

**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**  
**SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO**  
**FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL**

**DARCIO DOS SANTOS OLIVEIRA**

**A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA DE TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO DE  
NOVOS SERVIDORES: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa  
Catarina**

CAMPO GRANDE/MS

2021

**DARCIO DOS SANTOS OLIVEIRA**

**A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA DE TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO DE  
NOVOS SERVIDORES: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa  
Catarina**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Ma. Aline Tostes Palma Barbosa

CAMPO GRANDE/MS

2021

## FOLHA DE APROVAÇÃO



## ATA DE APROVAÇÃO

**DARCIO DOS SANTOS OLIVEIRA**

### **A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA DE TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

### **COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Profº

---

Profº

---

Profº

---

Campo Grande/MS 20 de agosto de 2021.

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

### AVALIAÇÃO DA BANCA

ALUNO: **DARCIO DOS SANTOS OLIVEIRA**

AVALIADOR:

TÍTULO DO TRABALHO: **A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA DE TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**

<b>AVALIAÇÃO DO TRABALHO</b>		
<b>TÓPICO</b>	<b>VALOR DO TÓPICO</b>	<b>NOTA</b>
<b>ENTREGA DO TRABALHO NO PRAZO</b> <b>TOTAL: 1 ponto</b>	1,0 ponto	
<b>CONTEÚDO:</b> <b>TOTAL : 7,0 pontos</b>		
Conteúdo	3,0 pontos	
Forma	1,5 pontos	
Linguagem (inclusive ortografia)	1,0 ponto	
Documentação	1,5 pontos	
<b>APRESENTAÇÃO ORAL E DEFESA</b> <b>TOTAL: 2,0 pontos</b>		
Tempo de Apresentação	0,5 ponto	
Clareza	0,5 ponto	
Recursos Audio-Visuais	0,5 ponto	
Arguição	0,5 ponto	
<b>NOTA TOTAL</b>		

ASSINATURA DO AVALIADOR:

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha mãe Jovelina dos Santos Oliveira, que sempre me deu apoio e incentivo.

A Escolagov, seu corpo docente, direção e administração pela oportunidade de realizar esse curso, por ser o campo de atuação do meu cargo efetivo no Poder Executivo Estadual.

Aos professores e minha orientadora, prof.<sup>a</sup> Ma. Aline Tostes Palma Barbosa, pelos ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional.

Aos meus chefes, Patricia Rodrigues Mendonça e Roberto Silveira Barbosa pela contribuição valiosa, confiança e incentivo.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

## **A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA DE TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**

### ***THE IMPORTANCE OF THE NEW SERVER INTEGRATION TRAINING PROGRAM: a case study at the federal university of santa catarina***

**Darcio dos Santos Oliveira<sup>1</sup>**  
**Aline Tostes Palma Barbosa<sup>2</sup>**

#### **RESUMO**

Compreende-se que as organizações são constituídas por pessoas, e os resultados que as empresas apresentam são decorrentes do desempenho das pessoas em seus postos de trabalho. Neste contexto, as organizações, sejam elas públicas ou privadas, precisam traçar estratégias para treinar e desenvolver os seus talentos de forma efetiva, a começar pelo treinamento de integração de novos colaboradores/ servidores. O presente estudo tem como objetivo principal analisar como ocorre o processo de integração de novos servidores técnicos-administrativos em educação na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para identificar a sua importância para a organização. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa adotando-se as técnicas de pesquisa bibliográfica e documental para o levantamento de dados. Os resultados mostram que a UFSC possui um Plano de Desenvolvimento de Pessoas, o qual estabelece determinadas estratégias para integração de novos servidores. Logo, observou-se que a operacionalização das ações ainda precisa ser aperfeiçoada, de modo que exista um maior controle sobre quando os treinamentos são realizados e se são realizados por todos os servidores. No que tange a importância do treinamento de integração, destaca-se a sua relevância para a estratégia de gestão de pessoas à medida que contribui para um maior engajamento, satisfação e produtividade dos servidores.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão de pessoas; gestão pública; treinamento e desenvolvimento; socialização.

#### **ABSTRACT**

Organizations are made up of people, and the results that companies show are due to the performance of people in their roles within the organizations. In this context, organizations, whether public or private, need to devise strategies to train and develop their talents effectively, starting with the integration training of new employees. The present study aims to analyze how the process of integration of new technical-administrative servers in education occurs at the Federal University of Santa Catarina (UFSC) to identify its importance for the organization. For this, a qualitative research was developed, adopting bibliographic and documentary research techniques for data collection. The results show that UFSC has a People Development Plan, which establishes certain strategies for the integration of new servers. Therefore, it was observed that the operationalization of the actions still needs to be improved, so that there is greater control over when the training is carried out and if it is carried out by all employees. Regarding the importance of integration training, its relevance to the people management strategy stands out as it contributes to a greater engagement, satisfaction and productivity of employees.

**KEYWORDS:** People management; Public Management; Training and development; Socialization.

---

<sup>1</sup> Darcio dos Santos Oliveira: Servidor público efetivo do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, lotado no Instituto de Meio Ambiente do MS – IMASUL. Graduado em gestão de recursos humanos pela FCG-FACSUL/2010. E-mail: [darcionet@hotmail.com](mailto:darcionet@hotmail.com)

<sup>2</sup> Aline Tostes Palma Barbosa. Prof.<sup>a</sup> Ma. Orientadora. E-mail: [alinepalmabarbosa@gmail.com](mailto:alinepalmabarbosa@gmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão dos serviços públicos no Brasil é marcada pelos desafios em atender aos anseios da população, que enquanto consumidora do serviço atribui a ineficiência do sistema ao excesso de burocracia, a falta de atender as suas necessidades e buscar satisfazê-las da melhor maneira. Com isso, é fundamental que as organizações públicas busquem a melhoria contínua dos seus processos para melhor atender à população e cumprir com a sua missão.

Neste contexto, verifica-se a necessidade de manter equipes de alta performance que possam acompanhar as demandas dos clientes e gerar ações eficazes que permitam a maximização dos resultados da organização. As equipes são formadas por indivíduos com características, comportamentos e habilidades distintas. Entretanto, todos precisam ser orientados, direcionados e estimulados a desenvolver o seu potencial máximo, que alinhado à cultura da organização contribui para os resultados organizacionais.

Sendo assim, é importante que as empresas, incluindo as organizações públicas, identifiquem mecanismos que possam ser utilizados para capacitar os membros de suas equipes, a começar pelo treinamento de integração de novos colaboradores/ servidores. Sabe-se que a área de gestão de pessoas tem se tornado cada vez mais relevante e estratégica para as organizações. Nesta conjuntura, o presente trabalho visa responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais as contribuições do treinamento de integração de novos servidores para a estratégia organizacional de gestão de pessoas nas organizações públicas?

Para responder à problemática em questão, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar como ocorre o processo de integração de novos servidores técnicos-administrativos em educação na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para identificar a sua importância para a organização. Ademais, a UFSC é referência na realização da integração com seus novos servidores. Logo, para atingir o objetivo geral, os objetivos específicos propostos são: destacar a área de gestão de pessoas no setor público; conceituar o treinamento e desenvolvimento de pessoas com enfoque para os benefícios do programa de treinamento de integração de novos servidores públicos; e identificar as estratégias da UFSC para integrar os novos servidores técnicos-administrativos em educação.

A realização deste estudo se justifica pela sua relevância para a sociedade, uma vez que visa explicar aspectos da gestão pública que afetam a população brasileira consumidora dos serviços. Desta forma, percebeu-se a necessidade de realizar um estudo com a oportunidade de melhor compreender os aspectos relacionados à gestão de pessoas no contexto das organizações públicas, caminhando para a identificação de possíveis soluções de melhoria da estrutura do setor.

## 2. MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa, de natureza aplicada, discutiu teoricamente o tema proposto articulando-o a um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A pesquisa foi conduzida com abordagem qualitativa de natureza descritiva. Para Andrade (1999) a pesquisa descritiva é aquela onde os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles, explicando que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

No que se refere aos procedimentos para o levantamento de dados, foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Severino (2002, p. 39) a pesquisa bibliográfica “[...] constitui um acervo de informações sobre livros, artigos e demais trabalhos que existem sobre determinados assuntos, dentro de uma área do saber.”. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para construir o referencial teórico do trabalho, de modo que a coleta de dados ocorreu por meio de livros e artigos científicos de diferentes autores, publicados em bases de dados online como Google Acadêmico e Scielo, cujos descritores utilizados foram: gestão pública; gestão de pessoas nas organizações públicas; treinamento de integração de servidores públicos.

Já a pesquisa documental, segundo Soriano (2004), utiliza fontes históricas, monografias, e toda a documentação existente sobre o tema para subsidiar a análise do problema. Nesta contextura, foram utilizados documentos organizacionais da empresa estudada para reunir informações acerca do processo de integração de novos servidores utilizado pela organização, contribuindo para o desenvolvimento e melhor compreensão do enredo que trata a pesquisa.

Após a coleta qualitativa dos dados, a combinação e análise das informações foram apresentadas em forma de texto descritivo, com o auxílio de quadros e figuras para facilitar a compreensão do conteúdo exposto.

### **3. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

Como as organizações são, na sua essência, constituídas por pessoas, é evidente que o seu funcionamento depende da ação desempenhada por elas em seus postos de trabalho. Logo, a gestão de pessoas tem se apresentado como uma das maiores responsáveis pelo sucesso da qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, pois, é ela que compreende os desejos da empresa e também as demandas dos colaboradores para desempenhar determinadas funções, e saciar as suas principais necessidades como indivíduo em comunidade (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014) as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Assim, para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que os gestores tratem as pessoas como elementos fundamentais para a eficácia organizacional.

No início da atividade industrial, as abordagens dos processos de gestão de pessoas enfatizavam a dimensão das tarefas, deixando as pessoas e suas necessidades individuais em segundo plano. Isso porque, o modelo gerencial era pautado pelo mecanicismo e liderança autocrática.

Logo, a nova vertente da gestão de pessoas, a qual se verifica no contexto atual, passou a considerar as pessoas da empresa como capital intelectual, investindo de modo contínuo na sua capacitação e desenvolvimento, tornando-os sujeitos proativos capazes de ajudar a organização a ter melhores resultados à medida que promovem a satisfação no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Villardi, Ferraz e Dubeux (2011), no setor privado, as empresas já enxergaram as possibilidades e oportunidades presentes relacionadas à uma boa gestão de recursos humanos, que reflete o desempenho de pessoal, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, impactando diretamente nos resultados da organização. Entretanto, isso não tem ocorrido de forma homogênea nas organizações públicas.

Nunes e Rodrigues (2011) observam uma ineficiência do sistema público relacionada principalmente com a má gestão dos recursos humanos e com a cultura organizacional pautada em um sistema hierarquizado, autoritário e personalista, que resulta em prejuízos e insatisfação por parte da população. Logo, pontua-se que nas entidades públicas, a percepção sobre a importância do capital humano não poderia ser diferente da verificada nas entidades privadas, pois, a organização pública, tal como a privada, precisa dos colaboradores/ servidores para cumprir com a sua missão.

Apesar de a máquina administrativa ter passado por muitas mudanças, a exemplo do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, chamado de GesPública, instituído em 2005, que teve como principal objetivo a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, não foram percebidas mudanças positivas no setor público de 2005 a 2010, enfatizando a permanência da burocratização dos processos (NUNES; RODRIGUES, 2011).

Para Rodrigues e Lemos (2017), a burocratização dos processos ainda é uma constante, alertando para uma clara necessidade de novos caminhos para a gestão pública nacional, de forma com que seja possível transformar a estrutura burocrática, engessada e totalmente hierarquizada observada na década de 2010, em um sistema dinâmico, flexível, eficiente, ágil, e que contribua efetivamente para sanar as necessidades do público interno e externo.

Conforme Barreto *et al.* (2013) as organizações públicas, na sua maioria, não têm sido orientadas para o atendimento das necessidades dos seus colaboradores, seus anseios e suas angústias, o que resulta na insatisfação no trabalho percebida por muitos servidores. Duarte (2012) aponta que pesquisas já realizadas sobre motivação e satisfação no serviço público têm demonstrado problemas a serem

resolvidos neste contexto; em contrapartida, verificou-se a ausência de ações gerenciais para resolver tais problemas. Isso porque o modelo gerencial das entidades públicas ainda é pautado em princípios burocráticos, como o da impessoalidade e do mecanicismo.

Além disso, segundo Gaetani (2005) existe uma negligência dos líderes do setor público em relação ao desenvolvimento de suas equipes e ao desempenho do servidor público na estrutura administrativa. Deste modo, pode-se inferir que para um bom gerenciamento do sistema público é necessário que haja uma sincronia entre a entidade e o desenvolvimento de ações que precisam ser realizadas pelos líderes a fim de promover as mudanças necessárias no ambiente organizacional que culminem no benefício da população por meio da melhoria no desempenho do trabalho.

É possível atribuir a baixa performance dos líderes e suas equipes ao fato de as organizações públicas serem mais passíveis e suscetíveis à interferência do poder político, visto que são geridas pelo poder público. Como sua missão e objetivo principal é prestar serviços refletidos em benefício da sociedade, a gestão pública vivencia diariamente uma contradição que reflete na falta de recursos financeiros para uma melhor execução dos trabalhos (CARBONE, 2000).

Não obstante a isso, na visão de Carbone (2000), verifica-se ainda uma negligência por boa parte dos funcionários, que por falta de motivação, treinamento, dedicação e energia para a execução das atividades, ocasionam demora dos processos, baixa qualidade de atendimento, burocracias desnecessárias, entre outros; criando assim um ciclo vicioso de insatisfação que afeta os usuários, líderes e demais servidores.

Para Souza (2018) um dos pontos chaves da má conduta do servidor público é a falta de controle gerencial. Segundo o autor, os líderes do setor público não costumam dar atenção ao treinamento e desenvolvimento dos servidores, tampouco realizam a avaliação de desempenho individual, com indicadores plausíveis que tenham condições de analisar a produtividade do funcionário. Conforme o autor, a falta de controle por parte dos gestores propicia ao servidor público um ambiente de trabalho sem as vistorias necessárias, o que pode ocasionar em uma omissão das suas responsabilidades, propiciando um ambiente favorável para a burocratização, ocasionando lentidão nos processos e baixa produtividade.

Souza (2018) diz que para que os servidores públicos experimentem a qualidade de vida, a satisfação no trabalho, e estejam engajados a dar o seu máximo para ajudar a organização a atingir os seus objetivos, eles devem ser efetivamente motivados pela organização e sua liderança. Este processo, entretanto, envolve, necessariamente, o desenvolvimento contínuo dos servidores, por meio de programas de treinamento e desenvolvimento, o que representa a oportunidade de melhorar o

desempenho individual, aprimorar os processos internos e a qualidade dos serviços entregues à população.

### 3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento e desenvolvimento contínuo dos colaboradores é um dos elementos chave da gestão eficaz de pessoas. Isso porque, além de funcionar como um fator motivacional para os colaboradores, que podem evoluir nas suas carreiras, ao investir no desenvolvimento das pessoas a organização garante a maximização das suas habilidades de forma com que contribuam de maneira mais efetiva para os resultados do negócio (VARGAS; MANTOVANI, 2018).

De acordo com Chiavenato (2014), o treinamento é voltado para preparar os colaboradores de nível não gerencial para a execução das tarefas descritas para o seu cargo, seja em seu ingresso na empresa ou durante sua permanência, visando desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes com suas funções dentro da empresa. Ele tem caráter imediato, ou seja, seus resultados são esperados em curto prazo.

Os principais motivos que levam a aplicação de treinamentos são a admissão ou desligamento de pessoas, alteração nos meios de efetuar as tarefas, excesso de retrabalho e desperdícios, falhas na comunicação, remanejamento de pessoas, modernização da organização, recém-formados com conhecimentos aquém do desejável, alteração na natureza das atividades desenvolvidas pela organização, entre outros (CHIAVENATO, 2014; LACOMBE, 2011).

Deste modo, Lacombe (2011) infere que as necessidades de treinamento nas organizações são identificadas quando verificadas deficiências no desempenho dos colaboradores, ou quando estes são admitidos. Assim, devem ser providenciados treinamentos quando identificadas situações de desmotivação; baixa produtividade; falta de preparo para o desempenho da função; mudanças de tecnologia e/ ou de metodologias de trabalho; e necessidade de integração de novos colaboradores. Logo, o autor ressalta que é importante que os funcionários sejam avaliados constantemente para verificar se o seu desempenho atende às expectativas da organização ou se existem deficiências a serem tratadas por meio de treinamento.

No que tange aos principais programas de treinamento utilizados pelas empresas destacam-se: treinamento de integração de novos colaboradores; de integração pós-promoção; de reintegração dos colaboradores; treinamento em segurança no trabalho; treinamento de estagiários; de menores aprendizes; de *trainees*, treinamento específico para certificações; treinamento técnico; e treinamento comportamental (VARGAS; MANTOVANI, 2018).

Assim como o treinamento, o desenvolvimento, é um processo de aprendizagem, diferenciando-se pelo objetivo, pois, o desenvolvimento visa desenvolver pessoas que buscam promoções (trocar de

cargo) ou um desempenho melhor no cargo atual. Normalmente, é aplicado para os cargos gerenciais, cujo resultado pode ser mensurado no longo prazo, devido a ter foco nas competências comportamentais, que precisam de um tempo maior para provocar mudanças nas pessoas (ARAUJO; GARCIA, 2010; CHIAVENATO, 2014).

Ressalta-se que, dentre as principais ferramentas de desenvolvimento de pessoas nas organizações, as mais utilizadas são os programas de *coaching*; *mentoring*; aconselhamento; desenvolvimento de sucessores; *job rotation*; *on the job*; desenvolvimento de equipes; desenvolvimento gerencial; desenvolvimento de instrutores; e projetos comunitários (VARGAS; MANTOVANI, 2018).

Conforme Girardi e Dalmau (2015) a organização precisa reconhecer e dar ênfase às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, amparando e apoiando a ampliação das habilidades e da capacidade das pessoas. Logo, conforme aponta Chiavenato (2014) é necessário pontuar os objetivos da organização e estabelecer os mecanismos de avaliação de desempenho. Assim, é preciso deixar claro o modo e o tempo em que as pessoas são avaliadas e criar uma relação transparente de comunicação.

Conforme Swisher (2019), os processos de treinamento e desenvolvimento, as pessoas podem elevar o nível de conhecimento, bem como ampliar as habilidades e atitudes positivas que reflete na otimização da produtividade, que beneficia os clientes internos, externos, a organização e o contexto em que ela atua. Logo, pontua-se que ao desenvolver as pessoas que fazem parte da organização, a empresa consegue torná-las mais criativas e inovadoras, contribuindo assim para a alavancagem dos resultados organizacionais.

### **3.2 TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES**

Uma vez que o candidato com o perfil apropriado à vaga é selecionado e admitido pela empresa, passa-se então à integração deste novo colaborador ao ambiente organizacional. O processo de integração apresenta ao novo colaborador a cultura, normas, princípios, práticas, estrutura e processos da organização. Quando esta etapa é bem-feita, a discrepância entre a pessoa e a cultura organizacional é pequena, de modo que se observa o encontro das expectativas e experiência anteriores dos candidatos que ingressaram na empresa através do processo seletivo junto com os valores expressos na cultura organizacional da empresa (VARGAS; MANTOVANI, 2018).

Este processo inclui o treinamento de integração, que é tão importante quanto um processo de recrutamento e seleção assertivo, pois, visa adaptar o novo colaborador à empresa, facilitando o seu processo de socialização no novo ambiente de aprendizado. A integração do indivíduo à organização é o momento no qual valores e condutas, que já se tornaram hábito comum dos funcionários, são transmitidos e incorporados pelos novos membros. Neste contexto, todos os colaboradores precisam

tomar conhecimento da missão, visão e valores da empresa, sendo que a principal forma de fazer isto é por meio do treinamento de integração aplicado imediatamente quando o colaborador ingressa na empresa (CAXITO, 2012).

Girardi e Dalmau (2015) destacam que não existe um modelo único para integrar o novo profissional à organização, no entanto, realizar esse processo é de fundamental importância para que este profissional se sinta à vontade e comece a desempenhar com mais segurança as atividades inerentes ao seu cargo.

Para minimizar esses gargalos, as instituições oferecem programas de integração com o intuito de orientar ao novo colaborador os aspectos que permitirão a ele ter uma visão geral da organização, de sua estrutura e seus objetivos. Além disso, aspectos como normas, direitos e deveres costumam ser passados ao recém-admitido. O que vai ser passado depende do que a organização espera e pode oferecer a ele; portanto, pode variar em cada organização (VARGAS; MANTOVANI, 2018).

Chiavenato (2014) pontua que a questão da integração é importante quando as pessoas são admitidas, de modo que antes que elas iniciem suas atividades, a organização deve procurar integrá-las em seu contexto, condicionando-as às suas práticas e filosofias predominantes por meio de cerimônias de iniciação e de aculturação social. Ao mesmo tempo, deve-se buscar o desprendimento de antigos hábitos e possíveis prejuízos arraigados e indesejados que devem ser eliminados do comportamento do colaborador.

Nos treinamentos de integração, é fundamental a apresentação de um manual do novo colaborador contendo instruções da estrutura organizacional, direitos e deveres, além de outras informações.

Podem ser incluídos ainda os manuais dos instrumentos utilizados no processo de trabalho, como os *softwares*, máquinas e equipamentos e, por fim, os manuais de normas e procedimentos do departamento, onde irá constar todo o seu funcionamento. Todos estes itens compõem integração tanto no ingresso de um novo colaborador quanto na manutenção dos colaboradores mais antigos (CURY, 2013).

Grillo (2001) diz que, para que seja eficiente, o programa de integração deve ser muito bem planejado e dimensionado do ponto de vista de tempo de duração e conteúdo ministrado, para que, de fato, os ingressantes conheçam a instituição, suas normas e procedimentos, bem como as atribuições a serem desempenhadas no cargo. Destaca-se ainda que a adequada seleção dos ministrantes do curso, e a participação de autoridades e dirigentes da instituição fortalecem a importância do evento.

Conforme Girardi e Dalmau (2015), um bom processo de integração, com mecanismos adequados, pode proporcionar algumas vantagens para a organização, seja ela pública ou privada,

dentre as quais: redução do tempo de adaptação do novo funcionário a uma nova realidade; maior satisfação em poder fazer parte do conjunto de maneira rápida e abrangente; relacionamentos mais próximos e saudáveis entre os funcionários; e redução do índice de acidentes de trabalho. Com isso, o programa de integração se traduz em um meio que corrobora para o mecanismo estratégico de gestão de pessoas.

Nas organizações públicas, um aspecto muito importante do programa de integração é a oportunidade de possibilitar ao novo servidor uma assimilação rápida e intensiva da cultura organizacional, bem como dos seus direitos e deveres como servidor público. Nesta perspectiva, quanto mais fortemente os servidores estão identificados e engajados com os valores da organização maior é a probabilidade de mostrarem atitudes positivas, pois, aceitam as premissas da organização para tomar decisões convergentes aos objetivos da mesma. A partir disso, os servidores se mantêm engajados e produtivos no meio organizacional, proporcionando melhor qualidade dos serviços prestados, o que resulta na satisfação dos consumidores (RODRIGUES; LEMOS, 2017).

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa documental realizada privilegiou a análise do Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2020 e o Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), além de utilizar outros documentos relevantes disponíveis no Portal da Capacitação e no Portal do Servidor da Universidade.

A UFSC foi fundada em Florianópolis, capital do estado catarinense, em 1960. Em 2020, a Universidade contava com 3.129 técnicos-administrativos em educação, 2.495 docentes e cerca de 40 mil alunos. O seu comprometimento com a excelência fez com que a Universidade alcançasse altos níveis de qualificação, confirmados pelos últimos rankings nacionais e internacionais, como o *Times Higher Education* (THE), que classificou a UFSC como uma das oito melhores universidades do país em 2020; o *Ranking* Universitário Folha (RUF) e o Índice Geral de Cursos (IGC), que classificaram a Universidade como a quarta melhor universidade federal do país em 2019.

No Quadro 1 a seguir é possível conhecer a missão, visão e valores institucionais da Universidade, que funcionam como os seus pilares estratégicos.

MISSÃO	Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida.
VISÃO	Ser uma universidade de excelência e inclusiva.
VALORES	Qualidade acadêmica; inovação; universidade atuante, inclusiva, internacionalizada, interdisciplinar, livre e responsável, autônoma, democrática e plural, dialogal, bem administrada e planejada, transparente, ética, saudável e sustentável.

Quadro 1: Missão, visão e valores institucionais da UFSC

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional UFSC 2020-2024.

Isso é essencial para que sejam identificadas e dirimidas possíveis discrepâncias entre o comportamento dos servidores e aquilo que a organização preconiza, de modo que este conjunto de valores é transmitido no processo de integração, conforme pontuado por Caxito (2012), Chiavenato (2014) e Vargas e Mantovani (2018).

A Instituição demonstra reconhecer o importante papel das pessoas no desempenho da missão da organização, e por isso, investe continuamente na capacitação e desenvolvimento dos seus servidores, conforme orienta Chiavenato (2014). Para referendar tal afirmação, a UFSC possui uma política de desenvolvimento de pessoas, que indica os meios para a implementação de suas diretrizes e ações para atingir os objetivos estratégicos pretendidos. O Plano de Desenvolvimento de Pessoas é estruturado anualmente a partir do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), sendo que uma das linhas de desenvolvimento é a Iniciação ao Serviço Público, a partir da entrada de novos servidores na organização.

Por meio desta linha de desenvolvimento, a organização delinea ações que visam o desenvolvimento do pensamento crítico do servidor sobre o papel do Estado, dos Serviços Públicos, da Instituição, do seu papel como servidor público e como cidadão, bem como a sua integração no serviço público e na Instituição. Na Figura 1 a seguir é possível observar a descrição e objetivos do referido programa de iniciação e integração de novos servidores.

<b>LINHA DE DESENVOLVIMENTO INICIAÇÃO AO SERVIÇO PÚBLICO</b>	
<p>Visa o conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão das Instituições Federais de Ensino e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional e de trabalho.</p>	
<b>PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO AO SERVIÇO PÚBLICO E À UNIVERSIDADE</b>	
<b>OBJETIVO GERAL</b>	<p>Proporcionar ao servidor público recém-admitido o conhecimento das especificidades do serviço público, da missão da Instituição, da postura do servidor público, visando a sua integração ao ambiente institucional.</p>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acolher os servidores, enfatizando a sua importância para a Instituição;</li> <li>• Capacitar os servidores nas competências necessárias ao serviço público, integrando-os no dever ético e nos princípios que permeiam o exercício da função pública;</li> <li>• Acompanhar os servidores no ambiente de trabalho oferecendo suporte com vistas a aprendizagem em serviço.</li> </ul>

Figura 1: Matriz da linha de desenvolvimento iniciação ao serviço público da UFSC  
 Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional UFSC 2020-2024.

A operacionalização do programa de integração dos servidores técnicos-administrativos em educação da UFSC se dá mediante as ações previamente estabelecidas no Plano de Desenvolvimento

de Pessoas, a saber: 1) Cerimônia de Posse; 2) Estágio Probatório; e 3) Iniciação ao Ambiente Institucional.

A tradicional cerimônia de posse é o primeiro passo da socialização, e é marcada assim que os novos servidores entregam a documentação exigida no edital do concurso do qual participaram. Se constitui de um evento de boas-vindas aos novos servidores e discursos das autoridades da Instituição. O segundo passo é marcado pelo início do estágio probatório, contemplando o curso de capacitação de Integração ao Estágio Probatório, que é o período de 36 meses no qual a aptidão e a capacidade do novo servidor são avaliadas para o desempenho do cargo e estabilidade no serviço público.

O terceiro passo é a realização do curso de Iniciação ao Ambiente Institucional da UFSC, que representa a principal estratégia de integração da Instituição. A programação já está pré-estabelecida, sendo que o curso ocorre a cada três meses, de modo que participam servidores com três a seis meses de atuação na UFSC. Assim, de tempo em tempo, e no momento apropriado, é divulgada a abertura das inscrições na página da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), e encaminhado e-mail aos novos servidores com o convite para realização do referido curso.

Na Figura 2 a seguir observa-se o objetivo e conteúdo programático das capacitações Iniciação ao Ambiente Institucional e Integração ao Estágio Probatório.

Capacitação	Objetivo	Conteúdo Programático
<p>Iniciação ao Ambiente Institucional - UFSC</p> <p>(54h) (Semipresencial) 12 horas presencial + 42 horas a distância</p> <p>(TAEs)</p>	<p>Dar subsídios aos servidores recém-admitidos na UFSC para que possam representar em suas ações as funções do Estado e a missão da UFSC, bem como apresentar os diversos setores que desenvolvem atividades diretamente relacionadas à vida funcional dos servidores.</p>	<p>Abertura. - Palestra da Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFSC. - Palestra do Reitor da UFSC. - Palestra do Chefe de Gabinete da UFSC. - Palestra: "Sentido e Felicidade no Trabalho". - Palestra: "Ações Afirmativas e Diversidade: O Papel da SAAD na UFSC". - História e Trajetórias da UFSC. - Legislação Específica que rege o Funcionamento da UFSC. - Estrutura e Organização da UFSC. - Significados do Trabalho. - Funções do Estado. - Direitos e Deveres do Servidor Público Federal. - Estrutura e Organização da PRODEGESP. - Estágio Probatório. - Movimentação de Pessoal. - Plano de Carreira e Política de Desenvolvimento de Pessoal. - Capacitação na UFSC. - Atenção à Saúde do Servidor. - Pagamento. - Benefícios e Licenças. - Aspectos Relacionados à Aposentadoria, Pensões e Exonerações. - Órgãos de supervisão da carreira e de representação sindical. - Dicas úteis aos novos servidores.</p>
<p>Integração ao Estágio Probatório: técnico-administrativos em educação recém-admitidos na UFSC</p> <p>(20h) (Presencial) (TAEs)</p>	<p>Contribuir para o processo de adaptação dos servidores técnico-administrativos em educação recém-admitidos na UFSC, mediante o desenvolvimento de habilidades interpessoais que possibilitem lidar com os desafios inerentes ao novo ambiente de trabalho.</p>	<p>Percepção sobre a Universidade Federal de Santa Catarina e socialização organizacional; Carreira e Estágio Probatório; Habilidades de comunicação; Resolução de conflitos e diferenças entre gerações; Auto avaliação e sentido do trabalho.</p>

Figura 2: Capacitação de novos servidores TAEs na UFSC  
Fonte: Sório (2018).

É possível observar que o programa de integração é bem estruturado, além de contar com a participação de autoridades e dirigentes da Instituição, de acordo com o que orienta Grillo (2001). No entanto, o curso de Iniciação ao Ambiente Institucional, que é a principal ação de integração dos novos

servidores, não é realizado imediatamente após o ingresso dos novos servidores na Instituição, conforme alertam Caxito (2012) e Chiavenato (2014). Os autores concordam que o mesmo seja realizado antes do início das atividades laborais, de modo que o ingressante possa conhecer com antecedência todos os fatores relevantes da Instituição que impactam na sua socialização no novo ambiente.

O dirigente da área de gestão de pessoas da UFSC, em entrevista para o estudo de Cunha (2016), que visou analisar o processo de socialização dos novos servidores da UFSC admitidos no ano de 2012, afirmou que a UFSC é uma instituição muito grande e, infelizmente, não possui estrutura para acompanhar todos os servidores que iniciam na instituição. Com esta falta de controle gerencial, que segundo Souza (2018) é comum nas organizações públicas, 19,4% dos novos servidores da UFSC em 2012 acabaram deixando de realizar o curso de integração.

Isso pode impactar no desempenho do servidor, que amplia as chances de desalinhamento entre o seu comportamento e a cultura da organização, já que deixa de conhecê-la de forma clara por não passar pelo treinamento de integração. Apesar disso, o estudo de Cunha (2016) mostrou que o índice de aprovação dos servidores ingressantes em 2012, findo o estágio probatório, foi relativamente alto e correspondeu a 84,5%.

Embora não hajam evidências dos fatores que impactaram na reprovação de 15,5% dos ingressantes na referida ocasião, a questão do conhecimento e alinhamento do servidor com a cultura da organização pode estar conectada a este índice. Pois, conforme Rodrigues e Lemos (2017), quando estão alinhados com a cultura organizacional maior é a probabilidade de os servidores mostrarem atitudes positivas.

Neste ponto, observa-se que existe uma relação próxima entre a cultura organizacional e o desenvolvimento das pessoas da organização, de modo que o comportamento dos colaboradores pode ser moldado por meio da cultura organizacional. Daí a importância de se manter um programa de integração de novos colaboradores e garantir que todos eles participem efetivamente.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao final deste estudo, considera-se que o objetivo principal proposto no início da pesquisa foi atingido de acordo, uma vez que, por meio da consecução dos objetivos específicos, foi possível verificar como ocorre o processo de integração de novos servidores técnicos-administrativos em educação na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Atendendo ao primeiro específico, constatou-se a importância vital do capital humano para as organizações públicas, sendo as pessoas que dela fazem parte as grandes responsáveis pela condução dos resultados organizacionais. Neste sentido, apenas novas práticas de gestão e de execução dos processos não representam fatores decisivos de assertividade nas ações e resultados da organização

pública. É preciso olhar criticamente para a forma como a gestão de pessoas vem sendo conduzida pela organização.

Em atendimento ao segundo objetivo específico, a partir da conceituação do treinamento e desenvolvimento de pessoas, entende-se este como um processo que visa elevar o nível de conhecimento, bem como ampliar as habilidades e atitudes positivas dos colaboradores em seus níveis e funções dentro da organização. Logo, conclui-se que o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, promovidos de forma contínua, é essencial para que os níveis de qualidade dos resultados organizacionais sejam mantidos e alavancados.

Quando analisado o contexto do programa de treinamento de integração de novos servidores públicos, compreende-se que os benefícios são estrategicamente importantes para o mecanismo de gestão de pessoas. Isso porque, eles abrangem a assimilação intensiva da cultura organizacional e dos direitos e deveres do servidor público; rápida adaptação do servidor ao novo ambiente; maior engajamento, satisfação e produtividade dos servidores; melhoria da qualidade dos serviços prestados e da satisfação dos clientes. Com isso, respondeu-se ao problema de pesquisa, que visou identificar quais as contribuições do treinamento de integração de novos servidores para a estratégia organizacional de gestão de pessoas nas organizações públicas.

Atendendo ao terceiro objetivo específico, que buscou identificar as estratégias da UFSC para integrar os novos servidores técnicos-administrativos em educação, verificou-se que a Instituição realiza três ações neste sentido – a cerimônia de posse, o curso de capacitação de Integração ao Estágio Probatório, e o curso de Iniciação ao Ambiente Institucional da UFSC.

No entanto, ainda que a Instituição analisada apresente estratégias de integração de novos servidores, considera-se que a operacionalização de tais ações ainda precisa ser aperfeiçoada. Isso porque, o curso de Iniciação ao Ambiente Institucional, que é a principal estratégia de integração usada pela UFSC, não é realizado imediatamente após o ingresso dos novos servidores, de modo que eles iniciam suas atividades sem conhecer a estrutura e cultura organizacionais. Além disso, embora exista o controle gerencial no Estágio Probatório, no qual realiza-se a avaliação individual de desempenho, verifica-se a falta de controle sobre o curso de Iniciação ao Ambiente Institucional, tendo em vista que uma parcela dos ingressantes deixa de realizar o referido curso.

Ademais, essa pesquisa pode ser uma abertura para a implantação de programas de socialização e integração no Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, em especial aos servidores das carreiras administrativas.

No entanto, um curso de iniciação ao ambiente institucional, que é a principal ação de integração dos novos servidores, não é realizado imediatamente após o ingresso dos novos servidores

no Governo do Estado de MS, ocorrendo somente em algumas carreiras do Poder Executivo, tais como, segurança pública, que possuem previsão regulamentada.

Observa-se a importância desses cursos, pois já houve no Executivo Estadual, ações pontuais em outras carreiras que não possuem a previsão regulamentada, e os servidores se lembram da capacitação e acolhida, pois o primeiro contato com a realidade das instituições públicas ocorre primeiramente na admissão.

Para a implantação do programa de socialização e integração de novos servidores, propõe-se como a responsável pela implantação do projeto, a Secretaria de Administração e Desburocratização – SAD<sup>3</sup>, órgão da Administração Direta do Poder Executivo Estadual, juntamente com a Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul - ESCOLAGOV<sup>4</sup>, órgão da Administração Indireta, responsável pelo recrutamento, à seleção, à capacitação, ao desenvolvimento e à avaliação de desempenho dos servidores do Poder Executivo, conforme previsto na Lei Estadual nº 4.733/2015<sup>5</sup>, em seu art. 16, inciso II, :

Art. 16. À Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização compete:

[...]

II - a definição de políticas e diretrizes relativas ao recrutamento e à seleção, à capacitação, ao desenvolvimento e à avaliação de desempenho dos servidores do Poder Executivo e a articulação com a Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul para o desenvolvimento dessas atividades;

A implementação poderá ser composta por um grupo de trabalho, responsável pelo desenvolvimento dos trabalhos e execução, formado por servidores escolhidos pela SAD, juntamente com o diretor presidente da ESCOLAGOV.

O trabalho se limitou a abordar as estratégias de integração de novos servidores para compreender a sua importância nas organizações públicas. Entretanto o assunto não se esgota aqui. Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se o aprofundamento do estudo acerca da cultura organizacional e os seus impactos na gestão de pessoas, bem como a exploração dos demais programas de treinamento e desenvolvimento que preconizam o desenvolvimento de competências, por exemplo.

<sup>3</sup> A Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização, órgão integrante das Estruturas Meio de Gestão da Administração Estadual do Poder Executivo, nos termos da Lei nº 4.640, de 26 de dezembro 2014, tem por competência a formulação de políticas e a gestão de recursos humanos, de compras e licitações, de patrimônio, de transporte, de comunicação administrativa e de gestão documental para órgãos da administração direta, autarquias e fundações, visando à modernização institucional e a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos usuários do serviço público. (<https://www.cartasdeservicos.ms.gov.br/category/sad/>).

<sup>4</sup> A Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul foi instituída através da Lei nº 2.155, de 26 de outubro de 2000. A entidade foi criada com o objetivo de promover a valorização e o desenvolvimento do servidor público, adequando-os aos novos perfis profissionais requeridos pelo setor público, por meio de um programa permanente de capacitação, elevando o nível de qualidade, eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados ao cidadão. (<https://www.cartasdeservicos.ms.gov.br/category/sad/escolagov/>)

<sup>5</sup> Lei Estadual n. 4.733/2015, publicada no Diário Oficial do Estado de MS n. 9.019, de 06 de outubro de 2015, páginas 8-12.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, L. C. G. D; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARRETO, Maria Auxiliadora Motta *et al.* **A influência da cultura organizacional no serviço público**: um estudo de caso no âmbito municipal. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia para competitividade, out. 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418328.pdf>> Acesso em: 15 fev. 2021.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar.- abr. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6273>> Acesso em: 10 fev. 2021.
- CAXITO, F. A. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: lesde, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CUNHA, J. P. **Análise do processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. Dissertação de Mestrado em Administração da UFSC, 247f, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/168169/340831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 20 fev. 2021.
- CURY, A. **Organização e Métodos**: Uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- DUARTE, Vivian Sander. **Motivação dos Agentes da Polícia Civil**: análise dos aspectos motivacionais dos agentes que atuam na 29ª Região Policial – RS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 49f, 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/71529>> Acesso em: 25 fev. 2021.
- GAETANI, F. **Estratégia e gestão de mudanças nas políticas de gestão pública**. São Paulo: Fundap, 2005.
- GIRARDI, M.; DALMAU, M. P. L. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.
- GRILLO, A. N. **Gestão de pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: UFSC, 2001.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: Princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- Lei Estadual n. 4.733/2015, de 06 de outubro de 2015. Disponível em: <<http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/1b758e65922af3e904256b220050342a/228c7f12260921b504257ed6004c147d?OpenDocument&Highlight=2,4.733>> Acesso em: 22 ago. 2021.
- NUNES, F. M. G; RODRIGUES, J. L. K. **Clima organizacional**: levantamento de variáveis que geram satisfação e insatisfação nos servidores de um instituto público de pesquisas. UNIVAP, 2011. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2011/anais/arquivos/RE\\_0771\\_1004\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/RE_0771_1004_01.pdf)> Acesso em: 26 fev. 2021.
- RODRIGUES, L. P.; LEMOS, L. H. O. **Cultura organizacional e administração pública**: um estudo multicaso nos três níveis da República Federativa do Brasil. UFSC, 2017. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/84616348.pdf>> Acesso em: 05 mar. 2021.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22.ed. São Paulo: Cortez, 2002
- SÓRIA, G. L. **Socialização organizacional na UFSM**: uma proposta de um programa de integração para novos servidores. Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria, 215f, Santa Maria, 2018. Disponível em:

<[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15902/DIS\\_PPGGOP\\_2018\\_SORIO\\_GESSICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15902/DIS_PPGGOP_2018_SORIO_GESSICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Acesso em: 25 fev. 2021.

SORIANO, R. R. **Manual de Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, 2004.

SOUZA, A. P. O papel estratégico do capital humano para a Polícia Civil do Paraná. **Revista da Escola Superior da Polícia Civil**, v. 1, 2018. Disponível em: <<http://www.revistas.pr.gov.br/index.php/espc/edicao-1-artigo-07>> Acesso em: 26 fev. 2021.

SWISHER, V. V. **Becoming an agile leader**. Minneapolis: Lominger International, 2019.

UFSC. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2020**. Disponível em: <<https://capacitacao.paginas.ufsc.br/files/2020/06/PDP-2020.pdf>> Acesso em: 20 fev. 2021.

UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Disponível em: <<https://pdi.ufsc.br/files/2020/06/PDI-2020-2024.pdf>> Acesso em: 20 fev. 2021.

VARGAS, E. C; MANTOVANI, M. T. S. R. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Maringá: UniCesumar, 2018.

VILLARDI, B. Q; FERRAZ, V. N; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública FGV**, v. 45, n. 2, p. 303-329, mar. - abr. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/02.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2021.

< [www.cartasdeservicos.ms.gov.br](http://www.cartasdeservicos.ms.gov.br) > Acesso em: 22 ago. 2021.

< [www.escolagov.ms.gov.br](http://www.escolagov.ms.gov.br) > Acesso em: 22 ago. 2021.

< [www.sad.ms.gov.br](http://www.sad.ms.gov.br) > Acesso em: 22 ago. 2021.