-se com a delimitação do escopo e com o grau de detalhamento conferido ao que se observa:

[...] em certos casos o esquema se desdobra, o que acontece quando a margem é bastante desenvolvida. Assim é que o noivado constitui realmente um período de margem entre a adolescência e o casamento. Mas a passagem da adolescência ao noivado comporta uma série especial de ritos de separação, de margem e de agregação à margem. E a passagem do noivado ao casamento supõe uma série de ritos de separação da margem, de margem e de agregação ao casamento. Esta mistura é também verificada no conjunto constituído pelos ritos da gravidez, do parto e do nascimento. Embora procure agrupar todos estes ritos com a maior clareza, não escondo que, tratando-se de atividades não se poderia chegar nestas matérias a uma classificação tão rígida quanto a dos botânicos, por exemplo (VAN GENNEP, 2011, p. 30).

Já em outro momento, o autor recorre a uma analogia com as ciências naturais para defender a inevitabilidade da existência dos estados de margem para os fenômenos de transição de *status*:

O fenômeno da margem pode constatar-se em muitas outras atividades humanas, e se encontra na atividade biológica geral, nas aplicações da energia física, nos ritmos cósmicos. Porque é uma necessidade que dois movimentos de sentido contrário sejam separados por um ponto morto [...] (VAN GENNEP, 2011, p. 154).

Turner (2008) realiza estudos a partir dos conceitos de Van Gennep e tece novas considerações sobre o estado de margem/liminariedade. Para Turner (2008), a fase liminar é representativa do reconhecimento de que uma condição social não pode

existir sem a sua oposta, ou seja, não há posições sociais elevadas se não existirem posições sociais hierarquicamente inferiores, por isso aqueles que almejam um *status* elevado devem experimentar o seu oposto durante o rito de passagem.

As provações e humilhações às quais os neófitos são muitas vezes submetidos durante a fase liminar, bem como sua postura de humildade diante dessas situações, são explicadas como preparação para as novas responsabilidades que assumirão e prevenção de possíveis abusos de poder, de sua parte, no futuro. Nessa concepção, o neófito é transformado em uma *tábula rasa* na qual será inscrita todo o conhecimento necessário à nova posição social que ele exercerá: “É preciso mostrar-lhes que eles em si são barro ou pó, mera matéria, cuja forma é moldada pela sociedade”²⁵ (TURNER, 2008, p. 103).

A proposta de Turner (2008), em diversos momentos, associa os ritos à redução de conflitos e à manutenção da ordem social. O autor contempla a vida social como um processo dialético no qual se experimenta “altos e baixos” através de sucessivas mudanças de *status*, o que significa constante alternância entre situações de homogeneidade (nos momentos de margem) e diferenciação (nos momentos de agregação). Ele defende a teoria que, através dos ritos de passagem, os indivíduos são removidos da estrutura social e formam *communitas* (grupos homogeneizados que fortalecem laços de camaradagem durante os estados de margem), retornando à estrutura revitalizados pela experiência. No seu entendimento, a sociedade só pode funcionar adequadamente a partir da relação de complementaridade entre a estrutura diferenciada e a *communitas*, pois as situações de desequilíbrio entre essas forças gerariam movimentos de oposição:

Exagero de estrutura pode levar a manifestações patológicas de *communitas* fora ou contra “a lei”. Exagero de *communitas*, em certos movimentos religiosos ou políticos niveladores, pode ser rapidamente seguido de despotismo, burocratização excessiva ou outras formas de enrijecimento de estrutura (TURNER, 2008, p. 127).²⁶

²⁵ Tradução da autora para o seguinte trecho: “They have to be shown that in themselves they are clay or dust, mere matter, whose form is impressed upon them by society”.

²⁶ Tradução da autora para o seguinte trecho: Exaggeration of structure may well lead to pathological manifestation of *communitas* outside or against “the law”. Exaggeration of *communitas*, in certain religious or political movements of the leveling type, may be speedily followed by despotism, overbureaucratization, or other modes of structural rigidification.

Outra perspectiva que analisa o estado de margem sob uma ótica da minimização de conflitos e de conformidade social é apresentada por Merton (1970), em sua análise de estudos realizados com soldados locados em “depósitos de reforço” (reserva). Segundo o autor, esses depósitos de reforço tinham o papel social de facilitar a posterior incorporação dos soldados em um grupo de combate, colocando-os, temporariamente, em um estado de “desagrupamento”, ou seja, de não-pertencimento a grupo algum. O autor declara que, sem esse período transitório, o súbito rompimento com valores previamente internalizados pelos soldados poderia resultar em sua resistência em relação aos valores do novo grupo em que seriam inseridos.

Já para Da Matta (2000), o estado de margem ganha destaque como um período de reclusão que promove a conjugação entre individualidade e coletividade. Para o autor, o simbolismo do que ocorre durante a condição liminar tem a função de promover um reforço da relação de interdependência entre o neófito e a sociedade para a qual ele retornará assumindo novas responsabilidades:

Aqui, o que está em jogo não é construir um ser psicológica e existencialmente autônomo, mas moldar subjetividades cuja consciência não pode prescindir dos seus companheiros e mestres de iniciação, aqueles que o mortificaram e marcaram o seu corpo deixando nele o testemunho de seu elo com o grupo na forma de um buraco, um corte e uma cicatriz [...] Nos ritos de iniciação, os neófitos dramaticamente conjugam individualidade e coletividade, pois neles se reafirma que coletivo e individual constroem-se simultaneamente, sem fendas, descontinuidades ou separações [...] (DA MATTA, 2000, p. 19).

Para o autor, os ritos de passagem envolvem um distanciamento da sociedade realizado de forma disciplinada, sendo permeados de procedimentos cerimoniais que reforçam a complementaridade e integração social através de processos de individualização. Nesse sentido, promovem a individualidade, que leva à interdependência, e desencorajam o individualismo, caracterizado por inserção social compartimentalizada e direcionada para a liberdade como sinônimo de auto-suficiência. Nessa perspectiva, esses ritos não são interpretados como simples mecanismos de redução de conflitos gerados por uma transição, com vistas a adaptação a uma nova posição, mas sim como cerimônias que favorecem, em amplo sentido, a posterior reinserção social dos indivíduos propositalmente afastados do convívio social regular e das regras da vida cotidiana para internalizarem um novo papel social (DA MATTA, 2000).

O presente estudo, ao analisar a socialização de ingressantes de uma instituição pública federal na perspectiva de rito de passagem, pretende ampliar e complementar estudos realizados por Cavedon (1990, 2000, 2010), nos quais a autora analisa o ingresso em organizações de acordo com a perspectiva de Van Gennep (2011).

As fases do processo usual de admissão profissional são analisadas por Cavedon (1990) como um rito de passagem em que as atividades de recrutamento e seleção constituem a fase de separação, o contrato de experiência e o treinamento caracterizam o momento de margem e a efetivação corresponde à fase de agregação, momento em que o ingressante passa a ter os mesmos benefícios dos demais funcionários. As descrições da autora são mais representativas de contratações de profissionais da iniciativa privada, mas são abordadas questões igualmente pertinentes para análises no contexto da administração pública.

As representações sociais criadas em torno do nome da organização têm grande influência sobre a atração de candidatos a emprego. Existe uma inevitável associação entre o nome de uma organização, sua imagem e a imagem de seus integrantes, por isso espera-se que seus rituais sejam esforços para destacá-la de forma positiva e para o resguardo de seu “bom nome”. Nos ingressantes, o sentimento de pertencimento costuma ser trabalhado através de ações que visam promover uma identificação com os valores institucionais e desviar a sua atenção de mecanismos de poder e controle que fazem parte da dinâmica institucional (CAVEDON, 1990).

Durante as fases de separação e de margem, há maior tendência à teatralização nas interações entre empregador e empregado, com representação de papéis focados apenas nas próprias características positivas. Espera-se que apenas na fase de agregação a transparência entre ambos aumente, permitindo a revelação de suas falhas, pois somente neste momento o funcionário terá adquirido seu *status* oficial de membro da organização. Após a efetivação, não é incomum ocorrerem mudanças no comportamento de alguns ingressantes que até o final do período de experiência mantinham uma relação de cordialidade com superiores, colegas e subordinados e que não contestavam ou protestavam. A organização, por sua vez, também tende a tornar-se menos cuidadosa em relação a expor seus problemas a seus funcionários à medida que eles adquirem “tempo de casa” como efetivos. Geralmente existe plena ciência

dos envolvidos sobre a função da teatralização e sobre os momentos em que ela é requerida por convenções sociais, como nas entrevistas de seleção, quando o candidato deve mostrar-se digno da vaga almejada (apresentando-se bem vestido, expressando-se em linguagem adequada, sendo cuidadoso com sua postura corporal, etc.) e o entrevistador deve ter o cuidado de omitir os problemas da empresa e ressaltar seus aspectos positivos (CAVEDON, 1990).

Durante o estado de margem (período de experiência) o ingressante costuma ter as mesmas obrigações dos demais funcionários, mas não a totalidade de seus benefícios, pois ele ainda não possui identidade como um membro da organização. Na fase de agregação (efetivação) essa situação se modifica com a legitimação de seu novo *status*, de forma que o ritual de passagem representa uma morte simbólica do candidato, que lhe permite renascer como funcionário (CAVEDON, 1990).

Outra proposta de análise do processo de colocação profissional a partir da perspectiva de ritual de passagem é apresentada em Cavedon (2010), tendo como objeto o ingresso de peritos no Departamento de Criminalística do Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul, realizado via concurso público. Nesse estudo, a autora propõe que as etapas de um processo seletivo para ingresso em uma carreira profissional, desde o concurso até as aulas de formação, podem ser consideradas partes de um ritual de passagem que visa a uma socialização na nova atividade, propiciando aos neófitos conhecimento sobre as atividades que desempenharão e identificação com a função que em breve poderão exercer:

A linguagem institucional própria precisa ser aprendida tanto quanto as habilidades técnicas ou físicas; mais do que um caráter pragmático, essa linguagem possui uma conotação simbólica capaz de permitir a interlocução entre iguais, que assim estabelecem clivagens entre os saberes e fazeres. As ritualizações dão legitimidade a essas aprendizagens sociais. Quanto mais elaboradas essas ritualizações, maior a possibilidade de que o indivíduo se identifique de maneira profunda com as funções para as quais está sendo socializado (CAVEDON, 2010, p. 44).

Os neófitos experimentam reclusão e estado de margem durante o curso, no qual têm acesso, através de eventos formalmente instituídos (as aulas), às representações sociais sobre o novo *status* social ao qual aspiram, que é legitimado ao final do curso, permitindo, assim, que eles retornem ao convívio social efetivamente engajados com suas novas responsabilidades (CAVEDON, 2010).

Na perspectiva com a qual este estudo se alinha, o rito de passagem não é visto como um procedimento realizado com o intuito de meramente reduzir conflitos e adaptar indivíduos às normas de um grupo, mas sim como um ato através do qual os neófitos são preparados para serem membros atuantes, que, por efetiva identificação com o grupo, agem em prol do interesse comum. O entendimento aqui proposto, portanto, é de que os ritos de passagem devem ter a função de fortalecer laços grupais, mas sem acarretar anulação da autonomia individual.

Qualquer organização, diante do dinamismo da realidade social de seu entorno, pode ver-se confrontada pela exigência de rever seus regulamentos e sua forma de funcionamento, mas, contando com membros que se identificam com seus propósitos, contará também com seus esforços para conciliar as mudanças necessárias com a preservação de sua missão e valores.

Considerar que sua missão e objetivos possam ser mais adequadamente preservados pela promoção de atitudes passivas por parte de seus novos integrantes pode ser um equívoco de conseqüências indesejáveis para a identidade da organização. Pode parecer contraditório que a verdadeira ação coletiva exija uma consciência crítica individual, mas, na ausência desta, não há como refletir, identificar e combater ações auto-interessadas e/ou de sub-grupos que buscam privilégios. Quando o ato de questionar é combatido, o resguardo dos interesses comuns a todos torna-se uma tarefa de cumprimento improvável.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados o método e as técnicas de coleta e de análise de dados utilizados durante a realização desta pesquisa.

4.1 O MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi conduzida de acordo com as prerrogativas apresentadas por Yin (2010) para estudo de caso, no sentido de se tratar de investigação empírica que procura analisar um fenômeno contemporâneo no seu contexto real e em profundidade. Restringe-se a analisar, na perspectiva de rito de passagem, o processo de socialização relativo ao ingresso de técnico-administrativos da UFRGS, sendo um caso único que pode ser justificado como representativo ou típico de ingresso no serviço público, especialmente em universidades públicas.

Como pesquisa qualitativa (MINAYO, 1993, 2010), ocupou-se da análise de fenômenos humanos do cotidiano, interpretando relatos sobre experiências subjetivas como fatores constitutivos da realidade objetiva observada, sem desconsiderar a necessidade de relacioná-los às questões históricas e outros elementos do contexto mais amplo, sob pena de recair em reducionismo. Foi realizada com ciência de que é preciso ir além da fala dos pesquisados para chegar a um fio condutor que estabeleça relações coerentes entre os dados coletados e evitar a superficialidade na elucidação do problema investigado.

Atentou para o fato que “qualquer investigador deve pôr em questão os pressupostos inerentes a sua qualidade de observador externo que importa para o objeto, os princípios de sua relação com a realidade, incluindo-se aí suas próprias relevâncias” (MINAYO, 2010, p. 22). Assim, não pretendeu ser neutra, nem poderia, dado o vínculo entre instituição pesquisada e pesquisadora, que conscientemente considerou suas próprias vivências e crenças na elaboração do pressuposto de que processos de socialização podem criar vínculos efetivos, a serem vislumbrados como

relações em que a autonomia dos sujeitos é preservada, mas também não se pode negar o poder de influência do mundo externo sobre eles. A preocupação, portanto, não foi com a busca por uma neutralidade, mas sim com a constante reflexão e empenho em não manipular dados para convenientemente ajustá-los a interesses e convicções pessoais.

Outro desafio relevante para a pesquisa foi apresentar sugestões práticas para os problemas levantados que contemplem a complexidade do fenômeno analisado, sem recorrer a um pragmatismo superficial.

A partir de uma análise da produção científica na área da Administração Pública veiculada em revistas especializadas entre 1995 a 2002, Pacheco (2005) afirma que existem críticas ao viés normativo de pesquisas realizadas na Administração Pública e que elas decorrem de uma associação equivocada entre caráter normativo e anticientificismo.

No seu entendimento, o real problema dos estudos realizados na área não reside no seu caráter normativo, mas na substituição da análise aprofundada dos problemas pela superficialidade e por proposições fundamentadas em convicções pessoais e modismos. Frente ao exposto, a autora argumenta pela continuidade de estudos direcionados para a proposições de ações com vistas a melhorias no setor público, desde que sejam embasados por análises consistentes (PACHECO, 2005).

Posicionando-se contra a visão do campo acadêmico como neutro e descolado da realidade, a autora reitera a importância do foco na compreensão histórica e nas transformações sociais, bem como na formação de pesquisadores que possam responder na ação (PACHECO, 2005).

Minayo (2010) corrobora com Pacheco (2005), argumentando pela viabilidade da realização de pesquisas sobre temas pouco desenvolvidos, que foquem em problemas relevantes para a sociedade, direcionando os resultados para soluções na forma de intervenções operacionais.

Frente ao exposto, reitera-se que coerência e consistência na realização desta pesquisa foram buscadas de acordo com as seguintes colocações de Minayo (2010, p. 44):

[...] considero o conceito de Metodologia de forma abrangente e concomitante:
(a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o

tema ou o objeto de investigação requer; (b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, das técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; (c) e como o que denominei “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações científicas.

Finalmente, como reflexão sobre a efetividade das contribuições de estudos de caso únicos, compartilha-se com Yin (2010) e Minayo (1993, 2010) o entendimento de que, apesar da impossibilidade de universalização, são válidos para a compreensão da realidade social mais ampla, permitindo inferências que vão além da microrrealidade aparente do objeto de estudo.

4.2 OS SUJEITOS DA PESQUISA

Conforme documento obtido junto à PROGESP, em dezembro de 2011, no período de março a novembro de 2011 foram nomeados e entraram em efetivo exercício um total de 122 servidores técnico-administrativos aprovados no concurso realizado em 28 de novembro de 2010. A partir da análise desse documento, foi feito um recorte focado nos ingressantes em exercício no Campus Centro e Campus Saúde da Universidade, pelo fato de a lotação dos neófitos estar mais concentrada nesses dois campi, cuja localização é também mais acessível para a pesquisadora. Foram contatados, individualmente, em suas unidades de lotação, 70 ingressantes constantes nesse relatório, dos quais 63 (90% dos contatados) responderam o questionário (Anexo A).

Os dados relativos ao perfil dos 63 respondentes resultaram nos seguintes registros: 41 mulheres (aprox 65%), com 22 em cargo de nível médio e 19 em cargo de nível superior, e 22 homens (aprox. 35%), com 11 em cargo de nível médio e 11 em cargo de nível superior. A faixa etária predominante foi de 26/30 anos, na qual se situaram 26 desses ingressantes (aprox. 41%), seguida da faixa etária de 18/25 anos, que totalizou 14 (aprox. 22%). O número de ingressantes solteiros predominou, chegando a 33 (aprox. 52%), mas não se distanciou muito do número de casados, 29

(aprox. 46%). O número de servidores com ao menos um filho totalizou 13 (aprox. 20%). Verificou-se, ainda, que grande parte desses servidores já possuía ou estava buscando qualificação acima da exigida para o cargo: dos 30 servidores em cargo de nível superior, 15 (50%) já haviam concluído um curso de pós-graduação; dos 33 servidores em cargo de nível médio, apenas 3 (aprox. 9%) registraram escolaridade em nível de ensino médio, enquanto 11 (aprox. 33%) cursavam graduação, 14 (aprox. 42%) já haviam concluído a graduação, 3 (aprox. 9%) estavam realizando curso em nível de pós-graduação e 2 (aprox. 6%) já eram pós-graduados.

Também colaboraram com a pesquisa, através de entrevistas, 8 servidores “antigos”, que entraram em efetivo exercício entre 1977 e 1994, e encontravam-se lotados no Campus Centro e Campus Saúde, atuando em cargos de chefia, em Unidades Acadêmicas (3) ou Unidades Administrativas (5). Durante as interações com os entrevistados, os dados relativos ao perfil resultaram nos seguintes registros: predominou o número de mulheres, totalizando 6 e a faixa etária de 46/50, na qual se encontravam 5 participantes, enquanto 2 estavam na faixa etária acima de 50, e 1 na faixa etária de 41/45. Quanto ao estado civil, 3 encontravam-se solteiros, 3 casados/em uniões estáveis e 2 separados/divorciados. O número de participantes com ao menos um filho foi 6. Quanto ao nível de escolaridade, 6 concluíram cursos em nível de Especialização, 1 em nível de Mestrado, e 1 em nível de ensino médio.

4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE EVIDÊNCIAS

O trabalho de campo da presente pesquisa foi iniciado na segunda quinzena de dezembro de 2011, através da obtenção do documento citado anteriormente, fornecido pela PROGESP, contendo os nomes e a lotação dos técnico-administrativos do concurso 2010 que haviam sido nomeados e entrado em efetivo exercício até aquele momento. Com a colaboração de 4 desses novos concursados, foi testado o questionário-piloto elaborado para coleta de dados junto aos ingressantes, e, após algumas modificações, finalizado o instrumento (Anexo A), composto de campo

destinados ao registro de perfil dos participantes e de 11 questões abertas, direcionadas para elucidações sobre os principais focos de investigação da pesquisa.

A entrega e a coleta dos questionários preenchidos foram realizadas pela própria pesquisadora, em mãos, nos locais de trabalho dos participantes, entre 4 e 27 de janeiro de 2012. Durante o contato inicial, os objetivos da pesquisa eram explicados e a pesquisadora disponibilizava seu nome e e-mail para quaisquer esclarecimentos adicionais. Nesse momento, com o auxílio de uma planilha de controle dos instrumentos entregues, também era combinada uma data e turno para a coleta dos questionários preenchidos, de forma que os participantes dispusessem de tempo adequado para responder as questões. Houve algumas situações em que foi necessário remarcar mais de uma vez a data da coleta, geralmente porque o participante havia levado o questionário para casa e esquecia de trazê-lo de volta ao local de trabalho. Mas a persistência, nesses casos, foi em geral recompensadora, pois muitas desses retornos demonstraram um real envolvimento por parte dos pesquisados.

A disposição da grande maioria dos contatados para colaborar superou as expectativas e surpreendeu positivamente, pois o instrumento certamente demandaria tempo considerável para preenchimento ainda que as respostas fossem curtas e objetivas, e muitas delas mostraram-se bastante extensas e elaboradas.

Houve um número reduzido de casos, apenas seis, em que não se efetivou o preenchimento do questionário apesar de ter havido uma concordância inicial em participar da pesquisa, e apenas um sujeito negou-se a participar já no primeiro contato, apresentando críticas ao instrumento, que, na sua opinião, deveria ter sido constituído de questões fechadas.

Outro caso de crítica ao instrumento deveu-se à necessidade de escrever as respostas à mão, mas a disposição de colaborar prevaleceu, e, a pedido do próprio participante, o instrumento foi encaminhado e retornado por e-mail. O mesmo participante também recomendou utilização de ferramenta própria do Google para elaboração de questionário *on-line* em pesquisas posteriores.

Entende-se que esse relato é pertinente porque apesar da boa receptividade em relação ao extenso questionário utilizado, independente de suas questões abertas e

previsão de preenchimento à mão, a atual realidade social aponta para a necessidade de produção de instrumentos condizentes com as inovações tecnológicas disponíveis. Pressupõe-se que a tendência seja de aumento da resistência em relação à escrita de próprio punho, por falta de hábito. Mas isso não significa que a facilidade de preenchimento dos instrumentos fechados seja a forma mais viável de obter colaboração. A experiência da pesquisadora, durante a condução deste estudo, sugere que o contato pessoal e a sensibilização dos participantes quanto aos objetivos da pesquisa pode ser a melhor forma de obter o retorno desejado, independente do instrumento de coleta de dados utilizado. Além disso, indica que oportunidades de manifestação, via questões abertas, podem ser bem-vindas.

Em relação aos dados obtidos através dos questionários, vale também mencionar que os momentos de interação face a face, durante a entrega e coleta, apesar de breves, constituíram-se em oportunidades de registro de informações adicionais e de realização de observações importantes para os objetivos da pesquisa. Acredita-se que isso, somado ao fato de o instrumento ter sido constituído de questões abertas, tenha viabilizado contribuições similares às que seriam conseguidas através de entrevistas semi-estruturadas.

A coleta de dados junto a servidores técnico-administrativos “antigos” ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturadas (MINAYO, 2010) realizadas entre 9 de maio e 13 de junho de 2012. Os participantes foram previamente contatados pela pesquisadora, para breve explicação sobre os objetivos do estudo, consulta sobre sua concordância e disponibilidade para colaborar e agendamento de data conveniente.

As entrevistas ocorreram no local de trabalho dos participantes e foram orientadas por um roteiro de 9 questões (Anexo B), mas não ficaram restritas a ele quando outros pontos interessantes para os objetivos da pesquisa surgiam durante a interação. Cada entrevista teve duração aproximada de 1 h, e, com o consentimento dos participantes, foi gravada. As transcrições foram realizadas pela própria pesquisadora, que procurou registrar as falas com detalhamento e fidedignidade, embora não tenha recorrido a códigos de transcrição para sinalizar elementos como pausas, mudanças de ritmo ou entonação, sotaques, respiração audível, risos, interrupções e outros similares. Para registrar outros elementos da interação que se

mostrassem relevantes para os objetivos da pesquisa, que não as próprias palavras proferidas (ex.: mudanças no tom de voz e/ou expressões faciais), optou-se por colocar observações entre parênteses.

A observação participante figurou nas técnicas de coletas de dados pelo fato de a pesquisadora integrar o quadro de servidores técnico-administrativos da UFRGS (e apesar de estar afastada de suas atividades para realização de curso de pós-graduação *strictu sensu*), visto que em suas análises foram considerados elementos relacionados às suas vivências como servidora.

Segundo Minayo (1993), a observação participante pressupõe interação com os pesquisados e inserção em seu cenário cultural, para que o pesquisador possa se colocar no lugar dos pesquisados e minimizar prejulgamentos. A autora não discorre sobre situações em que o pesquisador faz parte da comunidade investigada, mas, nessas situações, depreende-se que deva existir um empenho no movimento inverso, ou seja, quando se assume o papel de pesquisador da própria comunidade, é preciso manter-se constantemente vigilante em relação à integridade da pesquisa, com observância da postura ética necessária a qualquer investigação científica.

Para registro de dados importantes, obtidos por meio de observações, reuniões, consultas e outras modalidades de interação relacionadas aos objetivos pesquisa, foram utilizados *diários de campo*, definidos por Minayo (1993, p. 71) como “um caderninho, caderneta, ou um arquivo eletrônico no qual escrevemos todas as informações que não fazem parte do material formal de entrevistas”.

Deve-se ressaltar, ainda, que a consulta a documentos diversos foi essencial para este estudo, no esforço de ir além do que está superficialmente exposto na fala dos pesquisados, estabelecer relações coerentes entre os dados coletados e viabilizar uma elucidação mais aprofundada do problema investigado. Informações valiosas para o delineamento do contexto e análise dos dados provieram de consultas à legislação pertinente e a relatórios institucionais, disponíveis no *site* da UFRGS ou obtidos junto à PROGESP.

4.4 TRATAMENTO DAS EVIDÊNCIAS

O tratamento dos dados coletados orientou-se pelas ponderações de Minayo (1993, 2010) sobre procedimentos de análise de material qualitativo, com empenho em estabelecer relações entre diversos fatores que exercem influência sobre o objeto de interesse da pesquisa.

Houve esforços no sentido de valorizar a voz dos pesquisados, decorrente do entendimento que a subjetividade se constitui em elemento essencial para as pesquisas sociais, em virtude do potencial de alteração da realidade que cada indivíduo possui e que pode emergir de suas vivências. No entanto, também houve preocupação em ir além da análise superficial das falas e evitar interpretações ingênuas.

Outra reflexão importante, que orientou este estudo, foi a seguinte observação:

Como orientadora de tese e avaliação de livros e artigos é o que mais tenho encontrado: uma rendição do investigador às técnicas, pondo-as no lugar dos significados e intencionalidades. Como já referi inicialmente, repito aqui: métodos e instrumentos são caminhos e mediadores para permitir ao pesquisador o aprofundamento de sua pergunta central e de suas perguntas sucessivas, levantadas a partir do encontro com seu objeto empírico ou documental (MINAYO, 2010, p. 299).

Não se trata, obviamente, de negar a importância dos métodos e técnicas, mas sim de reiterar que, na pesquisa qualitativa, a “criatividade ou marca pessoal” do pesquisador agrega valor ao trabalho realizado, de forma que existe um certo grau de liberdade na condução do estudo em todas as suas fases, o que demanda transparência e detalhamento dos caminhos percorridos, do início ao fim do estudo (MINAYO, 2010).

Isso posto, cumpre aqui explicitar como as proposições de Minayo (2010) foram apropriadas pela pesquisadora, nos procedimentos adotados para a análise dos dados levantados por este estudo, a partir dos questionários respondidos pelos ingressantes e transcrições das entrevistas realizadas com servidores “antigos”, subconjuntos que constituíram o *corpus* analisado.

A classificação dos dados começou com a “leitura horizontal” (também denominada “leitura flutuante”) do material, e anotação das primeiras impressões, dando início à busca por coerência interna das informações obtidas e a construção de

categorias. No segundo momento foi realizada a “leitura transversal”, para o recorte dos temas que se constituem “unidades de sentido” para a pesquisa (MINAYO, 2010).

As categorias foram delineadas a partir da intencionalidade das investigações propostas pelo questionário e roteiro semi-estruturado das entrevistas, orientados, por sua vez, pelos objetivos da pesquisa. Os temas emergiram das respostas, considerando não apenas a frequência com que se apresentaram, mas, também, sua relação com outros fatores analíticos e empíricos. As escolhas dos recortes das falas tiveram como pressuposto a representatividade em termos de profundidade, visto que “nos fenômenos sociais há possibilidade de se analisarem regularidades, frequências, mas também relações, histórias, representações, pontos de vista e lógica interna dos sujeitos em ação” (MINAYO, 2010, p. 63).

Na análise final, buscou-se a necessária articulação entre dados empíricos e teoria, condizente com a visão de que o campo não cria os dados, pois as informações obtidas no decorrer de uma pesquisa não podem ser totalmente descoladas dos pressupostos que a nortearam (MINAYO, 2010).

5 O RITO DE PASSAGEM E A SOCIALIZAÇÃO DOS NEÓFITOS NA UFRGS

Neste capítulo são apresentados os dados coletados durante o trabalho de campo, sua articulação com o contexto, teorias e pressupostos que orientaram a pesquisa, bem como os resultados decorrentes da análise.

5.1 DE CANDIDATO A SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO: ANÁLISE DO RITO DE PASSAGEM

Analisando, na perspectiva de rito de passagem, os procedimentos relativos ao ingresso na Administração Pública Federal, estabelecidos em conformidade a lei nº 8112/90, verifica-se a existência das três fases propostas por Van Genep (2011), que apresentam as características resumidamente descritas abaixo.

A fase de separação abrange o período que se inicia com a autorização para a realização do concurso (através de ato da autoridade competente do respectivo poder), incluindo a publicação do edital, a realização das provas e a divulgação dos aprovados, e encerrando-se com a nomeação do candidato e assinatura do termo de posse. Sua duração varia, mas para o candidato a espera pode ser longa, pois envolve diversas etapas sequenciais um tanto burocráticas e observância de prazos.

A fase de margem corresponde ao estágio probatório, que se inicia após a assinatura do termo posse, com a entrada em efetivo exercício, e tem duração de três anos. Nesse período o neófito deve ser capacitado para a realização de suas funções, e suas aptidões para permanência no cargo são avaliadas.

A fase de agregação conclui o processo de mudança de *status*, caracterizando-se pela aquisição de estabilidade mediante publicação de ato que consolida formalmente o vínculo do servidor aprovado no estágio probatório.

A UFRGS, como autarquia federal, não pode se afastar das diretrizes da lei nº 8.112/90 na condução de seus processos seletivos, os quais, todavia, dentro do princípio da discricionariedade, apresentam suas particularidades.

Em relação ao ingresso de técnico-administrativos, visto como um rito de passagem, as fases de separação, margem e agregação descritas acima apresentam algumas especificidades próprias, que seguem comentadas.

Na fase de separação, a autorização para realização de concursos é atualmente regulamentada pelo Decreto nº 7.232/2010, que estabelece quantitativos de lotação de cargos técnico-administrativos para as universidades federais, viabilizando a realização de concurso para ocupação das vagas pré-estipuladas, sem necessidade de autorização adicional dos Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão e Educação.

O edital dos concursos informa os cargos e respectivo número de vagas existentes, bem como os requisitos para o seu preenchimento, em termos de escolaridade, experiência profissional e registro nos Conselhos competentes, quando existirem. O cronograma completo dos concursos, da publicação do edital de abertura à divulgação do resultado final, pode ser acessado a partir do *site* da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP). O meio oficial de comunicação da lista de aprovados e das consequentes nomeações é a publicação no Diário Oficial da União, mas a UFRGS também costuma encaminhar telegrama de convocação aos candidatos nomeados, sem, entretanto, eximi-los de acompanhar o processo através da imprensa oficial.

O concurso de 2010 para técnico-administrativos teve seus editais²⁷ publicados em 20 de setembro de 2010, prova escrita objetiva aplicada no dia 28 de novembro de 2010, resultado final publicado no Diário Oficial da União em 27 de janeiro de 2011 e os primeiros ingressos efetivados em março de 2011, ou seja, passaram-se ao menos 5 meses, desde o início da fase de separação, até que os primeiros concursados

²⁷ Os Editais nº 28 e 29 de 2010, da PROGESP/UFRGS, referentes à abertura do concurso público para Cargos Técnico-Administrativos em Educação na UFRGS realizado em 2010, estão disponíveis em: <<http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/concursos-publicos/tecnico-administrativo/2010>>. Acesso em 25-03-2013.

nomeados chegassem à fase de margem, cujo início é marcado pela entrada em efetivo exercício, após a nomeação e a assinatura do termo de posse.

A fase de margem, corresponde ao estágio probatório dos concursados²⁸ que, em conformidade com a Lei 8.112/90, tem duração de três anos, período durante o qual os ingressantes passam por avaliações periódicas, adquirindo estabilidade por ocasião de seu término.

O acompanhamento do estágio probatório inicia assim que o neófito toma posse, com uma entrevista realizada pela equipe de Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento (DIMA), com vistas a conhecer sua experiência profissional e perfil de capacitação antes de encaminhá-lo ao setor de trabalho, num esforço de conciliar as demandas institucionais com os interesses do ingressante. Nessa ocasião, ele também recebe orientações sobre procedimentos administrativos próprios dessa etapa de sua vida funcional.

As avaliações periódicas do estágio probatório são realizadas por meio de sistema informatizado, prevendo avaliação da chefia, auto-avaliação, e realização de reunião entre chefia e servidor, antes da certificação dos formulários, através da qual se efetiva o encaminhamento dos registros para a PROGESP. Ocorrem no 6º, 14º, 22º e 30º mês após o ingresso, considerando os critérios de disciplina, capacidade de iniciativa, assiduidade, produtividade, e responsabilidade, a serem pontuados entre 1 (não satisfatório), 2 (pouco satisfatório), 3 (satisfatório), 4 (muito satisfatório) e 5 (plenamente satisfatório). A assiduidade é medida pela frequência diária ao trabalho; a disciplina, pela observância aos regulamentos e orientações da chefia; a capacidade de iniciativa, pelas providências tomadas dentro dos limites de autonomia previstos para o cargo; a produtividade, pelo rendimento compatível com as condições de trabalho e atendimento aos prazos estabelecidos; e a responsabilidade, pela forma como o servidor assume as tarefas que lhe são propostas, sua conduta moral e ética profissional.

²⁸ Os dados sobre o ingresso de técnico-administrativos na UFRGS foram fornecidos por servidores que atuam na PROGESP, por meio de consultas, reuniões e documentos diversos. Outra fonte foi o *site* do setor, disponível em: <<http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/manual-do-servidor/manual/estagio-probatorio/estagio-probatorio>>. Acesso em 30-01-2012.

Além desses indicadores, o formulário destinado à chefia contempla campos para recomendações de aspectos a serem melhorados, para explicitação das orientações dadas ao neófito visando solucionar eventuais falhas e para sugestões de capacitações que ele deva realizar. O formulário destinado à auto-avaliação do servidor, por sua vez, apresenta campo para sugestões e manifestações.

O resultado final é obtido a partir do somatório das médias das 4 avaliações, sendo que servidores que atingirem média igual ou superior a 3 pontos são considerados aptos.

A responsabilidade pelo acompanhamento dos servidores em estágio probatório é da DIMA/PROGESP, contando, para tanto, com uma comissão de 5 pessoas, estabelecida para essa finalidade, formada por 3 servidoras da Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento (DIMA), 1 servidora da Divisão de Capacitação (DC) e 1 servidora do Departamento de Atenção à Saúde (DAS).

Essa comissão reúne-se semanalmente e tem como principais atribuições a análise de relatórios de avaliação de técnico-administrativos em estágio probatório, a realização de discussões com vistas a encaminhamentos e providências nas situações de avaliações com baixa pontuação, a coordenação da ação “Encontro de Acompanhamento de Estágio Probatório”; e a emissão do parecer de conclusão do estágio probatório.

De acordo com o relato de experiência titulado Inovações nos Subsistemas de Gestão de Pessoas, elaborado por servidores da PROGESP, no decorrer do estágio probatório são ofertadas 5 ações de capacitação específicas para os neófitos, com as seguintes características e objetivos:

Estrutura Universitária: tem como objetivo apresentar a estrutura administrativa da Universidade ao servidor técnico-administrativo ingressante. Nessa ação, com carga horária de 24 horas, os diversos setores da instituição são apresentados pelos seus próprios dirigentes.

Integração Institucional para Ingressantes: Oferecida nos primeiros meses que o técnico-administrativo ingressa na Universidade, esta capacitação é composta por turmas de até 23 alunos, com carga horária de 16 horas. São abordados conteúdos sobre conflitos em equipe, humanização e qualidade no atendimento. É uma das primeiras capacitações em que o servidor tem a oportunidade de expressar suas expectativas em relação ao seu trabalho e compartilhar os seus sentimentos e experiências com colegas que ingressaram no mesmo período.

Encontro de Acompanhamento de Estágio Probatório: através de uma vivência de grupo, mediada por integrantes da equipe de acompanhamento, esse encontro possibilita a reflexão e a discussão sobre os processos de trabalho no primeiro ano de estágio probatório. Com o intuito de dar continuidade à interação estabelecida entre cada grupo de ingressantes, procura manter as mesmas turmas constituídas na capacitação “Integração Institucional para Ingressantes”. Esta ação possibilita à equipe de acompanhamento conhecer melhor a realidade de cada servidor e, quando necessário, orientá-lo para o atendimento de suas demandas. Esta capacitação tem uma carga horária de 04 horas.

Pensando a Carreira na Estabilidade: essa ação, com carga horária de 03 horas, é oferecida aos servidores técnico-administrativos no momento em que eles estão encerrando o seu período de estágio probatório. Busca discutir as questões sobre o significado do trabalho na vida, o equilíbrio dos papéis – pessoal e profissional – e a satisfação na vida. Como na capacitação anterior, procura manter as mesmas turmas, visando um melhor aproveitamento.

Encontro de chefias de servidores técnico-administrativos em estágio probatório: essa atividade, com carga horária de 04 horas, busca oportunizar aos participantes um espaço de reflexão acerca do papel do gestor. Para isso, busca parceria com palestrantes da área de sociologia, psicologia e medicina do trabalho, levando em conta as diferentes perspectivas teórico-práticas de gestão de pessoas. Além disso, procura orientar as chefias acerca do processo de avaliação e acompanhamento de estágio probatório.

Passados os três anos de estágio probatório realizado com aprovação, chega-se à fase de agregação do rito de passagem, que confere ao neófito a estabilidade e o *status* de servidor técnico-administrativo, mediante abertura de processo contendo o parecer da comissão responsável e encaminhamento da portaria de homologação para assinatura do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas.

5.2 OS INGRESSANTES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E SUAS VIVÊNCIAS

A decisão de ingressar em uma carreira profissional pode ser vislumbrada a partir de um amplo espectro, visto que a socialização secundária, ligada à distribuição social do conhecimento decorrente da divisão do trabalho, diferentemente da socialização primária, caracteriza-se pela possibilidade de escolha entre diversas opções, e, também, porque o indivíduo participa dos processos de socialização

secundária a partir de uma “posição no mundo”, resultante da socialização primária (BERGER; LUCKMANN, 2011).

Considerar toda aproximação de um grupo como resultado de um processo meramente coercitivo ou meramente auto-interessado equivale a destituir o ser humano de sua complexidade, que abrange sua autonomia e sua sociabilidade, facetas de sua existência, que é inevitavelmente marcada pela relação tensa e indissociável entre indivíduo e sociedade.

Abordando a socialização como meio de inserção e de construção social, em que os sujeitos participam da produção da realidade que os afeta, (BERGER; LUCKMANN, 2011; CAVEDON, 2010), a análise das contribuições dos ingressantes técnico-administrativos que participaram deste estudo, por meio do questionário, resultou na classificação de suas falas em quatro categorias e temas associados, apresentados no quadro a seguir.

Quadro 2 – Categorias e temas nas falas dos neófitos

Categorias	Temas
Aproximação prévia	Vínculos/vivências anteriores Imagem positiva da instituição
Saberes e fazeres do cargo	Ações formais de socialização Aprendizado com os colegas Falta de informação/falhas de comunicação Resistência “ao novo”
Socialização e emoções	Recepção e acolhimento Relacionamento Interpessoal Impactos do acolhimento inicial positivo Impactos do acolhimento inicial problemático Identificação com a organização e engajamento Consolidação de vínculo institucional
Sugestões dos neófitos	Apresentação da estrutura Ações de socialização em nível de unidade Facilitador/tutor Capacitações específicas

5.2.1 Categoria “aproximação prévia”

A categoria “aproximação prévia” está associada às perguntas nº 1 e nº 2 do questionário, que investigam se vivências anteriores ao ingresso influenciaram o neófito na decisão de realizar o concurso.

A partir da análise das respostas, foram evidenciados os seguintes temas ligados ao objeto de estudo da pesquisa:

- vínculos/vivências anteriores;
- imagem positiva da instituição.

Um número considerável de ingressantes, 38 (aprox. 60% dos respondentes), foi aluno, dentre os quais 12 (aprox. 19% dos respondentes) citam formas adicionais de interação com a instituição, atuando como bolsistas, por exemplo. Na perspectiva de que todo vínculo é influenciado por socializações anteriores (vínculos consolidados e/ou rompidos), e tende a produzir experiências que influenciarão socializações posteriores, gerando associações positivas ou negativas com as novas oportunidades de vínculo (BERGER; LUCKMANN, 2011), é possível que as vivências/vínculo anteriores junto à UFRGS (registrados em respostas à pergunta nº1 do questionário), tenham exercido influência sobre muitos ingressantes, independentemente de terem ou não (em resposta à pergunta nº 2 do questionário), enfatizado ligações anteriores com a Universidade como motivação para realização do concurso.

Para evidenciar o tema “vínculos/vivências anteriores”, tem-se os excertos abaixo:

1. Você teve outras vivências na UFRGS antes de seu ingresso na instituição como servidor técnico-administrativo? Se sim, quais? (ex.: aluno, professor substituto, participação em cursos de extensão, etc.)

TA07: Fui aluna da UFRGS na graduação e na especialização. Fui assistente em administração por dois anos e meio antes de ingressar no cargo atual.

TA18: Sim. Iniciei meu vínculo com a UFRGS em 2001 como aluna de graduação. De 2005 a 2007, fiz mestrado e, a partir de 2008, ingressei no doutorado, ambos cursos de pós-graduação na UFRGS, onde também participei de cursos de extensão.

TA48: Sim. Sou aluna de graduação desde 2008. Já trabalhei como monitora de disciplina e como bolsista em uma Pró-Reitoria.

Embora a pergunta nº 2 do questionário solicitasse uma única resposta (a principal motivação para realizar o concurso para técnico-administrativo da UFRGS), a grande maioria dos respondentes mencionou mais de um item, indicando que, em geral, a escolha de buscar uma vaga como técnico-administrativo da UFRGS foi influenciada por uma multiplicidade de fatores, dificultando o apontamento de um, entre outros julgados importantes. A estabilidade do serviço público e benefícios associados à investidura no cargo (salário e plano de carreira) receberam o maior número de menções, mas, em geral, foram encaixados em discursos que também destacam ambiente acadêmico e políticas de incentivo à qualificação, bem como a admiração pela instituição, por sua credibilidade e *status*.

As falas abaixo elucidam como o tema “imagem positiva da instituição” figura entre os fatores capazes de influenciar a decisão de concorrer a uma vaga de servidor público vinculado à UFRGS:

2. Qual foi a sua principal motivação para realizar o concurso para técnico-administrativo da UFRGS?

TA11: Cargo específico para minha formação; por tratar-se de uma grande Universidade; por oferecer plano de progressão de carreira e incentivo à qualificação.

TA12: Trabalhar para a Universidade em que me formei e pela qual tenho imenso respeito e gratidão (PRINCIPAL); estabilidade. Ambiente universitário; *status* da UFRGS.

TA49: Estabilidade (qualquer cargo público), na UFRGS a motivação se deu por ser uma universidade de renome, traz respeito e credibilidade.

TA53: Minha meta para 2010 foi passar em um concurso público. O que mais me motivou no caso da UFRGS, foi o conceito da instituição e a possibilidade de realizar cursos de capacitação. Outro fator importante foi o incentivo à qualificação.

TA59: Trabalhar na UFRGS sempre foi um sonho. Gosto muito do ambiente universitário. Também me motivou a estabilidade e possibilidade de progressão através da continuidade dos estudos.

Os resultados corroboram com o entendimento de que as representações sociais criadas em torno do nome da organização contam muito para a atração de candidatos, devido à inevitável associação entre o nome de uma organização, sua imagem e a imagem dos seus integrantes (CAVEDON, 1990).

O valor da edificação e preservação de uma imagem social positiva é reiterado por Goffmann (2011), em seus exemplos de como as interações sociais giram em torno das “fachadas” individuais, sobretudo convencionando meios de protegê-las. O prestígio de uma instituição pode ser ostentado individualmente através da “fachada” de membro, considerado digno de deferência pelo mérito de integrá-la.

Processos de socialização secundária em geral, incluindo os iniciados antes da aproximação efetiva com um grupo, sucedem por meio da incorporação de elementos normativos, afetivos e cognoscitivos, que se articulam a partir das apropriações que os indivíduos fazem de suas experiências sucessivas. Nessa dinâmica de interação entre os sujeitos e seu entorno ocorrem as constantes aproximações e afastamentos com grupos diversos, que resultam em permanente construção da identidade individual, produtora e produto da realidade social (BERGER;LUCKMANN, 2011; CAVEDON, 2010).

5.2.2 Categoria “saberes e fazeres do cargo”

A categoria “saberes e fazeres do cargo” está associada às questões de nº 3 a nº 5 do questionário. As perguntas nº 3 e nº 4 verificam a participação em ações institucionais voltadas para a socialização dos técnico-administrativos ingressantes, na forma de atividades de integração ou de treinamentos específicos para a função desempenhada, registrando percepções sobre os eventos. A pergunta nº 5 investiga se a atuação profissional dos novatos pode estar sendo dificultada pelo processo de socialização.

A partir da análise das respostas, foram evidenciados os seguintes temas ligados ao objeto de estudo da pesquisa:

- ações formais de socialização;
- aprendizado com colegas;
- falta de informação/falhas na comunicação;
- resistência “ao novo”.

A grande maioria relatou ter participado de ações institucionais formais de socialização, e cerca de metade dos respondentes manifestou satisfação em relação à ação promovida pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, denominada “Integração Institucional para Servidores Ingressantes”. No entanto, relatos de satisfação parcial e insatisfação também se mostraram merecedores de atenção, conforme se verifica nas falas ilustrativas do tema “ações formais de socialização”, apresentadas a seguir.

3.Desde o seu ingresso na instituição, você participou de ações específicas para ingressantes? Se sim, cite algumas e informe se corresponderam ou não às suas necessidades/expectativas:

TA01: Sim. Integração para ingressantes. Superaram as expectativas.

TA02: Sim. Integração Institucional para Servidores Ingressantes, 2011. A ação correspondeu às necessidades no sentido de conhecer novos servidores, mas senti falta de uma ação específica para conhecer os servidores já atuantes (em nossas unidades ao menos) e também sobre a estrutura da Universidade.

TA17: Sim. Participei do curso de “Integração Institucional” e foi muito interessante, agregador. Atendeu às minhas expectativas. No curso, a ministrante deu liberdade para os ingressantes expressarem suas opiniões positivas e negativas sobre a Universidade e estimulou a busca de alternativas para sanar os problemas que ocorrem no dia a dia do trabalho na UFRGS.

TA31: Sim, participei da Integração para novos servidores em 2011. A integração foi muito boa, mas não correspondeu. Minha expectativa era de saber como funcionava a instituição, divisão dos campus, hierarquia, o que era um processo administrativo, etc.

TA32: Sim, curso de Access, criatividade, integração institucional e francês (módulo I). Com exceção do curso de integração, os demais corresponderam às minhas expectativas. Não gostei do curso de integração, pois o achei sem conteúdo prático, acreditava que seria apresentada toda a estrutura organizacional da UFRGS, bem como apresentado os serviços dos quais os servidores têm direito, tais como: saúde, colônia de férias, vacinas, atividades desportivas, creche, etc.

TA46: Participei do curso de integração dos ingressantes. Foi um curso muito proveitoso, onde podemos trocar experiências com outras pessoas conhecer novos colegas e entender um pouco mais sobre o funcionamento da Universidade.

TA63: Sim. Curso de capacitação para ingressantes. Não correspondeu às expectativas. Achei que iriam falar sobre a Universidade.

Deve-se ressaltar que a ação de capacitação “Integração Institucional para Servidores Ingressantes” costuma ser ofertada de forma articulada com a ação “Estrutura Universitária”, mas, conforme relatos de servidores da PROGESP, no ano de

2011, devido à necessidade de priorização de outras demandas urgentes, o evento em que a estrutura da Universidade é formalmente apresentada não ocorreu.

Cumpra também esclarecer que a ação de capacitação “Integração Institucional para Ingressantes” foi geralmente elogiada em conversas informais com os ingressantes, durante o contato pessoal em que foi solicitado o preenchimento do questionário. Observa-se, portanto, que a maioria das contribuições (obtidas através do questionário e/ou durante a interação direta com os respondentes) permitiram a interpretação de que a ação tende a ser reconhecida como relevante do ponto de vista do acolhimento, da oportunidade de conhecer outros ingressantes/trocar experiências e, também, como oportunidade de expressão. Por outro lado, não se pode negar que houve ressalvas pelo fato de a ação oferecida em 2011 não ter sido complementada pela apresentação da estrutura da Universidade e conteúdo mais pragmático.

Como forma de aquisição dos saberes e fazeres essenciais ao desempenho das funções, a ênfase dos relatos foi na aprendizagem informal, com percepções variadas sobre a experiência, que podem ser verificadas nos excertos abaixo, evidenciando o tema “aprendizado com os colegas”.

4. Como ocorreu o treinamento para as atividades que você exerce? Houve facilitadores (pessoas ou atividades) que contribuíram para o aprendizado de suas atribuições e/ou integração no setor em que atua? Se sim, cite alguns exemplos:

TA04: Sim. Vim para assumir a vaga de uma servidora que estava se aposentando. Ela me passou todo o serviço e o restante da equipe foi muito receptivo.

TA18: Não tive treinamento. Fui aprendendo minhas atribuições e conhecendo minhas responsabilidades no calor do momento, “apagando incêndios”. Minha chefia me ajudou como pode.

TA47: Uma pessoa me orientou e acompanhou nos primeiros momentos e toda a equipe se coloca à disposição para qualquer dúvida.

TA58: Não ocorreram treinamentos. Havia um bolsista antigo. Este me passou e passa as orientações e maneiras do trabalho. Não houve nenhuma integração com demais setores.

TA60: Todos meus colegas me auxiliaram até eu ter segurança para fazer as atividades e ainda continuo tendo auxílio, pois tenho muito que aprender. Eles sentam do meu lado e mostram como realizar as atividades.

Cavedon (2010), ao mencionar a importância das ritualizações para a legitimação do aprendizado de neófitos, por propiciarem possibilidades de identificação mais aprofundada com as funções para as quais estão sendo socializados, indica que algo mais do que tarefas bem executadas provém da interação entre os ingressantes e seus socializadores, pois nesses momentos é adquirida a linguagem institucional que viabilizará, para o novato, ao final da fase de margem, sustentação do novo *status* a ser adquirido e legitimado junto a seus pares.

Ao agregar a função de técnico-administrativo, o neófito terá uma “fachada” a manter e deverá, também, ter interiorizado um repertório de conhecimentos que lhe permita, na execução de suas atividades de trabalho, colaborar para a preservação das “fachadas” alheias, demonstrando que conhece as condutas próprias do grupo do qual se tornou membro, agindo em conformidade com os seus rituais de interação (GOFFMANN, 2011).

Na total ausência de ritualizações que dêem legitimidade ao aprendizado informal, quando a atribuição de socializador é simplesmente delegada para um colega do mesmo setor do neófito, não há como prever como o processo de aprendizado será conduzido, a começar pelos ensinamentos e providências básicas para o exercício da função (ex.: liberação de acesso a sistemas informatizados). Isso pode acarretar prejuízos tanto para os socializados como para os socializadores. O início do efetivo exercício de um novo servidor costuma ser um período de elevada expectativa e ansiedade, tanto para ele, que precisa lidar com uma grande carga de novas informações, quanto para os seus colegas de equipe, que terão suas rotinas de trabalho alteradas pela chegada de um novo membro. Há um risco em contar exclusivamente com a disposição, colaboração e sensibilidade de todos os envolvidos para conciliação entre a realização das adaptações necessárias, o cumprimento das tarefas do setor e a adequada orientação do neófito.

Sem a observância de uma sequência lógica de ensinamentos e providências, os momentos destinados à socialização do neófito poderão ficar para segundo plano frente a outras prioridades. Isso pode acarretar frustrações significativas, conforme demonstram os trechos apresentados abaixo, relativos ao tema “falta de informação e falhas na comunicação”.

5. Você poderia destacar alguns fatores determinantes ou significativos para as eventuais dificuldades/problemas que você encontra no desempenho de suas atividades diárias? Explique sua resposta:

TA05: Considero bastante complicada, ou talvez pouco ou mal divulgada, a maneira de funcionamento da instituição. Leva-se bastante tempo para obter certas informações, ou então elas são conflitantes. Isto torna pouco ágil o desenrolar de certas questões, com as quais não seria necessário perder tanto tempo se as regras e possibilidades fossem melhor conhecidas por todos.

TA48: A minha principal dificuldade é a falta de treinamento e informação. Como sou nova, o setor é novo, preciso aprender do zero. Torna-se complicado pois a maioria das atividades apenas aprendo errando, pois não há uma pessoa de apoio que eu possa tirar todas as dúvidas. As informações estão disseminadas.

TA58: Dificuldades: falta de orientação no setor, não há nada normatizado sobre os procedimentos do trabalho, como manuais. Qualquer dificuldade não tem a quem recorrer no setor, tem que ligar sempre para alguém da pró-reitoria se surge alguma dúvida.

É preciso lembrar que a socialização é um processo contínuo, e, portanto, deve-se ter em mente que mesmo aqueles que desempenham um papel formal ou informal de socializadores estão ainda vivenciando o seu processo individual de socialização. A chegada de novos funcionários, por alterar rotinas consolidadas, pode ser um momento delicado para quem tem “tempo de casa”, resultando em comportamentos que podem ser simplificarmente interpretadas pelos neófitos como ações combativas às suas contribuições.

As frustrações, as barreiras de comunicação e os possíveis problemas de relacionamento interpessoal que tendem a se originar a partir dessa situação podem ser identificados nas falas apresentadas a seguir, nas quais as percepções dos neófitos fazem emergir o tema “resistência ao novo”.

5. Você poderia destacar alguns fatores determinantes ou significativos para as eventuais dificuldades/problemas que você encontra no desempenho de suas atividades diárias? Explique sua resposta:

TA04: Acho que servidores mais antigos possuem muita resistência ao “novo” (nem todos).

TA06: Morosidade nos processos. Funcionários antigos que não tem vontade de trabalhar e ficam empurrando o seu trabalho para os outros. Dificuldade em mudar processos porque as pessoas “sempre fizeram assim”.

TA17: O maior problema que identifico no desempenho de minhas atividades é a falta de organização em cada processo produtivo; a falta de manualização das operações; o não cumprimento de regras tal como prazos. Além disso, a dificuldade de comunicação entre alguns setores atrapalha o desenvolvimento das atividades. O que mais desmotiva, porém, é o conformismo de alguns servidores para deixar tudo como está, sem buscar soluções para os problemas.

TA55: Alguns colegas são relutantes em dividir o conhecimento. Acho que querem se sentir importantes, por isso, querem que as pessoas se dirijam somente a eles para obter informações.

Contemplando todos os dados apresentados até o momento, reitera-se a compreensão de que as ações institucionais, formais e informais, estão deixando a desejar em termos de ritualizações necessárias à promoção de um sentimento de pertencimento à Universidade, que não poderá se desenvolver se a instituição permanecer para o neófito uma desconhecida repleta de mistérios cujo desvendamento cabe somente a ele.

As dificuldades de acesso às informações básicas necessárias e o sentimento de desamparo por não contar com alguém que possa fornecê-las podem se constituir em um bloqueio para a vinculação do ingressante, uma vez que, como explicam Davel e Vergara (2009), é através da comunicação (verbal ou não verbal) que a subjetividade se torna efetiva na estruturação e no controle da ação. As dificuldades de comunicação podem levar a um distanciamento que prejudica a criação de laços com os pares e, conseqüentemente, com a instituição.

Conforme explicam Berger e Luckmann (2011), os aprendizados da socialização secundária podem prescindir de emotividade, mas técnicas que intensifiquem a carga afetiva do processo são recomendadas para aproximação entre neófitos e seus socializadores, de forma que o afloramento de emoções positivas facilite a identificação com o grupo e com a instituição de forma geral.

Os ritos, por sua natureza performática, propiciam momentos que podem facilitar a criação dessa proximidade, pois são uma forma de comunicação em que, conforme afirma Cavedon (1990, p. 45), baseando-se em Geertz, “os membros de uma cultura falam de si para si mesmos”.

5.2.3 Categoria “socialização e emoções”

A categoria “socialização e emoções” relaciona-se com as perguntas de nº 7 a nº 11. O alvo da pergunta nº 7 é a percepção do neófito sobre acontecimentos e emoções relativos ao seu primeiro dia de seu efetivo exercício na unidade de lotação. As perguntas nº 8 e nº 9 investigam a afetividade no trabalho, se há fatores atuando na consolidação ou dificultando o vínculo com a instituição. A pergunta nº 10 focaliza na possibilidade de consolidação do vínculo com a instituição, procurando elucidar que fatores poderiam favorecê-la. Por fim, a pergunta nº 11 investiga se o participante vislumbra possibilidade de permanência na Universidade.

A partir da análise das respostas, foram evidenciados os seguintes temas ligados ao objeto de estudo da pesquisa:

- recepção e acolhimento;
- relacionamento interpessoal;
- impactos do acolhimento inicial positivo;
- impactos do acolhimento inicial problemático;
- identificação com a organização e engajamento;
- consolidação de vínculo institucional.

Quando levados a refletir sobre o seu primeiro dia de trabalho, a maioria descreveu sua percepção sobre o acolhimento recebido. Predominam respostas que descrevem esse momento de forma positiva, mas registros mistos e negativos também ilustram o tema “recepção e acolhimento”, conforme se verifica nos excertos a seguir.

7. Você poderia citar alguns fatos marcantes e sentimentos associados ao seu primeiro dia de trabalho como técnico-administrativo da UFRGS?

TA17: O primeiro dia foi bom. Os colegas do setor arrumaram minha mesa e cadeira nos primeiros momentos, fazendo as mudanças necessárias. Me orientaram, em linhas gerais, sobre o trabalho que eu iria desenvolver. Fui muito bem recebida.

TA31: Recebi olhares desconfiados, mas também uma colega que me acolheu com gentileza. A direção ainda não tinha minhas funções bem definidas e outros colegas não sabiam o que eu faria no setor. Nada traumatizante, felizmente.

TA32: A recepção pela chefia foi satisfatória. No entanto, não tive uma apresentação formal para os colegas de trabalho. No decorrer das semanas seguintes, acabei por conhecer um a um de forma casual. Isso foi um ponto negativo.

TA43: O primeiro dia foi tranquilo, o pessoal da unidade me recebeu bem, houve uma explanação sobre as atividades do setor e fui bem recebido por todos.

TA48: A integração de um novo servidor em uma equipe pouco unida é muito difícil. É preciso designar alguém para acompanhar esta pessoa, até que ela aprenda o mínimo da função mesmo que o espírito da equipe for de “todos tem que saber tudo, pois é preciso partir de algum lugar, e apenas com o auxílio de alguém mais experiente isso é possível. Foi essa situação que me faltou, por isso o deslocamento que sofri no primeiro setor desde o primeiro dia.

TA57: No geral fui bem recebida, mas pude perceber que algumas pessoas ficaram inseguras e desconfiadas com a minha presença. Fiquei perdida nas tarefas, e no primeiro dia ouvi: “eu tive que aprender sozinha, não tenho tempo de ensinar!”

Respostas que enfatizam a convivência com colegas e alunos prevalecem nas reflexões sobre o trabalho como fonte de satisfação pessoal e de qualidade de vida, ganhando destaque entre outros fatores, como jornada de trabalho, oportunidades de aprendizado, aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal, que também se mostram relevantes. Os seguintes excertos ilustram como o tema “relacionamento interpessoal” no ambiente de trabalho foi evidenciado como um fator importante para a satisfação pessoal e qualidade de vida, de uma forma geral, reiterando a importância dos vínculos afetivos para o bem-estar individual.

8. Há aspectos do seu trabalho que contribuem para a sua satisfação pessoal e qualidade de vida? Se sim, cite alguns:

TA05: Sim, muitos. O ambiente é agradável, os colegas são ótimos e o trabalho condiz com a minha área de formação.

TA14: Sim. Ambiente e relação com colegas. Possibilidade de desenvolver as atividades agregando sempre um conhecimento novo.

TA24: Sim. A troca de experiências e convívio com os colegas de trabalho (nem todos).

TA31: Sim, a oportunidade de participar de congressos, viagens, pesquisa, publicações. O bom relacionamento com a chefia e com os colegas. Incentivo a continuar a pós-graduação, a unidade ser pequena e familiar.

TA45: Sim. É um bom ambiente de trabalho. Gosto do horário. Mesmo no estágio probatório, tenho uma certa estabilidade. Bom relacionamento com as pessoas que me cercam e com as quais trabalho e presto serviços.

TA61: Sim. A boa relação com os colegas e chefia e os incentivos e a oportunidade que a UFRGS oferece através de cursos de qualificação voltados para os funcionários.

No que tange às frustrações (respostas à pergunta nº 9), dificuldades na interação com colegas também são relatadas, reforçando, ainda dentro do tema “relacionamento interpessoal”, o quanto as questões relativas à afetividade no ambiente de trabalho podem impactar o bem-estar individual.

9. Há aspectos do seu trabalho que geram frustrações significativas? Se sim, cite alguns:

TA10: Não seria frustração, mas um certo desconforto, pois há uma disputa de vaidades, servidores antigos que deveriam ser exemplo, porém fazem questão de serem desagradáveis, parece que a todo momento vão “puxar o tapete” do outro colegas para prejudicá-lo. Isso é algo desagradável demais!

TA39: Eu tenho uma carga bastante grande de trabalho, realmente trabalho todo o tempo que estou aqui, fico, muitas vezes, retardando até para ir ao banheiro. Nesse intento, vejo colegas que muitas vezes não colaboram para o trabalho, isso me frustra.

TA41: O fato de sentir-se pressionado por superiores, por questões de conduta pessoal e vaidade de alguns. A politicagem presente na Universidade é um pouco frustrante para mim.

TA52: Sim, a postura de uma colega é muito sacrificante, centralizadora. Os casos de fofoca são muito irritantes. O *layout* novo da sala gera muito ruído.

TA55: sim, uma colega no meu setor me recebeu muito mal desde a minha chegada na Unidade e até hoje me trata muito mal.

TA57: No meu trabalho diretamente, não, porque eu consigo ir atrás, trazer coisas da minha experiência anterior. Eu falaria da dificuldade em lidar com aspectos cristalizados nos outros funcionários (alguns). Por ex: uso do local de trabalho para coisas pessoais; pacto do tipo não faz que eu não precisarei fazer; cumplicidade.

Apesar de as representações sociais acerca do funcionário público não constituírem o foco principal deste estudo, cumpre observar que, nessas falas indicativas de dificuldades de relacionamento interpessoal, pode ser observada uma certa tendência, por parte dos neófitos, de recorrer aos estereótipos apresentados por

Veneu (1990) para descrever o comportamento dos “antigos”. Há, por exemplo, menções sobre colegas que “não trabalham” (TA39), utilizando a jornada de trabalho para resolver questões pessoais e até realizando “pactos” de não realizar as tarefas (TA57), além de condutas orientadas por “politicagem” (TA41), termo geralmente utilizado para descrever relações de trabalho que se estabelecem por meio de “trocas de favores” em detrimento da ética.

No início de qualquer atividade profissional, o volume de novas informações a serem apropriadas e a falta de conhecimento sobre as dinâmicas de trabalho e de interação entre os membros do grupo tendem a gerar ansiedade, que pode ser minimizada por um bom acolhimento.

Os resultados deste estudo indicam que um bom acolhimento inicial pode inclusive ter benefícios que se estendem além dos primeiros dias/semanas.

Estabelecendo relações entre respostas a diferentes perguntas do questionário, foi possível observar que, em muitas das ocasiões em que foram enfatizadas a adequação e a satisfação com o treinamento obtido (em resposta à pergunta nº 4), dificuldades no trabalho foram negadas ou minimizadas (em resposta à pergunta nº 5), e foram positivos os relatos sobre o primeiro dia de trabalho (em resposta à pergunta nº 7). O mesmo padrão de coerência foi também observado nas situações de relatos negativos.

Houve uma tendência à manutenção das impressões do primeiro dia, uma vez que sentimentos semelhantes aos provocados durante o acolhimento inicial, positivos ou negativos, foram, muitas vezes, também evidenciados nas percepções sobre o treinamento propiciado e sobre as dificuldades enfrentadas no dia a dia do trabalho.

As seguintes falas ilustram o tema “impactos do acolhimento inicial positivo”, evidenciado a partir do estabelecimento de relações entre as questões nº 4, nº 5 e nº 7 do questionário²⁹:

4. Como ocorreu o treinamento para as atividades que você exerce? Houve facilitadores (pessoas ou atividades que contribuíram para o aprendizado de suas atribuições? Se sim, cite alguns:

TA12: A rotina do setor e as atividades e processos de trabalho foram sendo passadas aos poucos, por toda a equipe, sendo que eu em muitos momentos estava junto a cada um deles para aprender os processos de trabalho. A

²⁹ Exemplos adicionais encontram-se no Anexo E

adaptação foi gradual e natural, sendo que todos os colegas atuaram como facilitadores da minha inserção.

5. Você poderia destacar alguns fatores determinantes ou significativos para as eventuais dificuldades/problemas que você encontra no desempenho de suas atividades diárias? Explique sua resposta:

TA12: O setor é muito dinâmico e com muitas frentes de trabalho diferentes, por isso a inserção foi um pouco mais demorada, no sentido de apropriação de cada um dos processos de trabalho. Acabou ficando um pouco solto nos últimos meses qual era a atividade de cada um dentro da equipe, o que foi identificado e melhorado. Agora o trabalho está fluindo muito bem.

7. Você poderia citar fatos marcantes e sentimentos associados ao seu primeiro dia de trabalho como técnico-administrativo da UFRGS?:

TA12: Minhas colegas narram que eu fiquei por vários dias com os olhos arregalados. É uma imagem engraçada que traduz um pouco do sentimento de surpresa com a complexidade e a demanda do setor. O sentimento era um misto desta surpresa com a alegria intensa pelo ingresso, primeiro dia de trabalho, somado à extrema satisfação com a receptividade e o carinho com que me receberam. Fiquei logo com a sensação de que ser lotada ali havia sido um grande presente, sobretudo pela equipe.

Como se pode observar, na análise associada das respostas fornecidas por TA12, sua fala está repleta de cuidados com a preservação da imagem do setor de atuação e com as “fachadas” dos colegas (GOFFMAN, 2011). O relato de uma grande satisfação com o acolhimento inicial acompanha falas que descrevem o processo de socialização de forma positiva, demonstrando satisfação com o aprendizado informal obtido junto à equipe do setor (todos os colegas são considerados facilitadores). Além disso, há mitigação das dificuldades relatadas (houve identificação e melhora de um problema) e são apresentadas justificativas para a sua inevitabilidade (o setor é muito dinâmico e com muitas frentes de trabalho diferentes).

O mesmo tipo de associação de respostas, na situação oposta, revelou o tema “impactos do acolhimento inicial problemático”³⁰, como demonstram os excertos apresentados abaixo:

4. Como ocorreu o treinamento para as atividades que você exerce? Houve facilitadores (pessoas ou atividades que contribuíram para o aprendizado de suas atribuições? Se sim, cite alguns:

TA30: Não houve treinamento para a atividade que estou exercendo. Conteí com a colaboração pontual da antiga funcionária que pediu exoneração e dos

³⁰ Exemplos adicionais encontram-se no Anexo F.

bolsistas que já integravam o setor. Além disso, fui auxiliada em questões específicas pela secretaria geral da Unidade.

5. Você poderia destacar alguns fatores determinantes ou significativos para as eventuais dificuldades/problemas que você encontra no desempenho de suas atividades diárias? Explique sua resposta:

TA30: 1º) Falta de conhecimento prático de determinados setores da UFRGS criados para assessorar outros setores; 2º) Centralizações e concentração de muitas tarefas em um único setor e em poucos servidores.

7. Você poderia citar fatos marcantes e sentimentos associados ao seu primeiro dia de trabalho como técnico-administrativo da UFRGS?

TA30: Meu principal sentimento ao que deparar com a rotina do meu setor foi medo. Quando acompanhei a rotina da antiga funcionária, que saiu um dia depois de minha entrada, fiquei assustada com a quantidade de rotinas importantes que somente ela realizava e que, na minha concepção, precisaria de alguns meses para apreendê-las (algumas até extrapolam os requisitos do cargo para o qual fiz concurso).

Assim como ocorre na análise associada das respostas fornecidas por TA12, verifica-se, na fala de TA30, uma coerência similar. As emoções e os sentimentos relativos ao primeiro dia de trabalho são negativos e acompanham falas que descrevem o processo de socialização da mesma forma: os ensinamentos recebidos no setor não são reconhecidos como uma forma de treinamento, e a colaboração de colegas é descrita por meio de expressões que reduzem o seu valor (houve apenas uma colaboração pontual e um auxílio em questões específicas). As dificuldades relatadas são, por sua vez, apresentadas de forma objetiva (sendo, inclusive, numeradas), e sem elementos mitigadores que indiquem tentativas de preservar a imagem do setor/ instituição e/ou a “fachada” de colegas (GOFFMAN, 2011).

As inferências viabilizadas por essas associações remetem novamente ao fato de que a socialização secundária, tende a favorecer interiorizações das novas funções quando, à semelhança da socialização primária, ocorre em um meio propício à criação de laços afetivos (BERGER; LUCKMANN, 2011).

Um bom acolhimento envolve procedimentos ritualizados determinados por convenção social e esperados quando um novo membro é integrado a um grupo, viabilizando a construção e a preservação de “fachadas” adequadas à situação (GOFFMAN, 2011). Dessa forma, quando esses procedimentos ritualizados deixam de ser reproduzidos no âmbito da unidade em que o neófito é lotado, espera-se alguma

reação emocional frente à ruptura com a convenção e seus significados simbólicos. Nessas circunstâncias, o neófito acionará, voluntária e/ou involuntariamente, tudo o que apreendeu durante suas socializações prévias como sinônimo de bom ou mau acolhimento, trazendo à tona sentimentos e emoções que impactarão no seu processo de socialização, fazendo-o responder subjetivamente à realidade que se apresenta (BERGER; LUCKMANN, 2011).

Cavedon (1990) ressalta que é usual a postura mais respeitosa e humilde dos neófitos durante a fase de margem, expressa por meio da teatralização de convenções sociais, que podem inclusive ser acionadas para reprimir reações espontâneas de insatisfação nas situações de mau acolhimento, como explica Goffman (2011). Segundo Turner (2008), as provações e humilhações a que os neófitos são submetidos durante a fase liminar devem ter uma conotação de preparação para as novas responsabilidades que assumem, prevenindo futuros abusos de poder pela representação ritualizada de uma postura de humildade. Da Matta (2000), por sua vez, reforça o entendimento de que a ritualização faz a diferença nos sentimentos aflorados e interiorizações, pois é pelo simbolismo ritualístico que um corte e a decorrente cicatriz deixam de ser um ferimento imputado sobre o neófito e passa a ser um elo de sua ligação com a comunidade. O aprendizado através de ações ritualizadas, como as descritas acima, é eficaz porque seus mecanismos de transmissão de ensinamentos essenciais prevêm uma organização sistemática e lógica, aliada a uma carga simbólica, conferida pela teatralização.

Espera-se que a conduta do neófito seja de reconhecimento da experiência dos seus colegas mais “antigos”, mas quando são insuficientes as ritualizações que podem facilitar a inserção do ingressante ao grupo, legitimando, em nível subjetivo, os papéis de socializador e socializado, problemas de relacionamento interpessoal tendem a emergir. As emoções experimentadas pelo ingressante que não se sente acolhido podem enfraquecer sua vigilância quanto à conduta respeitosa esperada pelos seus colegas “antigos”. Nessas circunstâncias, as contribuições que os ingressantes poderiam apresentar a partir de seus conhecimentos (adquiridos em socializações prévias) podem ser ofertadas sem a devida observância das condutas teatralizadas

próprias de sua condição de neófito, como a humildade, e os servidores experientes, por sua vez, podem reagir com resistência.

Na perspectiva de Turner (2008), os ingressantes representam a *communitas* enquanto os servidores antigos representam a *estrutura*, e o equilíbrio dessa relação de opostos dificilmente se sustenta sem a mediação de rituais de interação que promovam um convívio harmonioso entre ambos.

Refletindo sobre essas ponderações, depreende-se que a promoção de situações ritualizadas, que legitimem o rito de passagem, pode ser uma boa estratégia para reduzir conflitos entre os novatos e o restante do grupo, e para promover a consolidação de laços afetivos e de identificação com a Universidade.

Antes de apresentar as falas relacionadas ao próximo tema, “identificação com a organização e engajamento”, cumpre observar que o senso comum atualmente tende a recusar a proposição de que indivíduos possam ser cativados por organizações em decorrência de identificação com funções nobres que elas desempenham junto à sociedade e de outras oportunidades de satisfação pessoal que elas viabilizem, que não sejam relacionadas a salários elevados e outras vantagens similares.

Misoczky (2006), entretanto, citando o exemplo de organizações que buscam a promoção e a ampliação dos direitos de minorias, argumenta que uma identificação com os nobres propósitos de uma organização resultam em engajamento por parte de seus integrantes e implementação de ações eficazes em prol dos grupos aos quais prestam serviços. A autora recusa, portanto, concepções que contemplem seres humanos como meros agentes do mercado auto-interessados.

Os excertos, apresentados a seguir, são indicativos de que a satisfação pessoal por afinidade com o papel social da instituição pode levar a um maior envolvimento com as atividades exercidas no trabalho, e evidenciam o tema “identificação com a organização e engajamento”.

10. Há aspectos do seu trabalho que contribuem para a sua satisfação pessoal e qualidade de vida? Se sim, cite alguns:

TA19: Sim. Meu trabalho é próximo de minha casa, 5 quadras. Meu trabalho beneficia muito a comunidade acadêmica (bolsas no exterior para os alunos). Eu diria que “realizamos sonhos”. Meu trabalho (setor como um todo) é bem

visto pelos outros setores da Universidade. Trabalho para a sociedade, e não para o enriquecimento do dono de uma empresa.

TA32: Trabalhar com projetos, pois não gosto de rotina. Poder atuar com parceiros das IES, tais como: empresas, Governo, outras IES, etc. Poder trabalhar diretamente com os alunos, pois desenvolvo meu lado docente ao repassar conhecimento prático, bem como receber isso deles.

As teorias Berger e Luckmann (2011) também combatem análises subsocializadas ou hipersocializadas, que situam o comportamento de indivíduos em um único pólo da dicotomia auto-interesse/submissão à coerção social. Ao propor que a dialética entre indivíduo e sociedade é inerente aos processos de socialização que geram identificação com grupos e instituições, permitem a análise da criação de vínculos a partir de uma perspectiva ampla.

Os excertos apresentados abaixo são representativos da análise do processo de socialização a partir de uma perspectiva complexa para evidenciação do tema “consolidação de vínculo institucional”.

10. Que fatores poderiam favorecer a sua permanência na UFRGS (no atual cargo ou realizando concurso para outro cargo)?

TA02: Aprendizado, horário de trabalho, salário, ambiente de trabalho.

TA29: Melhores condições do espaço físico. Melhores capacitações, com maior oferta de cursos. Encontrar uma turma de fé para tomar uns tragos pela cidade, viagens curtas e outras atividades de lazer e cultura. Seis horas de trabalho.

TA32: Ser uma instituição de ensino, pois pretendo iniciar o Doutorado dentro dos próximos 5 anos; poder exercer a minha profissão, na prática, e ter a companhia de professores altamente renomados na minha área – Engenharia de Produção; trabalhar com projetos.

TA34: Uma progressiva valorização do meu trabalho por parte da instituição.

11. Considerando seu projeto de vida do ponto de vista profissional, onde você se vê daqui a 5 anos?:

TA02: Espero que daqui a 5 anos eu esteja trabalhando no mesmo setor, mas com mais conhecimento agregado, inclusive tendo terminado o curso de especialização que inicio este ano.

TA29: Eu me vejo trabalhando na UFRGS, com melhores condições de trabalho, estou trabalhando para construir essas condições. Em parte porque não faço planos a longo ou médio prazo e porque a UFRGS é um lugar bom de trabalhar em comparação com outras realidades. Gosto de trabalhar na área da educação.

TA32: Eng. de Produção e Doutoranda da UFRGS.

TA34: Eu tenho expectativa de continuar na UFRGS, me sinto feliz, faço o que gosto e tenho um ótimo ambiente de trabalho.

Consoantes com as teorias que norteiam este estudo, os dados acima sugerem que diversos fatores, além de salários e vantagens pessoais, podem favorecer a aproximação, inserção e consolidação de vínculo com organizações.

5.2.4 Categoria “sugestões dos neófitos”

A categoria “sugestões dos neófitos” está associada à pergunta nº 6 do questionário, que solicita manifestações nesse sentido, a serem consideradas, junto com os demais resultados, na proposição de soluções práticas para os problemas relativos à socialização dos ingressantes:

A partir da análise das respostas, foram evidenciados os seguintes temas ligados ao objeto de estudo da pesquisa:

- apresentação da estrutura;
- ações de socialização em nível de unidade;
- facilitador/tutor;
- capacitações específicas.

Muitas das respostas à pergunta 6 do questionário, como se pode verificar nas falas transcritas abaixo, elucidativas do tema “apresentação da estrutura”, corroboram com o entendimento de que uma compreensão sobre como a Universidade se estrutura, logo após o ingresso, poderia contribuir para a promoção de um sentimento de pertencimento à instituição.

6 Que ações você sugeriria para facilitar o aprendizado e integração dos ingressantes técnico-administrativos?

TA18: Acredito que uma apresentação da estrutura hierárquica da Universidade poderia ajudar, mostrando o organograma e o que está subordinado a que, o que cabe a cada unidade, etc.

TA40: Seria de suma importância a apresentação dos setores e suas funções no início das atividades, por ser uma universidade grande e com vários campus o ingressante fica um pouco perdido e sem noção da grande dimensão da universidade.

TA42: A ação de capacitação de que participei foi muito boa. Acho que o modelo é aproveitável. Acredito que o único problema é que deveria ser feita mais cedo. E em ordem invertida, pois a próxima é sobre a estrutura da UFRGS.

TA46: Creio que, antes mesmo do ingresso definitivo ou poucos dias após ele, os novos funcionários fossem apresentados a Universidade como um todo, conhecendo sua unidade, departamentos, organograma.

TA59: Apresentação da instituição e as atividades exercidas por cada setor.

TA61: Sugiro a realização de mais cursos e atividades que proporcionem aos ingressantes conhecer os campus que compõem a universidade bem como priorizar um maior contato entre os funcionários.

TA63: Apresentação da Instituição aos ingressantes. Apresentação dos sites, portal e sistemas operacionais da instituição.

Um outro fator que se mostra relevante, frente às especificidades da UFRGS, é a necessidade de ações para ingressantes desenvolvidas em nível de Unidade.

A pertinência dessa sugestão pode ser explicada pelo fato de que ingressantes entram em efetivo exercício em momentos diferenciados após sua aprovação no concurso e nomeação, o que, por si só, já dificultaria a formação de turmas para viabilizar a ação de integração institucional e a apresentação da estrutura antes do efetivo exercício de cada servidor.

Além disso, os servidores, mesmo quando pertencentes a um mesmo cargo (ex.: Assistente em Administração), são lotados em diferentes Unidades em uma instituição caracterizada por heterogeneidade, para exercer funções em setores diversos. Seria inviável uma capacitação que abrangesse particularidades das possíveis atribuições de cada servidor. Mas cada unidade poderia ter uma capacitação própria, priorizando um treinamento mais focado e descentralizado.

Os excertos apresentados a seguir enfatizam essa questão, revelando o tema “ações de socialização em nível de unidade”:

6 Que ações você sugeriria para facilitar o aprendizado e integração dos ingressantes técnico-administrativos?

TA04: Acredito que as unidades deveriam ter uma recepção mais institucional, apresentando melhor a unidade, seus departamentos e funcionários.

TA16: Acho que a integração promovida pela PROGESP é bem satisfatória. Quanto ao aprendizado, acredito que seja difícil promover uma ação com esse propósito, pois depende do setor que recebe o ingressante o seu treinamento, já que as atividades variam de Unidade para Unidade.

TA36: Realizar processos de integração não somente entre os ingressantes, mas também dentro da própria Unidade, para que os servidores novos e antigos possam se conhecer.

TA50: Uma reunião com os chefes e diretores do departamento no ingresso, colocando a importância do setor e quais as atividades que o servidor irá desenvolver.

TA57: Os setores deveriam proporcionar treinamento.

Outra sugestão que também aponta para o desenvolvimento de alternativas no nível das unidades é a designação de um facilitador/tutor em cada uma delas. Esse tutor/facilitador poderia receber capacitação para atuar como responsável pelo fornecimento de informações e orientações básicas aos neófitos, proposta que seria compatível, inclusive, com a intenção da Administração Central da UFRGS, de implementar Gerências Administrativas com Secretarias únicas nas unidades, visto que estas prevêm a existência de um Núcleo de Gestão de Pessoas com essa atribuição.

Os elementos que evidenciam o tema “facilitador/tutor” estão presentes nas falas apresentadas a seguir.

6. Que ações você sugeriria para facilitar o aprendizado e integração dos ingressantes técnico-administrativos?

TA30: Quando o servidor ingressa e é lotado em determinado departamento, a instituição deve fornecer a ele um treinamento adequado, com acompanhamento de tarefas por determinado tempo (no mínimo 7 dias) para que ele possa ter um mínimo de noção das necessidades impostas por sua rotina de trabalho [...]

TA14: Integração que nos informasse mais acerca da UFRGS e período de aprendizado fixado com responsável em passar a rotina.

TA31: Cartilha de conceitos básicos que definem a UFRGS (para saber o contexto organizacional). Manter os *folders* sobre o estágio probatório. Cartilha de integração e um servidor responsável em receber os novos servidores e passar as informações por unidade.

TA 38: Achei a idéia do curso de integração muito boa e útil. Seria importante também alguém responsável por treinar o ingressante nas atividades que ele irá desenvolver.

TA53: Eu sugeriria uma ação de “boas vindas”, algo do tipo “meu primeiro dia”. O que falta é um direcionamento, de fato, do ingressante. Alguém que possa tirar dúvidas, esclarecer como as coisas são feitas/encaminhadas...

TA60: Cada setor ter um facilitador.

Em relação às sugestões apresentadas, deve-se ressaltar, ainda, a recorrência de falas que enfatizam a necessidade de oferta de cursos de capacitação específicos, dando origem ao tema “capacitações específicas”.

6 Que ações você sugeriria para facilitar o aprendizado e integração dos ingressantes técnico-administrativos?

TA09: Integração: acredito que esteja OK, a UFRGS trabalha muito bem este aspecto. Aprendizado: as chefias poderiam solicitar mais capacitações, pois temos poucas e muitas vezes distantes da nossa verdadeira necessidade.

TA10: Capacitações no sentido de conhecer as atividades fim de cada unidade, para saber passar informações e orientar o público externo. Reciclagem para se atualizar, principalmente dos sistemas operacionais da universidade. Outras, como por exemplo: atendimento de qualidade, português (para que a comunicação seja mais dinâmica), Word, Excel, etc.

TA19: Cursos mais específicos sobre o trabalho diário: como usar o sistema protocolo, como receber/despachar um processo; como fazer um ofício (100% correto).

TA23: Mais cursos de capacitação específicos. Por exemplo, para o sistema POSGRAD, o qual é importantíssimo para a realização no nosso trabalho e sabemos utilizar 50%, 60% das ferramentas que ele oferece.

TA29: Alguns cursos específicos para os sistemas usados nos computadores. Ex.: SISGRAD, Protocolo, etc.

TA37: Para o aprendizado, acredito que deveria haver treinamento específico. A função, e não só uma passagem simples de conhecimento de um funcionário para outro.

A partir das sugestões apresentadas pelos ingressantes, depreende-se que um maior investimento no processo de socialização dos neófitos seria necessário para a interiorização das novas funções, para que o papel de servidor técnico-administrativo vinculado à UFRGS torne-se real para o neófito, na perspectiva de socialização proposta por Berger e Luckmann (2011).

Não seria viável homogeneizar os ingressantes como aprendizes agrupando-os em um local de reclusão durante os três anos do estágio probatório, como tipicamente

ocorre na fase de margem dos ritos de passagem (CAVEDON, 1990, 2010; DA MATTA, 2000; TURNER, 2008; VAN GENNEP, 2011), mas é possível pensar em formas de convencionar procedimentos que simbolicamente legitimem a fase de margem vivenciada nas unidades de lotação dos neófitos como um período de aprendizado, institucionalizando, ampliando e tornando mais efetivas as atuais formas de aquisição de conhecimento sobre as atividades inerentes ao cargo.

5.3 A VISÃO DOS “ANTIGOS” SOBRE A SOCIALIZAÇÃO DOS NEÓFITOS

Servidores técnico-administrativos “antigos” estão diretamente envolvidos com a socialização dos neófitos, mesmo que não desempenhem formalmente o papel de socializadores e independente de terem ciência de sua participação no processo. Analisando a socialização como um processo inacabado e contínuo, espera-se que o mesmo fato ocorra em sentido oposto, ou seja, que os neófitos também exerçam influência sobre a socialização dos “antigos”.

Processos de socialização ocorrem no desenrolar das interações humanas, fonte das experiências que, ao serem subjetivamente apropriadas, resultam na criação, consolidação, enfraquecimento ou rompimento de vínculos. A perspectiva dos “antigos” constitui-se em dado relevante para a compreensão do processo de socialização dos neófitos, pois se trata do grupo cuja dinâmica de funcionamento é imediatamente impactada por modificações resultantes da renovação do quadro funcional de técnico-administrativos.

A análise das transcrições das entrevistas com técnico-administrativos que ocupam cargos de chefia na Universidade resultaram na classificação de suas falas em quatro categorias e temas associados, apresentadas no quadro abaixo.

Quadro 3 – Categorias e temas nas falas dos “antigos”

Categorias	Temas
A integração nas unidades	Acolhimento e aprendizado das funções Iniciativas da unidade
Comportamento do ingressante	Comprometimento Influências da iniciativa privada
Efeitos da renovação no quadro funcional	Impacto sobre os antigos Redistribuição de tarefas Qualificação superior à exigida
Sugestões dos “antigos”	Preparação dos socializadores Ação Institucional de acolhimento Ações de socialização em nível de unidade Capacitação focada na ética

5.3.1 Categoria “integração nas unidades”

A categoria “integração nas unidades” resultou da investigação sobre especificidades da unidade de lotação dos entrevistados, relativas ao processo de socialização de ingressantes técnico-administrativos.

A partir da análise das falas, foram evidenciados os seguintes temas ligados ao objeto de estudo da pesquisa:

- acolhimento e aprendizado das funções;
- iniciativas da Unidade.

A partir das seguintes reflexões dos entrevistados, sobre as ações realizadas pela Unidade e/ou setor, com a finalidade de recepcionar os neófitos, surge o tema “acolhimento e aprendizado das funções”.

E1: [...] aqui dentro é mais, assim, informalmente, sabe, de conversar, de ler o manual de servidor, de se reunir, de conversar particularmente, às vezes, para explicar, como é que é a cultura da Universidade, explicar, assim, aquela coisa que não é explicada lá na integração, aquela coisa formal: explicar como é que é a cultura da Universidade, como é a cultura das unidades, como é a cultura desta Unidade, aquela conversa que tem que ter, que não pode ser uma coisa formal.

E2: Teve uma acolhida, uma recepção pelo dirigente da Unidade ou vice. Cada um deles teve uma recepção primeira diferente e depois foram encaminhados para o Departamento. No Departamento eu apresentei para os demais, e a inserção no trabalho, nas rotinas, ela foi feita já com os colegas: um pouco da descrição da natureza das atividades que o Departamento faz, uma organização nossa que mescla a questão do trabalho administrativo com a relação com projetos e com outros parceiros institucionais, ou parceiros UFRGS ou de outras instituições. E aí a inserção foi se dando na rotina de trabalho.

E6: Quando eles chegam aqui, normalmente eles se apresentam para mim. E eu já estou sabendo para qual setor a pessoa vai e eu apresento a pessoa lá no setor, para o coordenador, quem vai ser o chefe da pessoa no setor. E aí essa pessoa é que faz a integração, que apresenta os outros colegas, que diz o que vai fazer, o horário, tudo é combinado ali.

E8: A gente costuma recebê-los aqui, na Secretaria Geral. Eu costumo apresentar para todos aqui, e levo para o setor. Aí peço para o setor, apresentar ele. A gente não tem uma atividade integradora. O dia a dia da gente, tu sabe como é, é muito corrido. Infelizmente a gente, eu vim para cá há três anos, a gente tem algumas idéias, mas tu não consegue, porque tu tá sempre apagando fogo, matando barata no porão, lajota que cai do prédio. Tu não consegue fazer uma programação.

Na maioria das unidades pesquisadas, a rotina de recepção aos ingressantes restringe-se a uma apresentação informal, após a qual a responsabilidade pelo auxílio aos novatos é totalmente delegada para os setores de lotação, o que condiz com as informações fornecidas pelos ingressantes que responderam o questionário.

Em nível de unidade, o processo não se orienta por procedimentos ritualizados ou símbolos materiais legitimadores. Por isso, partindo do que propõem Berger e Luckmann (2011), depreende-se que o formalismo e anonimato característicos da socialização secundária não estão sendo compensados por ações suficientemente eficazes na minimização de eventuais dificuldades enfrentadas por socializadores e neófitos.

No decorrer do estágio probatório, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas realiza ações de acompanhamento, mas não há acordo prévio com as unidades sobre procedimentos a serem seguidos, ou seja, o acompanhamento apenas avalia as iniciativas das unidades ou a sua ausência/insuficiência. O *Encontro de Acompanhamento de Estágio Probatório* é uma das ações institucionais que se destina a analisar como o processo de socialização se deu, em nível de unidade, no primeiro ano de estágio probatório. Outra ação com propósitos similares é o *Encontro com*

Chefias de Servidores Técnico-administrativos em Estágio Probatório. Entretanto, como a recepção nas unidades não é orientada por procedimentos ritualizados previamente definidos em nível institucional, as análises são realizadas apenas com base nos relatos subjetivos de neófitos e chefias. O estabelecimento de um protocolo para as ações de socialização realizadas em nível de unidade poderia facilitar o acompanhamento, permitindo uma investigação mais objetiva acerca da observância de elementos essenciais a uma adequada recepção descentralizada. Na ausência de um protocolo a ser seguido, como um procedimento ritualizado, e de um responsável pelo seu cumprimento, é mais difícil assegurar providências básicas, que garantam o mínimo de condições necessárias ao aprendizado do neófito.

Algumas unidades, conforme apontam os entrevistados, percebem a necessidade de realizar ações, formais ou informais, direcionadas para a promoção de uma integração mais ampla, que ultrapasse os limites do setor de atuação, específicas para os neófitos ou entre os servidores em geral. A partir das falas que abordam essa questão, transcritas a seguir, elucida-se o tema “iniciativas da unidade”.

E3: O servidor chega, já se coloca ele para conhecer os vários setores durante alguns dias e depois ele é designado. Ocorre assim, que isso é interessante porque, inicialmente, às vezes, nós temos uma pré-designação para ele, e depois de ele conhecer o todo, às vezes, muda, pelas características que ele percebe dos órgãos que ele passa e a acolhida que ele tem de cada órgão [...]. Isso nos gerou também um certo problema, né, porque muitas vezes há uma demanda que o servidor fica interessado, “perfeito, ele gostou muito, nós gostamos dele, queremos que ele fique aqui”, mas nós temos uma outra idéia para ele, outra necessidade.

E4: O que eu acho que a gente não consegue fazer muito, até porque eu tenho pessoas antigas e muitos bolsistas aqui dentro, que têm uma rotatividade muito grande. Eu não consigo integralização de eventos no departamento. Por exemplo: se eu faço aniversário eu trago um bolo e boto ali na mesa da secretaria e aí todo mundo que entrar, tal, a Diretora está de aniversário, vamos lá comer um bolo e conversar um pouquinho. Mas eu não consigo fazer nada além disso. Se tu fizer uma festa de Natal, ninguém vai.

E6: [...] a Unidade estava passando por uma fase difícil e nós não tínhamos esses momentos de integração do pessoal, era só vir aqui para trabalhar, trabalhar e pronto, nem se viam direito. E a direção disse “acho que está faltando um pouco dessa integração.” E ela propôs de nós fazermos nas últimas quartas-feiras [...] E são apresentados os novos, os ingressantes são apresentados ali. A apresentação em si dura uns 15 minutos e depois a pessoa fica ali, junto com o pessoal conversando ou participando ali do coquetel ou não, né? Tenho compromisso? Só fico naquele momento e saio. Como a pessoa pode às vezes não pegar o início, não pegar a apresentação, mas pode chegar para o coquetel.

E7: [...] e aí a gente fez uma capacitação, aqui, interna, apresentando, então, toda a Unidade, cada um falou um pouquinho dos seus setores, os antigos para os novos [...] E aí a gente vem fazendo isso, no ano passado a gente fez um evento maior, claro, entrou um novo diretor, ele achou que deveria fazer chamando os fundadores do curso, que são professores que já são aposentados, e nós fizemos três encontros. Da outra vez também, nós fizemos três, mas foi mais informal, a Direção esteve presente, mas outros professores não se envolveram muito. E o ano passado a gente conseguiu, até contou como capacitação, pela PROGESP, para quem fez. Aí, também, o mesmo tipo. A gente no primeiro encontro conta como é que se estruturou o curso, depois a Unidade, os setores [...]

E8: O pessoal aqui é muito individualista. Tudo o que tu tenta fazer, é complicado. Tu tenta fazer uma integração, no final de ano, um amigo secreto, uma coisa simples, “não, eu não vou participar, eu não faço isso”. Então é muito complicado. Eu tentei, logo que eu vim para cá, “vamos comemorar os aniversários”. Uma coisa simples, que tu já integra todos, mesmo os novos, né, os do semestre. Foram duas pessoas.

Apesar das iniciativas com resultados satisfatórios (E3, E6 e E7), também houve relatos de tentativas frustradas de promover ações informais de integração no âmbito das unidades (E4 e E8).

A relação entre acolhimento e estabelecimento de laços afetivos que promovem vínculos, presente no relato de E3, alinha-se com os pressupostos que orientam este estudo (BERGER; LUCKMANN, 2011; CAVEDON, 2010). Conforme explica o entrevistado, a iniciativa da unidade, de proporcionar ao neófito a oportunidade de vivenciar o trabalho nos diferentes setores antes da lotação, tem alguns inconvenientes, mas tornou-se prática regular porque existe o reconhecimento de que os benefícios de conhecer melhor os colegas e as atividades da Unidade como um todo superam os eventuais conflitos relativos à efetiva lotação do neófito, quando termina o período de experiência.

Uma iniciativa em nível de unidade que abrange mas não se restringe à apresentação dos ingressantes é relatada por E6. Trata-se de um evento mensal que tem por objetivo promover a integração entre todos os servidores técnico-administrativos e docentes da Unidade, investindo em atrativos especiais na abertura e no encerramento, quando os participantes são agraciados com um breve show cultural e, depois, com um coquetel. Trata-se de um momento no qual os aniversariantes do mês são homenageados, servidores ingressantes são formalmente apresentados, e há

comunicação e destaque de algumas das atividades realizadas no âmbito da Unidade. A participação no evento é de livre escolha, embora seja provável que aniversariantes do mês e ingressantes a serem apresentados a seus colegas sintam-se compelidos a comparecer independente de sua real vontade. É possível que essa liberdade plena, que a maioria dos envolvidos possui, para chegar e/ou ausentar-se a qualquer momento, contribua para um real engajamento e interação entre os que participam.

Esforços no sentido de promover a socialização dos neófitos além do próprio setor de atuação, conforme a fala de E7, resultaram na realização de um evento específico para os ingressantes, cujo programa tem sua legitimidade reforçada pelo caráter formal e registro como ação de capacitação para fins de progressão funcional. O evento realizado em nível de Unidade pode ser um bom complemento à ação realizada em nível institucional, visto que reitera o estado de margem dos neófitos junto àqueles que em momentos diversos e em diferentes níveis atuarão como seus socializadores.

Com referência à falta de adesão às propostas de integração sugeridas pela Unidade, conforme relatos de E4 e E8, talvez seja possível relacioná-la a um traço cultural da Universidade, apresentado por Cavedon (2000), em estudo cujos resultados sugerem que a predileção pela erudição e intelectualidade na UFRGS tende a acarretar um desequilíbrio entre racionalidade e afetividade, com predomínio da primeira sobre a segunda.

5.3.2 Categoria “comportamento do ingressante”

A categoria “comportamento do ingressante” resultou da investigação de como os entrevistados vêem as atitudes dos ingressantes.

A partir da análise das falas, foram evidenciados os seguintes temas ligados ao objeto de estudo da pesquisa:

- comprometimento;
- influências da iniciativa privada.

Nos excertos apresentados abaixo verifica-se que o tema “comprometimento” evidencia atitudes diversas, mas há tendência aos estereótipos e noções do senso comum que classificam o funcionário público como um “proveitador”.

E1: Tem umas pessoas, que a gente vê que vão ficar aqui, que o objetivo delas é ficar aqui e tal. Porque aqui a gente trata muito de legislação, então, todos são iguais, independente se quer ficar aqui ou não quer ficar aqui. Essas pessoas que querem ficar aqui, eu tenho mais simpatia, um pouco mais de admiração. As pessoas, que a gente vê, que estudam para concurso, que não escondem, e eu respeito isso, que eu também admiro, cada um busca, sonha, tem objetivos, metas, de vida pessoal, assim, planejamento de carreira. Pode ter aqui dentro um planejamento de carreira, também, “eu vou fazer o meu mestrado, eu quero um dia trabalhar em tal lugar”. Pode e deve ter. E tem aquelas pessoas, essas eu me preocupo porque estão só esperando o tempo passar: “ah, eu consegui chegar num lugar e ali eu relaxo e fico numa zona, assim, de conforto”. Eu acho que essas pessoas, tinha que ter um trabalho da Universidade, para tentar fazer com que elas participem mais.

E2: Eu acho que tem nesse grupo de servidores novos alguns que entram no serviço público já com uma determinada expectativa, de passar um tempo, por aqui, e de ir para outros lugares. Acho que a gente tem recebido servidores com uma qualificação boa, então esse espaço não é o espaço que eles querem. Eles querem só uma passagem. E a sua prioridade quando eles vem para o serviço público, não me parece que seja o trabalho, que seja a sua qualificação e uma paradinha para que eles possam ir mais adiante. Então esses têm um determinado tipo de comportamento, eu acho que, por vezes, um pouco cuidadoso com o período de estágio probatório e quando ele termina, aliás, ele não precisa terminar, a gente vai observando, assim, uma queda no seu rendimento, no seu comprometimento, na sua relação de trabalho, por isso que eu falei na questão da ética, de um modo geral, porque eu acho que se percebe muito isso [...]. E tem outros, que mesmo com a perspectiva de poder mudar, que eu acho que é direito e é correto, de poder mudar, eles tem um comportamento profissional muito correto, muito coerente, muito ético, no tempo em que estão aqui. Acho que tem essas duas correntes de comportamento.

E5: Eu tenho essa preocupação em recebê-los o melhor possível, mas desde que eles também apresentem boa vontade, porque, assim como tem esses dois exemplos, que eu estou falando, que são ótimos, nós já temos uma outra que entrou esse ano e eu já não estou vendo esse comprometimento nela [...]. Ela não é muito ligada ao meu setor, mas a chefe tem chamado a atenção dela e disse “a fulana é da geração Y”. Hoje eu dei a notícia que eu tenho um sobrinho que passou em um concurso e ela disse, “ah, eu estou louca para passar num outro concurso”.

E8: Eu ouvi aqui, e eu vejo até hoje. A criatura parada na minha frente, eu disse, “o nosso bico é lá fora” [...]. A criatura não queria fazer quatro horas, nem isso.

Muitas falas relativas ao comprometimento dos ingressantes mencionam uma atitude auto-interessada, de tirar proveito da estabilidade fornecida por cargos públicos,

buscando o menor engajamento possível com o trabalho e o máximo de fruição de vantagens, questão já apontada por Albrecht e Krawulski (2011) e por Veneu (1990), a partir dos resultados de suas pesquisas.

O comportamento focado em vantagens pessoais, conforme relatam os sujeitos do presente estudo, nem sempre pode ser observado desde o início, tornando-se visível aos poucos e à medida que o término do estágio probatório e o início da estabilidade se aproximam. Tal atitude pode ser relacionada com as teorias de Goffman (2011) sobre a construção e apresentação de “fachadas” para propósitos específicos. Nesses casos, uma atuação profissional comprometida pode ser observada no ingressante apenas enquanto existir interesse em preservar a “fachada” para fins de aprovação no estágio probatório. Com a proximidade do final da fase de margem, a teatralização com representação de papéis que enfatizam as características positivas, própria deste momento, vai sendo substituída por um comportamento mais transparente (CAVEDON, 1990).

Há também, entretanto, relatos de ingressantes que, mesmo admitindo não ter interesse em permanecer na Universidade, mantêm um comportamento ético e engajado com o trabalho do início a fim de seu vínculo com a instituição, fato que corrobora com a noção de que há sempre complexidade e diversidade no comportamento humano porque ele resulta da forma como a realidade objetiva é experimentada individualmente. Assim, reitera-se que algumas questões que terminam por ser “naturalizadas” como inerentes aos seres humanos são, na verdade, elaborações socialmente construídas, que podem até se tornar visões predominantes, mas não se constituem em verdades imutáveis (BERGER; LUCKMANN, 2011; CAVEDON, 2010).

Frente aos valores que, de forma generalizada, vêm se consolidando no mundo do trabalho, não surpreende o fato de falas relacionadas ao comportamento dos ingressantes também se direcionarem para o tema “influências da iniciativa privada”, conforme se verifica nos excertos transcritos a seguir.

E1: É avaliação de desempenho, é melhoria da gestão pública, que é outro projeto do governo, é a gestão de processos, é muito processo, é muita coisa [...] Tem uma exigência exagerada aqui dentro, que vem não sei de onde. Agora tudo tem que sair prá ontem. Tudo é prá hora. Tem oito, nove, cada um

tem um sistema, cada órgão tem um sistema, tu tem que estar preenchendo, que estar botando dados em cada sistema, apropriando informações em cada sistema. Então, acho que tem uma exigência muito grande das pessoas e que muitos se assustam, assim, “vou ficar na minha”, senão vou contrair uma doença”, adoecimento do trabalho, né, muita pressão. Então tem pessoas que ficam nessa zona de sossego, prá não se envolverem muito, e no serviço público ainda é assim, se a pessoa fica na dela, ela não vai ser muito demandada. Quem produz bastante é mais demandado.

E2: Então, a questão de um servidor público, que vem com experiências, que importa experiências de uma relação privada para dentro do espaço público, na sua relação de trabalho ou até na sua relação pessoal, de lidar com o bem público como se ele fosse privado, de lidar com a instituição, que vem às vezes com vários equívocos em relação ao trabalho no serviço público e toma o serviço público como um bico, eu acho que isso tem sido uma das principais dificuldades.

E6: Dificuldade de se ambientar eles têm, porque muitos vêm da iniciativa privada, aí eles vêm com aquela mentalidade que é difícil. “Olha tu estás em um setor público, as relações são diferentes, os fluxos, os processos são diferentes”. Porque eles querem tudo rápido. “Não, pára, estamos aqui e tem burocracia”. Ah, tudo eles podem fazer! Não, não podem! Existe uma legislação que tu tens que seguir, então essa parte de entender o funcionamento da máquina pública leva um bom tempo. E muitas vezes é complicado porque eles acabam entrando em cargos que a pessoa precisaria já ter uma certa caminhada aqui dentro do serviço público. Como nós não temos muitos funcionários, essa pessoa vai ter que assumir esse cargo e aí que começa a dar os problemas e aí o problema vai bater lá na assessoria, vai bater lá na minha porta, porque eles fazem coisa errada e não sabem, e o problema vem para eu consertar.

Mysoczky (2006) adverte sobre a tendência, no atual contexto globalizado, de propagação de determinadas idéias como verdades incontestáveis e de validade global, que levam a um entendimento de que os modelos de eficiência da iniciativa privada são superiores e devem ser estendidos ao setor público. Demonstra, também, que esse pressuposto fundamenta teorias favoráveis à consolidação de uma organização pós-burocrática (gerencialista) na Administração Pública, na qual a competitividade, a eficiência operacional e econômica, e a satisfação dos beneficiários dos serviços, são supervalorizados em detrimento do investimento em ações com maior enfoque na justiça social.

Nessa perspectiva, as organizações, sejam elas públicas ou privadas, na ausência de uma consciência crítica, podem ser vistas como potenciais instrumentos a serviço da perpetuação de desigualdades sociais, por reproduzir em seu âmbito a disparidade de poder que existe entre dominantes e dominados.

O discurso pela adoção de um modelo gerencialista na Administração Pública, (BRESSER-PEREIRA, 2005), tende a ser “vendido” como forma de conciliação entre preservação dos interesses públicos e prestação de serviços mais qualificados, a ser obtida através da importação de instrumentos e modelos de gestão aclamados por resultados que propiciam à iniciativa privada. Dessa forma, o foco em processos, próprio do modelo burocrático, potencialmente alienante, seria substituído pelo foco em resultados.

Misoczky (2006) pondera, no entanto, que esse discurso pós-burocrático, além de utilizar o entendimento que o senso comum tem da burocracia para culpabilizá-la pelos problemas do setor público, omite a informação de que as organizações privadas também são burocráticas. Para a autora, as organizações públicas existem para formular e implementar políticas democratizantes e includentes e, por isso, precisam recorrer a teorias e práticas coerentes com esse propósito, que não se alinham com o modelo gerencialista.

Assim, pode-se depreender que o modelo gerencialista, da forma que vem sendo estruturado na Administração Pública, pode estar contribuindo para a consolidação de uma forma alienada e ingênua de ver o mundo, uma vez que tenta dissociar meios e fins, ao propor que a importação de modelos da iniciativa privada não implica glorificação dos objetivos e valores que constituem a lógica de mercado.

Alguns entrevistados estabeleceram relações entre o comportamento dos ingressantes frente à crescente influência da lógica da iniciativa privada em todas as esferas da vida, indicando que, na sua percepção, os neófitos são impactados por esse contexto de formas que repercutem em seu desempenho e comprometimento profissional. Nas respectivas falas, encontram-se representações sociais de funcionários públicos como pessoas mais preocupadas com vantagens pessoais do que com o compromisso com a sociedade, temas abordados por Albrecht e Krawulski (2011) e Veneu (1990), mas cumpre observar a relação estabelecida entre o contexto propiciado e a atitude gerada, fazendo referência à dinâmica a partir da qual a presente “realidade” do serviço público vem sendo construída (BERGER; LUCKMANN, 2011).

A fala de E1 chama atenção para o fato de que as práticas que vêm sendo adotadas pela Administração Pública, na busca por eficiência e melhores resultados,

pode levar o servidor a agir de forma auto-interessada e anti-ética, tirando proveito da estabilidade para evitar as tarefas de sua responsabilidade.

De forma semelhante, E2 menciona outra forma de utilização da estabilidade em benefício próprio: tratar a atuação no serviço público como um “bico”, em que o vínculo institucional é mantido pela segurança, mas outras atividades são buscadas e priorizadas durante a jornada de trabalho, o que equivale a se apropriar do bem público como se ele fosse privado.

Por sua vez, E3 aborda as conseqüências da internalização da lógica da iniciativa privada e de sua aplicação no setor público indicando que há, por parte dos ingressantes, desconhecimento e dificuldade de adaptação a algumas características inerentes ao trabalho no serviço público.

5.3.3 Categoria “efeitos da renovação do quadro funcional”

A categoria “efeitos da renovação do quadro funcional” resultou da investigação de mudanças no ambiente de trabalho, que possam estar relacionadas com a chegada de servidores ingressantes.

A partir da análise das falas, foram evidenciados os seguintes temas ligados ao objeto de estudo da pesquisa:

- impactos sobre os “antigos”;
- redistribuição de tarefas;
- qualificação superior à exigida.

Na perspectiva de que a socialização é um processo em constante redefinição, a partir da interação humana, julga-se que uma melhor compreensão do fenômeno e objetivos abrangidos por este estudo pode ser viabilizada pela análise do tema “impactos sobre os ‘antigos’”, enfatizado nas falas abaixo.

E1: Eu acho que alguns são impactados. Eu acho assim que quando a gente quer modernizar um processo de trabalho, informatizar um processo de trabalho, por exemplo, a pessoa que faz aquele trabalho, aquilo é dela, Ela se apropria daquilo. Isso tem um lado ruim e um lado bom, se apropriar do trabalho é muito bom, só que às vezes, diante das novas tecnologias, de

gestão e de informática e de informação, a gente tem que mudar um pouquinho. E aí tem uma dificuldade que a pessoa fica com aquela questão, “não, mas não vai dar, porque não tem o processo, porque não tem a portaria, porque não tem a minha planilha”, então eu acho que tem o lado positivo e o lado negativo, mas a maioria se impacta sim. E o medo da mudança, normal no ser humano, e o medo de perder, de que a pessoa perca um pouco do seu valor, sabe, aquela coisa, que a pessoa gosta de se sentir produtiva, e eu acho assim também esse receio de perder, de achar que “eu não vou servir mais”, alguma coisa assim.

E7: [...] acho que perto de unidades que eu conheço, aqui a gente vive bem, não tem maiores problemas assim. Mas acho que impactou, primeiro porque cresceu muito, segundo que, bom, quem vem jovem, recém-formado, tem outras idéias, de repente, mas aqui nunca teve problemas de as pessoas não aceitarem. Talvez em um setor, assim, um pouquinho, por a servidora ter trabalhado muitos anos sozinha, no máximo com um ou dois, ela teve um impacto inicial. Às vezes até ouço, “ah, chegaram agora e tão querendo dar muita idéia”.

E8: Eu tive um sério problema. Foi ano passado, uma menina recém-concursada veio [...]. nós tivemos uma ótima impressão dela, foi encaminhada para o setor, ela era uma pessoa tímida, não falava muito, mas estava se encaminhando. Aí foi deflagrada a greve e ela entrou em greve, quando o grupo tinha decidido que não faria greve. Porque aqui eles costumam fazer assim, o setor se reúne, “vamos fazer greve? Não vamos?”, se a maioria decide que não, não fazem. Se o grupo decidir que a maioria vai fazer greve, fazem todos. Mesmo aquele que disse que não queria fazer greve, ele vai entrar junto. É um grupo unido, digamos assim. O que a maioria decide, todos seguem. E o grupo tinha decidido que não ia fazer greve. E ela fez e saiu, não apareceu mais. Então isso criou um clima muito ruim, no grupo, acabou que ela pediu para ser transferida daqui, e aí houve uma permuta, veio uma outra pessoa [...].

Os fatores apontados, acerca dos impactos da chegada de ingressantes sobre os “antigos” corroboram para reforçar as análises anteriores de que a falta de ritualizações que legitimem os papéis de socializadores e neófitos podem gerar dificuldades. Como explica Cavedon (1990; 2000), no caráter formal e solene dos ritos são revelados os valores de um grupo e isso os torna instrumentos eficazes no sentido de orientar socializadores e novatos sobre os principais elementos da teatralização relativa a esses papéis no contexto em que estão inseridos.

Nas relações que se constroem sem o claro estabelecimento desses papéis o neófito tende a ser o mais prejudicado, pois não tem o mesmo conhecimento que os “antigos” possuem sobre a cultura de sua unidade de lotação. Desconhecendo a forma convencionalmente aceita pelo grupo para a apresentação de contribuições ou manifestação de posicionamentos contrários, não sabe que precauções precisa tomar para preservar a própria “fachada” e a “fachada” (GOFFMANN, 2011) de seus colegas,

podendo ser mal interpretado nas suas intenções e parecer afrontador e/ou desrespeitoso na visão do grupo, que poderá se unir e colocá-lo em uma situação de isolamento.

Os “antigos”, mediante legitimação do papel que desempenham na socialização dos neófitos, provavelmente se tornariam mais receptivos e estabeleceriam vínculos com os neófitos com mais facilidade, pois sua experiência profissional seria formalmente reconhecida. Legitimar o papel de socializador através de ritualizações apropriadas seria um ato de deferência para com os antigos que poderia contribuir para a minimização de problemas de relacionamento interpessoal desencadeados pela chegada de novatos nas unidades.

O aprendizado dos neófitos, durante a fase de margem, não conta com um período de reclusão destinado unicamente para esse fim, de forma que a preparação para as responsabilidades futuras, desde o ingresso, se dá pela execução das tarefas correspondentes em si. A divisão de responsabilidades, portanto, é uma das principais formas de interação entre ingressantes e “antigos”, com grande potencial de influenciar as relações interpessoais entre os mesmos, o que justifica um destaque para o tema “redistribuição de tarefas”, presente nas falas a seguir.

E2: [...]Eu acho que é um momento também, que, dependendo do perfil do que chega, propicia um afastamento do servidor de atividades que são de sua competência. O recém-chegado acaba ficando com “o que eu não gosto muito”, com o equipamento que não está melhor. É assim: quem chega não escolhe muito, vamos dizer assim. E que a gente vê que tem uma divisão que acontece, mesmo que não tenha a chefia lidando com isso, tem alguns processos que vão acontecendo naturalmente. E a nossa proposta é que eles dividissem as coisas, que a comunicação fluísse, dividissem no sentido de que todos tem responsabilidade sobre tudo o que diz respeito ao administrativo e que a comunicação flua e que independente de ser um ou outro, a gente tenha todas as respostas. E isso na prática não acontece. Tem uma outra divisão que não é combinada e que a gente vai vendo que ela vai se estabelecendo, que é assim: “isto, é o fulano que está tratando; isto sou eu.” E aí, em determinado momento, quando a gente precisa de uma resposta imediata, que qualquer um podia responder, era “eu não sei, isso é o fulano que estava...” Então tem um pouco disso que acontece e que eu acho que também é função da chefia de ir administrando isso, de colocar que se isso não foi combinado, abre uma brecha também para a desresponsabilização, que daí tem jogo de corpo, que, dependendo das pessoas, infelizmente nem todo mundo tem uma ética que seja a melhor, ela pode causar problemas, não só no relacionamento interpessoal como também em todas as rotinas e encaminhamentos que são de responsabilidade da instituição.

E6: Eu não sei se é uma percepção ou se é uma opinião minha, comigo, ali, eu procuro dividir o trabalho. Eu não passo tudo para o pessoal novo e também não fico com tudo, eles entram em pé de igualdade comigo [...]. Em outros setores o que é que eu percebo? Ou de repente estou enganada, não sei, né? Mas pelo o que eu vejo, assim, que as pessoas, os “antigos”, eles passam para os “novos” aquilo que eles não querem fazer. A parte dura, a parte difícil do trabalho. E isso me dói de ver, porque às vezes a pessoa não quer ficar ou fica revoltada com o local de trabalho porque vai fazer o que ninguém quer. É triste isso.

De acordo com Cavedon (1990), Da Matta (2000) e Turner (2008), a postura de humildade do neófito é esperada, sendo também comum, durante as fases de margem, que ele tenha que passar por provações e até mesmo humilhações que carregam em si um simbolismo ritualístico e tem o propósito de preparação para as novas responsabilidades e prevenção de possíveis abusos de poder no futuro. Essas situações que o neófito enfrenta, quando adequadamente inseridas no contexto de rito de passagem, reforça a relação de interdependência entre o neófito e o grupo em que ele está se inserindo.

Os relatos acima, apesar de descreverem uma situação em que os socializadores submetem o ingressante a uma postura de humildade mediante aceitação das piores tarefas, não tem correspondência com o significado e os objetivos pretendidos dentro de um contexto de rito de passagem, quando o foco do socializador é o aprendizado do neófito e não uma mera delegação de tarefas indesejadas para alguém que não está em posição de recusá-las.

Aparentemente, os papéis de socializador/neófito, mesmo quando não legitimados por procedimentos ritualizados, tendem a se estabelecer ao acaso, com potencial de gerar grandes dificuldades se os envolvidos considerarem a situação como oportunidade de obter vantagens pessoais.

Um outro elemento destacado nas falas, que chama atenção para o quanto o perfil do funcionário público vem sendo influenciado por valores impostos por um contexto mais amplo, revela o tema “qualificação superior à exigida”.

E1: Então a formação é muito importante para nós e para nós o ideal é que sejam cargos de nível médio. Esse é o ideal. A gente quer um contador para ter ali, mas o ideal é que 95% sejam de cargos de nível médio em todos os setores e na maioria dos setores. Por que o de nível superior é difícil ficar aqui, porque as nossas atividades, embora algumas sejam assim de nível superior, a maioria não são de nível superior. Às vezes tem atividade muito de rotina.

E3: [...] Mas, de maneira geral, o que se observa é que os servidores novos, esses concursados, eles têm qualificação. Isso mudou bastante, eles já vêm, todos eles, com Mestrado, com Doutorado. Desses TAE que entraram vários vieram com Doutorado, ou, se não vieram, logo em seguida estão fazendo Doutorado, então o nível de qualificação é bastante alto. E isso então nos favorece bastante por um lado. E, por outro lado, eu diria assim, que como a Unidade também tem essas questões bastante operacionais, se vem um servidor muito qualificado ele tem dificuldade às vezes de se adaptar na questão mais operacional. Então também tem que saber conciliar isso, na parte de gestão, como adequar essas necessidades todas.

E5: Ouvi algumas coisas de corredor, já ouvi assim, tipo, “todo mundo que está entrando já tem o Doutorado e eu, como chefe, só tenho Especialização”. Mas eu não tenho medo, acho que isso vira uma competição saudável. A pessoa, essa, que só tem Especialização, de repente vai querer buscar um Mestrado.

O destaque para a qualificação dos ingressantes, acima da exigida para o cargo que desempenham, reflete os dados levantados sobre a escolaridade dos ingressantes que participaram deste estudo. A qualificação elevada não surpreende no atual cenário competitivo do mundo do trabalho, que requer constantes investimentos em capacitação e atualização por parte de quem almeja conquistar ou simplesmente preservar uma vaga.

A busca incessante por qualificação é uma ação muito valorizada socialmente, contribuindo para uma imagem positiva para o indivíduo que a coloca entre suas prioridades. No entanto, Albrecht e Krawulski (2011), com respaldo em diversos autores, alertam que tal atitude não tem como força propulsora um real desejo de conhecimento, mas sim a perversa luta contra a exclusão do mercado de trabalho. As autoras relacionam essa dificuldade de inserção e manutenção de empregos na iniciativa privada com a proliferação de “concurseiros”, pessoas que estabelecem a meta de passar em concursos públicos para evitar o sentimento de insegurança próprio do atual contexto social, caracterizado pela constante ameaça de desemprego. A partir dos resultados de sua pesquisa, concluíram que a natureza e as finalidades do trabalho no serviço público não se constituem em atrativos relevantes para os “concurseiros”, mas sim a estabilidade, por isso não é incomum que terminem por ocupar cargos nos quais a maior parte dos conhecimentos específicos adquiridos em sua formação profissional não são aplicados.

Os cargos de nível superior do Plano de Carreira de Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), diferentemente de diversos outros cargos no

serviço público, não permitem formação em qualquer área. Assim, na UFRGS e nas demais IFES, o exercício de atividades condizentes com a escolaridade obtida em nível de graduação é uma realidade para esses servidores. É possível que esse fato favoreça um interesse pela natureza das atividades a serem desempenhadas, mas deve-se admitir que tal suposição precisaria ser respaldada por estudos adicionais. Para os ocupantes de cargos de nível médio, entretanto, a situação é diferente, principalmente porque há uma tendência, da grande maioria dos que os ocupam, de já terem concluído um curso de graduação.

A constatação dessa superqualificação e análise de suas implicações para a socialização dos neófitos devem ser consideradas no desenvolvimento de ações direcionadas para a socialização dos ingressantes. A execução de tarefas rotineiras e repetitivas, inerente a muitos cargos, tende a ser um fator de desmotivação para o envolvimento com o trabalho e para a permanência no cargo.

Quando o desempenho de servidores desmotivados com suas tarefas deixa a desejar, uma reação irrefletida pode resultar na instauração de mecanismos de controle excessivos, na tentativa de garantir um mínimo de comprometimento, levando a um maior enfoque na definição de novas formas de planejamento, execução e controle de tarefas do que na realização das tarefas em si (MOTTA, 2007).

Uma alternativa seria o investimento na sensibilização das pessoas acerca dos prejuízos sociais da falta de comprometimento no emprego público, opção que costuma encontrar resistência por não ter o caráter pragmático de outros mecanismos de controle e pela sua complexidade, visto que exige esforços para a compreensão da conduta profissional através da análise do pensamento humano no contexto em que ele se manifesta, bem como reflexões sobre questões éticas. Outra possibilidade seria a de “enriquecer” os cargos, oferecendo a possibilidade de desafios para além das atividades rotineiras, uma questão que, entretanto, exige cuidados por parte dos gestores, visto que pode gerar problemas de desvios de função, ferindo o disposto no Art. 37, inciso II da Constituição Federal.

Trata-se, na verdade, de uma questão que merece um debate social mais amplo, pois atualmente os gestores de instituições públicas se vêem confrontados com a necessidade de equacionar a seguinte situação conflitante: o perfil de trabalhador

multifuncional é cada vez mais valorizado e exigido em qualquer área, mas as descrições das tarefas inerentes aos cargos públicos costumam ser bastante rígidas.

5.3.4 Categoria “sugestões dos “antigos””

A categoria “sugestões dos antigos” resultou de manifestações a serem posteriormente consideradas, junto com os demais resultados, na proposição de soluções práticas para os problemas relativos à socialização dos ingressantes.

A partir da análise das falas, foram evidenciados os seguintes temas ligados ao objeto de estudo da pesquisa:

- preparação dos socializadores;
- ação institucional de acolhimento;
- ações de socialização em nível de unidade;
- capacitação focada na ética.

Consoante com o que foi apresentado até o momento, reitera-se a crença de que, sem o estabelecimento de procedimentos ritualizados que legitimem os papéis de socializador e socializado, o estabelecimento, ao acaso, de ações direcionadas para a integração dos ingressantes tende a reproduzir, no ambiente de trabalho, a hostilidade naturalizada pela dinâmica da sociedade capitalista, na qual o sucesso de uns implica o fracasso de outros.

A fala apresentada a seguir corrobora com esse entendimento, destacando os possíveis impactos da conduta adotada por servidores “antigos” diretamente envolvidos com o processo de socialização de ingressantes e, assim, ilustrando o tema “preparação dos socializadores”:

E1: Eu acho que o estágio probatório é muito importante. Acho que tinha que ser investido muito mais no estágio probatório, nas pessoas que conduzem o estágio probatório nas unidades. O responsável pelo estágio probatório daquela pessoa é super importante, é um padrinho, assim, é, enfim, é uma pessoa super importante para quem está entrando. Ele vai fazer a diferença para essa pessoa que vai entrar. Na minha opinião, ele pode fazer a diferença, vamos dizer assim [...]. Então eu acho muito importante preparar, porque tem, acho que tem novos paradigmas de gestão, a sociedade mudou, as pessoas mudaram. “Ah, eu trato todo mundo igual”. Não, a gente trata cada um de

acordo com a sua peculiaridade, com a sua cultura, com a sua vivência, então esse negócio de dizer, “não, eu trato todo mundo igual”, eu não acho que é bem assim, tratar todo mundo igual. Eu trato todo mundo igual de acordo com a forma de ser de cada um. Se eu vejo que a pessoa tem um problema, eu não posso falar, pedir tal coisa, que eu posso constrangê-la, posso causar um constrangimento para essa pessoa. Essa pessoa pode ser brilhante numa área e pode ter uma dificuldade em tal área, e eu não posso causar esse constrangimento, expor essa pessoa pedindo uma coisa que eu sei que ela não vai poder fazer. E prá fazer isso, eu tenho que estar perto dela, tenho que conhecê-la, eu tenho que estar convivendo.

As sugestões de E1 remetem ao que Berger e Luckmann (2011) propõem, sobre a utilização de técnicas que intensifiquem a carga afetiva da socialização, espelhando o que acontece na socialização primária e, dessa forma, tornando o processo mais eficaz em função da criação de vínculos afetivos e do afloramento de emoções. Como bem coloca o entrevistado, a interação e a formação de vínculo entre socializador e socializado permitem adequada avaliação do perfil do novato e, portanto, um melhor direcionamento de seu potencial.

As evidências da necessidade de legitimar o processo de socialização dos ingressantes, através de ações de caráter institucional mais efetivas, são reforçadas pela fala apresentada a seguir, dando origem ao tema “ação institucional de acolhimento”.

E7: Os ingressantes, eles entram em datas diferentes, mas talvez pudesse se pensar num mecanismo que talvez pudesse acolhê-los logo que eles chegassem. Eu vejo, por exemplo, as gurias aqui da secretaria, as que chegaram, novas, elas me disseram um dia: “ah, o que adianta fazer essa integração um ano depois que eu entrei?” E é verdade, né? Outra, do pós, me disse: “ah, mas era tanta gente naquela integração que eu tive vergonha de perguntar”. Ela ficou com uma dúvida e disse que não teve coragem, “ah, tinha mais de 100 pessoas no auditório, eu não consigo falar em público”. Então talvez, se fosse uns grupinhos menores, pode fazer um evento para reunir todo mundo, mas a PROGESP mesmo pode chamar eles e explicar, “olha, a estrutura da Universidade é assim, nós temos tantas unidades”, que é o que a gente tenta fazer aqui quando as pessoas chegam, mas, sei eu, quem vai não sei para onde não sabe nem como é que a Universidade se estrutura, né? Talvez dessa forma. Eu sei que é difícil, porque a gente tem uma rotina, às vezes, que não dá, mas talvez se preocupar com isso, que está entrando tanta gente nova que, sei eu, entra cinco ou seis, faz uma, entendeu, informal mesmo, ali na sala da PROGESP, o Pró-Reitor e as gurias da capacitação. Depois, mais tarde, junta todo mundo e aí chama tudo que é Pró-Reitor e tal, mas, só para a pessoa se sentir acolhida pelo o menos.

Corroborando com o que foi apontado por diversos neófitos que participaram da pesquisa, E7 enfatiza a relevância de um acolhimento institucional que ocorra no momento do ingresso, com foco no entendimento da estrutura da Universidade como

um todo e no esclarecimento de dúvidas. A dificuldade para colocar tal proposta em prática, mencionada na própria fala, está na conciliação das diversas demandas que o setor de gestão de pessoas precisa atender com uma frequente realização de ações de acolhimento. Poderia ser uma alternativa mais viável o investimento na designação e capacitação de um facilitador responsável pelo acolhimento em cada unidade, solução apresentada pelos neófitos.

A necessidade de realização de ações de socialização de forma descentralizada também se mostra evidente na fala de alguns “antigos”, mais uma vez corroborando com a percepção dos neófitos, como demonstram os seguintes excertos ilustrativos do tema “ações de socialização em nível de Unidade”.

E4: Mas eu vou te dizer que tu vai precisar ter uma pessoa em cada unidade dentro dessas condições e que ela vai te dizer, “ah, não tenho tempo para isso”. Tu sabe como acontece lá na Unidade X? Cada bolsista que ingressa, não é nem servidor, bom, servidor muito mais, que ingressa na Unidade, ele passa por todas as estruturas físicas, ingressa no setor, aí a pessoa apresenta. É que lá existe uma menina que cuida como se fosse RH. Mas tu sabes que tem algumas pessoas que dizem, “eu não vou passear, não sei o que, ficar pagando mico.

E6: Seria interessante se as unidades tivessem, sei lá, uma pessoa, um setor, que fizesse essa integração, essa adaptação do pessoal ao ambiente, explicar o que é a Unidade, o que esse setor faz, quem são as pessoas aqui dentro, tanto para técnico quanto para docente. E nós percebemos que isso seria importante aqui dentro da Unidade. Mas aí, quem faria? Como operacionalizar? Até pensamos num treinamento, por exemplo, onde eu falasse como Assessora o que eu faço aqui dentro, aí o pessoal de cada setor falaria o que é o setor, os fluxos, um pouco dos trabalhos e apresentar o que cada um faz, por setor, tanto para docente quanto para técnico, algo assim.

Verifica-se, no entanto, nas falas de E4 e E6, que o reconhecimento da necessidade de realização de ações de socialização nas próprias unidades de lotação vem acompanhado de relatos de dificuldade para definir responsáveis por essa atribuição. Há que se destacar, ainda, o fato, já apontado anteriormente, e aqui reiterado pela fala de E4, de que provavelmente haveria problemas na mera delegação informal dessa responsabilidade, sem uma legitimação do papel do socializador.

Uma possível solução seria um trabalho em parceria com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, com a consolidação de Núcleos de Gestão de Pessoas nas unidades, conforme previsto na meta institucional de reestruturação administrativa com implementação de Gerências Administrativas.

O destaque para o tema “capacitação focada na ética” surge, por fim, no excerto apresentado a seguir, que se mostra consoante com os resultados da pesquisa de Albrecht e Krawulski (2011), em relação à ausência de clareza sobre as finalidades e a natureza do trabalho no setor público por parte dos novos concursados, problema que precisa ser discutido e combatido.

E2: Eu acho também que tem um outra coisa que tem faltado que não entra na pauta de formação inicial, me parece, até onde eu sei, que é a questão da ética no trabalho. Eu acho que isso não existe e eu acho que é uma das questões mais importantes que tem que ser tocadas. E eu acho que é uma das dificuldades que as chefias têm enfrentado muito, eu particularmente tenho tido experiências nesse sentido, que não são boas e que são muito difíceis de lidar.

Na ausência de ações de conscientização sobre a complexidade do contexto que promove o comportamento auto-interessado no exercício de cargos públicos, pode haver falha em identificar que há também um mecanismo de dominação racional-legal que vêm, por meio de Diplomas Legais e em nome da eficiência e da modernização, contribuindo para a naturalização dos valores da iniciativa privada em todas as esferas da vida.

Acreditando-se que a realidade só pode existir se for subjetivamente apropriada, a compreensão de uma realidade sem análise de sua construção, quando se trata da busca por soluções para problemas, pode resultar em ações incapazes de chegar até a raiz das dificuldades que se apresentam.

Por isso, entende-se que palestras, discussões e outras ações direcionadas para a ética no setor público poderiam ser uma medida preventiva e combativa em relação à atual tendência de importação da lógica e valores de mercado para o setor público, com seus critérios de máxima eficiência econômica e decorrente desvio dos propósitos de bem-estar social que justificam as organizações públicas (MISOCZKY, 2006; MOTTA, 2007).

6 SUGESTÕES DA AUTORA

Um dos maiores desafios que este estudo se propôs a enfrentar foi o de apresentar sugestões para os problemas levantados sem desviar-se da complexidade do fenômeno analisado e sem recorrer a um pragmatismo superficial.

A disposição para tanto veio da crença, consoante com as afirmações de Pacheco (2005), que pesquisas orientadas para a normatização são adequadas para abordar problemas relativos à administração pública, desde que sejam embasadas por análises consistentes, de forma a situar o objeto de estudo em seu contexto mais abrangente e permitir o apontamento de soluções focadas no bem-estar social.

Nesse sentido, corrobora-se também com Minayo (2010), que considera viáveis pesquisas sobre temas relevantes para a sociedade que direcionem os resultados para soluções na forma de intervenções operacionais.

O esforço para viabilizar uma contribuição com as características mencionadas acima, articulando os dados levantados com o contexto e as teorias norteadoras deste trabalho, resultou nas seguintes sugestões de ações direcionadas para a socialização de técnico-administrativos ingressantes na UFRGS, as quais serão detalhadas na sequência, quando também serão contempladas possíveis formas de operacionalizá-las e explicitadas as dificuldades que, acredita-se, poderiam ser superadas ou minimizadas por seu intermédio: criação de um vídeo institucional apresentando a estrutura da Universidade; designação e preparação de um facilitador para atuar em cada unidade; oferta de capacitações focadas na ética; e disponibilização de treinamentos a distância (EAD).

6.1 VÍDEO INSTITUCIONAL APRESENTANDO A ESTRUTURA DA UNIVERSIDADE

Os dados levantados através dos questionários e entrevistas indicaram que a apresentação da estrutura da Universidade, no momento do ingresso, poderia

contribuir para a promoção de um sentimento de pertencimento à instituição como um todo.

Sabe-se que a questão da identificação com um grupo ou criação de uma identidade organizacional pode ser controversa quando analisada a partir de teorias de abordagem crítica. Motta (2007, p. 103-104), por exemplo, apresenta objeções a teorias que exaltam o sentimento de pertencer a um grupo como algo positivo para um verdadeiro bem-estar social:

Para muitos americanos, a sociedade que está sendo criada restaura a harmonia social perdida, dando a todos o sentido de ter, nela, o seu lugar ao sol. Elton Mayo, o papa da Escola de Relações Humanas na teoria da administração, seria, nesse sentido, um profeta. A organização seria, nessa linha, o paraíso da harmonia e, para tanto, as técnicas de grupo seriam de enorme utilidade. Todos os intelectuais que trabalharam nessa linha, inclusive Frank Tannenbaum e Lloyd Warner, de uma forma ou de outra aceitaram o pressuposto de que o homem precisa ser dotado do sentimento de pertencer, e que, sem isso, ele é infeliz. Sem discutir a validade de tal pressuposto, é preciso lamentar o fato de que a sua aceitação estimula a dependência, a renúncia à própria responsabilidade, bem como o homem organizacional.

Todavia, deve-se ressaltar que essa visão negativa sobre a vinculação organizacional tem, na sua origem, um olhar crítico sobre a burocracia como instrumento de dominação legal weberiana. Para Motta (2007), o homem organizacional é mero produto dos artifícios de uma dinâmica social que cria instituições hierarquizadas para consolidar e perpetuar relações díspares de poder entre os membros de uma sociedade. O verdadeiro alvo da crítica do autor não é, portanto, a vinculação emocional de um indivíduo a um grupo, mas sim a falsa coletivização produzida por meio da dominação burocrática, exercida através de critérios de formalismo, impessoalidade e profissionalismo que restringem a liberdade e a espontaneidade dos indivíduos.

Misoczky (2006) concentra-se na ressalva de que a burocracia não é, em si, boa ou má, e argumenta em prol da burocracia representativa como forma de organização que favorece o comprometimento de seus integrantes, em decorrência da verdadeira identificação que os mesmos possuem com a sua missão e valores. Nessa perspectiva, são valorizados os sentimentos e as emoções que favorecem um engajamento, contrapondo-se a uma suposta neutralidade que, na verdade, encobre interesses

privados e atitudes descompromissadas com o público que a organização deve realmente servir.

Portanto, admitindo-se que nem todos os aspirantes a cargos públicos sejam meros “concurseiros” auto-interessados, acredita-se que uma possível identificação prévia dos neófitos com as atividades-fim da UFRGS pode ser reforçada pela institucionalização de procedimentos ritualizados que incluam, no momento do ingresso, uma apresentação formal da estrutura organizacional, entre outras ações que ressaltem o compromisso social da Universidade.

Frente ao exposto, e considerando, também, a necessidade de superar a dificuldade de formação de turmas para oferta de capacitação institucional específica para ingressantes antes do efetivo exercício, acredita-se que uma solução viável seria a criação de um vídeo institucional que apresente a estrutura organizacional³¹, a ser utilizado como parte de um procedimento ritualizado de ingresso, conduzido, nas unidades de lotação, por um facilitador preparado para tanto.

6.2 DESIGNAÇÃO E CAPACITAÇÃO DE UM FACILITADOR PARA CADA UNIDADE

A criação da figura de um facilitador que atue, em nível de unidade, como uma referência legitimada para os neófitos, foi sugerida tanto pelos novos concursados quanto pelos servidores “antigos”, embora estes tenham enfatizado uma dificuldade para definir um responsável que pudesse assumir essa função, acrescentando-a às suas demais atribuições.

A grande maioria das unidades, no entanto, já conta atualmente com um servidor cujas atividades principais são os registros de frequência, férias, atestados e outras atividades tipicamente associadas à área de gestão de pessoas. Esse servidor

³¹ Em consulta informal a servidor que atua na Secretaria de Comunicação Social (SECOM) da UFRGS, em janeiro de 2012, obteve-se a informação de que a Universidade, a princípio, dispõe de todos os recursos para a realização de um vídeo que apresente a estrutura organizacional, que poderia ser concebido a partir de um projeto aprovado pela Administração Central. O fato de a Universidade dispor de meios próprios para isso facilitaria também a realização de eventuais atualizações no vídeo, necessárias em função da dinâmica do espaço organizacional.

provavelmente poderia, sem ser sobrecarregado, incorporar as atribuições de facilitador que acompanha o processo de socialização de ingressantes na unidade.

A idéia de designar e capacitar um facilitador para exercer tais atribuições condiz com um projeto institucional de reestruturação administrativa que visa à racionalização dos processos de trabalho na Universidade, elaborado, em 2007, pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assessores de Unidade. A proposta apresenta um modelo de Gerência Administrativa com Secretaria Única constituída de cinco núcleos diferenciados, dentre os quais um seria responsável por atividades típicas de gestão de pessoas³².

Além de uma maior agilidade e qualificação nos serviços prestados, esse projeto de reestruturação administrativa tem por objetivo facilitar a tomada de decisões cotidianas no âmbito das unidades, mas, ao mesmo tempo, promover maior integração entre as unidades e a Administração Central³³.

A adesão das unidades à proposta, no entanto, tem sido baixa, sendo a resistência às mudanças necessárias um dos principais empecilhos para a sua implementação. A superação dessa dificuldade poderia, talvez, ser impulsionada por uma intervenção da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, através da oferta de capacitações para os futuros coordenadores de núcleos, baseadas nas atribuições enumeradas no modelo de Gerência Administrativa.

Em virtude do atual contexto de renovação do quadro de servidores, conjectura-se, ainda, que seria interessante priorizar uma capacitação focada na legitimação dos Núcleos de Gestão de Pessoas. Isso poderia ocorrer através da convocação de servidores, indicados por seus dirigentes, para participação na referida capacitação, ao final da qual eles seriam formalmente designados responsáveis por atividades de

³² Dados obtidos junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, pela autora, em 2010, para elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Negociação Coletiva da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40341>>.

³³ Informações adicionais sobre as metas de reestruturação administrativa para o período de 2011 a 2015 podem ser obtidas por meio de consulta ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, aprovado pela Decisão n 493/2010 do Conselho Universitário (CONSUN). Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/pdi-2010>>. Acesso em 12-03-2013.

gestão de pessoas em suas unidades de lotação, atuando, inclusive, como facilitadores nas atividades de recepção e acolhimento de neófitos.

Há que se enfatizar que o papel de facilitador, nesse sentido, não seria o de ensinar a cada neófito as suas rotinas específicas de trabalho ou a utilização dos sistemas informatizados próprios do seu setor de lotação, mas sim o de coordenar a realização de procedimentos ritualizados relativos ao ingresso de novos concursados.

Listar todas as atividades que esses procedimentos ritualizados abrangeriam, foge ao escopo e propósito deste trabalho, mas acredita-se que as ponderações apresentadas a seguir, elaboradas com base nos resultados desta pesquisa, poderiam contribuir para o planejamento de ações de capacitação voltadas para a preparação dos coordenadores dos Núcleos de Gestão de Pessoas, na sua atuação como facilitadores dos ingressantes.

Um acolhimento adequado requer o oferecimento de condições de trabalho, em termos de infra-estrutura mínima para o desenvolvimento das atividades (mesa, cadeira, computador, etc). Por isso, entende-se que uma das atribuições do facilitador seria verificar, junto ao setor de lotação do ingressante, o que precisa ser providenciado, e fazer a solicitação junto aos setores responsáveis. Trata-se de uma ação prioritária que não deve ficar a cargo do próprio neófito nem depender de algum voluntário disposto a ajudá-lo. Vale ressaltar que essa atribuição também pode envolver combinações com outros servidores da unidade para soluções provisórias, já que o atendimento a solicitações de novos equipamentos e mobília pode ser demorado no setor público.

Com a designação e capacitação de um facilitador para cada unidade, poderia ser viabilizada, antes do início efetivo exercício, a apresentação da estrutura da Universidade, preferencialmente com o apoio de um vídeo institucional criado para essa finalidade. Após, caberia a apresentação da estrutura geral da unidade de lotação, com descrição das principais atividades de cada setor, ação que seria idealmente complementada pelo acompanhamento do neófito até esses setores para sua apresentação formal aos colegas.

Uma outra providência simples e de caráter prático, mas que pode ser negligenciada em função de outras demandas e prioridades, quando não existe um

responsável designado para garantir a sua efetivação, é a liberação de acesso aos sistemas informatizados que o neófito vai utilizar nas suas atividades diárias.

Convém, ainda, lembrar que os neófitos, ao ingressarem na UFRGS, passam por um período de três anos de estágio probatório, em que vivenciam uma fase de margem (CAVEDON, 1990; VAN GENNEP, 2011), na qual não contam, entretanto, com a reclusão que é própria dos aprendizados relativos à fase liminar dos ritos de passagem. Por esse motivo, entende-se que a realização de procedimentos ritualizados que simbolizem a reclusão da fase de margem, legitimando-a como um período de aprendizado, pode auxiliar na consolidação de vínculos.

De acordo com os dados levantados, a redistribuição de tarefas, realizada ao acaso, tende a ser injusta para o ingressante, em benefício dos “antigos”, ao invés de ser focada no aprendizado do novato. Para amenizar esse problema, sugere-se, em conformidade com as teorias estudadas, a instituição de um procedimento ritualizado, como, por exemplo, o agendamento de uma primeira reunião entre o ingressante, sua chefia e colegas de equipe, contando também com a presença do facilitador, para combinar formalmente a redistribuição de tarefas. A participação do facilitador nessa reunião justificar-se-ia por legitimar o seu papel de mediador nas dificuldades relacionadas ao processo de socialização dos ingressantes, além de transformá-lo em “testemunha” dos compromissos firmados. Assim, as decisões relativas à redistribuição de tarefas poderiam ser tomadas a partir de negociações realizadas com base na complexidade das atividades e no conhecimento/experiências prévias de cada um, e não apenas nas preferências pessoais dos que detêm maior poder (geralmente os “antigos” em relação aos ingressantes).

Ademais, uma reunião com essa característica seria uma oportunidade adequada para o facilitador também legitimar a situação de margem a ser vivenciada pelo neófito como um momento de aprendizado, reiterando os diferentes papéis que todos os envolvidos estarão desempenhando. Se os “antigos” assumem formalmente a responsabilidade pelo aprendizado dos novatos e estes, por sua vez, compreendem a importância de uma postura de humildade e respeito para com os mais experientes, forma-se a base dos comportamentos teatralizados que são próprios da fase liminar

dos ritos de passagem e podem evitar alguns problemas de relacionamento interpessoal (CAVEDON, 1990; VAN GENNEP, 2011).

Acredita-se que um facilitador com as atribuições relatadas acima, mesmo sem possuir responsabilidade direta pela transmissão dos conhecimentos que os neófitos precisam adquirir para o desempenho de suas tarefas, pode fazer uma grande diferença para a vinculação, inclusive para aqueles que se já se identificam com a Universidade, visto que estes podem ter suas expectativas frustradas e seu potencial de contribuição diminuído pela decepção de um mau acolhimento.

Deve-se, porém, reiterar a necessidade de uma adequada preparação prévia para o desempenho desse papel. Designar formalmente um facilitador e meramente entregar-lhe uma lista de procedimentos ritualizados a serem cumpridos provavelmente não surtiria bons resultados, pois suas atribuições exigirão análise do que está além da superfície dos problemas, sensibilidade em relação às dificuldades enfrentadas por todas as partes envolvidas e habilidades de negociação.

O facilitador precisa compreender o significado e a importância dos procedimentos ritualizados e acreditar que não se tratam de meras formalidades para que tenha segurança quanto a relevância do papel que desempenha. Isso é fundamental porque, em decorrência dos valores que atualmente predominam no mundo do trabalho, é bastante provável que ele encontre resistência no exercício de sua função, na forma de argumentos que defendem a eliminação de tudo o que não mostra resultados óbvios e práticos em caráter imediato.

Nessa lógica, valoriza-se apenas o que é considerado objetivo por “ir direto ao ponto”, ou seja, quando se pensa dessa forma, levar o ingressante ao setor de trabalho e pedir que inicie imediatamente as tarefas de sua atribuição faz todo o sentido como a melhor forma de propiciar um aprendizado “útil”. Dentro da mesma lógica, quando problemas de relacionamento interpessoal começam a surgir, em decorrência do estabelecimento, ao acaso, de dinâmicas de trabalho no setor, recorre-se a estereótipos sobre funcionários públicos para explicar a origem das dificuldades que se apresentam e, na busca por soluções, implementa-se novos mecanismos de controle, muitas vezes ineficazes.

Este estudo sugere a designação e a capacitação de um facilitador que possa contribuir para um rompimento com essa forma de compreensão da realidade, atuando como um mediador que considere os sentimentos e emoções que afloram nas interações do ambiente de trabalho, ao invés de apoiar-se numa racionalidade instrumental para reprimi-los, na busca por soluções para as dificuldades decorrentes do processo de socialização dos ingressantes.

6.3 OFERTA DE CAPACITAÇÕES FOCADAS NA ÉTICA

Um rompimento com a glorificação, incorporação e perpetuação da lógica de mercado no serviço público certamente não pode ocorrer se ficar sob a responsabilidade de alguns poucos servidores. Por isso, capacitações focadas na ética no serviço público são consideradas essenciais no combate aos problemas abordados por esta pesquisa. Contemplar a atual realidade do mundo do trabalho e das relações sociais numa perspectiva de inevitabilidade é uma tendência que pode ser combatida ou minimizada por reflexões sobre o encadeamento de linhas de pensamento, ações humanas e fatos que, ao longo da história, vêm criando e consolidando as atuais formas de se relacionar com o trabalho.

Reconhece-se, porém, que há obstáculos significativos para a oferta de capacitações com esse enfoque, visto que os responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento dos funcionários nas instituições públicas precisam planejar seus programas de capacitação e prestar contas ao Governo com base em diplomas legais que corroboram com a importação de práticas da iniciativa privada no setor público e orientam-se por critérios econômicos.

O crescente foco no corte de gastos no serviço público mostra-se óbvio pela revogação do Decreto nº 5.383/05, que havia criado a Câmara de Políticas de Gestão Pública, e pela promulgação do Decreto nº 7.478/11, que instituiu, em seu lugar, a Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade (CGDC)³⁴. E é a

³⁴ Pela comparação entre o Art. 1º de ambos os decretos, verifica-se a crescente priorização do aspecto econômico no desenvolvimento de políticas de gestão pública:

partir das orientações e diretrizes da CGDC que o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, criado pelo Decreto nº 5.707/06, deve avaliar os relatórios referentes aos planos anuais de capacitação das instituições públicas. Isso significa que os programas de capacitação das instituições públicas devem alinhar-se com os termos do Decreto nº 7.478/11.

Comparando-se as competências da extinta Câmara de Políticas de Gestão Pública e atual CGDC, apresentadas a seguir, no Quadro 4, verifica-se que a legislação foi modificada para conferir maior enfoque às questões orçamentárias e estabelecer restrições às formas de gestão participativa previamente instituídas, através das quais representantes de diversos segmentos da sociedade poderiam lutar contra o enfoque econômico na definição de políticas de gestão pública.

Quadro 4: Câmara de Políticas de Gestão Pública (extinta) e atual CGDC

Câmara de Políticas de Gestão Pública (extinta)	Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade (CGDC)
I - estabelecer diretrizes estratégicas e planos para formulação e implementação de políticas de melhoria da gestão da administração pública federal;	I - prestar assessoramento ao Presidente da República na formulação e implementação de mecanismos de controle e avaliação da qualidade do gasto público.
II - propor e avaliar iniciativas no âmbito de políticas de gestão;	II - estabelecer diretrizes estratégicas e planos para formulação e implementação de políticas de melhoria da gestão da administração pública federal.
III - promover e acompanhar as parcerias intra e intergovernamentais, bem assim com entidades da sociedade civil e de instituições de ensino e pesquisa, para implementação de políticas de melhoria da gestão	III - propor e avaliar iniciativas no âmbito de políticas de gestão, desempenho e competitividade.
IV - supervisionar e acompanhar a implementação das decisões adotadas no âmbito da Câmara.	IV - supervisionar e acompanhar a implementação das decisões adotadas no seu âmbito.

Fonte: Decretos nº 5.383/05 e nº 7.478/11

Art. 1º Fica criada a a Câmara de Políticas de Gestão Pública, do Conselho do Governo, com o objetivo de formular políticas de gestão para a administração pública federal, assim como coordenar e articular sua implementação, com vistas à melhoria dos padrões de eficiência, efetividade, transparência e qualidade de gestão pública e dos serviços prestados ao cidadão (Brasil, Decreto 5.383, 2005)

Art. 1º Fica criada a Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade - CGDC, do Conselho de Governo, com o objetivo de formular políticas e medidas específicas destinadas à racionalização do uso dos recursos públicos, ao controle e aperfeiçoamento da gestão pública, bem como de coordenar e articular sua implementação, com vistas à melhoria dos padrões de eficiência, eficácia, efetividade, transparência e qualidade da gestão pública e dos serviços prestados ao cidadão, no âmbito do Poder Executivo (Brasil, Decreto 7.478, 2011).

Observa-se que, entre as competências da extinta Câmara de Políticas de Gestão Pública, estava a promoção e o acompanhamento de parcerias com entidades da sociedade civil e com instituições de ensino e pesquisa para implementar políticas de melhoria de gestão na administração pública. Com a criação da CGDC, essa forma de gestão participativa deixa de constar no respectivo decreto, que também se diferencia do anterior pela inclusão de artigo³⁵ enfatizando os objetivos de reduzir custos e racionalizar processos na identificação de processos administrativos e órgãos prioritários para atuação no fortalecimento dos resultados na administração pública.

Considerando as ponderações de Misoczky (2006), essas mudanças na legislação podem ser vistas como exemplos de disseminação da lógica e das práticas próprias da iniciativa privada em organizações públicas, evidenciada em expressões como “desempenho”, “competitividade”, “avaliação da qualidade dos gastos”, entre outras. Constituem-se também em retrocessos em termos de democracia, visto que restringem o controle social e a participação da população nos processos decisórios. Ademais, trata-se de um esforço de incursão no modelo pós-burocrático (gerencialista) por força de lei, ou seja, através de um instrumento de dominação racional-legal próprio do paradigma burocrático (MOTTA, 2007).

Deve-se esclarecer que a constatação dessas dificuldades impostas pelo contexto mais amplo não significa proposta de rendição à realidade em construção. A UFRGS, conforme prevê seu estatuto, compromete-se com a consciência crítica, inspirando-se em ideais de liberdade de expressão e de solidariedade. A identificação e a resistência à incorporação de práticas que ferem tais princípios balizadores são inerentes ao papel que a Universidade desempenha e ao seu compromisso com a sociedade democrática.

Acredita-se que a Universidade precisa atentar-se para as consequências de buscar melhorias nos serviços prestados através das capacitações orientadas por pressupostos de mercado. Dessa forma, a capacitação focada na ética no serviço

³⁵ Art. 3º No exercício de suas competências, a CGDC identificará processos administrativos e órgãos prioritários de atuação para fortalecer a gestão de resultados na administração pública, com o objetivo de: I - otimizar o desempenho geral do Poder Executivo na prestação de serviços públicos à sociedade; II - reduzir custos; III - racionalizar processos; e IV - tornar mais eficazes e efetivos os programas e as ações prioritárias (Brasil, Decreto 7.478, 2011).

público que se propõe através deste estudo não se traduz por esforços que induzam os servidores a uma submissão aos critérios de controle e de mensuração de desempenho sugeridos pelo modelo gerencialista para aumentar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados. Outrossim, entende-se que sua concepção deva priorizar uma conscientização sobre a ideologia por trás do comportamento auto-interessado na atual configuração do mundo do trabalho e reflexões sobre como modificá-lo.

6.4 DISPONIBILIZAÇÃO DE TREINAMENTOS POR MEIO DE ENSINO A DISTÂNCIA

Por fim, ainda em relação à capacitação dos neófitos, sugere-se um melhor aproveitamento de tecnologias inovadoras já disponíveis e difundidas no âmbito da Universidade para amenizar o problema de insuficiência de treinamentos para utilização dos sistemas informatizados específicos. A Universidade dispõe de tecnologia para ofertar cursos a distância, de forma que vídeos que expliquem e demonstrem a utilização desses sistemas poderiam ser criados e disponibilizados através de plataformas de ensino a distância, como ações de capacitação planejadas e registradas pela Divisão de Capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Assim, o acesso aos vídeos poderia ser complementado pela designação de instrutores que esclareceriam dúvidas e proporiam atividades adicionais de reforço do aprendizado através das ferramentas das plataformas de educação a distância (ex: fóruns de discussão). Dessa forma, poderia ser viabilizada uma maior frequência desses treinamentos, que também poderiam se constituir em oportunidades de identificação de falhas nos sistemas informatizados e de acolhimento de sugestões de melhorias realizadas por aqueles que os utilizam diariamente.

Assim, completa-se o rol de sugestões de possíveis soluções para os problemas levantados, reiterando-se que não se tratam de objeções à modernização e/ou à utilização de novas tecnologias nos processos de trabalho no setor público, mas sim à ideologia difundida pela adoção de modelos de gestão da iniciativa privada em nome

de uma eficiência que tende, na realidade, a levar as organizações públicas a desviarem-se de seus verdadeiros propósitos.

Não se pode esquecer que é por meio de processos de socialização que os indivíduos se tornam produtos e produtores da realidade que experimentam. Por isso, acredita-se que investir na socialização dos ingressantes pode trazer bons resultados para a UFRGS. No entanto, é preciso atentar para o fato de que, sem uma visão crítica, corre-se o risco de desenvolver ações de socialização de caráter paliativo e imediatista, desgastantes para os participantes e potencialmente agravantes para as dificuldades que se pretende evitar e/ou solucionar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória percorrida para a realização desta pesquisa foi orientada pelo pressuposto de que o processo de socialização de ingressantes na Administração Pública tem o potencial de contribuir para a formação de vínculos afetivos que favoreçam uma identificação com a organização, repercutindo em maior comprometimento com o trabalho e melhores resultados para os objetivos da instituição do que a implementação de mecanismos coercitivos de controle e de gestão do desempenho.

Vale ressaltar que a identificação mencionada acima refere-se a uma admiração pela missão e valores da organização e interesse ou desejo de engajamento na sua atividade-fim, não se tratando, portanto, de identificação artificialmente produzida por meio de estratégias de sedução que gerem expectativas de recompensas pessoais decorrentes da vinculação.

A partir desses princípios norteadores, definiu-se o objetivo geral de identificar, sob a perspectiva de rito de passagem, como se dá a socialização de técnico-administrativos ingressantes na UFRGS e que ações institucionais poderiam contribuir para consolidar o vínculo desses servidores com a Universidade. Seu detalhamento, por meio de desdobramento em objetivos específicos, abrangeu a descrição e a análise das fases do rito de passagem e das ações institucionais focadas na socialização dos ingressantes, bem como a proposição de soluções para dificuldades relativas ao processo de socialização dos neófitos.

Para atingi-los, procurou-se embasamento em teorias que admitissem o papel das emoções e da afetividade no processo de vinculação a grupos, que viabilizassem uma conciliação entre a análise crítica do problema de pesquisa e a proposição de soluções para as dificuldades evidenciadas, mas sem apelo ao pragmatismo superficial de modismos.

No que se refere ao tema socialização, frente à escassez de literatura concentrada na sua definição, às diferentes interpretações acerca do seu significado, e ao uso do vocábulo para denotar sentidos diversos, o reconhecimento da tensão e complementaridade na relação indivíduo/sociedade foi utilizado como fio condutor para

a apropriação e a articulação dos conceitos, tendo sido igualmente determinante para o distanciamento ou alinhamento com as idéias dos autores consultados.

Berger e Luckmann (2011), Cavedon (1990, 2000, 2010) e Setton (2010, 2011) constituíram-se nas principais fontes para a noção de socialização adotada, que resgata a autonomia do indivíduo na sua relação com a sociedade e reconhece o seu papel como produtor e, ao mesmo tempo, produto da realidade que vivencia. A partir da influência dos autores citados, considerou-se a socialização como um processo contínuo e inacabado, resultante das interações humanas e da relação interdependente entre indivíduo e sociedade, através da qual os indivíduos experimentam subjetivamente as significações produzidas coletivamente, interagem, e, dessa forma, criam, perpetuam, modificam e rompem com laços sociais e visões de mundo, construindo a “realidade” circundante.

Quanto ao tema rito de passagem, a teoria predominantemente utilizada foi a de Van Gennep (2011), implicando descrição e classificação das diferentes etapas do processo de ingresso de técnico-administrativos na UFRGS nas três fases propostas pelo autor, em que a seleção através de concurso público corresponde à fase de separação, o estágio probatório à fase de margem e a aquisição de estabilidade à fase de agregação. Igualmente significativas para a elaboração da fundamentação teórica sobre rituais e para a análise dos dados coletados foram as contribuições de outros autores, como Cavedon (1990, 2000, 2010), Da Matta (2000), Goffman (2011) e Turner (2008).

Verificou-se que os neófitos, ao ingressarem na UFRGS, vivenciam uma fase de margem de três anos (CAVEDON, 1990; VAN GENNEP, 2011), correspondente ao período de estágio probatório, sem, entretanto, poder usufruir da reclusão que é própria dos aprendizados relativos à fase liminar dos ritos de passagem, visto que o tempo destinado à margem é bastante longo. Por esse motivo, sugeriu-se a realização de procedimentos ritualizados que simbolizem a reclusão da fase de margem, legitimando-a como um período de aprendizado.

Os achados também indicaram que ocorre tardiamente a oferta da ação de capacitação institucional direcionada para a integração dos ingressantes, devido à dificuldade de formar turmas, em decorrência de o efetivo exercício dos neófitos ter

início em diferentes datas. Além disso, apontam para o fato que uma melhor compreensão sobre a estrutura da Universidade como um todo e, após, da unidade de lotação do neófito, antes do início do efetivo exercício, poderia contribuir para uma maior identificação com a instituição. Por isso, sugere-se a designação e capacitação de um facilitador que incorpore essa atribuição às suas atividades de rotina, e que a conduza de forma ritualizada, contando, para apresentar a estrutura da UFRGS, com o apoio de um vídeo institucional criado para esse propósito.

A falta de legitimação dos papéis de socializado (neófitos) e socializadores (servidores “antigos”) revelou-se causa de diversas dificuldades relacionadas ao processo de socialização dos ingressantes. A redistribuição de tarefas, por exemplo, realizada ao acaso, tende a ser injusta para o novato, enquanto deveria ser focada no seu aprendizado. Já os comportamentos teatralizados, esperados por parte de todos os envolvidos no processo de socialização em decorrência dos papéis previamente reconhecidos como parte deste espaço-tempo específico, tendem a ser negligenciados. Espera-se, do neófito, uma postura de humildade e deferência em relação aos “antigos”, que, por sua vez, devem colaborar com o seu aprendizado e ser cuidadosos em relação à própria imagem e à imagem da instituição, ressaltando pontos positivos. Frente ao exposto, conclui-se que a indefinição de papéis pode gerar problemas de relacionamento interpessoal entre neófitos e “antigos”, e para minimizá-la, sugere-se a intermediação do facilitador, como referência legitimada e capacitada para tanto.

Para outros problemas comuns ao momento de ingresso, soluções com diferentes grau de complexidade, relacionadas à capacitação dos servidores mostraram-se pertinentes. Para a insuficiência de treinamentos sobre os sistemas informatizados, por exemplo, sugere-se um melhor aproveitamento de tecnologias e recursos dos quais a Universidade já dispõe, por meio de oferta de cursos a distância. Mais complexa, porém primordial, seria a realização de capacitações focadas na ética no serviço público, visto que envolveriam reflexões sobre o contexto e os fatores históricos que vêm criando tendências de comportamento auto-interessado nas relações sociais e de trabalho. Identificou-se, no entanto, que uma dificuldade adicional para a realização de capacitações com esse enfoque seria sua oposição a diplomas

legais que instituem, por força de lei, incorporação de práticas da iniciativa privada no serviço público.

A socialização de técnico-administrativos ingressantes na UFRGS se dá em um contexto de consolidação e de questionamento em relação à adoção do modelo gerencialista na Administração Pública. Por ser esse o pano de fundo das atuais representações sociais acerca dos servidores públicos e dos serviços que eles prestam à sociedade, que traz em si a soma dos elementos históricos constitutivos da atual realidade do setor público, a importação de modelos de gestão da iniciativa privada e suas consequências tornaram-se temas recorrentes na condução deste estudo.

A partir do marco legal do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, outros diplomas legais vêm contribuindo para a consolidação do modelo gerencialista na Administração Pública brasileira, propondo formas de superação do modelo burocrático, sob o argumento de que a substituição do foco em processos pelo foco em resultados seria a solução para a ineficácia da máquina pública. No entanto, uma análise crítica da lógica e da dinâmica de funcionamento do modelo gerencialista evidencia uma perpetuação da mesma ideologia que esteve presente no modelo burocrático, que privilegia grupos que detêm o poder e, que portanto, se constitui no real empecilho para que a administração pública cumpra os seus propósitos.

Alguns achados deste estudo corroboram com a pesquisa realizada por Albrecht e Krawulski (2011) junto a aspirantes a empregos públicos, denominados “concurseiros” por sua determinação de passar em algum concurso, independente de afinidade com as funções inerentes aos cargos para os quais se candidatam. Um elevado número de menções à estabilidade, remuneração e plano de carreira, ou seja, vantagens pessoais, como motivação para o ingresso no setor público, foi ponto comum com os resultados deste trabalho.

Essa constatação, no entanto, não levou à interpretação de que o comportamento auto-interessado seria realidade inevitável, pois, conforme pondera Misoczky (2006), isso equivaleria a reduzir os seres humanos a meros agentes de mercado, e, ademais, há evidências de que indivíduos podem ser cativados por organizações por identificação as funções que elas desempenham junto à sociedade.

Consoante com o que propõem Berger e Luckmann (2011), acredita-se que o comportamento humano seja resultado de processos de socialização que se dão a partir de uma relação de tensão e interdependência entre indivíduo e sociedade, e, portanto, não se vislumbra uma adesão a análises subsocializadas ou hipersocializadas, que o situem em um único pólo da dicotomia. Assim, descarta-se a possibilidade de classificar o comportamento humano como exclusivamente auto-interessado.

Quando se questiona a motivação para ingresso no serviço público, a valorização da estabilidade e da remuneração deve ser esperada, visto que pode ser relacionada à insegurança gerada pelo receio do desemprego, ameaça constante na sociedade capitalista. Entende-se que esse ponto encontra respaldo no fato de a estabilidade ter sido mais frequentemente citada do que a remuneração, tanto pelos sujeitos desta pesquisa quanto pelos sujeitos da pesquisa de Albrecht e Krawulski (2011). Essa busca pela estabilidade pode ser interpretada como forma de escapar da perversidade do sistema, de encontrar um alívio para as pressões do mundo do trabalho na iniciativa privada, e de viver sem medo do desemprego e da exclusão social.

Por esse motivo, levou-se em consideração neste estudo, mesmo que tenha se revelado em menor número, a menção a outros atrativos que tenham favorecido ou poderiam favorecer a aproximação, a inserção e a consolidação de vínculos com a Universidade. Esses atrativos mostraram-se diversificados, estando, entre eles, o bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, as condições de trabalho em si, a natureza das atividades-fim da instituição, e as oportunidades de qualificação e aprendizado.

Com referência às limitações do estudo, apesar de a utilização de questionários junto aos ingressantes ter viabilizado a obtenção de uma riqueza de dados em volume expressivo, por outro lado, diminuiu o tempo de interação com os neófitos, impossibilitando um maior aprofundamento sobre alguns tópicos registrados na forma escrita. Além disso, o fato de não terem sido incluídos participantes que trabalham no Campus do Vale da Universidade também pode ter restringido, em alguns aspectos, os resultados gerais.

Mas, ao refletir sobre os objetivos, gerais e específicos, acredita-se que tenham sido atingidos satisfatoriamente, e compartilha-se, ainda, com Yin (2010) e Minayo (1993, 2010), o entendimento de que os achados permitem inferências que vão além da microrrealidade aparente do objeto de estudo, apesar da impossibilidade de universalização. Assim, dentro dos limites da razoabilidade, acredita-se que parte dos resultados possa ser estendido, visto que eles se referem a questões pertinentes ao ingresso na Administração Pública como um todo, num contexto de modernização que é comum a todos os órgãos do setor.

Dessa forma, apesar de as sugestões aqui apresentadas, na forma de possíveis soluções, restringirem-se ao caso específico do ingresso de técnico-administrativos na UFRGS, espera-se que algumas sejam pertinentes para outros grupos, além dos pesquisados, e/ou que possam complementar outras pesquisas similares.

Além disso, do ponto de vista teórico, espera-se ter contribuído para a continuidade de estudos que abordam a socialização como um processo contínuo, inacabado e caracterizado pelas forças dicotômicas da coerção social e da autonomia individual, corroborando para o entendimento de que a priorização de apenas um dos pólos dessa dualidade implica reducionismo. Nesse sentido, esta pesquisa amplia os estudos realizados por Setton (2010, 2011), ao procurar trazer, para um novo campo empírico, a complexidade propiciada pelo olhar que contempla a socialização como resultado da relação de tensão entre indivíduo e sociedade. Corroborar, ainda, com Setton (2010, 2011), no entendimento que o indivíduo encontra na sociedade atual condições de mesclar influências, apropriando-as em esquemas heterogêneos, mas coerentes, nos quais elabora suas significações individualmente, a partir do que é coletivamente compartilhado.

Para ampliação dos resultados obtidos, sugere-se estudos sobre processos de socialização em outros órgãos da Administração Pública, acreditando-se que poderiam trazer novos elementos e aumentar a compreensão sobre o tema, pela comparação de semelhanças e diferenças frente às especificidades de diferentes instituições.

Por fim, cumpre ressaltar que se considera, corroborando-se com Misoczky (2006), entre as mais importantes reflexões propiciadas pela realização desta pesquisa, o entendimento que a busca pela eficiência e eficácia na Administração Pública não

pode ser desvinculada dos propósitos mais nobres inerentes a tais organizações, cuja criação e existência justificam-se pela sua contribuição para a sociedade no sentido de promover maior equidade social.

Portanto, entende-se que a socialização de ingressantes no serviço público, vista como um processo contínuo e inacabado e sem o viés da falsa coletivização, requer espaços de reflexão sobre como a subjetividade e as interações humanas produzem os significados compartilhados que criam e modificam realidades, que possam impulsionar ações em prol da defesa dos interesses públicos.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, P. A. T.; KRAWULSKI, E. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no setor público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, SP, v 14, n. 2, p. 211-226, 2011.

BERGER, P. L. **Perspectivas Sociológicas: Uma Visão Humanística**. 31ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. 33ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

BORGES, L. *et al.* Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. **Rev. de Adm. Mackenzie**, São Paulo, SP, v. 11, n. 4, p. 4-37, jul/ago 2010.

BRASIL. Decreto nº 7.478, de 12 de maio de 2011. Cria a Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade - CGDC, do Conselho de Governo, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7478.htm>. Acesso em 02-04-2013.

BRASIL. Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm>. Acesso em 30-01-2012.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais-REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em 09-11-2012.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 29- 01-2012.

BRASIL. Decreto nº 5.383, de 03 de março de 2005. Cria a Câmara de Gestão Pública, do Conselho de Governo, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5383.htm >. Acesso em: 02-04-2013.

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/l11091.htm>. Acesso em 29-01-2012.

BRASIL. Lei nº10.172, de 09 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm>. Acesso em 09-11-2012.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Aparelho do Estado. Plano diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Brasília, 1995. Disponível em: < <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf> >. Acesso em 29 de janeiro de 2012.

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. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em 29-01-2012.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 29-01-2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. São Paulo: Editora 34, Brasília: ENAP, 2011.

BULLIO, P. C.. A Socialização e a Criança Bilíngue. Alfa. São Paulo, SP, 54(2), p. 459-474, 2010.

BURSZTYN, M. Introdução à crítica da razão desestatizante. **Revista do Serviço Público**, ano 49, n. 1, p. 141-162, jan./mar. 1998.

CARVALHO-FREITAS *et al.* Socialização Organizacional de Pessoas com Deficiência. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v.20. n.3 , p. 264-275, jul/set 2010.

CASTRO, L. R. de. Juventude e Socialização Política. Atualizando o Debate. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.25, n. 4, p. 479-487, out/dez 2009.

CAVEDON, N. R. Os ritos de passagem da Administração de Recursos Humanos. **RH Informação Profissional**, v. 8, p. 45-48, 1990.

_____. **Administração de Toga: Desvendando a Cultura Organizacional da UFRGS e da UNISINOS**, Tese de Doutorado em Administração, Porto Alegre, 2000.

_____. “De Frente Pro Crime”: cultura organizacional e socialização dos peritos ingressantes no Departamento de Criminalística do Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, N. 4 São Paulo, Jul/ago 2010.

DAVEL, E. e VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E. e VERGARA, S. C. (orgs). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, p. 31-56, 2009.

DA MATTA, R. Individualidade e liminaridade: considerações sobre os ritos de passagem e a modernidade. **Mana**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, Abr. 2000.

DUBAR, C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

DURKHEIM, É. **As formas elementares da vida religiosa**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

GOFFMANN, E. **Ritual de Interação**: Ensaio sobre o Comportamento Face a Face. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

GRIGOROWITSCHS, T. O conceito “socialização” caiu em desuso? Uma análise dos processos de socialização na infância com base em Georg Simmel e George H. Mead. **Educ. Soc.**, Campinas, SP, Vol. 29, n. 102, p. 33-54, jan/abr 2008.

KRAMER, M. **Organizational Socialization**: joining and leaving organizations. Malden/USA: Polity Press, 2010.

MERTON, R. K. **Sociologia**: teoria e estrutura. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1970.

MINAYO, M. C. de S. (org). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 30ª ed., Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2003.

_____. **O Desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12ª ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2010.

MISOCZKY, M. C. A. Dilemas da Burocracia no Campo das Políticas Públicas: neutralidade, competição ou engajamento? **Organizações e Sociedade**, v.8, n.20, p.61-72, 2006.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. 16ª ed. São Paulo: Brasiliense, 2007.

OLIVEIRA, S. R. e ECCEL, C. S. Socialização e Cultura Organizacional. In: PICCININI, V. C., ALMEIDA, M. L.; OLIVEIRA, S. R. **Sociologia e administração**: relações sociais nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, p. 95-194.

OLIVEIRA, S. D. C. *et al.* A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 8, 2008, p. 118-141.

PACHECO, S. R. Administração Pública: a produção científica veiculada nas revistas especializadas-1995-2002. In: BERTERO, C.; CALDAS, M. e WOOD JR. T., (coordenadores). **Produção científica em administração no Brasil: o estado-da-arte**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 87-101.

PEIRANO, M. **Rituais ontem e hoje**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

SANTOS C. P. dos; FERNANDES D. V.D.H. A Socialização de Consumo e a Formação do Materialismo entre os Adolescentes. **Revista Adm Mackenzie**, v. 12, N 1, São Paulo, SP, P. 169-203, Jan/Fev 2011.

SETTON, M. da G. J. Teorias da Socialização: um estudo sobre as relações entre indivíduo e sociedade. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, SP, v. 37, n. 4, p. 711-724, dez 2011.

_____. Processos de socialização, práticas de cultura e legitimidade cultural. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v.15, n.28, p. 19-35, 2010.

SOUZA, R.. Rapazes Negros e Socialização de Gênero. **Cadernos Pagu** (34), p. 107-142, jan/jun 2010.

TURNER, V.. **The Ritual Process: Structure and Anti-structure**. New Brunswick/USA: Aldine Transaction, 2008.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Estatuto**. Porto Alegre, 1995. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/estatuto-e-regimento>>. Acesso em: 28-04-2013.

VAN GENNEP, A. **Os Ritos de Passagem**. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

VAN MAANEN, J. E. ; SCHEIN, E. H. **Toward a theory of organizational socialization**. New York: MIT, Alfred P. Sloan School of Management, 1977. Disponível em:< <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1934> > , acesso em 03 de março de 2013.

VENEU, M. G. Representações sociais do funcionário público. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 5-16, Nov. 1989/jan. 1990.

YIN, R, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4^a ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO AOS INGRESSANTES DO CONCURSO 2010

Questionário de Pesquisa

Este instrumento de coleta de dados será utilizado na elaboração de uma Dissertação de Mestrado em Administração realizado na UFRGS, cujo objetivo principal consiste em identificar, sob a perspectiva de rito de passagem, como se dá a socialização de técnico-administrativos ingressantes na UFRGS e que ações institucionais podem contribuir para consolidar o vínculo desses servidores com a Universidade. O anonimato dos participantes será preservado e as informações aqui obtidas serão utilizadas para fins acadêmicos e para subsidiar propostas de ações institucionais direcionadas para servidores ingressantes.

Desde já agradecemos sua participação! Sua contribuição é muito importante!

Perfil do Participante:

Cargo/função:

Início do efetivo exercício (mês/ano):

Nível de escolaridade:

Sexo: ()feminino ()masculino

Número de filhos: ()0 ()1 ()2 ()3 ()4 ()acima de 4

Estado Civil: ()casado/a - união estável ()solteiro/a ()separado/a - divorciado/a ()viúvo/a

Faixa Etária: ()18 a 25 ()26 a 30 ()31 a 35 ()36 a 40 ()41 a 45 ()46 a 50 ()acima de 50

1. Você teve outras vivências na UFRGS antes de seu ingresso na instituição como servidor técnico-administrativo? Se sim, quais? (ex.: aluno, professor substituto, participação em cursos de extensão, etc.)

2. Qual foi a sua principal motivação para realizar o concurso para técnico-administrativo da UFRGS?

3. Desde o seu ingresso na instituição, você participou de ações específicas para ingressantes? Se sim, cite algumas e informe se corresponderam ou não às suas necessidades/expectativas:

4. Como ocorreu o treinamento para as atividades que você exerce? Houve facilitadores (pessoas ou atividades) que contribuíram para o aprendizado de suas atribuições e/ou integração no setor em que atua? Se sim, cite alguns exemplos:

5. Você poderia destacar alguns fatores determinantes ou significativos para as eventuais dificuldades/problemas que você encontra no desempenho de suas atividades diárias? Explique sua resposta:

6. Que ações você sugeriria para facilitar o aprendizado e integração dos ingressantes técnico-administrativos?

7. Você poderia citar alguns fatos marcantes e sentimentos associados ao seu primeiro dia de trabalho como técnico-administrativo da UFRGS?

8. Há aspectos do seu trabalho que contribuem para a sua satisfação pessoal e qualidade de vida? Se sim, cite alguns:

9. Há aspectos do seu trabalho que geram frustrações significativas? Se sim, cite alguns:

10. Que fatores poderiam favorecer a sua permanência na UFRGS (no atual cargo ou realizando concurso para outro cargo)?

11. Considerando seu projeto de vida do ponto de vista profissional, onde você se vê daqui a 5 anos?

12. Você gostaria de continuar colaborando com esta pesquisa, participando de seminários que serão realizados com o objetivo de propor ações direcionadas para os técnico-administrativos em estágio probatório? Se sim, manifeste o interesse através do e-mail angela.stainki@ufrgs.br.

Obrigada!

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SERVIDORES “ANTIGOS”

Perfil do Participante:

Cargo/função:

Início do efetivo exercício (mês/ano):

Nível de escolaridade:

Sexo: ()feminino ()masculino

Número de filhos: ()0 ()1 ()2 ()3 ()4 ()acima de 4

Estado Civil: ()casado/a - união estável ()solteiro/a ()separado/a - divorciado/a ()viúvo/a

Faixa Etária: ()18 a 25 ()26 a 30 ()31 a 35 ()36 a 40 ()41 a 45 ()46 a 50 ()acima de 50

1. Quantos ingressantes técnico-administrativos esta unidade recebeu desde 2006? Como ocorreu a decisão sobre onde o(s) servidores seriam lotados na unidade?
2. Houve reunião prévia com as chefias e/ou com os servidores mais “antigos” da unidade para definições sobre a recepção, treinamento e integração desse(s) novo(s) servidor(es)? Se sim, quais foram as principais decisões e ações nesse sentido?
3. Como ocorreu o treinamento desse (s) ingressantes(s) para as atividades que desempenham diariamente?
4. Como tem sido o processo de integração e de adaptação desse(s) ingressante(s)? Explique sua resposta:
5. Você acredita que os servidores “antigos” são também impactados pelas alterações de rotina decorrentes da nomeação de ingressantes? Se sim, de que forma?
6. Na sua opinião, entre os diversos fatores que poderiam favorecer a intenção de ingressantes de continuar trabalhando na UFRGS (no cargo atual ou realizando concurso para outro cargo), quais seriam os mais relevantes? Você acredita que as experiências que eles vivenciam durante o estágio probatório têm influência significativa nesse sentido?
7. Que fatores exerceram influência significativa sobre a sua decisão de permanecer trabalhando na UFRGS até o momento?
8. Você teria sugestões de ações que poderiam facilitar o processo de integração e adaptação dos ingressantes?
9. Você gostaria de continuar colaborando com esta pesquisa, participando de seminários que serão realizados com o objetivo de planejar ações direcionadas para os técnico-administrativos em estágio probatório?

ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Participante,

Sou aluna do Mestrado Acadêmico – Área de Concentração Recursos Humanos, da Escola de Administração da UFRGS e estou realizando uma pesquisa para a Dissertação, sob a orientação da Professora Dra. Neusa Rolita Cavedon, cujo objetivo é identificar, sob a perspectiva de rito de passagem, como se dá a socialização de técnico-administrativos ingressantes na UFRGS e que ações institucionais podem contribuir para consolidar o vínculo desses servidores com a Universidade.

A participação neste estudo é voluntária e envolve uma entrevista ou o preenchimento de um questionário. Os resultados serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a).

Desde já agradeço sua contribuição e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Angela Roulim Stainki

Data: / /

Consinto em participar deste estudo:

Assinatura

Data: / /

ANEXO D – ARTIGOS CONTENDO A PALAVRA SOCIALIZAÇÃO NO TÍTULO (PORTAL CAPES – 2007/2012)

Quadro 5 – Artigos contendo a palavra socialização no título (Portal CAPES – 2007/2012)

TÍTULO DO ARTIGO	AUTOR(ES)	PERIÓDICO	ANO	ASSUNTO
Projetos para os filhos e estratégias de socialização: a perspectiva de pais e mães	Wagner <i>et al.</i>	Psicologia & Sociedade	2012	Projetos que pais e mães manifestam ter para seus filhos e estratégias que utilizam no processo educativo a fim de concretizá-los.
Autoimagem, socialização, tempo livre e lazer: quatro desafios à velhice	Moura e Souza	Textos e Contextos	2012	Desafios inter-relacionados, presentes no trabalho com idosos: autoimagem, socialização, tempo livre e lazer.
Socialização ética, sentimento anômico e condutas desviantes: verificação de um modelo teórico em jovens	Formiga	Salud & Sociedad	2012	Associação entre socialização, ética, sentimento anômico e conduta desviante em jovens.
A socialização de consumo e a formação do materialismo entre adolescentes	Santos e Fernandes	Rev. Adm. Mackenzie	2011	A formação do comportamento materialista entre adolescentes e as variáveis antecedentes desse comportamento.
Teorias da socialização: um estudo sobre as relações entre indivíduo e sociedade	Setton	Educação e Pesquisa	2011	O processo de construção das disposições de <i>habitus</i> do indivíduo contemporâneo, analisado sob uma perspectiva relacional entre as agências de socialização.
Socialização organizacional de pessoas com deficiência	Carvalho-Freitas <i>et al.</i>	Revista de Administração de Empresas	2010	As principais características do processo de socialização de pessoas com deficiência nas organizações.
Socialização econômica: conhecendo o mundo econômico das crianças	Lauer-Leite <i>et al.</i>	Estudos de Psicologia	2010	As fases do desenvolvimento do pensamento econômico, as variáveis que interferem na socialização econômica e os comportamentos econômicos de crianças.
Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional	Borges <i>et al.</i>	Rev. Adm. Mackenzie	2010	Reconstrução e validação de um questionário de socialização organizacional para servidores públicos, partindo de um instrumento já validado anteriormente.
De frente pro crime: cultura organizacional e socialização dos peritos ingressantes no Departamento de Criminalística do Instituto Geral de Perícias do Rio Grande do Sul	Cavedon	Rev. Adm. Mackenzie	2010	Transmissão de aspectos da cultura organizacional a ingressantes, por meio de curso de formação.
Metas de socialização e estratégias de ação paternas e maternas	Diniz e Salomão	Paidéia	2010	Metas de socialização de mães e pais, relacionadas ao futuro de seus filhos.
Rapazes negros e socialização de gênero: sentidos e significados de “ <i>ser homem</i> ”	Souza	Cadernos Pagu	2010	Construção e reelaboração de sentidos e experiências em processos de socialização de rapazes negros e pobres de São Paulo.
A socialização e a criança bilíngue	Bullio	Alfa	2010	A importância da socialização no processo de aquisição da linguagem.
Processos de socialização, práticas de cultura e legitimidade cultural	Setton	Estudos de Sociologia	2010	Práticas de cultura como origem dos processos socializadores.

Continua

Conclusão

TÍTULO DO ARTIGO	AUTOR(ES)	PERIÓDICO	ANO	ASSUNTO
Cultura, crenças e práticas de socialização em gêmeos monozigóticos	Vieira e Branco	Psicologia em Revista	2010	Processos de internalização que decorrem das práticas culturais e das relações sociais entre crianças gêmeas e adultos em contextos específicos.
" <i>Isso é política, meu!</i> " Socialização militante e institucionalização dos movimentos sociais	Moreno e Almeida	Pro-Posições	2009	Processos de socialização associados à criação de organizações destinadas a atuar no espaço político.
Juventude e Socialização Política: Atualizando o Debate	Castro	Psicologia: Teoria e Pesquisa	2009	A atualidade da noção de socialização política frente ao distanciamento dos jovens em relação à política.
Os cuidados com a "carne" na socialização sexual dos jovens	Rios <i>et al.</i>	Psicologia em Estudo	2008	O posicionamento de lideranças cristãs sobre a "gestão" da sexualidade dos jovens, no contexto de interpelação das políticas sexuais do Estado.
Entre a casa e a roça: trajetórias de socialização no candomblé de habitantes de bairros populares de Salvador	Rabelo	Religião e Sociedade	2008	Trajetoórias de identificação religiosa de habitantes de bairros populares de Salvador que se tornaram membros efetivos de casas de Candomblé.
O conceito "socialização" caiu em desuso? Uma análise dos processos de socialização na infância com base em Georg Simmel e George H Mead	Grigorowitschs	Educ. Soc.	2008	Os papéis ativos desempenhados por crianças em seus processos de socialização.
Práticas de socialização entre adultos e crianças, e estas entre si, no interior da creche	MartinsFilho	Pro-Posições	2008	As dinâmicas das relações que adultos e crianças estabelecem entre si nos espaços/tempos em que convivem no interior de uma creche.
Socialização na escola: transições, aprendizagem e amizade na visão das crianças	Müller	Educar	2008	Processos de socialização escolar: as transições de série, a idéia de "ter futuro" por meio do aprendizado na escola e as relações de amizade entre pares.
A escola "faz" as juventudes? Reflexões em torno da socialização juvenil	Dayrell	Educ. Soc.	2007	O lugar que a escola ocupa na socialização da juventude contemporânea, em especial dos jovens das camadas populares.
A discussão como ferramenta para o processo de socialização e para a construção do pensamento	Parrat-Dayan	Educação em Revista	2007	A prática de discussão como processo de socialização que serve ao desenvolvimento da cidadania e do pensamento.
Socialização Parental e Valores: Um Estudo com Adolescentes	Moraes <i>et al.</i>	Psicologia, Reflexão e Crítica	2007	As relações existentes entre a percepção das práticas parentais de socialização e os valores de adolescentes.
Construção e Validação da Escala Fatorial de Socialização no Modelo dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade	Nunes e Hutz	Psicologia, Reflexão e Crítica	2007	Construção e validação de construto para a mensuração de socialização no modelo dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade.

Fonte: Portal CAPES

ANEXO E – IMPACTOS DO ACOLHIMENTO INICIAL POSITIVO

Quadro 6 – Impactos do acolhimento inicial positivo

	4. Como ocorreu o treinamento para as atividades que você exerce? Houve facilitadores (pessoas/atividades) que contribuíram para o aprendizado de suas atribuições? Se sim, cite alguns	5. Você poderia destacar alguns fatores determinantes ou significativos para as eventuais dificuldades/problemas que você encontra no desempenho de suas atividades diárias? Explique sua resposta:	7. Você poderia citar fatos marcantes e sentimentos associados ao seu primeiro dia de trabalho como técnico-administrativo da UFRGS?
TA01	No próprio departamento, desenvolvendo as atividades rotineiras. Fui auxiliado por toda a equipe de funcionários que cooperou sempre com a maior presteza possível	Não existem dificuldades.	Fui bem acolhido por todos, como se já aguardassem a minha chegada.
TA10	Fui bem recebida na minha unidade e todos os meus colegas e recebi ajuda/treinamento de todos que trabalham diretamente comigo. Meus colegas técnicos, diretora do departamento e o antigo gerente me auxiliaram muito e ainda continuam a me ajudar [...]	Até o presente momento não enfrento grandes dificuldades. Acredito que a excessiva burocracia para certos processos atividades é uma questão relevante. Outras são os ruídos entre a comunicação das unidades, pois são informações desencontradas que nos deixam em dúvida como agir em certas situações.	Lembro que fui muito bem recebida, já estavam aguardando a chegada de um novo técnico. Havia mesa, computador, tudo estava em ordem. Os sentimentos foram os melhores.
TA35	Um dos funcionários se dispôs a me informar todos os trabalhos que eram feitos pelo setor e todos os servidores se colocaram à disposição para solucionar qualquer dúvida minha[...]	Não tenho nenhuma dificuldade para realizar meu trabalho. Apenas tenho um computador pra trabalhar não condizente com as necessidades de minha função, mas o problema já está sendo solucionado [...]	[...] Fui recebida muito bem e muito bem tratada. Senti muita expectativa tanto da minha parte quanto da parte deles. A receptividade e explicação do trabalho foi bastante gratificante.
TA46	Quem passou as instruções sobre as atividades a serem desenvolvidas foi a chefe do meu setor e outra colega. Ambas foram muito atenciosas, explicaram com paciência e sempre estão dispostas a sanar dúvidas.	Sempre que há um problema, o grupo todo se envolve na resolução dele. É trabalho em equipe	Um fato que muito me marcou foi a receptividade dos colegas, que sempre estão dispostos a colaborar e são muito receptivos.

ANEXO F – IMPACTOS DO ACOLHIMENTO INICIAL PROBLEMÁTICO

Quadro 7 – Impactos do acolhimento inicial problemático

	4. Como ocorreu o treinamento para as atividades que você exerce? Houve facilitadores (pessoas/ atividades que contribuíram para o aprendizado de suas atribuições? Se sim, cite alguns	5. Você poderia destacar alguns fatores determinantes ou significativos para as eventuais dificuldades/problemas que você encontra no desempenho de suas atividades diárias? Explique sua resposta:	7. Você poderia citar fatos marcantes e sentimentos associados ao seu primeiro dia de trabalho como técnico-administrativo da UFRGS?
TA14:	Não. Em relação a repassar a rotina não tive treinamento adequado pela pessoa que deveria substituir.	Sim. Falta de padronização nas rotinas somada à dificuldade de mudar alguns comportamentos que alguns colegas praticam e acabam atrapalhando a execução das tarefas.	Boa recepção da Unidade em geral. Resistência da servidora a que substituiria em aceitar trocar informações sobre a unidade.
TA20	Sim. Algumas pessoas me mostraram os processos de trabalho, mas não foi nada muito sistematizado	Sinto falta de uma política de comunicação institucional para a UFRGS, com as diretrizes estratégicas e operacionais para balizar o trabalho de toda a equipe.	Profunda decepção. Fui designada para trabalhar no setor x da Universidade, onde me deparei com limitações para o exercício de minha função e principalmente com colegas profundamente desmotivados e “infelizes” [...]
TA29	Apreendi o que os colegas me ensinaram, sem treinamento específico para a atividade ou tarefa [...]. Integração parcial, porque aqui trabalha a pessoa mais chata, grosseira, autoritária e arrogante que conheci na vida, que me ensinou tudo engessado.	Excesso de tarefas burocráticas, relação de confiança entre a equipe prejudicada porque uma das pessoas não tem autocritica nenhuma. Num grupo pequeno isso pode limitar o trabalho do grupo.	Eu tenho uma história complicada nos primeiros dias da UFRGS [...].
TA33	Não houve treinamento. Me utilizei da experiência de colegas.	Falta de foco nas atividades (leque muito grande de atividades)	Não havia mesa, cadeira, local para eu ficar. Fiquei no “limbo” por 2 semanas.
TA38	Não fui treinada. Tive ajuda de bolsistas (alunos) que já trabalhavam no setor e de uma colega.	Burocracia no andamento dos processos. Dificuldades de encontrar algumas informações.	Um pouco de decepção, ambiente desorganizado, bem longe do esperado. Um pouco de pavor pela desorganização e estado do setor.
TA39	Não houve treinamento algum. Na grande maioria das vezes, busquei informações e orientações em colegas [...]	A falta de treinamento e orientação muitas vezes atrapalha na eficiência do trabalho.	Sim. Recebi um questionamento oral que considerei invasivo e desnecessário.