PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

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

Universidade Federal de Pelotas

UFPEL

Autor: Anderson Simões Uria

Pelotas, 2025

Produto Técnico-Tecnológico apresentado pelo mestrando Anderson Simões Uria ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Profª. Drª. Francielle Molon da Silva, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

SUMÁRIO

1. Introdução 3

1.1. Objetivo 3

2. Contextualização 4

3. Os 6 As do *onboarding* dos TAEs 5

3.1. Acolhimento 5

3.2. Apoio psicossocial 6

3.3. Aquisição de conhecimento 6

3.4. Aprimoramento profissional 7

3.5. Aculturação 7

3.6. Alinhamento institucional 7

4. Estratégias de ação 8

4.1. Pré-nomeação 8

4.2. Pós-nomeação 8

4.3. Pós-ingresso 9

5. Instrumentos de monitoramento e avaliação 10

5.1. Checklist da socialização 10

5.2. Questionário de avaliação 11

5.3. Relatório anual de socialização 13

6. Disposições Finais 16

Referências 17

1. Introdução

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

Com base em uma pesquisa aplicada junto aos TAEs da UFPel, foi possível identificar pontos de melhoria nas práticas de *onboarding* atualmente desenvolvidas pela instituição. A análise dos dados revelou a importância de um processo de integração mais estruturado, contínuo e sensível às particularidades dos diferentes perfis de TAEs. A partir dos resultados da pesquisa, foi elaborado o modelo de *onboarding* apresentado.

A proposta representa elevada complexidade, pois envolve o desenvolvimento de um modelo estruturado e contínuo de *onboarding*, fundamentado em pesquisa aplicada, análise de dados institucionais e embasamento teórico na área de gestão de pessoas. Sua aderência à área de Administração Pública é clara, ao tratar diretamente de temas como gestão de pessoas e cultura organizacional no âmbito público. O potencial inovador reside no fortalecimento do *onboarding* como uma estratégia institucional de integração, que ultrapassa abordagens operacionais e incorpora práticas voltadas ao alinhamento institucional e ao fortalecimento da identidade organizacional. A aplicabilidade do modelo é evidenciada por sua capacidade de adaptação e replicação em diferentes instituições federais de ensino. Espera-se, com sua implementação, o fortalecimento do vínculo entre o novo TAE e a instituição, promovendo senso de pertencimento, engajamento e, consequentemente, a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados.



1.1 Objetivo

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

2. Contextualização

A UFPel é uma instituição pública federal voltada ao ensino, pesquisa e extensão e é composta por uma estrutura acadêmica diversa e em constante renovação. No que diz respeito ao quadro técnico-administrativo, a Universidade conta com aproximadamente 1.225 TAEs ativos, e realiza, anualmente, cerca de 50 novas nomeações para essa categoria. Esses servidores são responsáveis por desempenhar funções essenciais ao funcionamento institucional, como o planejamento, execução, avaliação e apoio às atividades acadêmicas e administrativas.

O ingresso de novos TAEs representa um momento estratégico para a consolidação da cultura organizacional e para a construção de vínculos entre o servidor e a instituição. Contudo, observa-se na UFPel a ausência de um processo de *onboarding* formalizado, contínuo e sistematicamente avaliado, o que pode comprometer a qualidade da integração inicial dos novos TAEs. Embora haja ações pontuais de acolhimento, como eventos de acolhida, ainda carecem de padronização e monitoramento.

O público-alvo deste estudo são, portanto, os TAEs da UFPel, com foco especial nos recém-ingressos. Trata-se de um grupo caracterizado por ampla diversidade de perfis, que varia quanto à formação acadêmica, modalidade de ingresso, sexo, e unidades de lotação, entre outros aspectos. Essa heterogeneidade demanda uma abordagem de socialização que atenda a todas essas especificidades e favoreça o alinhamento dos TAEs com os valores, missão e funcionamento da instituição.

Diante desse cenário, emergiu a seguinte questão-problema: **De que maneira o processo de *onboarding* na Universidade Federal de Pelotas pode ser estruturado para atender melhor às necessidades e expectativas dos novos Técnicos-Administrativos em Educação?**

A resposta a essa questão orienta o desenvolvimento do modelo estruturado de *onboarding* apresentado, contribuindo para o aprimoramento da gestão de pessoas no serviço público federal.

3. Os 6 As do *onboarding* dos TAEs

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



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

3.1. Acolhimento

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

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

3.2. Apoio Psicossocial

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

3.3. Aquisição de Conhecimento

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

3.4. Aprimoramento Profissional

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

3.5. Aculturação

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

3.6. Alinhamento Institucional

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

4. Estratégias de ação

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

4.1 Pré-nomeação

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

4.2 Pós-nomeação

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

4.3 Pós-ingresso

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

5. Instrumentos de monitoramento e avaliação

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

5.1 Checklist da socialização

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

Pré-nomeação:

( ) Chefia imediata realizou a formação específica sobre *onboarding*

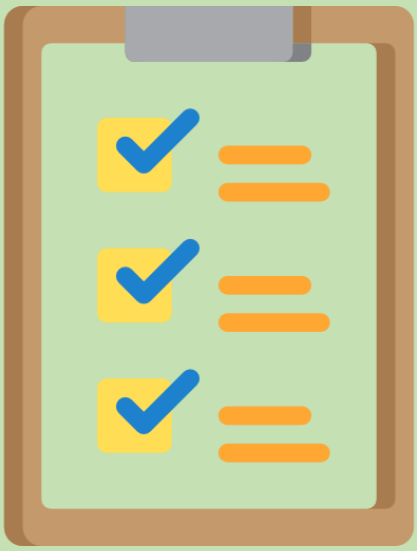
( ) Chefia imediata apresentou o Guia de Treinamentos Especializados

( ) Disponibilização da cartilha orientativa sobre *onboarding* para a chefia imediata

( ) Chefia imediata avisada a respeito do encaminhamento para nomeação do novo TAE

( ) Estação de trabalho organizada

( ) Kit de boas-vindas preparado



Pós-nomeação:

( ) Contato com o nomeado após a posse

( ) Posse coletiva ou recepção personalizada com entrega do kit de boas-vindas

Pós-ingresso:

( ) Apresentação da estrutura e do histórico do setor

( ) Designação de um tutor

( ) Orientações sobre o estágio probatório e estabelecimento de plano de trabalho

( ) Participação no evento de acolhida

( ) Participação na visita guiada (*tour*)

( ) Acompanhamento psicossocial pela equipe multiprofissional

( ) Participação em capacitações sobre a instituição e o serviço público

( ) Realização de interações e encontros informais

( ) *Feedback* do desempenho

5.2 Questionário de avaliação

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

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

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

5.3 Relatório anual de socialização

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

RELATÓRIO ANUAL DE SOCIALIZAÇÃO

1 Introdução

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

---

2 Metodologia

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

- Dados da PROGEP: informações sobre o número de TAEs ingressantes, participação nos eventos de acolhida, resultados das avaliações de desempenho, etc.

- Pesquisa com servidores: questionários com TAEs que ingressaram na UFPel nos anos de XXXX, XXXX, XXXX, buscando identificar suas percepções sobre o processo de socialização.

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

3 Ações de Socialização Implementadas

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

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

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

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

4 Resultados Obtidos

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

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

- Maior motivação para o serviço público;

- (Outros resultados observados)

5 Desafios e Recomendações

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

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

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

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

(Identificação de outros pontos de melhoria.)

---

6 Conclusão

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

---

7 Próximos Passos

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

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

---

6. Disposições finais

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

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

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

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



Referências

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH essencial gestão estratégica de pessoas e competências**. 2. São Paulo Saraiva 2020 1 recurso online ISBN 9788571440944.

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

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

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

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

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