



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Ana Cláudia Silva de Souza

**Acolhimento dos novos servidores da UDESC:
desafios e perspectivas**

Florianópolis
2023

Ana Cláudia Silva de Souza

**Acolhimento dos novos servidores da UDESC:
desafios e perspectivas**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Professora Carla Cristina Dutra Búrigo,
Dr^a.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Souza, Ana Cláudia Silva de
Acolhimento dos novos servidores da UDESC: desafios e
perspectivas / Ana Cláudia Silva de Souza ; orientador,
Carla Cristina Dutra Búrigo, 2023.
111 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa
de Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Acolhimento. 3.
Universidade. 4. Gestão de Pessoas. I. Búrigo, Carla
Cristina Dutra . II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

ANA CLÁUDIA SILVA DE SOUZA

**ACOLHIMENTO DOS NOVOS SERVIDORES DA UDESC:
desafios e perspectivas**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 06 de setembro de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Dannyela da Cunha Lemos, Dr^a.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Monica Feitosa de Carvalho Pedrozo Gonçalves, Msc.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestra em Administração Universitária.

Insira neste espaço a
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a
assinatura digital

Prof.(a) Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr^a.
Orientador(a)

Florianópolis, 2023.

Aos meus filhos, Lucas e Vinícius,
espero que a minha jornada inspire suas vidas.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho fecha um ciclo. Foram dois longos e intensos anos, sendo aluna, profissional, mãe e esposa, entre tantos outros eu, em que pude evoluir profissionalmente, mas principalmente como pessoa.

Agradeço em primeiro lugar aos meus Pais que pelo exemplo, na sua simplicidade e pouco estudo, me incentivaram a nunca parar de estudar.

Ao Marcelo, minha outra metade e parceiro de vida, faltam palavras para expressar o apoio incondicional recebido, mesmo quando tudo parecia impossível. Te zero.

Aos meus sempre meninos, Lucas e Vinícius, por terem me ensinado o verdadeiro significado da palavra amor e por me inspirarem a buscar o meu melhor a cada momento.

Um agradecimento mais que especial à minha Orientadora, Professora Carla Cristina Dutra Búrigo, por não ter desistido de mim. Com certeza a sua orientação, persistência, disponibilidade, rigor e sentido crítico contribuíram para a realização deste trabalho. São ensinamentos que vou levar para a vida.

Também quero agradecer a todos aqueles que me acompanharam e apoiaram durante este percurso. Aos colegas mais que virtuais do Grupo de Orientandos da Professora Carla (Adriano, André, Arthur, Cor, Gislene, Helena, Marcos, Rúbia e Thiago), por todo o apoio. Cada encontro foi uma oportunidade única de compartilhar dúvidas, de aprender com o erro do outro e de boas risadas. Vocês foram fundamentais na trajetória deste trabalho.

Aos colegas da Turma PPGAU 2021, principalmente a Luiza e a Aline, pela disponibilidade e parceria, desde aquele primeiro grupo de trabalho do Prof. Raphael, e com quem pude compartilhar muitas angústias e as conquistas desta jornada.

A toda equipe de servidores do PPGAU, também quero deixar registrado o meu muito obrigado. Aos Professores pela oportunidade de conviver e por tantos conhecimentos compartilhados. Aos Técnicos-Administrativos, principalmente ao Maurício, pela disponibilidade e por todo o suporte.

Aos meus amigos da Coordenadoria de Recursos Humanos da Reitoria da UDESC, pela parceria e por todo o incentivo. E a todos os gestores dos Setoriais de Recursos Humanos da UDESC, que se disponibilizaram a participar deste estudo,

quero aqui deixar registrada a minha gratidão. A generosidade das suas contribuições tornou este estudo possível.

Quero também agradecer a todo novo servidor que tive a oportunidade de receber e orientar, sem vocês este trabalho não teria o menor sentido.

Enfim, faço minhas as palavras de Saint-Exupéry “cada um que passa em nossa vida passa sozinho, pois cada pessoa é única, e nenhuma substitui outra. Cada um que passa em nossa vida passa sozinho, mas não vai só, nem nos deixa sós. Leva um pouco de nós mesmos, deixa um pouco de si mesmo.”

Cada dia que amanhece assemelha-se a uma página em branco na qual gravamos os nossos pensamentos, ações e atitudes. Na essência, cada dia é a preparação do nosso próprio amanhã.

Chico Xavier

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo compreender, no olhar dos gestores, como a partir de uma ação integrada institucional, poderá se materializar o processo de acolhimento dos novos servidores na UDESC. Trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, cuja coleta de informações compreendeu, em um primeiro momento, a pesquisa bibliográfica e documental, seguida da realização de entrevistas semiestruturadas junto aos gestores dos Setoriais de Recursos Humanos dos Centros e da Reitoria da UDESC. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para a verificação das informações coletadas. Os resultados da pesquisa demonstraram que os gestores entrevistados compreendem a importância do fenômeno acolhimento do novo servidor na Instituição, bem como são receptivos a uma Política Institucional de Acolhimento sistematizada e que respeite as peculiaridades de cada Centro. Estes gestores identificam como desafios à implementação de Política Institucional de Acolhimento: o reduzido quantitativo de servidores atuando nos Setoriais de RH; a resistência implícita em toda mudança de procedimentos; a operacionalização dos custos de implementação; e a garantia de participação do novo servidor na programação proposta. O estudo apontou a seguinte contradição: ao mesmo tempo que o acolhimento integrado institucionalmente do novo servidor é considerado uma diretriz essencial da prática do gestor, este é negado pela falta de formação e das condições de trabalho deste gestor. Para a superação desta contradição, se faz necessário que a Universidade direcione seus esforços de modo a propiciar formação e melhores condições de trabalho aos gestores, com vistas a materializar ações institucionais de integração e de fortalecimento do processo de acolhimento aos novos servidores.

Palavras-chave: Acolhimento; Universidade; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This research aims to understand, from the perspective of managers, how, based on an integrated institutional action, the process of welcoming new servers at UDESC can materialize. This is a case study, of a qualitative nature, whose collection of information comprised, at first, a bibliographical and documentary research, followed by semi-structured interviews with the managers of the Human Resources Sectors of the Centers and the Rectory of UDESC. The content analysis technique was used to verify the collected information. The results of the research demanded that the managers accept the importance of the reception phenomenon of the new server in the Institution, as well as being receptive to a systematized Institutional Reception Policy that respects the peculiarities of each Center. These managers identify as challenges to the implementation of the Institutional Reception Policy: the reduced number of servers hosted in the HR Sectors; the resistance implicit in every change of procedure; the operationalization of implementation costs; and the guarantee of participation of the new server in the proposed schedule. The study allowed the following inequalities: while the institutionally integrated reception of the new server is considered an essential guideline of the manager's practice, this is denied by the lack of training and working conditions of this manager. To overcome this inequality, it is necessary for the University to direct its efforts in order to provide training and better working conditions for managers, with a view to materializing institutional actions of integration and strengthening of the reception process for new servants.

Keywords: Welcoming; University; People Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Caminho teórico-metodológico	21
Figura 02 - A UDESC no mapa	25
Figura 03 - Processo de socialização.....	34
Figura 04 - Distribuição dos cargos dos entrevistados.....	54
Figura 05 - Tempo de serviço dos entrevistados na UDESC	54
Figura 06 - Ingresso dos entrevistados no cargo de gestão ocupado.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Áreas do conhecimento nos <i>Campi</i> da UDESC	26
Quadro 02 - Características da socialização, integração e acolhimento	34
Quadro 03 - Ações estratégicas do Programa Ser UDESC	40
Quadro 04 - Síntese metodológica.....	44
Quadro 05 - Potenciais sujeitos de pesquisa	47
Quadro 06 - Categorias e conteúdo base	49
Quadro 07 - Sujeitos da pesquisa	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAFE - Associação Catarinense das Fundações Educacionais
BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAP - Câmara de Administração e Planejamento
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAV - Centro de Ciências Agroveterinárias
CCT - Centro de Ciências Tecnológicas
CDH - Coordenadoria de Desenvolvimento Humano
CEAD - Centro de Educação à Distância
CEART - Centro de Artes, Design e Moda
CEAVI - Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí
CEFID - Centro de Ciências da Saúde e do Esporte
CEO - Centro de Educação Superior do Oeste
CEPLAN - Centro de Educação do Planalto Norte
CERES - Centro de Educação Superior da Região Sul
CESFI - Centro de Educação Superior da Foz do Itajaí
CESMO - Centro de Educação Superior do Meio Oeste do Estado
CEPSH - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CONSEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI - Conselho Universitário
CRH - Coordenadoria de Recursos Humanos
DGDP - Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
ESAG - Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas
FAED - Centro de Ciências Humanas e da Educação
FEJ - Faculdade de Engenharia de Joinville
IFRS - Instituto Federal do Rio Grande do Sul
MEC - Ministério da Educação
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PEDS - Política Estadual de Desenvolvimento dos Servidores
POPA - Programa de Orientação para a Aposentadoria
PPGAU - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PROAD - Pró-Reitoria de Administração
PRODEP - Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas

PROEN - Pró-Reitoria de Ensino
PROEX - Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade
PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento
PROPPG - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
RH - Recursos Humanos
SAGP- Sistema Administrativo de Gestão de Pessoas
SAGRH - Sistema Administrativo de Gestão de Recursos Humanos
SIGRH - Sistema Integrado de Recursos Humanos
SEA - Secretaria de Estado da Administração
SECAINF - Setor de Cadastro e Informações Funcionais
SEDD - Setor de Direitos e Deveres
SELOM - Setor de Lotação e Movimentação
SEREM - Setor de Remuneração
UAB - Universidade Aberta do Brasil
UDESC - Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina
UFBA - Universidade Federal da Bahia
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
UFMS - Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	15
2	A UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA	23
3	A POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ACOLHIMENTO.....	28
4	A POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	39
5	CAMINHO METODOLÓGICO	44
5.1	TIPO E NATUREZA DE ESTUDO	44
5.2	SUJEITOS DA PESQUISA	46
5.3	COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	48
6	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS.....	53
6.1	CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS.....	53
6.2	A UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA.....	56
6.3	A POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ACOLHIMENTO	69
6.4	A POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO DE PESSOAS	77
6.5	AÇÕES REALIZADAS DE FORTALECIMENTO PARA O PROCESSO DE ACOLHIMENTO	81
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
	REFERÊNCIAS	89
	APÊNDICES	97
	APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Informações.....	98
	APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	99
	APÊNDICE C - Guia Acolhe Servidor	101
	APÊNDICE D - UDESC Corporativa	108
	ANEXOS.....	109
	ANEXO A - Estrutura Organizacional da UDESC	110
	ANEXO B - Cartão Apresentação.....	111

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Sou servidora Técnica Universitária do Quadro Permanente de Pessoal da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e, há dezoito anos, desenvolvo minhas atividades na Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH) da Reitoria, mais especificamente no Setor de Cadastro e Informações Funcionais (SECAINF), que na época do meu ingresso na Instituição era denominado Setor de Lotação e Movimentação (SELOM) (UDESC, 2007; 2016), que tem, dentre outras responsabilidades, o ingresso dos novos servidores.

Meu interesse em pesquisar sobre o fenômeno acolhimento de novos servidores está diretamente relacionado à minha prática profissional. Como responsável pela convocação dos novos servidores, convivo com a inquietação destes à espera de sua chamada ou, quando formalmente convocados, como também nos preparativos para tomar posse e assumir sua vaga no Quadro Permanente de Pessoal da Universidade. Desta interação, percebo seus receios e sua curiosidade pelos detalhes da nova carreira, onde serão lotados e pelas atividades que desenvolverão no desempenho do cargo no qual irão ingressar.

A UDESC é uma instituição pública de educação, criada e mantida pelo Estado de Santa Catarina. É constituída por 13 Centros, distribuídos em 10 (dez) municípios catarinenses, com unidades presenciais e à distância. Oferece cursos nas áreas socioeconômicas, de tecnologia, saúde, educação e arte, estando posicionada como a quarta melhor instituição estadual de ensino superior do Brasil, atraindo alunos para uma universidade pública, com alto nível de qualidade (SANTA CATARINA, 2006b; 2021a; UDESC, 2021a; [202-?]a).

O Quadro Permanente de Pessoal da UDESC, é composto pelas carreiras de Professor de Ensino Superior e de Técnico Universitário, cujos cargos de provimento efetivo correspondem, respectivamente, ao de Professor Universitário e Técnico Universitário de Desenvolvimento, de Suporte, de Execução e Serviços (SANTA CATARINA, 2006a).

A UDESC conta com cerca de 1.447 servidores no Quadro Permanente de Pessoal, dos quais 746 Professores de Ensino Superior e 701 Técnicos Universitários. As vagas do seu Quadro Permanente de Pessoal, para as duas carreiras, são supridas por meio de concursos públicos, que aumentam e renovam o quadro de servidores

efetivos da Instituição (SANTA CATARINA, 2006a; UDESC, 2023; [202-?]a; [202-?]b; [202-?]c).

No processo de interface com o desenvolvimento da sociedade, se cria novas demandas ao ambiente interno, impulsionando a UDESC a renovar suas diretrizes, seus objetivos e ações estratégicas. Seu Planejamento Estratégico prevê cinco eixos temáticos: UDESC e Sociedade; Excelência em Ensino, Pesquisa e Extensão; Excelência em Gestão; Infraestrutura e Investimentos; e Ser UDESC. Este último consiste num programa destinado à valorização e ao desenvolvimento da saúde, e o bem-estar da comunidade universitária (UDESC, 2021a, 2021b).

O acolhimento dos novos servidores¹ é um processo de Gestão de Pessoas realizado por cada um dos Centros e pela Reitoria da UDESC de maneira descentralizada e individualizada. Há uma descentralização de ações nas diretrizes da Política Institucional de Acolhimento dos novos servidores da UDESC, tendo como base como Planejamento Estratégico (UDESC, 2021a).

Desta forma, ao buscar informações documentais sobre a Política de Acolhimento dos novos servidores da UDESC, pude identificar algumas ações estrategicamente organizadas pela Coordenadoria de Desenvolvimento Humano (CDH), visando receber e orientar os novos servidores que iniciam suas atividades na Instituição. Uma delas foi um evento realizado no formato de encontro, de forma presencial e *on line*, em um período específico, reunindo os novos servidores de todos os Centros e Reitoria, que tomaram posse num determinado período. Neste encontro de novos servidores, a estrutura e o funcionamento da Universidade foram apresentados pelas Pró-Reitorias, além de serem repassadas orientações práticas direcionadas à carreira do servidor como: estágio probatório e direitos e deveres (UDESC, [202-?]a; [202-?]b).

Contudo, mesmo com esta iniciativa, muitas vezes, há um lapso de tempo entre o processo formativo do novo servidor e o início das atividades laborais, ou seja, entre a nomeação/convocação do candidato até o momento do seu efetivo exercício na Instituição. Há informações que necessitam ser repassadas ao servidor, já quando ingressam na Instituição, a fim de esclarecer dúvidas e práticas da sua futura vida profissional, possibilitando maior segurança para o seu ingresso e desempenho das

¹ Servidores, com base na Lei Complementar nº 345/2006 (SANTA CATARINA, 2006a), refere-se às carreiras de Professor Ensino Superior e de Técnico Universitário da UDESC.

suas atividades laborais. Se faz necessário um acolhimento institucional, como um primeiro ato direcionado ao recém-chegado servidor.

O termo acolhimento tem o significado de “modo de receber ou maneira de ser recebido; consideração” (DICIO, 2022, s/p.) ou ainda “lugar onde se encontra amparo, proteção” (MICHAELIS, 2022, s/p.), sendo sinônimo de hospitalidade e guarida.

O acolhimento pode ser entendido como um processo que tem início no primeiro contato do candidato nomeado com a instituição. E todo o suporte dado neste processo de acolhimento de quem chega, terá um grande impacto no modo como estes servidores vão fomentar o sentimento de pertencimento e desvelar os valores institucionais. Além de ser de fundamental importância para sua integração e para o estabelecimento de vínculos com a instituição (AMARO, 2016; DUTRA, 2016; MIKOWAISKI, 2019).

Assim, como uma prática de gestão, o processo de acolhimento é relevante ao novo servidor, considerando que o ingresso é o momento propício para introduzir este trabalhador no ambiente de trabalho, reduzindo seus anseios e propiciando a socialização das diretrizes da cultura institucional. Para tanto, este estudo teve como foco principal a organização do processo em si, buscando apontar ações e práticas com vistas a fortalecer a Política Institucional de Acolhimento do novo servidor, diante das demandas da Universidade, a partir da visão dos gestores.

Neste contexto, pude compreender o fenômeno acolhimento institucional, identificando as melhores práticas já utilizadas nos Centros e na Reitoria da UDESC. Visando subsidiar minha pesquisa sobre importância do fenômeno acolhimento de novos servidores, busquei conhecer pesquisas já realizadas, em algumas bases de dados, a saber: o Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (teses e dissertações); o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); e, a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) (BDTD, 2022; CAPES, 2022; UFSC 2022).

Nas bases de dados, configurei para buscar em qualquer campo, as seguintes palavras-chave pré-definidas e sem corte temporal: acolhimento de novos servidores em universidade; acolhimento e gestão universitária; ingresso de novos servidores em universidade; e, socialização de novos servidores em universidade. A análise dos dados foi feita com base no título do estudo e, uma vez identificada a aderência ao fenômeno da pesquisa, foi realizada a leitura do resumo e do sumário.

Na pesquisa pela palavra-chave acolhimento de novos servidores em universidade foram obtidos 20 resultados na BDTD (BDTD, 2022). Após analisar estes resultados, verifiquei que apenas 02 (dois) estudos são pertinentes ao fenômeno acolhimento de novos servidores, conforme segue:

- Sório (2018), estuda a socialização organizacional nos *campi* da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), buscando a percepção dos servidores, bem como sugestões de melhorias;

- Santos (2018), apresenta um estudo sobre a gestão estratégica de pessoas no contexto universitário, fazendo uma análise do modelo proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional (2018 - 2022) da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e os seus impactos nas práticas de Gestão de Pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP).

Na busca realizada na base de dados da CAPES (CAPES, 2022), utilizando a palavra-chave acolhimento de novos servidores em universidade apenas uma pesquisa apresentou interface com o presente estudo:

- Mikowaiski e Vieira (2019), que fizeram um estudo sobre a socialização de novos professores nas Instituições Federais de Ensino.

O Repositório Institucional (UFSC, 2022) não apresentou nenhum resultado na pesquisa da palavra-chave acolhimento de novos servidores em universidade. Com a pesquisa pela palavra-chave acolhimento e gestão universitária encontrei 18 resultados na BDTD e 24 na CAPES, no entanto nenhum estudo apresentou relação direta ou indireta com o fenômeno de investigação acolhimento de novos servidores. A busca no Repositório Institucional não acusou nenhum resultado para esta palavra-chave (BDTD, 2022; CAPES, 2022; UFSC 2022).

Com a pesquisa realizada com a palavra-chave ingresso de novos servidores em universidade encontrei 75 estudos na BDTD (BDTD, 2022), dos quais apenas um resultado está diretamente relacionado ao fenômeno da presente pesquisa. Trata-se da pesquisa de Sório (2018), já relatada anteriormente.

A busca da mesma palavra-chave (ingresso de novos servidores em universidade) na base de dados da CAPES (CAPES, 2022), resultou em um estudo sem relação com o fenômeno proposto desta pesquisa, enquanto o Repositório Institucional (UFSC, 2022) não mostrou nenhum resultado na pesquisa.

Por fim, ao pesquisar a palavra-chave socialização de novos servidores em universidade, a busca no Repositório Institucional não mostrou nenhum resultado. A

base de dados da CAPES apresentou 14 resultados, mas nenhum referente a novos servidores. E na BDTD foram encontrados 27 resultados, dos quais, além de Sório (2018), outros 03 (três) estudos estão relacionados à socialização de novos servidores em universidade e, mantém relação com o fenômeno desta pesquisa (BDTD, 2022; CAPES, 2022; UFSC 2022):

- Cunha (2016), analisou o processo de socialização de novos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSC;

- Mikowaiski (2019), que estudou o processo de ambientação e socialização do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS); e,

- Salvi (2021), pesquisou percepção dos servidores sobre a socialização organizacional nos *campi* da UFSM.

A UDESC não possui um Repositório Institucional e os trabalhos de conclusão dos cursos podem ser consultados no catálogo da Biblioteca Universitária, selecionando dissertações e teses como tipo de obra. Como a busca por palavras possui poucas funcionalidades, realizei a pesquisa com as palavras-chave acolhimento e socialização, individualmente no título e no assunto, utilizando como filtros os seguintes tipos de obra: dissertações, dissertações digitais, teses e teses digitais (UDESC, [202-?]d).

A pesquisa no banco de dados da Biblioteca Universitária da UDESC às palavras-chave acolhimento de novos servidores em universidade; acolhimento e gestão universitária e ingresso de novos servidores em universidade, não trouxeram nenhum resultado relacionado ao fenômeno de estudo (UDESC, [202-?]d).

Como resultado à palavra-chave acolhimento, a obra encontrada refere-se ao acolhimento de mulheres em unidade básica de saúde. Quanto à palavra-chave socialização, obtive 35 resultados, sendo apenas um relacionado à socialização de novos servidores em universidade (UDESC, [202-?]d): Maschio (2018), que propõe um programa de socialização organizacional para a UFSC.

A partir da pesquisa realizada nas bases de dados, identifiquei que o acolhimento de novos servidores em universidades é um assunto pouco explorado nos estudos acadêmicos brasileiros. No entanto, apesar de pouco explorado, trata-se de um processo relevante para a instituição, como uma ação de gestão, pois ao mesmo tempo que introduz o novo servidor às informações básicas sobre a missão, visão e valores da cultura institucional, possibilita sentir-se acolhido e quiçá valorizado, com vistas ao sentimento de pertencimento à instituição (RIBEIRO, 2019).

Com base no exposto, como mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGAU), na linha de investigação Políticas Públicas e Sociedade, busquei investigar sobre o acolhimento de novos servidores, o que me possibilitou novos caminhos para compreensão do fenômeno em estudo. Minha reflexão partiu da seguinte pergunta de pesquisa: Como, no olhar dos gestores, a partir de uma ação integrada institucional, poderá se materializar o processo de acolhimento dos novos servidores na UDESC?

Para responder tal questionamento, propus como objetivo geral deste estudo: compreender, no olhar dos gestores, como a partir de uma ação integrada institucional², poderá se materializar o processo de acolhimento dos novos servidores na UDESC.

Para alcançar o objetivo geral, delineei como objetivos específicos:

- a) Apresentar a UDESC, seu processo histórico e estrutura;
- b) Descrever as diretrizes da Política Institucional de Acolhimento dos novos servidores nos cargos de provimento efetivo (Professores Universitários e Técnico Universitários) da UDESC;
- c) Analisar as diretrizes da Política Pública de Gestão de Pessoas do Estado de Santa Catarina, no que se refere ao acolhimento do servidor; e,
- d) Propor ações de fortalecimento para o processo de acolhimento dos novos servidores nos cargos de provimento efetivo da UDESC.

O caminho metodológico desta pesquisa está baseado nos pressupostos teóricos de Triviños (1987), que tem na realidade concreta do pesquisador o ponto de partida para sua pesquisa. Segundo o autor “a prática cotidiana e as vivências dos problemas no desempenho profissional diário “ajudam, de forma importantíssima, a alcançar a clareza necessária ao investigador na delimitação e resolução do problema” (TRIVIÑOS, 1987, p. 93).

Assim, no desenvolvimento desta pesquisa, iniciei o estudo pelo que eu tinha de mais próximo à minha prática, ou seja, a UDESC. Em seguida, busquei descrever as diretrizes da Política Institucional de Acolhimento dos novos servidores e as boas

² Neste estudo, ação integrada refere-se à padronização do processo de acolhimento na Universidade, de maneira que as ações de acolhimento ao novo servidor, apesar de descentralizadas, sejam aplicadas com orientações uniformes e respeitando as características e a peculiaridade da realidade de cada Centro e Reitoria.

práticas já implementadas nos Centros e na Reitoria, visando compreender quais os desafios e perspectivas deste processo. Paralelamente, procurei conhecer como se materializa as diretrizes da Política Pública de Gestão de Pessoas do Estado de Santa Catarina.

Teoricamente, busquei contextualizar o fenômeno em estudo e após, no caminho inverso, tendo ouvido e analisado o relato dos gestores envolvidos com a prática de gestão de acolhimento de novos servidores, retornei ao meu ponto inicial, buscando desvelar novos olhares sobre o fenômeno investigado nesta trajetória. A Figura 01 - Caminho teórico-metodológico é uma representação gráfica do caminho percorrido no desenvolvimento deste estudo.

Figura 01 - Caminho teórico-metodológico



Fonte: elaborado pela autora

Diante do exposto, este estudo está organizado em seis capítulos. Nas Considerações Iniciais, apresento minha justificativa para a investigação do fenômeno de estudo e a contextualização do desenvolvimento da pesquisa. Também descrevo a pergunta de pesquisa, os objetivos: geral e específicos e o caminho teórico-metodológico percorrido.

Na sequência, no Capítulo 02 - A Universidade do Estado de Santa Catarina, parto daquilo que tenho de mais concreto: apresento a UDESC, seu processo histórico de criação, sua missão e estrutura.

No Capítulo 03 - A Política Institucional de Acolhimento, exponho sobre as diretrizes do processo de socialização, integração e acolhimento dos novos servidores da UDESC.

O Capítulo 04 - A Política Pública de Gestão de Pessoas, abordo sobre a Gestão de Pessoas da Administração Pública Estadual do Poder Executivo do Estado de Santa Catarina.

No Capítulo 05 - Caminho Metodológico, apresento a proposta metodológica que foi utilizada nesta pesquisa, quanto a classificação do tipo e da natureza do estudo, os sujeitos de pesquisa e a coleta e análise das informações.

No Capítulo 06 - Análise das Informações Coletadas, contextualizo, a partir das categorias de pesquisa e seus respectivos conteúdos base pré-definidos, a análise das informações coletadas nas entrevistas dos gestores dos Setoriais de Recursos Humanos (RH) da UDESC, buscando relacionar suas falas à reflexão teórica deste estudo.

Por fim, nas Considerações Finais, retorno ao ponto inicial desta pesquisa, buscando responder seu objetivo e propor ações de fortalecimento para o processo de acolhimento dos novos servidores nos cargos de provimento efetivo da UDESC.

2 A UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA

A Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina³, foi criada em 1965, por meio do Decreto Estadual nº 2.802/1965 (SANTA CATARINA, 1965), tendo como vocação o desenvolvimento dos diversos setores e regiões do Estado de Santa Catarina. Na época, da sua criação, era composta pela Faculdade de Educação (FAED)⁴, Faculdade de Engenharia de Joinville (FEJ) e pela Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG)⁵ (UDESC, 2021b).

A Faculdade de Agronomia e a Faculdade de Veterinária, de Lages, também integravam a estrutura da UDESC naquele momento. A Escola Superior de Medicina Veterinária (ESMEVE) teve o início das suas atividades no ano de 1973 enquanto o Curso de Agronomia apenas em 1980, com a formação do Centro de Ciências Agroveterinárias (CAV) (UDESC, 2021).

Por meio da Portaria nº 893/1985 (BRASIL, 1985), a UDESC foi reconhecida como Universidade pelo Ministério da Educação (MEC) e naquele mesmo ano, teve o seu primeiro Regimento Geral aprovado (UDESC, [202-?]b). Nos anos 90, com a publicação da Lei nº 8.092/1990 (SANTA CATARINA, 1990), passou a chamar-se Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina, mantendo a mesma sigla, com sua estrutura *multicampi* e atuação vocacionada ao perfil socioeconômico e cultural das regiões do Estado. É uma instituição pública de educação, constituída e mantida pelo Estado de Santa Catarina, sem fins lucrativos, com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira, disciplinar e patrimonial, que tem o ensino, a pesquisa e a extensão como atividades principais e indissociáveis (SANTA CATARINA, 2006b; UDESC, 2007; 2015; 2021b).

Sua organização institucional está prevista no seu Estatuto, aprovado pelo Decreto Estadual nº 4.184/2006 (SANTA CATARINA, 2006b), e o Plano de Carreira dos seus servidores encontra-se disposto na Lei Complementar nº 345/2006 (SANTA CATARINA, 2006a). Como Universidade pública e gratuita, a UDESC tem dentre seus

³ Foi transformada em Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina pela Lei nº 8092/1990, mas manteve a sigla UDESC (SANTA CATARINA, 1990; UDESC, 2021b).

⁴ Centro de Ciências Humanas e da Educação (FAED), de acordo com o Regimento Geral (UDESC, 2007).

⁵ Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), de acordo com o Regimento Geral (UDESC, 2007).

princípios a universalidade do conhecimento e do pensamento humano; a gestão democrática e participativa, bem como a descentralização e a transparência administrativa (UDESC, 2021b). A UDESC tem como missão:

realizar o ensino, a pesquisa e a extensão, de modo articulado, a fim de contribuir na formação de cidadãos comprometidos com a ética e com a qualidade de vida para o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade (UDESC, 2021b, p.13).

Segundo Chauí (2003), a universidade não é apenas determinada pela estrutura social e do Estado, ela consiste no reflexo destas estruturas. A autora concebe a universidade como uma instituição social e a distingue de qualquer organização, pois:

a organização sabe que sua eficácia e seu sucesso dependem de sua particularidade. Isso significa que a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares (CHAUÍ, 2001, p. 187).

Reafirmando seu modelo vocacionado para o desenvolvimento socioeconômico e cultural das regiões do Estado na sua interlocução com a sociedade, como uma instituição social (CHAUÍ, 2001), a UDESC conta com estrutura *multicampi* composta pela Reitoria, pelos *Campi*, pelos Centros, pelas Unidades Avançadas e os Departamentos, vide Anexo A - Estrutura Organizacional da UDESC.

A Instituição é constituída por 12 Centros, e está iniciando a implantação do 13º Centro, que estão distribuídos em todas as regiões do Estado de Santa Catarina, além de 41 polos de apoio presencial para o ensino à distância, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB). Oferece cursos de graduação e pós-graduação, bem como desenvolve projetos e programas de pesquisa e extensão em todas as grandes áreas do conhecimento (SANTA CATARINA, 2021a; UDESC, 2007; 2015; 2021a; 2023; [202-?]a; [202-?]b).

A Universidade dispõe de 15 cursos de Doutorado, 35 cursos de Mestrado, 06 (seis) cursos de Especialização e 58 cursos de Graduação, distribuídos nos seus Centros de ensino. Na modalidade à distância são ofertados 05 (cinco) cursos de Graduação, com o auxílio de 31 polos de apoio presencial para o ensino à distância distribuídos pelo Estado (UDESC, 2023). A Figura 02 - A UDESC no mapa, apresenta

a distribuição das unidades de ensino e polos de apoio presencial distribuídos pelo Estado de Santa Catarina.

Figura 02 - A UDESC no mapa



Fonte: UDESC ([202-?]b, s/p)

Na UDESC, o *campus* compreende a área geográfica em que se situa as bases físicas que desenvolvem as atividades acadêmicas de caráter permanente. Cada *campus*, subdivide-se em unidades de ensino, chamadas Centros, que correspondem às unidades universitárias com funções deliberativas, normativas e executivas, em seus respectivos âmbitos (SANTA CATARINA, 2006b).

Todos os Centros têm o mesmo nível hierárquico e são criados com base nos critérios estabelecidos no Regimento Geral UDESC (UDESC, 2007). São eles os responsáveis pela execução das políticas, programas, cursos e projetos de ensino, pesquisa e extensão, nas diversas áreas do conhecimento. O Quadro 01 - Áreas do conhecimento nos *Campi*, relaciona os *Campus*, sua localização e as grandes áreas do conhecimento em que atuam (SANTA CATARINA, 2006b).

Quadro 01- Áreas do conhecimento nos *Campi* da UDESC

Campus	Centros da UDESC	Município	Áreas de conhecimentos
<i>Campus I</i> - UDESC Florianópolis	Centro de Artes, Design e Moda (CEART) Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas Centro de Ciências Humanas e da Educação Centro de Ciências da Saúde e do Esporte (CEFID) Centro de Educação à Distância (CEAD)	Florianópolis	Educação e Setor Terciário da Economia e da Prestação de Serviços
<i>Campus II</i> - UDESC Norte Catarinense	Centro de Ciências Tecnológicas (CCT) Centro de Educação do Planalto Norte (CEPLAN)	Joinville São Bento do Sul	Industrial
<i>Campus III</i> - UDESC Planalto Serrano	Centro de Ciências Agroveterinárias	Lages	Ciências Agrárias
<i>Campus IV</i> - UDESC Oeste Catarinense	Centro de Educação Superior do Oeste (CEO)	Chapecó Pinhalzinho	Alimentos, Zootecnia e Saúde
<i>Campus V</i> - UDESC Vale do Itajaí	Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí (CEAVI) Centro de Educação Superior da Foz do Itajaí (CESFI)	Ibirama Balneário Camboriú	Engenharias, Preservação do Meio Ambiente e Administração Pública
<i>Campus VI</i> - UDESC Sul Catarinense	Centro de Educação Superior da Região Sul (CERES)	Laguna	Turismo, Indústria da Pesca e Preservação Ambiental
<i>Campus VII</i> - UDESC Meio Oeste	Centro de Educação Superior do Meio Oeste do Estado (CESMO)	Caçador	Em fase de implantação

Fonte: SANTA CATARINA (2021a); UDESC (2007; 2023)

O órgão de representação do Centro é a Direção, unidade que possui a responsabilidade pelo gerenciamento das atividades desenvolvidas no seu âmbito. Em cada Centro a Direção é exercida pelo Diretor Geral de Centro, em conjunto com os Diretores Assistentes de Centro, de Ensino de Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação, de Extensão e de Administração. Ao Diretor de Administração, entre outras, é dada a atribuição de interagir com a Pró-Reitoria de Administração (PROAD) e coordenar a área de Gestão de Pessoas (SANTA CATARINA, 2006a; 2006b; UDESC, 2007).

A Direção do Centro é ainda assessorada pelas Secretarias, Coordenadorias e Chefias, que são responsáveis pelas funções relacionadas à administração da respectiva unidade organizacional. Dentre estas funções de confiança está a

Coordenadoria de Recursos Humanos (UDESC, 2022a), neste estudo chamadas de Setoriais de RH. Designados pelo Diretor Geral, dentre os servidores efetivos lotados no Centro, são responsáveis pelas funções relacionadas à administração e suas atribuições são definidas por meio de Resolução aprovada pela Câmara de Administração e Planejamento (CAP) (SANTA CATARINA, 2006b).

De acordo com seu Estatuto (SANTA CATARINA, 2006b), na UDESC a Reitoria é o órgão executivo superior que possui a competência para gerenciar a área de Gestão de Pessoas, os recursos financeiros e materiais da Universidade, buscando o aperfeiçoamento e a excelência das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Sua estrutura está definida da seguinte forma:

- I - Gabinete do Reitor;
- II - Pró-Reitoria de Administração;
- III - Pró-Reitoria de Ensino (PROEN);
- IV - Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade (PROEX);
- V - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG); e,
- VI - Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN).

Dentre as Pró-Reitorias, a de Administração é o órgão executivo responsável pela coordenação, orientação e fiscalização de todas as atividades administrativas. Sua estrutura é composta por 05 (cinco) Coordenadorias: Coordenadoria de Administração e Suporte; Coordenadoria de Finanças; Coordenadoria de Licitações e Compras; Coordenadoria de Desenvolvimento Humano e Coordenadoria de Recursos Humanos (SANTA CATARINA, 2006b; UDESC, 2007; 2021b).

Por sua estrutura *multicampi*, além da CRH e CDH na Reitoria, a PROAD conta com o apoio dos Setoriais de Recursos Humanos, distribuídos nos Centros da UDESC e na Reitoria (UDESC, 2021b), que executam processos de Gestão de Pessoas e contribuem na missão de acolher os novos servidores, materializando as diretrizes da Política Institucional de Acolhimento.

3 A POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ACOLHIMENTO

Na UDESC a Política Institucional de Gestão de Pessoas tem por objetivo amparar e atender o servidor em seus direitos e deveres, incentivando a valorização e a aplicação dos princípios legais vigentes (UDESC, 2021b). É composta por cinco dimensões (UDESC, 2021b, p.78):

- Valorizar as potencialidades de cada pessoa como ser humano;
- Oportunizar a capacitação de acordo com os interesses e necessidades da Instituição;
- Incentivar as iniciativas de ações criativas e inovadoras;
- Criar uma política de contratação de recursos humanos adequada ao crescimento de toda a Universidade, dotando-a dos quadros exigidos pelo desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas; e,
- Adotar um plano de carreira compatível para os corpos docente e técnico administrativo, que assegure a valorização profissional e incentive a permanência das pessoas na Instituição.

Na estrutura organizacional da UDESC, compete a Pró-Reitoria de Administração a execução dos atos de Gestão de Pessoas e o desenvolvimento da política de capacitação e qualificação dos servidores (UDESC, 2007). Estas ações são operacionalizadas pela Coordenadoria de Recursos Humanos e pela Coordenadoria de Desenvolvimento Humano, respectivamente.

A Coordenadoria de Desenvolvimento Humano coordena e supervisiona a política de capacitação e qualificação dos servidores, a melhoria no nível de qualidade de vida no trabalho, além de assuntos relativos à movimentação, ambientação, saúde e segurança do trabalho. Tendo como objetivo a permanência do servidor na Instituição, o CDH acompanha o servidor, desde o seu ingresso até a aposentadoria, buscando ações que os possibilitem estar comprometidos e alinhados às estratégias Institucionais (SANTA CATARINA, 2006b; UDESC, 2007; 2016; 2021b; [202-?]b).

Por sua vez, a Coordenadoria de Recursos Humanos é a responsável pela orientação e execução de todos os atos de pessoal relativos ao gerenciamento da vida funcional dos servidores, ao mesmo tempo em que capacita e dá suporte os Setoriais de Recursos Humanos dos Centros. Sua estrutura é composta por 04 (quatro) áreas de atuação distintas e interligadas: Setor de Apoio de Remuneração (SEREM); Setor de Direitos e Deveres (SEDD); Setor de Cadastro e Informações Funcionais e o Setorial de Recursos Humanos da Reitoria (UDESC, 2021b).

Devido aos seus diversos *Campi* distribuídos pelo Estado, a Gestão de Pessoas na UDESC é realizada de maneira descentralizada. Assim, além da CDH e da CRH, vinculadas à PROAD, na Reitoria, a Universidade conta com o apoio dos 13 Setoriais de Recursos Humanos, subordinados à Direção Administrativa de cada um dos Centros, e que, por meio da descentralização das atividades, acolhem e orientam seus servidores, executando atos próprios de Gestão de Pessoas e atuando como multiplicadores de conhecimento (UDESC, 2021b).

O Quadro de Pessoal Permanente da UDESC possui duas carreiras de cargos de provimento efetivo que estão previstas no Plano de Cargos e Salários (SANTA CATARINA, 2006a), bem como em seu Regimento Geral (UDESC, 2007). A carreira de Professor de Ensino Superior é composta pelo cargo de provimento efetivo de Professor Universitário e destina-se ao desempenho das atividades relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão da Universidade, bem como da sua administração, na forma das atribuições da Lei (SANTA CATARINA, 2006a).

A carreira de Técnico Universitário desempenha atividades relacionadas à administração e apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão da Universidade. Compõem esta carreira os cargos de Técnico Universitário de Desenvolvimento, Técnico Universitário de Suporte, Técnico Universitário de Execução e Técnico Universitário de Serviços, que são estabelecidos de acordo com a escolaridade exigida para cada cargo, ou seja, nível superior, nível médio, nível fundamental e nível fundamental incompleto, respectivamente (SANTA CATARINA, 2006a).

O concurso público de provas ou de provas e títulos, definidos pela Constituição Federal (BRASIL, 1988), é o instrumento de recrutamento e seleção na UDESC (UDESC, 2007). O certame de caráter público, contribui para a escolha do candidato mais apto ao perfil do cargo, bem como serve como garantia de eficiência e moralização no ingresso de pessoal na Instituição (BERGUE, 2010).

Os editais de concurso público para o provimento dos cargos efetivos de Professor Universitário e Técnico Universitário na UDESC, estão em conformidade com o Estatuto dos Servidores Públicos Civis - Lei nº 6.745/1985 (SANTA CATARINA, 1985), com a Lei Complementar Estadual nº 345/2006 (SANTA CATARINA, 2006a), com o Decreto nº 4.184/2006 (SANTA CATARINA, 2006b) e com a Resolução nº 044/2007 do Conselho Universitário (CONSUNI) (UDESC, 2007). Para a categoria de Professor Universitário o concurso público de provas e títulos também está previsto na Lei Complementar nº 039/1991 (SANTA CATARINA, 1991) e na Resolução

023/2009 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e suas alterações (UDESC, 2009).

Assim, terminada a fase de recrutamento e seleção por meio do concurso público, a CRH da Reitoria, mediante autorização da PROAD, dá-se início ao processo de nomeação dos candidatos para o ingresso nos cargos de Professor Universitário e de Técnico Universitário. A nomeação consiste na convocação formal do candidato para assumir o cargo público para o qual prestou concurso (ARRAES, 2018; BERGUE, 2010). Na UDESC, ela acontece por meio de portaria do Reitor, publicada no Diário Oficial do Estado, observando a ordem de classificação no certame e o número de vagas existentes (SANTA CATARINA, 1985; 2006b; UDESC, 2007).

Uma vez publicada a portaria de nomeação no Diário Oficial do Estado, cabe à CRH, na Reitoria, e aos Setoriais de Recursos Humanos nos Centros, a incumbência de convocar os candidatos aprovados, receber os documentos necessários para a investidura no cargo e a operacionalização dos procedimentos iniciais para a posse e o acolhimento dos novos servidores (ARRAES, 2018; UDESC, 2007).

A convocação formal do candidato aprovado em concurso público para o cargo de provimento efetivo na UDESC é realizada por meio de mensagem eletrônica (*e-mail*), respeitando a ordem classificatória. O candidato nomeado terá o prazo de 30 dias, a contar da publicação do ato de nomeação, para tomar posse e iniciar suas atividades (UDESC, 2022b). Conforme o Estatuto do Servidor Público, a posse é “o ato pelo qual o nomeado para um cargo público manifesta, pessoal e expressamente, a sua vontade de aceitar a nomeação e inicia o exercício das respectivas funções” (SANTA CATARINA, 1985, p. 04).

Após a convocação do candidato aprovado e a constatação do pleno atendimento das exigências legais para a investidura no cargo, a CRH na Reitoria e os Setoriais de Recursos Humanos nos Centros, agendarão a data da posse do novo servidor. A posse é dada pelo Diretor Geral nos Centros e pelo Reitor na Reitoria, ocasião em que é lavrado o termo de posse (SANTA CATARINA, 2006b; UDESC, 2007). A data da assinatura do termo de posse coincide com o início do exercício, ou seja, a entrada do servidor em atividade no desempenho das atribuições do cargo (BERGUE, 2010).

O gerenciamento das vagas disponíveis para o cargo de Professor Universitário é realizado pela Pró-Reitoria de Ensino, enquanto, que a Pró-Reitoria de Administração fica responsável pelas vagas disponíveis nos cargos da carreira do

Técnico Universitário (UDESC, 2007). Assim, uma vez detectada a necessidade de reposição da vaga de um cargo, a autorização é encaminhada ao respectivo Setorial de Recursos Humanos, que iniciará o processo de acolhimento do novo servidor.

O termo acolher vem do latim *acolligere*, palavra que resulta da junção de *ad* (a), mais *colligere* (reunir, juntar), e significa “dar acolhida a” (CUNHA, 2010, p. 09). No dicionário, o termo acolhimento está relacionado à consideração e ao modo de receber ou a maneira de ser recebido, sendo sinônimo de hospitalidade e guarida (DICIO, 2022).

O acolhimento como ato ou efeito de acolher, vai além do receber, pois expressa em suas definições uma ação de aproximação; refere-se a um “estar com” ou ainda a um “estar perto de” alguém, numa atitude de inclusão (BRASIL, 2009, p. 23).

O ato de acolher, de receber o novo servidor, trata-se de uma postura ética de toda a instituição, que busca compartilhar saberes, angústias e soluções, dando a quem recebe a responsabilidade da recepção e da resolução das demandas do recebido (BRASIL, 2009).

Neste contexto, o acolhimento pode ser entendido como o processo coletivo e institucional que se inicia no primeiro contato do candidato com a instituição. Um momento de fundamental importância para a inclusão de quem chega, pois todo o suporte dado pela instituição neste momento inicial terá um grande impacto no modo como o trabalhador se alinhará aos valores institucionais e a maneira como estabelecerá vínculos no ambiente de trabalho (AMARO, 2016; DUTRA, 2016; MIKOWAISKI, 2019).

Várias informações importantes são transmitidas ao novo servidor durante o processo de recrutamento e seleção para a vaga, assim como no período entre a convocação e o início do exercício. No entanto, estas informações geralmente não são suficientes para o adequado processo de acolhimento na instituição, pois grande parte dos servidores que ingressam no serviço público não tem conhecimento das especificidades da universidade e da gestão pública, não apenas quanto a observação das questões legais e dos princípios constitucionais, mas também no que se refere às práticas de gestão adotadas no setor público (DIAS, 2014; MIKOWAISKI; VIEIRA, 2019).

Para além das peculiaridades das ações da gestão universitária na Administração Pública, as pessoas, ao ingressarem em uma nova carreira, tendem a

ficar apreensivas e ansiosas com relação ao seu desempenho e inserção ao novo ambiente. Vivenciam o drama dos primeiros dias de trabalho, motivadas pelo desconhecimento do que as aguardam. Neste período, é comum que o novo servidor experimente sentimentos de ansiedade e incerteza, como também se preocupe com o desconhecido, com questões como: que tipo de instituição irá encontrar; se terá capacidade de fazer seu trabalho da maneira esperada; de que maneira os colegas irão reagir à sua presença ou ainda como será seu chefe imediato (ARMSTRONG, 2006; FERREIRA, 2008; MACHADO; NETO; BERNARDINI, 2013; MENDRICO, 2016).

No início das suas funções na instituição, a grande maioria dos novos servidores precisará de um certo tempo, ou seja, de um período de aclimatação, para se sentir inseridos ao ambiente institucional e conhecer seu posto de trabalho, seus colegas e chefias, ter acesso às principais regras institucionais, bem como às práticas e métodos de trabalho a serem desenvolvidas no setor de lotação e na instituição como um todo (MACHADO; NETO; BERNARDINI, 2013; RIBEIRO, 2019).

Segundo Ribeiro (2019), toda instituição vivencia este momento inicial, sendo necessário fazer com que os servidores recém-chegados conheçam seus valores e costumes e tenham acesso as diretrizes iniciais. Araújo (2014, p. 296) chama de programa de ambientação dos recém-chegados este “esforço da organização para transmitir sua história e sua cultura aquelas pessoas que ali exercerão suas atividades”.

Do ponto de vista do sujeito que ingressa em uma nova instituição, pode se apresentar como um processo confuso e cansativo. Se inserir a um novo ambiente, ao mesmo tempo que interioriza novos procedimentos e estabelece novas relações com a equipe, pode se configurar em uma situação de *stress*. Para Ferreira (2008, p. 34),

muitos consideram que a transição para o trabalho é muito difícil de suportar, porque nunca tiveram experiências prévias semelhantes, através das quais possam construir um quadro de referência. Desorientação, depressão e aborrecimento são comuns quando o cenário real fica aquém do cenário expectável.

A autora alerta também, sobre a necessidade de a instituição oferecer suporte contínuo ao trabalhador, repassando o maior número possível de informações sobre as atividades e responsabilidades do cargo, sobre o papel dos demais servidores,

assim como sobre as expectativas da instituição quanto ao desempenho na função (FERREIRA, 2008).

Correia (2019) afirma que saber integrar e desenvolver o potencial do seu quadro de pessoal é um dos maiores desafios para a instituição pois, os novos servidores trazem consigo diferentes conhecimentos e uma diversidade de novas ideias, que são resultado de suas experiências anteriores. Neste sentido, a Política Institucional de Acolhimento deve considerar estes diferentes perfis profissionais, posicionamentos e anseios individuais de quem chega, propiciando um ambiente institucional favorável à ambientação dos novos servidores.

Internalização é a concepção desenvolvida por Dutra (2016, p. 101) a este processo de acolhimento, que se inicia no primeiro contato da pessoa com a instituição e que permite ao novo servidor desenvolver suas atividades laborais e construir expectativas com relação a instituição. Para o autor, há um certo descaso quanto às ações de acolhimento do novo servidor e que, apesar do seu efeito positivo no clima institucional, “eventualmente, há um momento no qual a organização é apresentada para o novo colaborador, mas na sequência a pessoa é encaminhada para o seu posto de trabalho sem nenhuma orientação”.

Ferreira (2008), denomina socialização o processo que estuda o conteúdo e o processo pelo qual o trabalhador se ajusta a uma determinada função, na busca de torná-los membros da instituição. O autor situa o trabalhador como um membro reativo às práticas institucionais, sugerindo a intervenção tanto da instituição, quanto do trabalhador, no processo de socialização.

Diante da análise da literatura investigada no presente estudo, foi possível verificar que os termos acolhimento, integração e socialização, muitas vezes são utilizados como sinônimos, desconsiderando suas diferenças na prática de gestão.

Ferreira (2008) e Salvatino (2020), situam o acolhimento e a integração como fases do processo de socialização, onde as normas, a estrutura, os valores e as estratégias da instituição devem ser apresentados ao novo servidor. Será o momento em que o trabalhador poderá ter acesso aos detalhes da sua função, quais são as expectativas acerca do seu desempenho, das instalações e do seu posto de trabalho, entre outros aspectos. Vide a Figura 03 - Processo de socialização.

Figura 03 - Processo de socialização



Fonte: Salvatino (2020, p. 45)

Neste contexto, os programas de acolhimento e integração estão contidos no processo de socialização. Enquanto a socialização envolve todas as movimentações, visando a assimilação dos valores institucionais, o acolhimento refere-se ao momento da investidura no cargo, onde o novo servidor é introduzido na equipe e ao contexto do seu trabalho. Além da operacionalização das rotinas administrativas da investidura no cargo, o acolhimento destina-se a amparar as necessidades de quem chega, apresentando o contexto do seu trabalho e propiciando sua inserção na Instituição (BRASIL, 2009). Então o acolhimento pode ser caracterizado como a fase inicial do ingresso na Instituição, que apresenta um período mais curto que a integração aplicada de maneira coletiva, como um meio de apresentar a instituição e afirmar suas normas, objetivos e valores. As práticas de acolhimento servem como facilitadores da identificação do servidor, estimulando o processo de comprometimento do servidor com a instituição (FERREIRA, 2008). Vide Quadro 02 - Características da socialização, integração e acolhimento.

Quadro 02 - Características da socialização, integração e acolhimento

	Socialização	Integração	Acolhimento
Tipo	processo	programa	programa
Público	- acompanhamento da carreira dos trabalhadores	- acompanhamento personalizado	- aplicação coletiva no momento de entrada na organização/instituição

Continuação Quadro 02 - Características da socialização, integração e acolhimento

Duração	- envolve todas as movimentações organizacionais: entrada; mobilidades horizontal e vertical; inclusão	- incide sobre um largo período (03-12 meses)	- incide sobre um período relativamente curto (01-04 semanas)
Objetivo	- potencializar iniciativas organizacionais/ institucionais e individuais	- garantir a inserção e o envolvimento do trabalhador à organização/instituição e função	- potencializar os trabalhadores
Contexto	- assimilação de valores e identificação do papel organizacional/ institucional	- trabalho e desempenho na função	- trabalho/ instituição

Fonte: Ferreira (2008)

O processo de acolhimento é composto de programas e práticas com o objetivo de atenuar os receios do novo servidor sobre as funções a serem desempenhadas. É o momento em que o servidor terá acesso às informações iniciais sobre a estrutura institucional e as atividades desenvolvidas, buscando um alinhamento preliminar do trabalhador com a instituição. Este processo poderá possibilitar no novo servidor um sentimento de pertencimento à instituição, que servirá como base para seu esforço e dedicação perante o grupo ao qual passa a pertencer. Talvez este processo não traga todas as respostas para o novo servidor, mas ser recebido de maneira amigável e com informações úteis, pode ser uma maneira de ajudar a atenuar os medos iniciais da carreira (AMARO, 2016; ARMSTRONG, 2006; MENDRICO, 2016).

O acolhimento possibilita a integração, que está relacionada à incorporação de quem chega ao grupo. O integrar permite orientar e transmitir as premissas da cultura institucional, de maneira que o novo servidor comece a se sentir parte da Instituição. Os programas de integração, consistem numa forma de capacitação, formação, que facilitam o início das atividades laborais e o relacionamento interpessoal, à medida que permitem o acesso às informações da cultura organizacional/institucional e às regras instituídas no cotidiano do local de trabalho (DICIO, 2022; RIBEIRO, BONTEMPO, 2019).

A socialização é como processo macro, ou seja, na prática da Gestão de Pessoas, os programas e ações de acolhimento e integração estão contidos no processo de socialização. Enquanto a socialização envolve todas as movimentações,

visando a assimilação dos valores institucionais, o acolhimento e a integração buscam receber e incluir os servidores no contexto do seu trabalho (FERREIRA, 2008).

Tanto o acolher como o integrar, no contexto da área de Gestão de Pessoas, não podem se limitar ao ingresso do trabalhador no ambiente de trabalho. São concepções e práticas, que devem perpassar pelas inúmeras ações da área de Gestão de Pessoas, e da gestão universitária como uma prática inclusiva, histórica e social.

Como um processo contínuo, o acolhimento, a integração e a socialização são ações que possuem uma simetria, na busca de incluir o trabalhador no seu ambiente de trabalho, em sua concepção mais ampla, desde o seu ingresso até o momento em que deixa a instituição (RIBEIRO, BONTEMPO, 2019).

Para os trabalhadores recém-chegados numa instituição, o acolhimento, a integração e a socialização têm como pressupostos básicos: a diminuição da inquietação, buscando minimizar o sentimento de insegurança e os receios diante do novo; o desenvolvimento de um sentimento de pertencimento à instituição, reduzindo a rotatividade (*turnover*) de pessoas; a redução do tempo de ambientação; e, o desenvolvimento de expectativas realistas sobre as atividades e a instituição como um todo (ARAÚJO, 2014).

Ao propor maneiras de organizar as experiências dos trabalhadores que ingressam na instituição, os processos de socialização tem possibilidades de contribuir para a integração dos objetivos individuais e institucionais, se constituindo num primeiro passo na busca do envolvimento do trabalhador com os valores e desafios da instituição (FERREIRA, 2008).

Contudo, diante da busca da simetria de ações do acolhimento, da integração e da socialização, é possível afirmar que a área de Gestão de Pessoas está dispersa por toda a instituição, não se restringindo a uma única unidade institucional, pois todo gestor, é um gestor de pessoas. Todavia, numa universidade, como em qualquer outra instituição pública, as preocupações relacionadas à Gestão de Pessoas devem ter início com a contratação de pessoal e durante todo o processo de desenvolvimento do servidor junto à instituição (SANTOS, 2015).

Dias (2014) destaca que é fundamental que a instituição prepare o processo de acolhimento e integração do novo servidor, definindo seu papel perante os demais membros da estrutura institucional, mas principalmente junto àqueles com quem irá

trabalhar diretamente. Para isso, ele sugere a realização de reuniões informais com toda a equipe e o esclarecimento dos objetivos.

Segundo Freire (1999, p. 08) o sujeito é o único ser capaz de se comprometer. O autor considera a capacidade de agir e refletir do ser humano como uma condição primordial para que um ser assuma um ato comprometido:

somente um ser que é capaz de sair de seu contexto, de “distanciar-se” dele para ficar com ele; capaz de admirá-lo para, objetivando-o, transformá-lo e, transformando-o, saber-se transformado pela sua própria criação; um ser que é e está sendo no tempo que é o seu, um ser histórico, somente este é capaz, por tudo isto, de comprometer-se.

No entanto, o acolhimento dos novos servidores vai além da simples recepção da pessoa pelo setor de Gestão de Pessoas, refere-se também a maneira como o processo de acolhimento é realizado pela instituição, com vistas a potencializar o sentimento de comprometimento e de pertencimento do servidor no novo ambiente de trabalho.

Para Bauman (2005, p.17), a identidade e o comprometimento, não são sentimentos estáticos, eles estão em constante movimento.

O “pertencimento” e a “identidade” não tem a solidez de uma rocha, não são garantidos para toda a vida, são bastante negociáveis e revogáveis, e de que as decisões que o próprio indivíduo toma, caminhos que percorre, a maneira como age - a determinação de se manter firme a tudo isso - são fatores cruciais tanto para o “pertencimento” quanto para a “identidade”.

O trabalhador é um ser social que interage com a realidade e com o outro. E como ser social ele necessita conhecer a sua realidade para se identificar e se sentir parte (FREIRE, 1999). A identidade consiste num processo contínuo de se redefinir e se inventar, ao mesmo tempo em que o sujeito reinventa a sua própria história (BAUMAN, 2005).

Segundo Bauman (2005), as comunidades que influenciam a identidade podem ser de dois tipos: de vida e de destino. A primeira refere-se aos sujeitos que, por viverem juntos, possuem uma ligação absoluta; enquanto a segunda, na comunidade de destino, os sujeitos se unem pelas ideias ou princípios. É nesta comunidade, diante da diversidade de ideias e na busca de conciliá-las, que o sujeito será exposto à identidade.

Sendo uma comunidade de destino, no ambiente de trabalho, o trabalhador repetidamente precisará comparar ideias e fazer escolhas ou ainda reconsiderar escolhas já realizadas, conciliando demandas contraditórias e incompatíveis (BAUMAN, 2005).

Para Mendes (2017, p. 40), “quanto mais identificado estiver o trabalhador com as suas funções e com a instituição, maior será o seu comprometimento e, conseqüentemente, mais incrementada será a sua competência”.

O trabalho é uma referência na vida das pessoas (FREIRE, 1999) e as universidades, como qualquer instituição/organização, são feitas pelo trabalho das pessoas que a constituem. Todavia, no contexto, das instituições/organizações o processo de gestão é uma das molas propulsoras para potencializar ações de modo a propiciar condições para que os trabalhadores encontrem identidade e pertencimento no seu ambiente de trabalho.

Para além do acolhimento, o processo da gestão e neste estudo, o processo da gestão universitária, precisa buscar na sua essência, a potencialidade do trabalhador, para além do planejar, organizar, liderar e controlar (BURIGO; PERARDT, 2016; SCHLICKMANN, 2013). Neste contexto, a Política Institucional de Acolhimento, como uma diretriz da Política Pública de Gestão de Pessoas, pode se materializar como um processo da gestão, que potencialize o sentimento de identidade e de pertencimento do servidor, com o seu trabalho no sentido mais amplo.

4 A POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO DE PESSOAS

Como fundação pública integrante da estrutura organizacional básica do Estado de Santa Catarina, a UDESC está subordinada à Lei Complementar nº 741/2019 (SANTA CATARINA, 2019), que define o modelo de gestão da Administração Pública Estadual do Poder Executivo do Estado de Santa Catarina, também denominada Administração Pública Estadual, e segundo o qual:

os planos estratégicos de reestruturação e de desenvolvimento institucional definirão políticas, diretrizes e medidas voltadas para a racionalização de estruturas e do quadro de servidores, a revisão dos processos de trabalho, o desenvolvimento de pessoal e o fortalecimento da identidade institucional da agência executiva (SANTA CATARINA, 2019, p. 49).

De acordo com o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (UDESC, 2021b, p. 85), é do “alinhamento entre as necessidades da organização, devidamente mapeadas e internalizadas, com as necessidades/expectativas de desenvolvimento dos servidores que o atendimento das demandas é realizado com excelência, satisfação e eficiência”. Neste sentido, a UDESC tem como meta proporcionar condições para o desenvolvimento contínuo dos servidores, construindo uma cultura institucional direcionada para resultados e para a prestação de serviços de excelência aos cidadãos (UDESC, 2021b).

Por sua vez, a Pró-Reitoria de Administração, em consonância com o PDI (UDESC, 2021b, p. 85), desenvolve o Programa Desenvolvimento Humano da UDESC, visando o fortalecimento da Política Institucional de Gestão de Pessoas por meio de ações como a “institucionalização da Escola de Gestores; da ampliação das ações voltadas a atenção à saúde e segurança do trabalho; da ampliação de capacitações para o desenvolvimento profissional e comportamental dos servidores, e no acompanhamento efetivo de suas carreiras”.

O Programa Desenvolvimento Humano da UDESC (UDESC, 2021b) subdivide-se em 04 (quatro) grandes projetos: Escola de Gestores; Saúde e Segurança do Trabalho; Desenvolvimento Profissional e Comportamental; Carreira e Vida Funcional. Seu objetivo geral é consolidar a Política Institucional de Gestão de Pessoas, partindo do planejamento, organização e coordenação de ações de desenvolvimento e o aperfeiçoamento das competências individuais e profissionais

dos seus servidores, sem deixar de lado a atenção à saúde ocupacional e o acompanhamento de suas carreiras.

Ser UDESC é o programa/eixo está no Planejamento Estratégico (UDESC, 2021a), diretamente relacionado à Gestão de Pessoas na Instituição. Nele consta o projeto Desenvolvimento, Saúde e Bem-Estar das Pessoas, sob a liderança da PROAD, que busca promover o bem-estar e a valorização das pessoas na comunidade universitária. Vide Quadro 03 - Ações estratégicas do Programa Ser UDESC.

Quadro 03 - Ações estratégicas do Programa Ser UDESC

Ação	Responsável	Ação Estratégica
4.1.1	PROAD	Institucionalizar a Escola de Gestores da UDESC
4.1.2	PROAD PROEN PROPPG	Ampliar a capacitação de técnicos e docentes
4.1.3	PROAD	Elevar os resultados do clima organizacional da UDESC
4.1.4	PROAD	Aprimorar o Programa de Preparação para Aposentadoria dos servidores (POPA)
4.1.5	PROAD	Criar o programa de incentivos à permanência dos servidores
4.1.6	PROAD	Criar a política de acessibilidade na UDESC
4.1.7	PROAD	Ampliar a atenção à saúde mental na UDESC
4.1.8	PROAD	Ampliar as ações de atenção à saúde e bem-estar na UDESC
4.1.9	PROAD	Ampliar ações relacionadas às normas de segurança e medicina do trabalho

Fonte: UDESC (2021a, p.16)

Mediante o que consta no Quadro 03 - Ações estratégicas do Programa Ser UDESC, não há diretrizes estratégicas de acolhimento dos novos servidores ingressantes na UDESC, de forma integrada. Cada Centro e a Reitoria, tem autonomia neste processo de gestão.

Um programa de acolhimento do servidor no momento do seu ingresso na Universidade, com ações alinhadas às estratégias institucionais, quiçá poderá contribuir para o fortalecimento das diretrizes do Programa Desenvolvimento Humano da UDESC.

Para além das políticas e diretrizes institucionais definidas em seu Planejamento Estratégico (UDESC, 2021a) e em seu PDI (UDESC, 2021b),

administrativamente a Política de Gestão de Pessoas da Universidade está vinculada à Política de Gestão de Pessoas do Estado de Santa Catarina. Como parte integrante da Administração Pública Estadual, a UDESC está subordinada às políticas e diretrizes da Secretaria de Estado da Administração (SEA), órgão superior da Administração Pública Estadual Direta (SANTA CATARINA, 2019), responsável pelo planejamento, acompanhamento e execução das Políticas Públicas de Gestão de Pessoas no Estado de Santa Catarina.

A Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (DGDP) como órgão central e normativo do Sistema Administrativo de Gestão de Pessoas (SAGP), intervém nas ações da Política Institucional de Gestão de Pessoas dos órgãos estaduais, no que se refere a descentralização e desconcentração das decisões e atividades do SAGP, garantindo, desta forma, a uniformidade da aplicação da legislação do Estado (SANTA CATARINA, 2008; 2021b).

Por meio da Política Estadual de Desenvolvimento dos Servidores (PEDS), a Política de Gestão de Pessoas do Estado interfere na Política Institucional de cada órgão, alinhando suas ações de desenvolvimento com as estratégias institucional, a fim de preparar os servidores para as mudanças de cenários, para as substituições decorrentes de vacância do cargo, acompanhando o desenvolvimento do servidor em sua vida funcional, entre outros (SANTA CATARINA, 2021b).

A DGDP, se articula com os demais órgãos da estrutura organizacional do Poder Executivo no que tange à estruturação, organização e administração do Sistema Administrativo de Gestão de Recursos Humanos (SAGRH), tendo como responsabilidade a normatização, a supervisão, o controle, a orientação e a formulação de políticas na área de Gestão de Pessoas do Estado (SANTA CATARINA, 2008; 2019; [202-?]a).

O SAGRH é orientado pelo modelo de gestão da Administração Pública Estadual e pelas diretrizes e fundamentos conceituais da estrutura e da cultura institucional, envolvendo as unidades administrativas, os demais sistemas e os servidores, na busca da profissionalização do servidor público e na eficiência, eficácia e relevância dos serviços prestados (SANTA CATARINA, 2008).

Em observância aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, o SAGRH consiste em um

conjunto de ações sistêmicas articuladas entre si e sob uma estrutura organizacional, que se interligam e interagem, buscando desenvolver, aplicar e acompanhar as políticas públicas do Estado e a formação de uma visão interativa do todo (SANTA CATARINA, 2008, p. 02).

O SAGRH tem seu foco direcionado para uma cultura institucional baseada na cidadania, em que o servidor público é considerado um agente facilitador na prestação de serviços à sociedade, por meio da descentralização e desconcentração das ações, tendo amparo na tecnologia da informação e adotando estratégias de comprometimento dos servidores, atribuindo responsabilidade solidária em substituição aos mecanismos de controle (SANTA CATARINA, 2008).

Desta forma, a DGDP, com amparo do SAGRH, tem como missão a promoção da área de Gestão de Pessoas em parceria com os setoriais e seccionais distribuídos nas Secretarias, Autarquias e Fundações da capital e dos demais municípios do Estado, buscando desburocratizar, descentralizar e desconcentrar as decisões e atividades, garantindo a uniformidade da legislação e da administração de pessoal, por meio da normatização, orientação e controle. Ela objetiva garantir à sociedade serviços públicos com bom nível de qualidade, ao mesmo tempo, busca proporcionar aos seus servidores um ambiente institucional saudável, que possibilite a satisfação e o sentimento de pertencimento aos servidores públicos (SANTA CATARINA, 2008; [202-?]a).

As Políticas Públicas de Gestão de Pessoas no Estado de Santa Catarina (SANTA CATARINA, 2019), e nas mesmas diretrizes a Política Institucional de Gestão de Pessoas da UDESC (UDESC, 2021a), situam o servidor público como um agente facilitador das suas ações na sociedade, buscando a sua satisfação e fortalecendo o sentimento de pertencimento e identidade institucional (SANTA CATARINA, [202-?]a).

Falar de sentimento de pertencimento e identidade é contextualizar o ser humano como um alicerce institucional fundamental, sem o qual as instituições pouco ou nada fariam. Em outras palavras, sem as pessoas as instituições seriam apenas um aglomerado de máquinas, papéis e equipamentos (MENDES, 2017).

Neste contexto, de inserir, acolher e potencializar as pessoas junto ao ambiente de trabalho, Gemelli e Filippim (2010, p. 153) contextualizam que a Administração Pública busca soluções práticas para os anseios da coletividade, sem deixar de lado seus princípios constitucionais norteadores, como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Desta forma, administrar na

Administração Pública “não significa apenas prestar e executar serviços, mas sim dirigir e governar buscando o bem comum, a satisfação do coletivo; para tanto, é preciso que toda a estrutura administrativa esteja em sintonia.”

O desempenho de uma instituição depende tanto das pessoas que a compõem, como também de uma Política de Gestão de Pessoas devidamente alinhada aos objetivos Institucionais e direcionada aos resultados propostos. Neste sentido, as diretrizes da Política Pública também interferem na Política Institucional de Gestão de Pessoas, embora a prática da Gestão Universitária seja o *locus* para a concretização de ações como a Política Institucional de Acolhimento dos novos servidores.

Na sua essência, a universidade se diferencia das demais instituições e/ou organizações, pela

sua autonomia intelectual diante da sua inter-relação com as outras áreas de conhecimento, pela interação com o ensino, a pesquisa e a extensão, pela formação dos seus professores, equipe técnica e dos seus gestores (BÚRIGO; PERARDT, 2016, p. 91).

Ao conceber a universidade, como instituição social (CHAUÍ, 2003), e vivenciar a sua prática de potencializar o trabalhador como sujeito do seu trabalho, o processo da gestão, se sustenta em potencializar suas habilidades e a atuar de maneira inovadora e comprometida, contribuindo para o desenvolvimento institucional.

Nesta perspectiva, o processo de acolhimento dos novos servidores pode ser compreendido como uma ação estratégica fundamental, para que possa quiçá propiciar ao trabalhador um sentimento inicial de identidade e de pertencimento ao seu ambiente de trabalho.

5 CAMINHO METODOLÓGICO

No presente capítulo, apresento o caminho metodológico percorrido no desenvolvimento desta pesquisa. Início indicando o tipo e a natureza da pesquisa e, na sequência, os sujeitos participantes do estudo, bem como os instrumentos de coleta de informações e o processo da análise das informações.

O principal objetivo do caminho metodológico neste estudo é proporcionar embasamento científico a todas as etapas desta pesquisa. Vide Quadro 04 - Síntese metodológica.

Quadro 04 - Síntese metodológica

	Procedimentos Metodológicos
Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa
Fins	Descritiva e aplicada
Meios	Documental Bibliográfica Estudo de caso
Técnicas e instrumentos	Entrevista Semiestruturada Análise de conteúdos

Fonte: elaborado pela autora

5.1 TIPO E NATUREZA DE ESTUDO

Esta pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa. Para Gil (2021), a pesquisa qualitativa é aquela que destaca a realidade, se estabelece uma estreita relação entre o pesquisador e o seu fenômeno de estudo, bem como as limitações do contexto em que esta relação se desenvolveu.

A escolha pela abordagem qualitativa tem amparo no objetivo geral desta pesquisa, que tem por finalidade compreender, no olhar dos gestores, como a partir de uma ação integrada institucional, poderá se materializar o processo de acolhimento dos novos servidores na UDESC.

Quanto à natureza, esta foi uma pesquisa aplicada, que segundo Gil (2022, p. 25) “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem.”

Em busca da essência do fenômeno acolhimento dos novos servidores, sigo neste estudo os critérios de classificação de pesquisa definidos por Vergara (2016): quanto aos fins e aos meios. Assim, quanto aos fins, esta pesquisa foi descritiva e aplicada. Descritiva, pois expõe as características de um fenômeno, e aplicada por sua finalidade prática, à medida que é motivada pela necessidade de resolver um desafio concreto (VERGARA, 2016).

Quanto aos meios de investigação, ainda seguindo os critérios de Vergara (2016), esta pesquisa pode ser considerada como: documental, bibliográfica e um estudo de caso. A investigação documental é aquela realizada em documentos mantidos em arquivos institucionais. Documento aqui pode ser entendido no seu sentido amplo, ou seja, “para designar qualquer coisa que possibilita conhecer outras coisas” (GIL, 2021, p. 77). Foram analisados os seguintes documentos (SANTA CATARINA, 1985; 1990; 1991; 2006a; 2006b; 2008; 2019; 2021a; 2021b; [202-?]a; [202-?]b; UDESC, 2005; 2007; 2009; 2015; 2016; 2021a ; 2021b; 2022a; 2022b; 2023; [202-?]a; [202-?]b; [202-?]c; [202-?]d; [202-?]e; [202-?]f), relacionados ao fenômeno de investigação, nas diversas bases de consultas de dados disponíveis.

Este estudo também pode ser caracterizado como uma pesquisa bibliográfica, pois no seu desenvolvimento realizei um estudo sistematizado do material disponível ao público em geral, como livros, revistas, jornais e meios eletrônicos (GIL, 2022).

Por fim, considerando o objetivo proposto, minha proximidade com o ambiente estudado e o desejo de ter um conhecimento contextualizado sobre o fenômeno investigado, optei pelo estudo de caso como meio de investigação (GIL, 2021; VERGARA, 2016; YIN, 2015). Para Triviños (1987, p. 133) o estudo de caso é o mais relevante entre os tipos de pesquisa qualitativa e o define como “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”.

Yin (2015, p. 03) concebe que o estudo de caso se constitui em um “dos empreendimentos mais desafiadores das ciências sociais”, que conta com um método abrangente, nascido da necessidade de compreender fenômenos sociais complexos.

Caracterizado como uma forma diferenciada de investigação empírica, o estudo de caso consiste num conjunto de procedimentos desejados, visando

investigar um fenômeno do mundo real, de maneira profunda e dentro do seu contexto. É geralmente utilizado quando não é possível distinguir com clareza os limites entre o fenômeno de estudo e o contexto em que ele se desenvolve (YIN, 2015).

A coleta de informações nesta pesquisa, foi realizada utilizando a entrevista semiestruturada, considerado um dos principais meios para coleta de informações, de acordo com Triviños (1987). Este autor concebe a entrevista semiestruturada como

aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Segundo Gil (2021, p. 99) a entrevista semiestruturada, apesar dos seus diversos formatos, “caracteriza-se pelo estabelecimento prévio de uma relação de questões ou tópicos que são apresentados aos entrevistados”. Desta forma, todos os entrevistados responderam a mesma sequência de formulação das perguntas pré-definidas, seguindo a linha do seu pensamento e de sua prática, participando como sujeito ativo no delineamento do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas aos sujeitos selecionados para este estudo, que correspondem aos Coordenadores de Apoio Administrativo/Acadêmico e/ou responsáveis pelo Setor de Recursos Humanos nos Centros da UDESC e na Reitoria, no ano de 2023, que são os gestores responsáveis pelo processo de gestão do acolhimento dos novos servidores na Instituição.

5.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Segundo Gil (2021, p. 76), a escolha dos sujeitos que participam da coleta de informações é de suma importância, pois na pesquisa qualitativa busca-se o olhar do participante acerca do problema pesquisado. Há a necessidade de escolher sujeitos em um local para “estudá-los levando em consideração o ambiente de estudo.”

A UDESC possui uma estrutura *multicampi* onde cada um dos seus Centros

é constituído por unidades universitárias que, no seu âmbito, são responsáveis pela execução das políticas de ensino, pesquisa e extensão, bem como pelas funções deliberativas, normativas e executivas (SANTA CATARINA, 2006b). Em cada um dos 12 (doze) Centros da UDESC há um Setorial de RH que apoia as atividades da PROAD e executam os atos de Gestão de Pessoas (UDESC, 2021b).

Em vista disso, e ainda considerando que este estudo busca o olhar dos gestores, cuja conscientização e aderência é um elemento fundamental na implementação e no sucesso de qualquer política institucional, os sujeitos selecionados para este estudo foram os gestores dos Setoriais de RH em cada um dos Centros e da Reitoria, em exercício no ano de 2023, que são os gestores de pessoas diretamente envolvidos nas ações de acolhimento dos novos servidores. Desta forma, considero como sujeito deste estudo o responsável pelo Setorial de Recursos Humanos da Reitoria e os Coordenadores de Recursos Humanos de cada um dos Centros da UDESC como apresentado no Quadro 05 - Potenciais sujeitos de pesquisa.

Quadro 05 - Potenciais sujeitos de pesquisa

Responsáveis pela Gestão de Pessoas	Centro da UDESC	Município	Quantidade
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CAV	Lages	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CCT	Joinville	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CEAD	Florianópolis	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CEART	Florianópolis	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CEAVI	Ibirama	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CEFID	Florianópolis	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CEO	Chapecó	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CERES	Laguna	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CESFI	Balneário Camboriú	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	ESAG	Florianópolis	01

Continuação Quadro 05 - Potenciais sujeitos de pesquisa

Responsáveis pela Gestão de Pessoas	Centro da UDESC	Município	Quantidade
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	FAED	Florianópolis	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CEPLAN	São Bento do Sul	01
Gestor responsável pelo Setorial de Recursos Humanos	Reitoria	Florianópolis	01
	Total		13

Fonte: elaborado pela autora

No período de coleta de informações, o Centro de Educação Superior do Meio Oeste do Estado, em Caçador, estava em fase de implantação e definição dos servidores que fariam parte do quadro de pessoal e dos ocupantes das funções de confiança, motivo pelo qual ainda não havia sido designado um gestor responsável pelo Setorial de RH daquele Centro.

5.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Diante dos objetivos propostos para este estudo, utilizei nesta pesquisa a entrevista semiestruturada e a análise de conteúdo, como mecanismos de coleta e análise das informações, respectivamente.

Os sujeitos desta pesquisa foram entrevistados conforme sua disponibilidade e sob o seu consentimento. Das entrevistas 05 (cinco) foram realizadas de forma presencial, no espaço físico do Setorial de RH, e 07 (sete) por meio eletrônico (via Plataforma *Teams*), devido à distância geográfica destes Centros da UDESC. Vide APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Informações.

Ao final da etapa de coleta de informações, estas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011) e Oliveira (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de procedimentos sistemáticos, que permitem a descrição do conteúdo e obtenção de indicadores que viabilizam a compreensão das informações coletadas, ao mesmo tempo que permitem trazer à tona significados que estavam em segundo plano no conteúdo coletado.

Para Richardson (2008, p. 224), por sua natureza científica, a análise de conteúdo deve ser “eficaz, rigorosa e precisa”. Ela deve buscar compreender melhor um discurso, extraindo dele os momentos mais importantes.

Segundo Oliveira (2011), categorias de análise são fundamentais no processo de formulação dos questionamentos para a coleta de informações, pois a categorização possibilitará ao pesquisador a coleta das informações necessárias para a obtenção das respostas aos questionamentos e objetivos propostos pela pesquisa.

Deste modo, a fim de organizar o tratamento das informações obtidas, delimitar previamente algumas categorias de análise e seus respectivos conteúdos base, como relacionados no Quadro 06 - Categorias e conteúdo base.

Quadro 06 - Categorias e conteúdo base

Categorias de análise	Conteúdo base
UDESC	a) Ingresso dos novos servidores b) Diretrizes
Política Institucional de Acolhimento	a) Concepção b) Desafios e possibilidades
Política Pública de Gestão de Pessoas	a) Concepção b) Processo de interação com a Política Institucional de Acolhimento

Fonte: elaborado pela autora

Nesse contexto, o instrumento de pesquisa utilizado (Vide APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Informações) foi elaborado com base nas categorias previamente definidas:

- a) UDESC: nesta categoria busquei conhecer a concepção dos gestores dos Setoriais de RH com relação ao acolhimento dos novos servidores realizado no seu Centro ou Reitoria, bem como identificar, no seu entendimento, quais são as diretrizes essenciais para uma política institucional de acolhimento dos novos servidores;
- b) Política Institucional de Acolhimento: a partir desta categoria, busquei conhecer, no olhar dos gestores, qual sua concepção sobre a Política Institucional de Acolhimento, bem como identificar quais seriam os

desafios e as possibilidades para a institucionalização de uma Política de Acolhimento aos novos servidores da UDESC;

- c) Política Pública de Gestão de Pessoas: por meio desta categoria procurei conhecer a concepção dos gestores sobre a Política Pública de Gestão de Pessoas do Estado de Santa Catarina e sua interação com a prática da gestão de acolhimento dos novos servidores.

Na sequência, encerrada a coleta e análise das informações, confrontei e correlacionei os resultados obtidos nas falas dos gestores entrevistados com os objetivos inicialmente propostos neste estudo, buscando desvelar relações existentes entre as informações coletadas e a base teórica que dá suporte a este estudo.

Em observância aos protocolos de ética em pesquisa, a fim de assegurar a integridade e dignidade dos participantes, e em conformidade com o disposto nas Resoluções CNS nº 466/12 (BRASIL, 2012) e nº 510/16 (BRASIL, 2016), o projeto desta pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da UDESC e da UFSC, antes de iniciar o desenvolvimento da pesquisa propriamente dita. Assim, esta pesquisa obteve aprovação para a sua realização a partir do Processo UDESC 49138/2022 (SANTA CATARINA, [202-?]b) e do Parecer Consubstanciado do CEP nº 5.833.312 (BRASIL, 2022).

Para as entrevistas, todos os gestores dos Setoriais de RH dos Centros e da Reitoria foram convidados a participar da pesquisa por meio de mensagem eletrônica, encaminhada ao endereço institucional pessoal. O convite da entrevista era composto pelos esclarecimentos sobre a pesquisa, continha a data e o horário da coleta de informações e solicitava a assinatura do gestor no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Vide APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), que informava o participante sobre os possíveis riscos e benefícios de sua participação na pesquisa, bem como prestava esclarecimentos acerca da possibilidade de sua retirada do estudo, a qualquer momento.

Os 13 gestores dos Setoriais de RH definidos como potenciais sujeitos da pesquisa foram contatados e destes 12 gestores aceitaram o convite para participar das entrevistas, demonstrando interesse pelo fenômeno investigado e colaborando com esta pesquisa. Vide Quadro 07 - Sujeitos da pesquisa.

Quadro 07 - Sujeitos da pesquisa

Responsáveis pela Gestão de Pessoas	Centro da UDESC	Município	Quantidade
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CAV	Lages	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CCT	Joinville	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CEAD	Florianópolis	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CEART	Florianópolis	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CEAVI	Ibirama	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CEFID	Florianópolis	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CEO	Chapecó	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CERES	Laguna	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	CESFI	Balneário Camboriú	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	ESAG	Florianópolis	01
Coordenador de Apoio Administrativo/Acadêmico - Recursos Humanos	FAED	Florianópolis	01
Gestor responsável pelo Setorial de Recursos Humanos	Reitoria	Florianópolis	01
	Total		12

Fonte: elaborado pela autora

Tendo o consentimento prévio dos participantes (Vide APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), as entrevistas foram realizadas no período entre 02 de fevereiro e 01 de março de 2023, com duração entre 20 e 40 minutos cada. Nas 05 (cinco) reuniões presenciais, nas dependências do Setorial de RH do respectivo Centro, as falas foram gravadas com ajuda de dispositivo eletrônico (telefone celular). As demais entrevistas (07), devido à distância geográfica da unidade da UDESC, foram concedidas por meio de reuniões *on-line*, utilizando Plataforma *Teams*, sendo gravadas com os recursos disponíveis na própria plataforma.

Realizadas as 12 entrevistas programadas e considerando encerrado o período de coleta de informações, iniciei a transcrição das falas dos gestores,

gravadas nas entrevistas. A fim de garantir o anonimato dos participantes, estabeleci um código de identificação para cada gestor entrevistado. Assim, o primeiro gestor entrevistado recebeu a denominação G01, o segundo gestor entrevistado recebeu a denominação G02, e assim sucessivamente até o último gestor entrevistado, o gestor G12.

Visando preservar na íntegra as falas de todos os participantes desta pesquisa, as transcrições foram realizadas num arquivo de texto, após escutar cuidadosamente cada áudio gravado. Após a transcrição da fala dos sujeitos da pesquisa, organizei em tabelas as falas dos entrevistados, de acordo com as categorias de pesquisa previamente definidas.

Ao final deste processo de escuta e transcrição das falas dos gestores, comecei a etapa de análise das informações obtidas com as entrevistas. Neste momento, tendo estudado a transcrição das falas, confrontei estas informações com as categorias de análise e seus respectivos conteúdos base, buscando correlacionar as falas dos gestores e o referencial teórico que orientaram esta investigação.

6 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Neste capítulo apresento a análise e a interpretação das informações coletadas durante as entrevistas com os gestores dos Setoriais de Recursos Humanos, em cada Centro e da Reitoria, que foram os sujeitos desta pesquisa. Vide Quadro 07 - Sujeitos da pesquisa.

Antes das análises dos relatos dos entrevistados, como etapa inicial, caracterizo os sujeitos desta pesquisa e, na sequência, com base nas categorias de análise previamente definidas e nos seus respectivos conteúdos base (Vide Quadro 06 - Categorias e conteúdo base), discorro o processo de análise, a partir das falas dos entrevistados, com base no referencial teórico que orientou este estudo.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DE PESQUISA

Os sujeitos entrevistados neste estudo correspondem aos 12 gestores dos Setoriais de RH, lotados em cada Centro e na Reitoria da UDESC, em exercício no ano de 2023 (Vide Quadro 07 - Sujeitos da pesquisa), que correspondem aos gestores de pessoas diretamente envolvidos nas ações de acolhimento dos novos servidores na Universidade e que se disponibilizaram a participar deste estudo.

No que se refere à carreira pública, todos os gestores entrevistados são servidores efetivos ocupantes da carreira de Técnico Universitário do Quadro Permanente de Pessoal da UDESC. Destes, 03 (três) ocupam o cargo de Técnico Universitário de Desenvolvimento (cargo de nível superior), 03 (três) exercem o cargo de Técnico Universitário de Suporte (cargo de nível médio) e 06 (seis) dos entrevistados ocupam o cargo de Técnico Universitário de Execução (cargo de nível fundamental). Vide Figura 04 - Distribuição dos cargos dos entrevistados.

Figura 04 - Distribuição dos cargos dos entrevistados



Fonte: elaborado pela autora

Quanto ao tempo de serviço na UDESC, a maioria dos gestores dos Setoriais de RH são servidores que estão há muitos anos na Instituição, alguns com bastante experiência prática de gestão universitária, uma vez que atuaram em diversas áreas na UDESC. Dentre os gestores entrevistados: 05 (cinco) estão há mais de 15 (quinze) anos na Instituição, 06 (seis) tem entre 10 e 15 anos de serviço; e apenas 01 (um) servidor entrevistado está a menos de 05 (cinco) anos na UDESC. Vide Figura 05 - Tempo de serviço dos entrevistados na UDESC.

Figura 05 - Tempo de serviço dos entrevistados na UDESC



Fonte: elaborado pela autora

O tempo de serviço do gestor no atual cargo de gestão é outro aspecto relevante na caracterização dos sujeitos desta pesquisa, pois um gestor há mais

tempo exercendo a função teve a oportunidade de vivenciar mais experiências na área de Gestão de Pessoas.

Dos 12 gestores entrevistados apenas 01 (um) foi designado para responder pelo Setorial há mais de 15 anos. Quanto aos demais entrevistados, 03 (três) gestores respondem pela coordenação do Setorial de RH entre 10 e 15 anos; 01 (um) gestor exerce a coordenação entre 05 e 10 anos; 04 (quatro) gestores são coordenadores entre 01 e 05 anos; e 03 (três) gestores respondem pela coordenação do Setorial de RH do seu Centro de lotação por menos de um ano. Vide Figura 06 - Ingresso dos entrevistados no cargo de gestão ocupado.

Figura 06 - Ingresso dos entrevistados no cargo de gestão ocupado

TEMPO COMO GESTOR



Fonte: elaborado pela autora

Da análise das informações obtidas no que se refere ao tempo em que está na coordenação do Setorial de RH, constatei que a maioria dos gestores responde por esta atribuição há mais de um ano, tendo seguramente, experiências a compartilhar. Por sua vez, 03 (três) gestores respondem pela coordenação do Setorial de RH por menos de um ano, motivo pelo qual ainda não tiveram a oportunidade de vivenciar a convocação de servidores efetivos.

No que diz respeito a área de formação acadêmica em nível de graduação dos sujeitos entrevistados: 04 (quatro) gestores têm Graduação em Administração; 02 (dois) gestores tem formação na área do Direito (um deles com formação incompleta); 02 (dois) gestores com Graduação em Pedagogia; 01 (um) gestor graduado em Biotecnologia; 01 (um) gestor com formação na área de Ciências Sociais; 01 (um) gestor graduado em Artes Plásticas; e, 01 (um) gestor com formação incompleta na

área de Ciências Contábeis.

Das informações obtidas sobre a formação dos gestores dos Setoriais de RH, a formação acadêmica não é um requisito para ser gestor do Setorial de RH. Como acontece na maioria das vagas disponíveis nas funções de confiança da UDESC, o servidor que ingressa cumpre os requisitos legais para determinada Função de Confiança.

Apresentado a caracterização dos sujeitos entrevistados, prossigo com as análises e interpretações das informações coletadas nas entrevistas, com base nas categorias de análise previamente definidas: UDESC, Política Institucional de Acolhimento e a Política Pública de Gestão de Pessoas.

6.2 A UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA

A categoria de análise UDESC foi a primeira categoria de pesquisa que estabeleci, sendo constituída pelos conteúdos base: a) ingresso dos novos servidores e b) diretrizes.

Nesta categoria procurei conhecer a Política Institucional de Acolhimento dos novos servidores nos cargos de provimento efetivo (Professores Universitários e Técnico Universitários) da Universidade e a maneira como ela é realizada em cada Centro e na Reitoria. Aqui também busquei identificar, na visão dos gestores dos Setoriais de RH, quais são as diretrizes essenciais para uma Política de Acolhimento dos novos servidores na Instituição.

Cabe esclarecer que, apesar de ser um processo rotineiro, a nomeação e a posse de novos servidores para o Quadro Permanente de Pessoal da UDESC é um procedimento sazonal, ou seja, que acontece apenas em alguns momentos da rotina dos Setoriais de RH, uma vez que é necessário ter a disponibilidade da vaga no cargo do Quadro Permanente de Pessoal (SANTA CATARINA, 2006a), para só então dar início ao processo de recrutamento e a consequente nomeação, convocação e investidura no cargo.

Assim sendo, das falas dos entrevistados, no que se refere ao ingresso de novos servidores efetivos, constatei que em 03 (três) Centros da UDESC o atual Coordenador do Setorial de RH assumiu a Função de Confiança há menos de um ano, motivo pelo qual estes gestores ainda não vivenciaram a experiência de operacionalizar o acolhimento de novos servidores efetivos.

Nestes Centros, os gestores realizaram apenas a admissão de Professores Substitutos, que são servidores regidos por contratos temporários de, no máximo, 02 (dois) anos (SANTA CATARINA, 2006a), cujo processo de acolhimento é muito similar ao do servidor efetivo, porém mais simplificado. Nele há, basicamente, a parte cartorial da rotina de recepção do novo professor, como o preenchimento de formulários e a conferência dos documentos para a admissão, logo sendo encaminhados para o respectivo Departamento em que desenvolverá suas atividades e que será o responsável pela transmissão das principais orientações sobre o exercício do cargo.

Na busca de conhecer como se realiza o processo de acolhimento aos novos servidores efetivos da UDESC, pude constatar nas falas que, no geral, tanto nos Centros como na Reitoria, o primeiro contato oficial do Setorial de RH com o novo servidor acontece após a publicação da respectiva portaria de nomeação no Diário Oficial do Estado.

Desta forma, uma vez publicada o ato de nomeação, o gestor do Setorial de RH encaminha ao candidato nomeado uma convocação, comunicando a publicação da sua portaria de nomeação e dando ciência do início da contagem do prazo para a investidura no cargo. Esta convocação é feita por meio de mensagem eletrônica, encaminhada ao endereço do candidato informado no momento da inscrição no concurso público.

Neste primeiro contato oficial do Setorial de RH também é encaminhada a relação dos documentos e formulários a serem providenciados pelo candidato para sua posse no cargo, além das orientações referentes ao prazo e ao agendamento um horário de atendimento para realizar a entrega destes documentos, que deve acontecer apenas quando toda a documentação estiver completa. A recepção da documentação completa é um procedimento adotado por todos os Setoriais de RH da Universidade, a fim de evitar reagendamentos na entrega dos documentos, evitando as idas e vindas desnecessárias do novo servidor à sede da UDESC para este fim.

Também com o intuito de evitar a entrega de documentação incompleta, um dos gestores do Setorial de RH desenvolveu a estratégia de solicitar ao novo servidor o encaminhamento dos documentos digitalizados para o seu endereço de *e-mail* e, só após serem conferidos e corrigidos pelo gestor, de maneira remota, este agendará com o novo servidor o dia da entrega dos documentos físicos.

Então uma vez encaminhada a convocação para a posse, o contato entre os gestores dos Setoriais de RH e o novo servidor continuam acontecendo,

preferencialmente, por mensagens eletrônicas, como podemos observar na fala em destaque sobre os procedimentos da convocação:

eu simplesmente faço um *e-mail* onde eu coloco as principais informações que eles precisam ter sobre a vida funcional deles, desejo boas-vindas, encaminho a portaria de admissão e acaba sendo tudo feito por e-mail. (G05)

Nas situações em que não há manifestação imediata do candidato quanto ao recebimento da convocação enviada, os Setoriais costumam utilizar outras alternativas para manter contato com o interessado, como a comunicação via aplicativo de mensagens instantâneas (*whatsapp*), o contato telefônico ou ainda por meio de pesquisa na internet e nas redes sociais. Estes gestores costumam ser persistentes na obtenção destas respostas, sempre com o objetivo de dar ciência do chamamento ao candidato.

Uma vez recebidas as orientações para a investidura no cargo e tendo providenciado todos os documentos necessários para a posse, o novo servidor convocado agendará com o gestor do Setorial de RH um horário de atendimento, para realizar a entrega dos documentos e formulários preenchidos e assinados.

Em todos os Setoriais de RH da UDESC, este momento é especialmente agendado a fim de garantir a atenção plena do gestor para quem chega, como relatado por um dos gestores:

porque a admissão demora um pouquinho e eu gosto de receber a pessoa, olhar com calma os documentos. Muitas vezes eles têm dúvidas, são muitos documentos também [...] Mas é um momento que a gente tem ali com ele e que eu reservei para fazer isso [...] Eu levo às vezes, quando a documentação tá direitinho, uns 40 minutos. Às vezes leva uma hora ou duas de admissão e isso me toma tempo, mas a gente faz. (G01)

Na data agendada com o novo servidor, a maioria dos gestores dos Setoriais de RH da UDESC realiza apenas a parte técnica de recepção e conferência dos documentos necessários para a posse, de acordo com o edital do respectivo concurso público e a legislação vigente, respondendo às possíveis dúvidas de quem chega, à medida que surgem.

Alguns gestores aproveitam esta ocasião para instruir o novo servidor sobre a vida funcional na UDESC, informando questões básicas do Plano de Cargos e

Salários, do período de Estágio Probatório, como acontece o controle de frequência, os principais afastamentos e licenças previstas, entre outras informações, que são comuns às carreiras dos cargos de Técnico Universitário e de Professor Universitário (SANTA CATARINA, 2006a). Porém, dos relatos a maioria dos gestores entrevistados costumam transmitir estas orientações iniciais apenas no dia da posse do novo servidor, utilizando o momento da entrega de documentos exclusivamente para recepção, conferência dos documentos e o esclarecimento de dúvidas pontuais.

Um dos gestores do Setorial de RH mencionou que neste horário agendado para a recepção dos documentos, ele deixa reservado um tempo ao final do atendimento para fazer a apresentação da estrutura física do seu Centro. Então, após recepcionar e conferir os documentos e passar as informações iniciais sobre a carreira e o início do exercício no cargo, este gestor convida o novo servidor a conhecer o *campus*, mostrando sua estrutura física, identificando as unidades organizacionais e as suas respectivas equipes.

Depois que eu faço tudo isso, eu passo por todos os setores, pois nosso Centro não é muito grande. Eu vou na Direção, no Financeiro, entro em todos e apresento para os colegas, para a pessoa se sentir acolhida, na medida do possível. Somos um órgão público, então não recebo ele com presente, com uma festa. Então tento fazer isso, apresento para todo mundo. Mostro onde é a Cantina, a Biblioteca, o Xerox, as coisas que ele pode precisar. (G01)

Esta forma de acolhimento, é uma ação isolada deste Centro da UDESC. Os demais gestores afirmaram que a apresentação dos espaços físicos do seu Centro/Reitoria, quando realizada, costuma acontecer no dia da posse, após a solenidade e com o auxílio das Direções Assistentes dos Centros e chefias imediatas, não se constituindo uma atribuição do Setorial de RH.

Ainda sobre o momento da entrega dos documentos para a investidura no cargo, nas suas falas, todos os gestores dos Setoriais de RH, as orientações iniciais para o exercício do cargo são transmitidas ao novo servidor por meio de uma conversa informal entre o gestor e o novo servidor, ocasião em que ele transmite as informações que julgam ser necessárias ao momento do ingresso, sem haver um roteiro de informações pré-estabelecido ou a disponibilização destas em meio físico ou digital.

Neste aspecto, em um dos Centros na recepção dos documentos, um dos gestores do Setorial de RH apresenta para o novo servidor, na tela do seu

computador, as informações básicas sobre a carreira e a vida funcional, com o apoio de uma apresentação de *slides* do programa PowerPoint, previamente estruturada e organizada com informações sobre a carreira, movimentações e afastamentos.

Depois que eu falo esses recados paroquiais, eu mostro essa apresentação aqui, que o gestor anterior já tinha antes e eu só atualizei, assim um novo modelo *PowerPoint*. (G01)

Alguns Setoriais de RH, neste momento da entrega dos documentos para a investidura no cargo informam que estão disponíveis no respectivo *site* do Centro, as informações gerais sobre as rotinas de Gestão de Pessoas. Neste espaço, formulários e orientações são oferecidas aos servidores, numa forma de disseminar a informação, tornando o servidor o protagonista de sua carreira.

Ali ele vai saber cada passo que ele vai dar, qual é a consequência que ele vai ter. Ele vai entender os atrasos, ele vai entender porque não atrasa, por que o processo não volta. Ele vai saber onde que ele está inserido. [...] E aí também ele vai saber se é aqui que ele quer ficar, porque ele vai conhecer, por exemplo, o Plano de Cargos e Salários e vai saber até onde ele pode chegar, ele vai de repente ter um sonho de ser um Reitor, de ser alguma coisa, e encontrar as informações para guiar sua carreira. E quando tu entras sem saber onde que tu tá pisando, fica mais difícil. (G10)

Os gestores que utilizam o *site* do Centro para divulgar os processos de Gestão de Pessoas aos novos servidores, com base na sua experiência, afirmam que este é um meio muito útil, que dá amparo a quem chega e que, por estar sempre disponível para consulta, dá ao servidor um local seguro para a busca de informações sobre a carreira. Porém, estes gestores mostraram que têm dificuldade em manter estas orientações atualizadas no *site*, seja pela velocidade de suas mudanças ou pelo excesso de demandas do Setor. Ao mesmo tempo, indicam que esta ferramenta deveria ser melhor organizada e divulgada em toda a Instituição.

O site do centro tem espaço com as informações por escrito, mas não estão todos atualizados. Eu estou pegando as do Centro A e Centro B, pois estão mais atualizados. (G03)

Uma vez, encerrada a etapa de recepção e conferência dos documentos pelo gestor do Setorial de RH, a investidura do novo servidor no cargo acontecerá pela assinatura do termo de posse. O dia da assinatura do termo de posse é considerado

o primeiro dia de trabalho do novo servidor na Instituição, ou seja, este dia corresponde a data de início do efetivo exercício no cargo para o qual o servidor prestou concurso (SANTA CATARINA, 1985). Na Reitoria, a posse do novo servidor é dada pelo Reitor, enquanto nos Centros da UDESC esta é uma atribuição do Diretor Geral do Centro (SANTA CATARINA, 2006b; UDESC, 2007).

Nas falas dos entrevistados, na maioria dos Centros da UDESC, a solenidade de assinatura do termo de posse acontece numa reunião previamente agendada, da qual participam o servidor que está ingressando na Instituição, a autoridade que dará a posse, o Reitor ou o Diretor Geral do Centro, dependendo da unidade de lotação da vaga, bem como a chefia imediata da unidade organizacional que recebe o novo servidor.

Combinamos uma data e horário com o Diretor Geral e é realizado na sala dele ou numa sala de reuniões bem ampla, quando são várias pessoas. Fazemos a leitura do termo de posse, o Diretor faz o discurso inicial e todos os Diretores estão presentes na posse. E quando são Técnicos, os seus chefes imediatos também estão. No caso dos Professores, os coordenadores de Departamento também participam. E nesse momento todo mundo faz aquela preleção, aquele discurso de boas-vindas. A pessoa se apresenta, a gente faz de tudo para ela ficar bem à vontade e essas boas-vindas são bem enfatizadas. Nossos Diretores também falam um pouquinho e todo mundo se coloca à disposição. (G04)

Em todos os Centros e na Reitoria da UDESC, verifiquei que o novo servidor recebe, impresso e assinado, uma via original do seu termo de posse e, em alguns Centros, há a entrega ao novo servidor de uma cópia da portaria de nomeação. No entanto, não existe na Universidade um padrão estabelecido para esta ocasião.

Nos Centros da UDESC, a solenidade de posse é organizada pela Direção Geral e/ou pelas Direções Assistentes de Administração, Ensino, Pesquisa e Extensão, em parceria com o Setorial de RH. Na Reitoria, por sua vez, ela é organizada pelo Setorial de RH da Reitoria, com o auxílio da Coordenadoria de Desenvolvimento Humano e da Coordenadoria de Recursos Humanos.

Em alguns Centros, geralmente naqueles mais antigos, este momento é conduzido por meio de uma cerimônia, com um protocolo previamente organizado. Mesmo sem um padrão estabelecido entre estas cerimônias, elas se assemelham em algumas etapas, como: há o discurso da autoridade maior, Reitor ou Diretor Geral, um momento destinado à assinatura do termo de posse pelos envolvidos e uma resumida

apresentação da Instituição por parte de alguns Pró-Reitores e Diretores Assistente presentes na ocasião.

A gente faz um convite para todos os servidores do Centro, então todo mundo é convidado. Ela é feita no gabinete da Diretora Geral e vai todo mundo para assistir. E tem um roteiro feito pela secretária da Direção Geral. É bem legal, é tipo uma formatura. E tem até um pequeno cerimonial, com toda uma pompa, a pessoa faz o juramento, bate foto, depois a gente faz a publicação. (G09)

Ficou explícito nas entrevistas que o planejamento desta solenidade de posse não se constitui numa responsabilidade de nenhum Setorial de RH. Ela é normalmente organizada pela Direção Geral do Centro, apenas com o suporte do Setorial de RH, quando convidado a participar. Enquanto na Reitoria, é atribuição da Coordenadoria de Recursos Humanos, mais especificamente do Setor de Cadastro e Informações Funcionais, juntamente com a Coordenadoria de Desenvolvimento Humano.

Na maioria dos Centros e Reitoria, a solenidade de posse costuma ser registrada por fotos, pela equipe da Comunicação, que divulgam a chegada do novo servidor, por meio de matérias encaminhadas ao *e-mail* institucional de todos os servidores do respectivo Centro/Reitoria. Dos gestores do Setorial de RH entrevistados, apenas um relatou que, no seu Centro, os familiares do novo servidor também são convidados a participar e prestigiar a solenidade de assinatura do termo de posse.

A cerimônia de posse é bem simples, mas eles adoram e têm aquela expectativa de participar [...] A última posse de professores efetivos que nós fizemos foram seis efetivos. Eles trouxeram as famílias e foi uma coisa bem legal. Fizemos em uma sala de reuniões bem ampla. Toda as famílias lá, todo mundo filmando e fotografando a posse. (G04)

Após a assinatura do termo de posse, será a chefia imediata do novo servidor o gestor responsável que apresentará a estrutura organizacional da Universidade e os demais membros da equipe. Desta forma, será o Diretor de Ensino ou o Chefe de Departamento o gestor responsável pela transmissão das orientações para o início das atividades ao novo Professor Universitário. No caso do servidor Técnico Universitário, apresentar a estrutura e informar o novo servidor sobre suas atribuições é uma responsabilidade do Diretor de Administração ou da chefia da unidade

organizacional em que será lotado.

Enquanto o novo servidor inicia suas atividades na sua unidade lotacional, nos Setoriais de RH, após a assinatura do termo de posse, é dado início aos procedimentos administrativos para inclusão do novo servidor do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). Em alguns Centros, paralelo a esta etapa, será encaminhada uma mensagem eletrônica ao novo servidor, contendo algumas informações iniciais para o exercício do cargo, como o número da sua matrícula, como acessar o *e-mail* institucional e as orientações para utilizar os sistemas administrativos que serão utilizados no exercício do cargo. Mais uma vez, quando realizada esta comunicação, cada gestor do Setorial de RH faz este comunicado, incluindo as informações que julgam ser necessárias ao início da vida funcional.

Em alguns Centros, os Setoriais de RH apresentam o novo servidor aos demais servidores com o auxílio de aplicativos de mensagem instantânea (*whatsapp*), introduzindo-o ao grupo informal daquele Centro. Neste contexto de apresentar e incluir o novo servidor ao grupo, um dos gestores relatou que costuma encaminhar ao *e-mail* institucional dos servidores do seu Centro, um cartão virtual de apresentação e boas-vindas ao novo servidor, contendo a foto do novo servidor, sua lotação e o endereço eletrônico para contato. Vide ANEXO B - Cartão Apresentação.

Começou por sugestão de uma estagiária do Setor e no ano passado eu atualizei, devido a lei de proteção de dados, pois ele era um pouco diferente, havia mais informações. [...] Nele a gente põe o nome, qual é o Departamento ou a área em que vai atuar e o contato de e-mail. No momento da entrega dos documentos eu peço para fazer a foto, confirmo se ele aceita que a gente faça o cartão e se ele concorda que divulgue o seu e-mail [...] este cartão de apresentação vai para o e-mail de todos os servidores, Técnicos e Professores, para eles terem uma ideia de quem é o novo servidor. (G01)

Na concepção de cada gestor do Setorial de RH, de quais seriam as diretrizes essenciais ao processo de acolhimento dos novos servidores no seu Centro e Reitoria, é possível afirmar, que transmitir ao novo servidor as informações básicas sobre a vida funcional e a carreira nos cargos da UDESC é concebido como uma diretriz essencial à Política de Acolhimento dos novos servidores. Tal importância já contemplada na literatura, pois as instituições vivenciam um momento inicial em que é preciso fazer com que os servidores recém-chegados assimilem os valores e costumes por ela utilizados (RIBEIRO, 2019; MIKOWAISKI, 2019).

Estamos reformulando o nosso site e ele dá um parâmetro de tudo. Não só quanto a questão dos direitos funcionais, mas também das opções que a UDESC oferece para esse servidor: apoio psicológico, capacitações, como funciona o plano de saúde que tem disponível, as questões técnicas de Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos, não só questões funcionais, mas também aquilo que a UDESC tem à disposição. (G06)

Neste contexto, os gestores dos Setoriais de RH reconhecem a importância de oferecer orientações sobre a vida funcional na UDESC no momento do ingresso, como individualmente e ao seu modo, cada gestor já vem executando. Os entrevistados sugerem que tais informações poderiam ser compiladas num material informativo textual na forma de um guia de orientações, para ser disponibilizado pelo Setorial de RH ao novo servidor, por meio impresso ou virtual, servindo como base de informações neste início na Instituição e para consultas futuras.

Ao mesmo tempo que reconhecem a importância de o novo servidor conhecer estas informações iniciais ao início do exercício, logo no início das suas atividades na Universidade, estes gestores estão cientes de que não devem sobrecarregar a pessoa neste momento inicial da carreira, motivo pelo qual buscam prestar as informações básicas e necessárias ao início das atividades laborais, da maneira mais sucinta possível, sempre se colocando à disposição para futuros esclarecimentos:

eu penso que não dá pra passar muita informação no primeiro dia, porque eles não vão nem absorver aquilo ali. Então eu sempre tenho que passar o mais básico, que é o que eles vão usar já logo de início e me coloco a disposição para qualquer coisa a mais. (G07)

Esta preocupação dos gestores entrevistados quanto a sobrecarga de informações no seu início na Instituição, corrobora com o pensamento de Ferreira (2008), segundo o qual se incluir em um novo ambiente, aprender novas terminologias e ainda construir relações com os colegas pode ser uma situação de *stress* para o novo trabalhador. Isso porque, muitos deles iniciam na carreira pública sem ter vivenciado experiências prévias e, sem um quadro de referência estabelecido, necessitarão dispor de um período para conhecer seu posto de trabalho, seus colegas e chefias, bem como se informar sobre as principais regras institucionais para, só então, se sentir inseridas ao ambiente institucional (MACHADO; NETO; BERNARDINI, 2013; RIBEIRO, 2019).

Tem muito caso, como no meu caso, quando eu entrei na UDESC, foi o meu primeiro emprego. Ou seja, tem muitos profissionais que talvez estão a vida toda dentro de uma academia, tirou o doutorado, literalmente, são jovens, são novos. Ou é o primeiro emprego público e estão acostumados na iniciativa privada, dar aula em faculdades. E agora eles vêm para a UDESC, que é pública, e então eles não têm noção de nada, basicamente, de como é que é a vida de servidor público. (G06)

De acordo com Dias (2014), a maioria dos servidores que ingressam no serviço público desconhecem as práticas de gestão adotadas no setor público. No entanto, apesar da falta de conhecimento da gestão pública, estes novos servidores trazem consigo diversos perfis profissionais e anseios individuais, motivo pelo qual a instituição tem que estar preparada para oferecer um ambiente favorável a inserção deste trabalhador (CORREIA, 2019).

Além da organização das informações básicas sobre a vida funcional, de maneira a oferecer a informação padronizada a quem chega, os gestores do Setorial de RH também apontaram as seguintes diretrizes que consideram essenciais ao processo de acolhimento os novos servidores no seu Centro e Reitoria:

- a) envolver os respectivos gestores de Gestão de Pessoas no preenchimento das vagas, a fim de adequar o perfil do servidor que chega às competências necessárias ao cargo disponível;
- b) proporcionar um acolhimento mais humanizado no momento do ingresso, além dos procedimentos cartoriais já realizados pelos Setoriais de RH;
- c) estabelecer um protocolo para a cerimônia de posse nos cargos efetivos;
- d) organizar um evento de boas-vindas para os novos servidores, na forma de encontro presencial, envolvendo toda a Instituição;
- e) sistematizar o processo de acolhimento dos novos servidores nos Setoriais de RH, por meio de um roteiro organizado, a fim de transmitir no momento do ingresso, de maneira planejada e padronizada, as informações básicas sobre a vida funcional na UDESC;
- f) incluir como rotina de acolhimento dos novos servidores a apresentação da estrutura física dos Centros e Reitoria da UDESC, de maneira presencial ou com auxílio tecnológico, fotos ou *tour* virtual;

- g) manter as informações sobre a estrutura organizacional, o desenvolvimento das carreiras, direitos e deveres do servidor e Plano de Cargos e Salários, entre outras, disponíveis para consulta dos servidores além do ingresso, por meio físico e/ou virtual no *site* da UDESC;
- h) disponibilizar para consulta dos servidores, por meio físico e/ou virtual, de maneira estruturada, as orientações sobre os sistemas administrativos e de informática, a fim esclarecer dúvidas e otimizar o uso destas ferramentas de trabalho no desenvolvimento das atribuições dos cargos;
- i) integrar o novo servidor à Instituição por meio mensagens eletrônicas, de grupos informais nas mídias sociais e em aplicativos de mensagem instantânea (*whatsapp*);
- j) manter ações de acolhimento do servidor por toda sua vida funcional e não apenas no momento do ingresso na Instituição;
- k) promover o acompanhamento contínuo do novo servidor, com auxílio de uma equipe multiprofissional composta por profissionais especializados para tal fim; e,
- l) possibilitar aos servidores o acesso constante à formação e capacitação.

Neste contexto, é possível pontuar que a UDESC possui uma Política Institucional de Acolhimento, que dá aos seus Centros e à Reitoria a autonomia para acolher de forma descentralizada os novos servidores, mas não determina um padrão de procedimentos a ser desenvolvido. Mikowaiski (2019), em seu estudo também identificou esta falta de planejamento quanto ao recebimento do novo servidor, onde cada novo servidor é recebido de uma maneira, dependendo da chefia que o recebe.

Da mesma forma, na UDESC o processo de acolhimento do novo servidor está sendo realizado em cada unidade organizacional, sem ações sistematizadas ou um protocolo estabelecido para toda a Instituição. Os relatos dos gestores expressam que, com o passar do tempo e diante do crescimento da Universidade, os gestores dos Setoriais de RH foram se ajustando às novas demandas e construindo suas próprias rotinas para o acolhimento do novo trabalhador. As boas práticas vieram sendo repassadas de gestão para gestão, que muitas vezes não teve a oportunidade

de aperfeiçoar estes processos, mas continuou utilizando, pois funcionavam na prática.

Nós não temos um cronograma, um *checklist*. A gente meio que criou por conta. Foi criando, foi convidando as pessoas e foi convocando e foi dando posse. Foi fazendo isso por nossa conta, sem uma orientação maior. (G04)

Há uma certa casualidade em relação ao acolhimento (DUTRA,2016; MIKOWAISKI, 2019), dos novos servidores na UDESC, que ficou explícita na fala dos gestores de como é realizado o acolhimento dos novos servidores em cada uma das unidades da Universidade. Nestas ponderações, principalmente quanto às informações iniciais a serem transmitidas ao servidor no momento do ingresso e no início do exercício, ficou perceptível a falta de planejamento e o imprevisto das ações destes gestores para acolher da melhor forma. Percebi que as escolhas das orientações necessárias ficam à critério de cada gestor do Setorial de RH, cabendo à chefia imediata, e à respectiva equipe, a incumbência de receber o novo membro e de capacitá-lo nas atribuições específicas da unidade em que exercerá suas atribuições.

Cabe destacar que, apesar de importantes, as ações para o acolhimento do novo servidor não devem restringir-se apenas a uma inserção burocrática nas rotinas específicas do cargo. É primordial que, ao iniciar as suas atividades, o novo servidor conheça a Instituição como um todo, bem como sua missão e a visão, sua estrutura organizacional e os processos de trabalho ali estabelecidos. Resgatando Mikowaiski (2019), a falta destes conhecimentos poderá afetar o desempenho do novo servidor de forma negativa, se transformando numa lacuna em sua formação, frustrando as expectativas de quem chega, como também da equipe que recebe o novo trabalhador.

No processo da gestão, a forma de acolhimento do servidor técnico e docente, há distinção. O servidor técnico, é acolhido no setor de lotação pela equipe técnica, que o introduz nas especificidades do setor, e o docente ingressa no cargo, ciente das especificidades de suas atribuições, sendo acolhido, gradativamente, à medida que interage no ambiente de trabalho.

Mesmo considerando a sutileza destas diferenças, o ingresso na Instituição se constitui no momento propício para apresentar ao novo servidor às principais características do serviço público e da cultura predominante, disseminando os valores,

as normas e os comportamentos aceitos pela instituição (MACHADO; NETO; BERNARDINI, 2013; MASCHIO, 2018).

Seguramente, os gestores dos Setoriais de RH da UDESC buscam, à sua maneira, ser os mais receptivos e acolhedores no momento do ingresso dos novos servidores, fazendo deste um momento especial para quem chega. Eles percebem o Setorial de RH como a porta de entrada na Instituição, por estabelecerem o primeiro contato com o candidato. Entendem a importância do momento do ingresso para o novo servidor, tendo presente a lembrança da sua experiência de posse como servidor na UDESC:

a gente faz assim o melhor possível para eles se sentirem bem, sabe? [...] às vezes, para quem está assumindo, é uma mudança de vida, é um sonho para muita gente a estabilidade, então talvez eles esperem ser bem recebidos e por isso a gente tenta fazer o melhor possível. (G04)

Fica evidenciado que, no processo de acolhimento do novo servidor, além das atividades técnica e cartoriais, os gestores dos Setoriais de RH fazem o que podem para acolher bem quem chega à Instituição, reconhecendo a importância das suas ações para quem chega.

Os gestores dos Setoriais de RH, apesar de buscarem inovar e modernizar as ações de acolhimento do novo servidor no seu dia a dia, oferecendo o seu melhor atendimento e tentando tornar mais humano este momento, têm consciência de que o processo de acolhimento do novo servidor não é algo estabelecido na Instituição ou se existe no seu Centro/Reitoria, ele ainda é embrionário:

é muito, muito raso [...] E tanto para substitutos, quantos efetivos, o papel do RH é só o cartorial, só recebe os documentos [...] uma política de acolhimento, eu ousou dizer que não existe. (G12)

Em relação à investidura no cargo, na maioria dos Centros e Reitoria da UDESC, este momento se resume ao cumprimento do rito de assinatura do termo de posse e, na sequência, ao encaminhamento do novo servidor ao seu posto de trabalho. Eventualmente, em alguns Centros/Reitoria, as unidades organizacionais e a estrutura física da Universidade são apresentadas ao novo servidor ou segue-se algum tipo de integração com os demais servidores, além dos grupos informais de conversa ou da divulgação da notícia, por e-mail, pelos responsáveis da

Comunicação.

Por fim, mesmo dispondo de uma equipe reduzida e sem diretrizes institucionais disseminadas, os gestores dos Setoriais de RH se esforçam para bem acolher o novo servidor não apenas no seu ingresso, mas acompanhando este trabalhador nos seus primeiros dias na Instituição, se disponibilizando a facilitar sua ambientação e permanência na Universidade.

6.3 A POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ACOLHIMENTO

Após conhecer como é realizado o processo de acolhimento dos novos servidores nos Centros e na Reitoria da UDESC e as diretrizes da Política Institucional de Acolhimento dos novos servidores que são consideradas essenciais pelos gestores dos Setoriais de RH, prossigo a análise das informações obtidas nas entrevistas. Nesta segunda categoria de análise, denominada Política Institucional de Acolhimento, utilizei como conteúdos base: a) concepção e b) desafios e possibilidades.

Quanto à concepção da Política Institucional de Acolhimento, identifiquei que os gestores dos Setoriais de RH da UDESC a compreendem como um procedimento padronizado, se possível planejado e sistematizado pela Administração Central da Universidade, de maneira que o novo servidor possa ser acolhido da mesma maneira e recebendo as mesmas informações em toda a Instituição. Neste sentido, mesmo com sua implementação descentralizada, adequada à realidade de cada *Campus* da Universidade, o novo servidor seria sempre acolhido de forma padronizada na Instituição. Destaco a seguinte fala:

talvez uma sugestão de um passo a passo de acolhimento, se possível, e cada centro se adapta, sem uma obrigação fechada, cada um tem a sua realidade. Mas, juntar as melhores práticas de cada centro e fazer um texto, formal, mas não obrigatório [...] Então, me colocando no lugar da pessoa, eu gostaria de ser recebida com o mínimo de organização, sensibilidade e um método, até para que um servidor seja recebido super cheio de coisa e o outro com nada. (G01)

Para a maioria dos entrevistados, a concepção de Política Institucional de Acolhimento está relacionada à inclusão no calendário universitário de um evento para acolhida aos novos servidores. Neste evento, conforme os relatos, os novos

servidores de um Centro/Reitoria teriam a oportunidade de se reunir com os novos servidores de todos os *Campus* da Universidade, oportunizando a formação e a integração de quem chega à Instituição.

Eu entendo que seria alguma coisa feita pela Reitoria, em conjunto com os Setoriais [...] O ideal eu acho que talvez fosse a Reitoria fazer um encontro como já foi feito alguns anos e onde cada setor explica as situações que envolvem toda vida funcional dele dentro da UDESC [...] e aí tornar isso sempre como um padrão. [...] seria instituir esse trabalho de receber quem está chegando, orientar e passar as informações, mostrar os *Campi*, onde é cada Centro, o que a UDESC faz, o que existe de extensão, de ensino e de pesquisa, pois cada Centro tem um diferencial [...] Eu acho que é bastante coisa e que muitos às vezes passam por aqui, durante um bom tempo, sem saber. (G05)

Para os gestores dos Setoriais de RH, neste encontro também poderiam ser abordados assuntos relativos às carreiras na UDESC e temas relacionados ao ensino, pesquisa e extensão, numa tentativa de disseminar as atividades da Universidade como um todo, ao mesmo tempo que proporciona um momento de integração para os servidores que participam.

Muitos gestores lembraram dos encontros presenciais de servidores realizados em anos anteriores, mas cuja prática se perdeu com o tempo. O Encontro de Novos Servidores, como era chamado à época, foi realizado pela última vez em 2005 (UDESC, 2005). Foi um evento presencial, de imersão e formação, preparado pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Reitoria, tendo a integração do novo servidor como objetivo principal.

Na ocasião, além de materializar a acolhida institucional, também foram ministradas palestras técnicas relacionadas à vida funcional do novo servidor. O relato do Gestor 05, mostra como aquele evento impactou os participantes, sendo este considerado, na concepção dos gestores dos Setoriais de RH, uma ação padrão de uma Política Institucional de Acolhimento do novo servidor:

achei maravilhoso, aquele para mim é o modelo de acolhimento, sabe? Aquilo pra mim, assim, foi top né? Tipo a Instituição marcar um final de semana, com todo mundo. Foi imersão, imersão e informação, informação e em formação. (G05)

Mesmo os gestores que não participaram daquele evento (UDESC, 2005),

pois nem faziam parte do Quadro de Pessoal da Universidade, nas suas falas mencionaram o fato de ter recebido, após muito tempo, um *feedback* positivo sobre o evento, e que, após tanto tempo, aquele encontro repercutiu de maneira positiva entre os servidores do seu Centro.

Eu lembro que uns anos atrás tinha, eu não sei se isso era política da universidade ou iniciativa do RH, que era feito um dia em que o pessoal novo ia. Daí cada setor falava de alguma coisa [...] eu acho isso bem interessante, um dia em que a pessoa é valorizada pela instituição. [...] Eu lembro que as pessoas gostavam, tinha um *feedback* bem bom, tanto é que as pessoas chegavam falando de coisas que ouviram fala lá [...] nesse acolhimento, como era pincelado o todo, depois de um tempo eu era questionado sobre alguns assuntos que eram abordados nesse encontro. (G09)

A formação para quem chega, na interlocução com os gestores sobre a concepção de Política Institucional de Acolhimento, foi relatado que faz parte do cronograma de ações de um dos Centros, e um outro Centro tem planos de realizar a partir de 2023, um evento para o acolhimento dos novos servidores. Destinado apenas aos novos servidores daquele Centro, este evento acontece em três dias pré-definidos, onde são abordados temas relacionados à estrutura do Centro e da UDESC, direitos e deveres dos servidores e questões práticas da rotina de Gestão de Pessoas, oferecendo formação e a oportunidade de interagir com os demais servidores do Centro.

Eu recebi por e-mail um convite para participar da Semana do Acolhimento do Centro, tanto de Técnicos, quanto docentes. Eles irão fazer uma palestra, que vai de terça a sexta. Na terça-feira será para todo mundo, quarta e quinta e sexta será dividido pelos Departamentos e só para os Professores [...] Mas o RH não participou da organização, eu recebi o convite de que já estava toda essa acolhida providenciada pela Direção de Ensino. [...] Todo mundo vai participar desse projeto e quem tá chegando também. (G03)

Apesar destas experiências isoladas, a maioria dos entrevistados entende que um evento de boas-vindas e de formação aos novos servidores deveria ser uma ação proposta por meio de uma Política Institucional de Acolhimento, envolvendo de maneira padronizada, num momento único, toda a Instituição e os novos servidores dos Centros e Reitoria.

Os gestores também relacionam a Política Institucional de Acolhimento, ao

mapeamento, diretrizes e sistematização dos procedimentos para a acolhida do novo servidor. Estes gestores sugerem que tais orientações estejam contidas num documento, na forma de Instrução Normativa da Pró-Reitoria de Administração ou de um guia, físico ou disponível no *site* da UDESC, sendo direcionado não apenas aos gestores dos Setoriais de RH, mas a todos os gestores da Universidade.

Eu acho que seria legal, não sei se na forma de documento formal ou um *check-list* informal como a gente já tem de documentos para a posse. Talvez uma sugestão de um passo a passo de acolhimento e cada Centro se adapta, sem uma obrigação fechada, cada um tem a sua realidade. Mas talvez acho que seria legal juntar as melhores práticas de cada centro e fazer um texto, formal, mas não obrigatório.
(G01)

De acordo com os entrevistados, no documento proposto poderiam constar todas as etapas para o acolhimento do novo servidor, bem como os modelos de formulários e ofícios necessários a cada procedimento da rotina do Setorial de RH. Sugerem a elaboração de um *checklist* para ser utilizado pelos Setoriais de RH, que envolvesse as atividades desde a convocação e recepção do novo trabalhador até seu início na unidade lotacional. Estas informações ainda deveriam ser disponibilizadas aos gestores das unidades organizacionais que irão receber o novo servidor, dando a eles o suporte para entender as etapas do ingresso e dar seguimento ao processo de acolhimento do novo servidor na sua unidade.

No entendimento dos gestores, ainda com relação a formação e informação, o novo servidor deveria receber as orientações iniciais para o exercício na Instituição por meio de um documento especialmente elaborado. Este material informativo textual, na forma de guia, físico ou virtual, poderia contemplar informações referentes à estrutura organizacional da UDESC e noções sobre as diretrizes da Política Institucional de Gestão de Pessoas, como por exemplo as formas de capacitação e desenvolvimento pessoal, os direitos e deveres do servidor, entre outros assuntos relacionados a sua vida funcional.

Eu acho que poderia ter um manual para os servidores terem todas essas informações. Nele pode ser colocado sobre a progressão, a promoção, as diferenças dos cargos, do técnico do nível de suporte e execução e do nível superior, de como fazer a progressão e a promoção. Temos que ter algo assim e seria legal ter um manual, que agora pode ser *online*, sem custos, não precisa mais ser impresso.
(G11)

Um dos gestores destacou que Política Institucional de Acolhimento, consiste em acolher o novo servidor de maneira integral, não apenas como um novo trabalhador num ambiente de trabalho, mas como uma nova pessoa que passa a integrar a comunidade universitária.

O trabalho, ele dá uma desgastada, pois a pessoa está aprendendo muita coisa nova. E o vínculo externo ele cria vínculo, ele te aproxima das pessoas. Às vezes faz com que a pessoa veja que ela consegue ter outras relações aqui, além do somente do trabalho [...] E eu penso que é um conjunto, como um todo. No trabalho, ele naturalmente vai ocorrer essa recepção, porque nós precisamos daquele recurso humano aqui. Então, se nós entendermos que além disso, nós precisamos complementar com momentos extras, como as políticas de moradia, eu penso que vai contribuir bastante. (G12)

Resgatando Ferreira (2008) e Dutra (2016), que concebem que a forma como o novo servidor é acolhido no seu ingresso influenciará a sua relação com a instituição e com o seu trabalho, ao mesmo tempo que facilitará sua inserção ao ambiente institucional. E este é seguramente, um dos maiores desafios dos gestores, no processo de acolhimento do novo servidor, ou seja, a busca de identidade e de pertencimento a Instituição.

Na fala dos gestores, o fortalecimento da Política Institucional de Acolhimento com a sistematização de diretrizes comuns a todos os Centros e Reitoria, será um desafio para a UDESC, pois toda mudança, independentemente da sua natureza, é acompanhada de uma resistência para sua implementação. Contudo, eles estão dispostos a vencer este desafio, uma vez que compreendem que resultará em benefícios para os servidores que chegam, para o Setorial de RH, para os gestores que recebem o novo trabalhador e para a Universidade como um todo.

Alguns gestores entrevistados, ressaltaram que esta nova diretriz da Política Institucional de Acolhimento pode encontrar alguns desafios relacionados aos custos para a sua implementação.

Mas a gente vai ter muitos percalços, por exemplo, vai ter aquele setor que não vai querer fazer do jeito que a gente quer passar a informação e não vai repassar do jeito que a gente gostaria [...]. Também vai encontrar a barreira da própria burocracia para tu poder fazer um momento desses. Como barreira da burocracia eu quero falar é do teu planejamento, tu vai ter que parar e planejar para pagar, por exemplo, uma cartilha, pagar um dia de formação, pagar um almoço, pagar um coquetel, pagar um palestrante. (G10)

Como motivar a participação do novo servidor nas ações da Política Institucional de Acolhimento, foi o desafio apontado por outro gestor. Segundo ele, o envolvimento do novo servidor nas ações da Política Institucional de Acolhimento é imprescindível e deveria ser compulsório, se possível previsto por algum instrumento legal, a fim de garantir sua presença e efetiva participação no processo. Este gestor, em especial, se mostrou preocupado com o amparo legal para justificar a ausência do novo servidor no posto de trabalho, bem como sobre sua disponibilidade em deixar suas atividades laborais pelo período proposto, a fim de participar do momento de formação.

Os desafios seriam o deslocamento, a disponibilidade de quem chega e também dos envolvidos, que seriam os Diretores, os Chefes de Departamento, porque esse acolhimento ele tem que ser institucional, então tem que ter a participação de todos. E acredito que isso teria que ser por meio de convocação, não poderia ser um convite, pois é importante a presença de todos os envolvidos. E assim vamos minimizar esse desafio que é tirar pessoa de dentro da instituição para ela ir para o evento de acolhimento. [...] Então eu acho que, da mesma forma que hoje é feito acolhimento dos alunos, as “calorias” onde os alunos são dispensados para participarem, eu acho que tem que ser feito também para acolhimento dos servidores novos. (G05)

A implementação da Política de Acolhimento dos novos servidores foi apontada também como um desafio, devido a reduzida equipe de servidores que compõem os Setoriais de RH da UDESC.

O desafio, eu acho que na prática eu já sinto, que é conseguir fazer sempre para todos. Porque quando é um, é fácil, mas eu sou também sou só uma no Setorial e, às vezes são seis, sete que eu estou contratando ao mesmo tempo. Então o desafio é a quantidade de pessoas que tem para pôr o acolhimento em prática, a quantidade de servidores do setorial, de mão de obra, para fazer acontecer isso tudo. (G01)

Apesar de ser um processo já implementado de maneira descentralizada e de ser concebido como uma importante diretriz pelos gestores, o processo de acolhimento do novo servidor consiste em mais uma das atribuições da rotina de trabalho dos Setoriais de RH da UDESC. É uma unidade organizacional que concentra uma grande variedade de rotinas, envolvendo diversas legislações e assuntos distintos, e que possui um alto volume de trabalho, como justifica o entrevistado:

eu faço acolhimento, recebendo os documentos e passando as orientações básicas [...] eu considero super importante eles serem acolhidos pela gente, fazer um trabalho aqui de explicar e orientar o que é principal, só que eu não tenho pessoal e não tenho estrutura para fazer isso hoje. Se eu paro para fazer uma visita no *campus* ou coisa assim, o setor fica desguarnecido, então eu sou obrigada a tornar mais prático a forma de acolhimento. (G05)

Some-se a isto o fato do Setorial de RH ser uma unidade organizacional composta por um quadro de servidores muito enxuto: 09 (nove) deles são unidades organizacionais compostas por apenas um servidor Técnico Universitário que, sozinho, precisa ser capaz de atender todas as demandas do Setor. Dos demais Setoriais de RH, 02 (dois) contam com 02 (dois) servidores Técnico Universitário atuando na equipe, enquanto em um dos Centros o Setorial de RH é composto por 03 (três) servidores. Daqueles Setoriais de RH que possuem apenas um servidor no quadro de servidores, um deles conta com o apoio de 02 (dois) estagiários para o desempenho das tarefas mais rotineiras.

Eu penso que dificuldade de implementação, sim e não. Primeiro, pelo recurso humano que hoje nós sabemos que a universidade toda está com escassez de recursos humanos para nós produzirmos algo assim. Mas, eu penso que, justamente por saber onde pesquisar as informações que eu preciso, eu acredito que a aceitação vai ser boa e o pessoal vai utilizar [...] é o legado que nós deixamos, um material produzido onde a pessoa pode pesquisar sempre que precisar. (G12)

Por outro lado, os servidores que atuam nos Setoriais de RH, na sua rotina diária e diante da grande carga de trabalho, não têm oportunidade de parar o seu trabalho para repensar procedimentos rotineiros e propor melhorias nas atuais ações de acolhimento do novo servidor, e continuam reproduzindo as boas práticas já implementadas, que vem sendo repassadas e que funcionam no seu dia a dia.

A maioria destes gestores entende que a implementação de uma Política Institucional de Acolhimento aos novos servidores, com ações previamente planejadas e sistematizadas, se constitui numa possibilidade à medida que contribuirá para tornar mais ágil e produtiva a sua rotina diária. Isso porque, por meio desta política, teriam à sua disposição, a qualquer tempo, para consultas conforme demanda, as instruções organizadas de como proceder em cada etapa do processo de acolhimento do novo servidor.

Nos relatos também constatei que todos os gestores dos Setoriais de RH da

UDESC manifestaram ser favoráveis a implantação de uma Política Institucional de Acolhimento dos novos servidores padronizada institucionalmente, percebendo-a, sem exceção, como uma possibilidade bem-vinda e promissora:

um manual seria muito bem-vindo. Não teria problema de implementar [...] Se você me mandasse um *checklist* que melhorasse ainda mais, seria legal, sem problema nenhum. (G04)

Além das possibilidades já mencionadas pelos gestores entrevistados, uma Política Institucional de Acolhimento dos novos servidores integrada, ainda poderá promover o estabelecimento dos vínculos iniciais do novo servidor com a Universidade, como também favorecer o sentimento de pertencimento de quem ingressa com relação à sua nova Instituição.

Acho que o benefício digamos assim, é justamente tu receber servidores que já entram com sentimento de pertencimento, de satisfação, de se sentirem bem acolhidos [...]. Aquela história de que primeira impressão é que fica. (G01)

O sentimento de pertencimento, de identidade e o comprometimento são reflexos das comunidades em que a pessoa está inserida (BAUMAN, 2005). Sendo o ambiente de trabalho uma destas comunidades, nele o trabalhador precisará fazer novas escolhas e mudar escolhas anteriormente realizadas. Por isso, quanto mais o servidor estiver identificado com o seu trabalho e com a instituição como um todo, mais ele se sentirá parte deste ambiente e mais comprometido (MENDES, 2017).

Perante o exposto, as possibilidades elencadas pelos gestores dos Setoriais de RH, relativas à implementação de uma Política Institucional de Acolhimento, padronizada institucionalmente:

- a) proporcionará melhorias aos procedimentos de acolhimento do novo servidor já utilizados na Instituição, reduzindo a ansiedade tanto de quem ingressa como de quem recebe o novo servidor, além de causar, na pessoa que ingressa, uma impressão positiva da Instituição;
- b) servirá como uma diretriz para as ações de acolhimento do novo servidor para os Setoriais de RH;
- c) simplificará a rotina de trabalho dos gestores dos Setoriais de RH, ao

concentrar o conteúdo e a forma relativa ao ingresso do novo servidor numa única normativa ou guia de orientação disponível para consultas;

- d) será bem recebida pelos Setoriais de RH e pelos demais gestores dos Centros e Reitoria;
- e) facilitará a transmissão dos procedimentos e rotinas sobre o acolhimento do novo servidor para um novo integrante da equipe que iniciar suas atividades em um Setorial de RH;
- f) possibilitará o fortalecimento do sentimento de pertencimento e identidade do servidor que ingressa na Instituição; e,
- g) beneficiará a Instituição com um servidor recém-chegado e bem informado sobre os aspectos da Instituição e de sua nova carreira.

Na concepção dos gestores dos Setoriais de RH da UDESC, uma Política Institucional de Acolhimento consiste na implementação de um conjunto de procedimentos sistematizados para que o servidor que ingressa na Universidade receba o mesmo acolhimento em qualquer *Campus* que iniciar suas atividades.

Tal conjunto de ações deve também considerar a implementação descentralizada por cada um dos Setoriais de RH e se ajustar às peculiaridades da realidade de cada Centro e da Reitoria, de maneira a proporcionar uma uniformização das ações referentes ao acolhimento do servidor que está chegando à Instituição, sem perder as características próprias de cada unidade.

Sem dúvida, que o número reduzido de servidores atuando nos Setoriais RH, é um desafio concreto vivenciado pelo gestor. Entretanto, os gestores se mostraram muito receptivos à sua implementação, salientando sua importância para o servidor que chega à Instituição, que receberá de maneira uniformizada as informações necessárias ao início do exercício, acolhendo suas inseguranças iniciais, esclarecendo dúvidas técnicas e, ao mesmo tempo, o preparando para o exercício de suas atribuições no novo cargo.

6.4 A POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO DE PESSOAS

A Política Pública de Gestão de Pessoas é a terceira e última categoria de análise. Ela contempla os seguintes conteúdos base: a) concepção e, b) processo de interação com a Política Institucional de Acolhimento.

Dos gestores entrevistados, apenas 03 (três) afirmaram conhecer pouco ou muito pouco, das diretrizes da Política Estadual de Gestão de Pessoas de Santa Catarina (SANTA CATARINA, 1985, 2008, 2019, 2021).

A surpresa do olhar e as respostas obtidas a esse primeiro questionamento me fizeram constatar que os gestores dos Setoriais de RH da UDESC não conhecem a Política Pública de Gestão de Pessoas do Estado de Santa Catarina (SANTA CATARINA, 1985, 2008, 2019, 2021). A maioria dos gestores desconhece as diretrizes da Política Pública de Gestão de Pessoas.

Se nós pensarmos em Estado e UDESC nós temos na UDESC, uma situação micro e no Estado uma situação macro, muito parecidas: *multicampi*, vários servidores, nuances distintas, realidades distintas em cada região. (G12)

A Política Pública de Gestão de Pessoas do Estado (SANTA CATARINA, 1985, 2008, 2019, 2021) dá sustentação às diretrizes da Política Institucional. Assim, como uma Instituição pública estadual, a UDESC tem seus fundamentos nas diretrizes da Política Pública do Estado, que por sua vez se materializam no processo da gestão universitária. Neste contexto, a formação do gestor torna-se essencial para o desenvolvimento e aprimoramento das suas práticas.

O processo formativo do gestor, se constitui por um campo teórico e pelo seu contexto histórico, alicerçado pela sua prática social. Todavia, o gestor universitário no contexto da prática na universidade, muitas vezes vive o antagonismo do que realmente se faz e do que verdadeiramente poderia ser feito, para o desenvolvimento da instituição. Neste contexto, a sua formação também está alicerçada as suas condições de vida e de trabalho (BURIGO; PERARDT, 2016).

Os gestores também manifestaram que, desde seu início no Setorial de RH, deram seguimento às demandas e aos procedimentos administrativos do Setor com as ferramentas que já haviam instituídas e estavam à disposição e, à medida que novas demandas surgiam, buscavam amparo na legislação ou contavam com a experiência prévia dos seus pares para solucionar.

Eu cheguei no setor no olho do furacão, como costuma acontecer, né? Estava saindo uma coordenadoria para entrar em outra e eu aprendi trabalhando. Eu já tinha uma função lá no setor em que eu trabalhava, então eu não tinha muito tempo de sair lá para fazer a transição entre as duas coordenações. Então eu fui treinada meio como deu, como a minha antecessora podia e como eu podia e o treinamento foi

aprender fazendo. Eu não sabia o que existia e ninguém me falou [...] Talvez se me tivessem dito “Óh, tem que ler isso”, eu teria ido atrás, como fui atrás de certas resoluções [...] Eu acho que isso acontece porque a gente tá sempre trabalhando em cima, a gente não tem tempo de descobrir além do que a gente já tem. (G01)

Cada gestor do Setorial de RH da UDESC, à sua maneira, descobriu como ser um gestor de pessoas e manter a eficiência do seu Setorial de RH. Neste sentido, a busca por informações ficou restrita às diligências cartoriais do Setorial de RH, o que no entendimento deles prejudicou a inovação e aperfeiçoamento das ações do processo de gestão.

Hoje os Setoriais eles são muito burocráticos e a gente só fica atrás da demanda de trabalho. Eu gostaria muito de ter tempo de me atualizar, de ler mais, de me atualizar, mas hoje eu não tenho tempo para nada. Eu fico muito feliz, quando eu dou conta do meu trabalho do dia a dia [...] Hoje como funciona quando alguém me pergunta alguma coisa, eu corro atrás, vou atrás da informação, mas eu vou atrás das informações por demanda, porque eu não tenho tempo [...] Então eu acho que o Setorial ele tá muito assim, eu acho que ele atende mais a parte burocrática e deixa muito a desejar nessa outra parte [...] mas ir a fundo nos assuntos, eu não tenho condições de parar e planejar, porque a gente vive apagando fogo. (G09)

Como a Universidade possui autonomia administrativa, mas ao mesmo tempo é mantida pelo Estado (SANTA CATARINA, 2006b; UDESC, 2007), ela tem suas diretrizes institucionais articuladas às Políticas Públicas do Estado. Por sua vez, a Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Administração, como órgão executor da Política Pública de Gestão de Pessoas, se manifesta nas ações da Política Institucional de Gestão de Pessoas da UDESC, com vistas a garantir, a aplicação da legislação do Estado (SANTA 2021b).

Alguns gestores manifestaram sobre esta interação entre as Políticas, todavia, tendem restringir esta relação ao Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado (SANTA CATARINA, 1985) e à implementação dos Sistemas Administrativos de Gestão de Pessoas, que são determinados pela legislação vigente e comuns a todas as entidades da Administração Pública Estadual, como o Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (SANTA CATARINA, 2021b).

Apesar dos gestores não situarem a interação da Política Pública com a Política Institucional, as diretrizes para a investidura no cargo, para a nomeação e posse, fazem parte da Política Pública de Gestão de Pessoas do Estado (SANTA

CATARINA, 1985, 2008, 2019, 2021). Esse desconhecimento das diretrizes da Política Pública, demonstra a necessidade e a importância de investir no processo de formação do gestor. A partir do momento que este gestor possa compreender que a Política Institucional está imbricada na Política Pública, poderá verificar as interações existentes, com vistas a aprimorar e desenvolver suas atribuições.

Ao final das entrevistas, encerrados todos os questionamentos referentes às 03 (três) categorias de análise previamente definidas neste estudo: UDESC; Política Institucional de Acolhimento; e, Política Pública de Gestão de Pessoas, os gestores dos Setoriais de RH da UDESC e da Reitoria, foram convidados a contribuir com informações complementares relativas ao fenômeno estudado.

Alguns gestores entrevistados se mostraram dispostos a contribuir e, aparentemente, felizes em ter a oportunidade de expor suas ideias e opiniões sobre o acolhimento de novos servidores no seu Centro. Suas falas foram ao encontro do que expressaram ao longo da entrevista. Todavia, destaco o relato do Gestor 05 que ressalta da necessidade de modernizar os procedimentos de ingresso dos novos servidores na Instituição, por meio da criação de um fluxo mais prático e informatizado para os Setoriais de RH receberem os documentos no momento do ingresso:

eu acho que a gente tem que começar a pensar em como podemos facilitar a entrega desses documentos, que tem um volume enorme. [...] A gente precisa repensar e implantar um fluxo que seja mais prático para nós e para eles [...] Talvez a gente possa ter um sistema de admissão em que a pessoa é obrigada a ler antes de acessar os documentos para poder providenciar [...] onde você vai encontrar todos os formulários que precisa preencher e poderá anexar os documentos que posteriormente seriam conferidos pelos Setorial. (G05)

Novos processos de gestão, quiçá possam fomentar a atuação dos gestores. Todavia, o processo de formação destes gestores, revelou-se essencial, para a compreensão de uma prática de gestão mais condizente com a realidade onde estão inseridos. O conhecimento das diretrizes das Política Pública de Gestão de Pessoas e sua interação com a Política Institucional, é uma das diretrizes que necessita ser potencializada.

Neste contexto, ficou visível o esforço de cada gestor para fazer o seu melhor, no processo de acolhimento ao novo servidor. Contudo, ações precisam ser fortalecidas para um fundamento institucional da Política de Acolhimento aos novos

servidores. Quiçá, como forma de ações de capacitação e de um guia de acolhimento aos novos servidores, com orientações gerais, mas respeitando a peculiaridade de cada Centro. Pois, estamos falando de uma Universidade *multicampi*, com realidades distintas, mas interligada pelas diretrizes da Política Institucional.

6.5 AÇÕES REALIZADAS DE FORTALECIMENTO PARA O PROCESSO DE ACOLHIMENTO

Como fruto deste estudo, e atuando como servidora Técnica Universitária na Coordenadoria de Recursos Humanos da Reitoria da UDESC, foi possível implementar algumas ações relacionadas a institucionalização da Política Acolhimento. Tais ações surgiram como possibilidades no decorrer desta pesquisa, principalmente com base nos relatos dos gestores dos Setoriais de RH, e puderam ser implementadas com o apoio dos demais gestores envolvidos.

Neste contexto, com objetivo de atender à necessidade de uniformizar as informações prestadas pela Instituição no momento do ingresso, elaborei com base nas pesquisas iniciais deste estudo, um guia de informações intitulado Acolhe Servidor (Vide APÊNDICE C - Guia Acolhe Servidor), que contempla assuntos referentes à estrutura organizacional da Universidade, às carreiras e aos direitos e deveres dos servidores.

O guia foi disponibilizado para consulta no site institucional da Coordenadoria de Recursos Humanos da Reitoria (UDESC [202-?]f) e, de maneira sintética, apresenta as principais informações para o servidor que chega à Instituição, na busca de uniformizar as informações, a fim de esclarecer as dúvidas iniciais sobre a Instituição e o desenvolvimento das carreiras.

Também participei como conteudista voluntária para a Plataforma UDESC Corporativa (UDESC, [202-?]e), um ambiente virtual de aprendizagem, intuitivo e atrativo, destinado à formação dos servidores da Universidade. Para esta plataforma desenvolvi o conteúdo de aprendizagem Direitos e Deveres que integra a trilha de conhecimento Orgulho de Ser UDESC (Vide APÊNDICE D - UDESC Corporativa).

A plataforma foi disponibilizada para uso dos servidores e o conteúdo desenvolvido almeja contribuir para a formação, não apenas do novo servidor, mas de todo o quadro de pessoal, com vistas a disseminar as informações básicas sobre o desenvolvimento das carreiras na Universidade.

Ainda com base nas necessidades identificadas na fala dos gestores entrevistados, iniciei a revisão e a atualização do site institucional da Coordenadoria de Recursos Humanos da Reitoria (UDESC [202-?]f). Utilizado como ferramenta de consulta de informações por gestores e servidores, a atualização e organização deste conteúdo visa tornar mais intuitiva e produtiva a busca por informações sobre a área de Gestão de Pessoas na Instituição.

Por fim, buscando maior agilidade para o processo de ingresso e otimização das rotinas de trabalho dos Setoriais de RH, nos Centros e na Reitoria, estou mapeando processos, com base nas falas dos gestores, buscando atualizar os procedimentos relativos ao ingresso de servidores na Universidade. Desta forma, com base nas boas práticas observadas nos Centros e na Reitoria, iniciei a revisão dos atuais procedimentos e formulários relativos ao ingresso de novos servidores, a fim de disponibilizar para os gestores, num futuro próximo, um guia detalhado de procedimentos para o ingresso, contendo as etapas e ações organizadas conforme sua aplicação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percorrido o Caminho Teórico Metodológico proposto (Vide Figura 01 - Caminho teórico-metodológico), resgato inicialmente, o objetivo geral deste estudo, de compreender, no olhar dos gestores, como a partir de uma ação integrada institucional, poderá se materializar o processo de acolhimento dos novos servidores na UDESC. Neste contexto, é possível pontuar que:

- a) a UDESC, possui uma Política Institucional de Acolhimento de novos servidores, com autonomia de gestão para cada Centro e Reitoria;
- b) há uma querer dos gestores de orientações gerais, de modo a padronizar este processo de acolhimento de forma Institucional, mas respeitando a peculiaridade da realidade de cada Centro; e,
- c) a formação do gestor e um guia de orientação, poderão ser quiçá ações com vistas a materializar o processo de integração da Política Institucional de Acolhimento aos novos servidores.

Na UDESC o acolhimento dos novos servidores inicia-se no Setorial de RH de cada Centro e da Reitoria, e os procedimentos e processos para o ingresso de servidores foram sendo desenvolvidos e aprimorados ao longo do tempo, com base nos regramentos legais e no olhar de cada gestor.

Neste contexto, de forma descentralizada, cada Setorial de RH convoca o novo servidor nomeado e, logo nos primeiros contatos, repassa as instruções sobre os documentos necessários e as orientações iniciais para a posse, colocando-se à disposição para futuros esclarecimentos.

O dia da posse corresponde ao primeiro dia de efetivo exercício na Universidade. Sem orientações gerais, a solenidade de assinatura do termo de posse é agendada e dela participam o Reitor ou Diretor Geral do Centro, Pró-Reitores ou Diretores Assistentes e as chefias imediatas do novo servidor. Em alguns Centros há participação dos responsáveis pela Comunicação, que após a cerimônia dão publicidade ao acontecimento.

Para os gestores entrevistados os procedimentos e rotinas utilizados para o acolhimento de quem ingressa na UDESC, podem ser repensados, melhor estruturados e institucionalmente contemplados. Sugerem que o acolhimento poderia ser mais eficiente e eficaz se houvesse um protocolo a ser seguido; se o Setorial de RH tivesse em sua estrutura mais servidores atuando; se houvesse um maior

envolvimento de todos os gestores de pessoas no planejamento da chegada do novo servidor; e, se as chefias imediatas estivessem melhor preparados para receber o novo membro da sua equipe.

Concebem, a Política Institucional de Acolhimento como uma ação fundante da área de Gestão de Pessoas. Pois, para os gestores, além de englobar o contato inicial, a recepção e as boas-vindas dos novos servidores, esta poderia integrar toda a Universidade e oferecer suporte contínuo ao trabalhador, propiciando o desenvolvimento de quem chega, no que se refere a sua ambientação, mas também capacitando-o para o desempenho das suas atividades laborais e para o desenvolvimento na carreira, por meio de um processo de formação continuada.

Na concepção dos gestores dos Setoriais de RH a Política Institucional de Acolhimento consiste em um processo sistêmico que, sendo implementado de forma descentralizada e de acordo com a realidade de cada Centro da UDESC, deve ser propiciado ao novo servidor com a mesma formatação, reconhecendo a importância da disseminação das ações institucionalmente.

Os gestores entrevistados concebem o acolhimento do novo servidor como uma etapa fundamental para quem chega à Instituição. Consideram essencial acolher da melhor maneira possível o novo trabalhador e se intitulam a porta de entrada da UDESC, por ser o responsável pelo primeiro contato e prestar as orientações iniciais no momento do ingresso.

Mostram-se sensíveis ao fato de que, do ponto de vista do servidor que ingressa, este momento inicial na Instituição pode ser angustiante e de incertezas. Desta maneira, se solidarizam ao fato de que, independentemente de ser uma ocasião planejada e ansiosamente esperada pelo novo servidor, o ingresso no serviço público representa uma mudança de vida para quem chega. O trabalhador que ingressa na Universidade, necessita ser acolhido, tendo à sua disposição as informações para ser inserido nesta nova realidade.

Quanto aos desafios para o fortalecimento de uma Política de Acolhimento aos novos servidores na UDESC com diretrizes institucionais, os gestores apontaram: a resistência implícita em toda mudança de procedimentos; o reduzido quantitativo de servidores atuando nos Setoriais de RH; a operacionalização dos custos de implementação; e, a garantia de participação do novo servidor no processo de acolhimento.

Sobre as possibilidades, os gestores entrevistados se mostraram receptivos à implementação de diretrizes para o acolhimento do novo servidor que possam ser disseminadas por toda a Instituição. Nesta perspectiva, eles compreendem que a Política Institucional de Acolhimento do novo servidor:

- a) resultará em melhorias para os atuais procedimentos utilizados pelos Setoriais de RH;
- b) facilitará e fomentará a rotina de trabalho dos Setoriais de RH;
- c) será bem recebida pelos demais gestores dos Centros;
- d) contribuirá para a transmissão do conhecimento para os novos membros da equipe do Setorial de RH;
- e) fortalecerá o sentimento de pertencimento à Instituição para o servidor que ingressa na Instituição;
- f) unificará a transmissão das informações básicas para o servidor que ingressa; e,
- g) possibilitará a potencialização nos servidores do estabelecimento de vínculos e o sentimento de pertencimento à Instituição.

Apesar do desconhecimento dos gestores, sobre as diretrizes da Política Pública de Gestão de Pessoas (SANTA CATARINA, 1985, 2008, 2019, 2021), na interface com a Política Institucional de Acolhimento, esta pode se materializar como um processo de gestão, para além dos procedimentos cartoriais do ingresso, proporcionando a redução dos anseios do novo servidor, ao mesmo tempo que busca potencializar o sentimento de identidade e de pertencimento deste trabalhador com o seu trabalho, no sentido mais amplo.

Ao final deste estudo, a partir das relações constituídas na trajetória desta pesquisa, revela-se uma contradição: ao mesmo tempo que o acolhimento integrado institucionalmente do novo servidor é considerado uma diretriz essencial da prática do gestor, este é negado pela falta de formação e das condições de trabalho deste gestor.

Para a superação desta contradição, se faz necessário que a Universidade direcione seus esforços de modo a propiciar formação e melhores condições de trabalho aos gestores, com vistas a materializar ações institucionais de integração e de fortalecimento do processo de acolhimento aos novos servidores.

Isto posto, a partir dos resultados desta pesquisa, proponho as seguintes ações para o fortalecimento da Política de Acolhimento dos novos servidores nos cargos de provimento efetivo da UDESC:

- a) estudar a viabilidade de tornar o acolhimento dos novos servidores uma Política Institucional, fortalecendo o uso da Plataforma UDESC Corporativa, a fim de integrar ações de formação e de promoção de saúde ao servidor, incluindo seu aspecto psico-social, não apenas no ingresso, mas em toda sua vida funcional na Instituição;
- b) rever metodologicamente os processos de ingresso na Instituição, a fim de aproximar as diretrizes e aos propósitos da Política Institucional de Acolhimento da UDESC;
- c) propiciar um protocolo com etapas e ações organizadas, a fim de sistematizar em toda a Universidade ações padronizadas para o acolhimento dos novos servidores nos cargos de provimento efetivo da UDESC;
- d) investir na formação do gestor para o exercício do seu cargo, pois entre a competência técnica de ser gestor, e o seu compromisso político com a gestão, há um caminho formativo que necessita ser trilhado;
- e) divulgar e potencializar a Plataforma UDESC Corporativa, como ferramenta para disseminar processos formativos aos gestores e servidores;
- f) ofertar ações de formação ao novo servidor onde possam compartilhar conhecimentos e experiências profissionais, além de interagir com os demais servidores;
- g) constituir o Encontro de Acolhimento dos Novos Servidores, como uma prática de gestão;
- h) sensibilizar gestores e servidores para a importância de seu envolvimento na concretização das ações da Política Institucional de Acolhimento dos novos servidores;
- i) analisar a possibilidade de adoção de metodologias multidisciplinares, com uma gama de profissionais que possibilite diferentes visões na tônica do processo formativo, a fim de proporcionar a quem chega o acolhimento de suas demandas, características de um novo espaço laborativo; e,
- j) estudar as reais condições de trabalho dos Setoriais de RH, diante das demandas inerentes as ações da Política Institucional

Integralizada de Acolhimento dos novos servidores.

Como fruto deste estudo, foi possível materializar algumas ações, por meio da minha prática no âmbito da gestão universitária, como servidora da UDESC e com o apoio da Coordenadoria de Recursos Humanos:

- a) conteudista para a Plataforma UDESC Corporativa (UDESC, [202-?]e) desenvolvendo o conteúdo de aprendizagem Direitos e Deveres;
- b) elaboração do guia de informações ao novo servidor intitulado Acolhe Servidor (Vide APÊNDICE C - Guia Acolhe Servidor);
- c) revisão do site institucional da Coordenadoria de Recursos Humanos da Reitoria (UDESC [202-?]f); e,
- d) reformulação dos procedimentos relativos ao ingresso de servidores na Instituição.

Dada a relevância do fenômeno acolhimento dos novos servidores, almejo que este estudo possa contribuir para o fortalecimento das ações da Política Institucional de Gestão de Pessoas, para que possam ser atenuadas as expectativas no momento do ingresso, com a possibilidade de fomentar nos servidores o envolvimento, a dedicação e a satisfação em relação ao trabalho.

Defendo a implantação de um protocolo de acolhimento para novos servidores e, uma Política Institucional de Acolhimento, que potencialize as atividades dos Setoriais de RH, reavaliando e revisitando as suas condições de trabalho no âmbito da prática da gestão.

Que este estudo inspire outras pesquisas relacionadas ao fenômeno acolhimento de novos servidores, como, por exemplo, investigar a opinião dos servidores de carreira quanto a atual Política de Acolhimento da Instituição, se há diferenças significativas entre o acolhimento de servidores técnicos universitários e docentes, ou ainda aprofundar o estudo buscando compreender o acolhimento dos professores substitutos, contratados de maneira temporária pela Universidade.

Desejo socializar o resultado deste estudo, para além da UDESC, buscando quiçá generalidades junto as demais universidades comunitárias do Sistema da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), podendo integrar e refletir novas práticas no contexto da gestão universitária, no que tange ao acolhimento de novos servidores.

Acredito que o resultado tende a ser promissor quando há o cuidado de construir ações conjuntas, respeitando opiniões, propostas e pontos de vistas

divergentes. O acolhimento do novo servidor é um desafio institucional, mas será por meio de um olhar acolhedor e disseminando as boas práticas já implementadas que a Instituição dará seu primeiro passo.

Enfim, para além do acolhimento do novo servidor, o processo da gestão e, neste estudo, o processo da Gestão Universitária, precisa ir além do planejar, do organizar, do liderar e do controlar. Ela precisa buscar na sua essência a potencialidade do trabalhador e o envolvimento de todos, com e na Instituição. Quem chega deve ser capaz de entender a importância do seu trabalho para si, para a Instituição e para a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

AMARO, João Pedro Santos. **O acolhimento e integração como preditores da identificação organizacional**. 2016. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/5102>. Acesso em: 17 mai. 2022.

ARAÚJO, Luís César Gonçalves de. **Gestão de pessoas estratégias e integração organizacional**, edição compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ARMSTRONG, Michael. **A handbook of human resource management practice**. 10.ed. Londres: Kogan Page, 2006.

ARRAES, Lia Fontenele. **Socialização e comprometimento organizacional em uma instituição federal de ensino**. 87 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza - CE, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/30442>. Acesso em: 17 mai. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BDTD. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**. 2022. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em: 11 abr. 2022.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

BERNANRDINO, Dalila Ariana de Abreu. **Socialização organizacional em uma Instituição Federal e Ensino Superior: Táticas Organizacionais e Relações Interpessoais como elementos-chave**. 128 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/16342/VERS%c3%83O%20FINAL%20OFICIAL%20REPOSIT%c3%93RIO%20UFSCAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 abr. 2023.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; PERARDT, Susany. A concepção de universidade e a inter-relação com o processo da gestão universitária. **Revista da FAE**, v. 19, n. 1, p. 80-93, 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/90>. Acesso em: 28 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 893**, de 11 de novembro de 1985. Gabinete do Ministro. Disponível em: <http://www.secon.udesc.br/leis/portaria-893-marco-maciel.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional das Secretarias Municipais de Saúde. **O SUS de A a Z: garantindo saúde nos municípios**. 3. ed. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2009. Disponível em: <http://renastonline.ensp.fiocruz.br/recursos/sus-z>. Acesso em: 01 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução nº 466**, de 12 de dezembro de 2012. Disponível em: <https://cep.ufsc.br/legislacao/>. Acesso em: 30 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução nº 510**, 07 de abril de 2016. Disponível em: <https://cep.ufsc.br/legislacao/>. Acesso em: 30 mar. 2023.

BRASIL. Plataforma Brasil. **Parecer nº 5.833.312**, de 21 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://plataformabrasil.saude.gov.br/>. Acesso em: 30 mar. 2023.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; PERARDT, Susany. A concepção de universidade e a inter-relação com o processo da gestão universitária. **Revista da FAE**, v. 19, n. 1, p. 80-93, 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/90>. Acesso em: 28 set. 2022.

CAPES. Ministério da Educação e Cultura. **Portal de Periódicos**. 2022. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 11 abr. 2022.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2001. Disponível em: <https://uspcaf.files.wordpress.com/2011/11/escrito-sobre-a-universidade.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2022.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **A universidade sob nova perspectiva**. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/n5nc4mHY9N9vQpn4tM5hXzj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 mai. 2022.

CORREIA, Adriana da Silva; MONTEZANO, Lana. 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/1974/851>. Acesso em: 30 mar. 2023.

CUNHA, José Paulo da. **Análise do processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. 247 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação - Mestrado Profissional em Administração Universitária. Florianópolis, SC, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/168169/340831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 abr. 2023.

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Lexikon Editora Digital, 2010.

DIAS, Gonçalo Manuel Rodrigues Sebastião. **Socialização organizacional: a integração de novos funcionários nas organizações**. 130 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação, Mestrado em Comunicação nas Organizações, Lisboa, 2014. Disponível em: <https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/6821/1/Disserta%20Gon%20Dias%20Socializa%20Organizacional.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2022.

DICIO, Dicionário Online de Português. **[Acolhimento]**. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/acolhimento/>. Acesso em: 14 jan. 2022.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas** - modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

FERREIRA, Sandra. **Acolhimento, integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector das telecomunicações**. 131 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa, 2008. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/761/1/17272_Dissertacao_Mestrado_Recursos_Humanos_%28FPCE-UL%29_SF_%28n.6769%29.pdf. Acesso em: 12 mai. 2022

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. 23. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

GEMELLI, Inês Maria Picolli; FILIPPIM, Eliane Salette. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Revista RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em: <https://unoesc.emnuvens.com.br/race/article/view/375>. Acesso em: 03 ago.2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Barueri: Atlas, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

MACHADO, Gerusa; NETO, Luís Moretto; BERNARDINI, Isadora de Souza. Proposta de um programa de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis. Santa Catarina. Em MF Pereira, AM Costa, G. d. Moritz, & DA Bunn, **Coleção: Gestão da Saúde Pública- Contribuições para a Gestão do SUS**, v. 10, p. 50-78, 2013. Disponível em: <https://docplayer.com.br/10055600-Proposta-de-um-programa-de-acolhimento-e-integracao-dos-novos-trabalhadores-da-secretaria-municipal-de-saude-de-florianopolis-em-santa-catarina.html>. Acesso em: 01 mai. 2022.

MASCHIO, Rodrigo. **Proposta de programa de socialização organizacional: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC**. 141 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado em Administração,

Florianópolis, 2018. Disponível em:
<https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/92epositó/00004d/00004d49.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2022.

MENDES, Mônica Scóz. **Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação**. 2017. 152 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/188432/PPAU0152-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 mai.2022.

MENDRICO, Raquel Andreia Ramos. **Modelo tridimensional de acolhimento e integração organizacional**. 71 p. Dissertação (Mestrado). Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Lisboa, 2016. Disponível em:
<https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/5100/1/20803.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2022.

MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. **[Acolhimento]**. Melhoramentos, 2022. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/acolhimento>. Acesso em: 14 jan. 2022

MIKOWAISKI, Gina. **Caminhos de ambientação e socialização de novos servidores**. 236 p. Dissertação (Mestrado) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Porto Alegre, Curso de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica - ProfEPT. Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ifrs.edu.br/handle/123456789/196>. Acesso em: 03 abr. 2022.

MIKOWAISKI, Gina; VIEIRA, Josimar de Aparecido. Socialização de novos professores nas Instituições Federais de Ensino: conteúdos e estratégias. **Revista Cocar**, v. 13, n. 27, p. 1131-1151, 2019. Disponível em:
<https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/2890>. Acesso em: 30 abr. 2022.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011. 72 p. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em: 10 out. 2022.

RIBEIRO, Kairo Rodarte. **Processo de integração como estratégia de gestão de pessoas no IF Goiano**. 91 p. Dissertação (Mestrado). Centro Universitário Alves Faria, Mestrado em Desenvolvimento Regional, Goiânia, 2019. Disponível em:
<http://tede.unialfa.com.br/jspui/handle/tede/198>. Acesso em: 16 mai. 2022.

RIBEIRO, Kairo Rodarte; BONTEMPO, Paulo Cesar. O processo de integração nas instituições públicas federais de ensino do Estado de Goiás. **VI Encontro Brasileiro de Administração Pública**, Salvador, BA, Brasil, 2019. Disponível em:

<https://ebap.online/ebap/index.php/ebap/viebab/paper/viewFile/316/222>. Acesso em: 01 abr. 2023

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SALVATINO, Cláudia Cazetta Jerônimo. **Socialização, acolhimento e integração de novos servidores: estudo de caso no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul**. 2020. 130 p. Tese (Doutorado). Instituto Politécnico do Porto, Porto. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/17874/1/CI%c3%a1udia_Salvatino_MAA_2020.pdf. Acesso em: 12 mai.2022.

SALVI, Graziela dos Santos. **A socialização organizacional nos campi da UFSM: percepção dos servidores e sugestões de melhorias**. 209 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Santa Maria, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/22834/DIS_PPGGOP_2021_SALVI_GRAZIELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 01 abr. 2023.

SANTA CATARINA. **Lei Estadual nº 6.745**, de 28 de dezembro de 1985. Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado de Santa Catarina. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/1985/6745_1985_lei.html. Acesso em: 12 mai. 2022.

SANTA CATARINA. **Lei nº 8.092**, de 1º de outubro de 1990. Transforma a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, em Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, e dá outras providências. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/1990/8092_1990_Lei.html. Acesso em: 03 jan.2022.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 39**, de 09 de setembro de 1991. Dispõe sobre normas de ingresso e promoção dos servidores da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, e dá outras providências. Disponível em: http://secon.udesc.br/leis/lei_0039-1991.pdf. Acesso em: 12 mai. 2022.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 345**, de 07 de abril de 2006a. Dispõe sobre o Plano de Carreiras dos servidores da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC e adota outras providências. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2006/345_2006_lei_complementar.html. Acesso em: 12 mai. 2022.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 4.184**, de 06 de abril de 2006b. Aprova o Estatuto da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC e estabelece outras providências. Disponível em: http://secon.udesc.br/leis/Decreto_4184_2006_Estatuto_UDESC_compilado.pdf. Acesso em: 12 mai. 2022.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 1.181**, de 24 de março de 2008. Dispõe sobre a estruturação, organização e administração do Sistema Administrativo de Gestão de Recursos Humanos - SAGRH no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional, e estabelece outras providências. Disponível em:

<http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2007/001181-005-0-2007-006.htm>. Acesso em: 28 ago. 2022.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 741**, de 12 de junho de 2019. Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2019/741_2019_lei_complementar.html. Acesso em: 28 ago. 2022.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 1.585**, de 26 de novembro de 2021a. Cria o Centro de Educação Superior do Meio Oeste (CESMO), da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), e seu respectivo campus e estabelece outras providências. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/sc/decreto-n-1585-2021-santa-catarina-cria-o-centro-de-educacao-superior-do-meio-oeste-cesmo-da-fundacao-universidade-do-estado-de-santa-catarina-udesc-e-seu-respectivo-campus-e-estabelece-outras-providencias>. Acesso em: 30 mar. 2023.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 1.386**, de 27 de julho de 2021b. Institui a Política Estadual de Desenvolvimento dos Servidores da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2021/001386-005-0-2021-004.htm>. Acesso em: 15 mai. 2023.

SANTA CATARINA. **Portal do servidor público estadual - SC**. Governo de Santa Catarina. [202-?]a. Disponível em: <http://www.portaldoservidor.sc.gov.br/conteudo/diretoria-de-gestao-e-desenvolvimento-de-pessoas>. Acesso em: 28 ago. 2022.

SANTA CATARINA. **Portal Externo Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos (SGPe)**. Governo de Santa Catarina. [202-?]b. Disponível em: <https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo/processo/3f9f2348-7186-404a-9a7d-12069241ea3f>. Acesso em: 28 abr. 2023.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SANTOS, Evanise Tosta. **Gestão estratégica de pessoas no contexto universitário**: uma análise do modelo proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional / UFBA (2018-2022) e os seus impactos nas práticas de gestão de pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP/UFBA). 105 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Mestrado Profissional em Administração. Salvador, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/29236/1/Dissertac%c3%a3o%20de%20Mestra%20-%20Evanise%20Tosta%20Santos.pdf>. Acesso em: 16 set. 2022.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração Universitária**: desvendado o campo científico no Brasil. 2013. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103549/317404.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 set. 2022.

SÓRIO, Gécica Lovato. **A socialização organizacional nos campi da UFSM: percepção dos servidores e sugestões de melhorias**. 215 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Santa Maria, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15902/DIS_PPGGOP_2018_SORIO_GESSICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 16 set. 2022.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UDESC. **Ofício Circular COAP 23/2005**, de 10 de outubro de 2005. Convocação para o Encontro dos Novos Servidores Técnico-Administrativos da UDESC. Documento Impresso, junto aos registros da Coordenadoria de Recursos Humanos da UDESC.

UDESC. **Resolução nº 044/2007 - CONSUNI**, de 01 de junho de 2007. Aprova o Regimento Geral da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. Disponível em: <http://www.secon.udesc.br/consuni/resol/2007/044-2007-cni.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2022.

UDESC. **Resolução nº 023/2009 - CONSEPE**, de 21 de setembro de 2009. Normatiza a realização de Concursos Públicos para ingresso na Carreira de Professor de Ensino Superior da UDESC. Disponível em: <http://www.secon.udesc.br/consepe/resol/2009/023-2009-cpe.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2022.

UDESC. **Revista UDESC 50 anos**. Florianópolis: UDESC, 2015. Disponível em: http://www1.udesc.br/agencia/arquivos/13068/files/revistaUdesc50anos_VERSAOCORRETA.pdf. Acesso em: 03 jan.2022.

UDESC. **Resolução nº 005/2016 - CONSUNI**, de 30 de março de 2016. Altera os artigos 18, 19, 23, 27 e 46 do Regimento Geral da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC aprovado pela Resolução nº 44/2007-CONSUNI de 01 de junho de 2007. Disponível em: <http://secon.udesc.br/consuni/resol/2016/005-2016-cni.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2022.

UDESC. **Planejamento Estratégico Gestão 2020-2024**. Florianópolis: UDESC, 2021a. Disponível em: https://www.udesc.br/arquivos/udesc/id_cpmenu/8706/Planejamento_Estrat_gico_2024_v_final_16190281326272_8706.pdf. Acesso em: 04 ago. 2022.

UDESC. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2022-2026**. Florianópolis: UDESC, 2021b. Disponível em: https://www.udesc.br/arquivos/udesc/id_cpmenu/10767/PDI_aprovado_09_12_2021_1645034667188_10767.pdf. Acesso em: 15 set. 2022.

UDESC. **Resolução n° 89/2022 - CONSUNI**, de 08 de dezembro de 2022a. Altera o Regimento Geral da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC aprovado pela Resolução n. 044/2007 - CONSUNI, de 01 de junho de 2007. Disponível em: <http://secon.udesc.br/consuni/resol/2022/089-2022-cni.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2023.

UDESC. **Edital de Concurso Público 01/2022**, de 04 de agosto 2022b. UDESC, Florianópolis. Disponível em: https://www.udesc.br/arquivos/udesc/id_cpmenu/15450/Edital_CP_01_2022_materia_lizarPDF_1660250378379_15450.pdf. Acesso em: 18 set. 2022.

UDESC. **Relatório de Gestão Exercício de 2022**, de 16 de fevereiro 2023. UDESC, Florianópolis. Disponível em: https://www.udesc.br/arquivos/udesc/id_cpmenu/10753/Relatorio_de_Gestao_1680630556087_10753.pdf. Acesso em: 30 mar 2023.

UDESC. **A gente forma quem transforma**. Florianópolis: UDESC, [202-?]a. Disponível em: https://www.udesc.br/arquivos/udesc/id_cpmenu/4756/NOVO_FOLDER_UDESC_15052467813135_4756.pdf. Acesso em: 05 ago.2022.

UDESC. **Site Institucional da UDESC**. [202-?]b. Disponível em: <https://www.udesc.br>. Acesso em: 05 ago.2022.

UDESC. **Site Institucional da UDESC**. Notícias. [202-?]c. Disponível em: https://www.udesc.br/noticia/udesc_realizara_concursos_publicos_para_60_vagas_d_e_professor_e_30_de_tecnico. Acesso em: 05 ago.2022.

UDESC. **Site da Biblioteca Universitária**. [202-?]d. Disponível em: <https://pergamumweb.udesc.br/biblioteca/index.php>. Acesso em: 05 ago.2022.

UDESC. **Plataforma UDESC Corporativa**. [202-?]e. Disponível em: <https://corporativa.udesc.br/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

UDESC. **Site da Coordenadoria de Recursos Humanos**. [202-?]f. Disponível em: <https://www.udesc.br/proreitoria/proad/crh/formularios>. Acesso em: 31 jul. 2023.

UFSC. **Repositório Institucional da UFSC**. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/74645>. Acesso em: 11 abr. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Informações

Roteiro Entrevista - Coordenadores RH Setoriais

1. Caracterização do Sujeito da Pesquisa

Identificação:

Unidade de Lotação:

Cargo que ocupa:

Data de ingresso na UDESC:

Data de ingresso no cargo ocupado:

Formação:

Função de Confiança:

2. Quanto a UDESC:

a) Como se realiza o processo de acolhimento aos novos servidores da UDESC? Como é feito? Comente.

b) Quais as diretrizes essenciais, ao processo de acolhimento aos novos servidores da UDESC? Comente.

3. Quanto à Política Institucional de Acolhimento:

a) O que você concebe por Política Institucional de Acolhimento? Comente.

b) Quais os desafios e as possibilidades para a institucionalização da Política de Acolhimento aos novos servidores da UDESC? Comente.

4. Quanto à Política Pública de Gestão de Pessoas:

a) Você conhece as diretrizes da Política Pública de Gestão de Pessoas? Comente.

b) Em caso afirmativo. Qual a interação com a Política Institucional de Acolhimento dos novos Servidores da UDESC? Comente.

5. Gostaria de acrescentar mais alguma informação?

Muito Obrigada!

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, Ana Cláudia Silva de Souza, responsável pelo desenvolvimento da pesquisa: Acolhimento dos Novos Servidores da UDESC: desafios e perspectivas, visando a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária, convido-o para participar como voluntário desta pesquisa.

A partir deste estudo pretendo identificar as ações e práticas que podem ser implementadas na UDESC a fim de fortalecer o processo de acolhimento dos novos servidores. Para tanto, objetivo, compreender, na percepção dos gestores, como a partir de uma ação integrada institucional, poderá se materializar o processo de acolhimento dos novos servidores na UDESC.

Esta pesquisa consiste em um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, cujas informações serão coletadas por meio de entrevista semiestruturada. O roteiro desta entrevista foi desenvolvido com base em três categorias de análise, previamente definidas: UDESC, a Política Institucional de Acolhimento e a Política Pública de Gestão de Pessoas.

As entrevistas serão gravadas e, posteriormente, transcritas para a realização da análise de conteúdo, por esta pesquisadora.

Sua participação neste estudo é livre, podendo desistir em qualquer momento, sem que lhe seja imputado qualquer tipo de prejuízo.

Os resultados do estudo serão passíveis de publicação científica, sendo que a pesquisadora assegura o total anonimato dos participantes.

Em caso de dúvida ou queira contatar a responsável pela pesquisa:

- Mestrando: Ana Cláudia Silva de Souza
- Contato telefônico: (48) 99997-7044
- E-mail para contato: ana.souza@udesc.br
- Orientadora: Prof^a. Dr^a. Carla Cristina Dutra Búrigo
- E-mail para contato: carla.burigo@ufsc.br

Após ter recebido as informações anteriores, caso seja de sua escolha participar desse Estudo, assine o Consentimento informado a seguir. As duas vias do documento devem ser assinadas, sendo uma cópia do participante e outra da pesquisadora.

APÊNDICE C - Guia Acolhe Servidor

Acolhe Servidor

GUIA DE INFORMAÇÕES BÁSICAS



2023

Acreditamos que todo início é determinante para as experiências futuras. Assim, buscamos fazer com que cada servidor que chega sinta-se acolhido e familiarizado com seu novo ambiente de trabalho.

Este guia é o resultado de uma dissertação de Mestrado que estudou os dilemas e perspectivas do acolhimento dos novos servidores da UDESC. Ele foi organizado com o objetivo de aproximar você da nossa Universidade, fornecendo informações básicas sobre a Instituição, suas carreiras, direitos e deveres, sempre de acordo com as normas, leis e estatutos que regem os servidores do Estado de Santa Catarina.

Esperamos que as informações básicas e sucintas deste guia te ajudem a solucionar seus questionamentos iniciais, bem como te mostre o caminho para aprofundar seus conhecimentos sobre a carreira e a Instituição como um todo.

Desejamos que este seja o início de uma carreira brilhante e de muito sucesso. Nos colocamos à disposição para te auxiliar neste momento.

Seja muito bem-vindo à equipe!



A Universidade

A Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, foi criada em 1965, pelo Decreto Estadual nº 2.802/1965, tendo como vocação o desenvolvimento dos diversos setores e regiões do Estado de Santa Catarina.

Por meio da Portaria nº 899/1985, a UDESC foi reconhecida como Universidade pelo Ministério da Educação - MEC e nos anos 90, com a publicação da Lei nº 8.092/1990, ela passou a chamar-se Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina, mantendo a mesma sigla, sua estrutura multissetorial e a atuação vocacionada ao perfil socioeconômico e cultural das regiões do Estado.

A UDESC é uma instituição pública de educação, constituída e mantida pelo Estado de Santa Catarina, sem fins lucrativos, com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira, disciplinar e patrimonial, que tem o ensino, a pesquisa e a extensão como atividades principais e indissociáveis.

Sua organização institucional está prevista no seu **Estatuto**, aprovado pelo Decreto Estadual nº 4.184/2006. Como Universidade pública e gratuita, observa princípios como a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; a universalidade do conhecimento e do pensamento humano e a racionalidade na utilização dos recursos humanos e materiais, dentre outros.



MISSÃO:

Realizar o ensino, a pesquisa e a extensão, de modo articulado, a fim de contribuir na formação de cidadãos comprometidos com a ética e com a qualidade de vida para o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade.

VISÃO DE FUTURO:

Ser uma universidade de excelência no ensino, pesquisa, extensão e gestão.



Assista o Vídeo Institucional

http://www1.udesc.br/arquivos/1_d_eubmenu/2176/udesc_log_port_8_msd

O Campus



Na UDESC, o *campus* compreende a área geográfica em que se situa as bases físicas que desenvolvem as atividades acadêmicas de caráter permanente.

Cada *campus*, subdivide-se em unidades de ensino, chamadas Centros, que correspondem às unidades universitárias com funções deliberativas, normativas e executivas, em seus respectivos âmbitos.

Todos os Centros têm o mesmo nível hierárquico e são criados com base nos critérios estabelecidos no Regimento Geral UDESC. São eles os responsáveis pela execução das políticas, programas, cursos e projetos de ensino, pesquisa e extensão, nas diversas áreas do conhecimento.

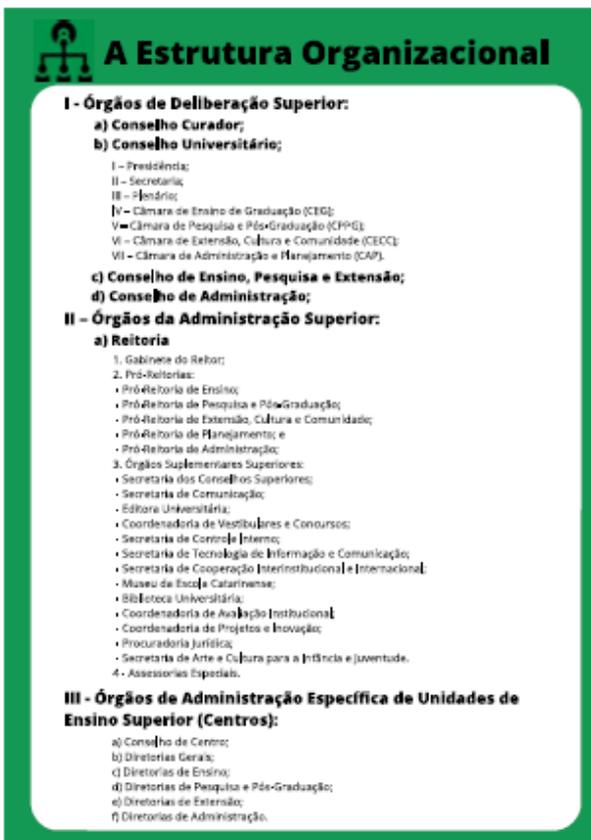
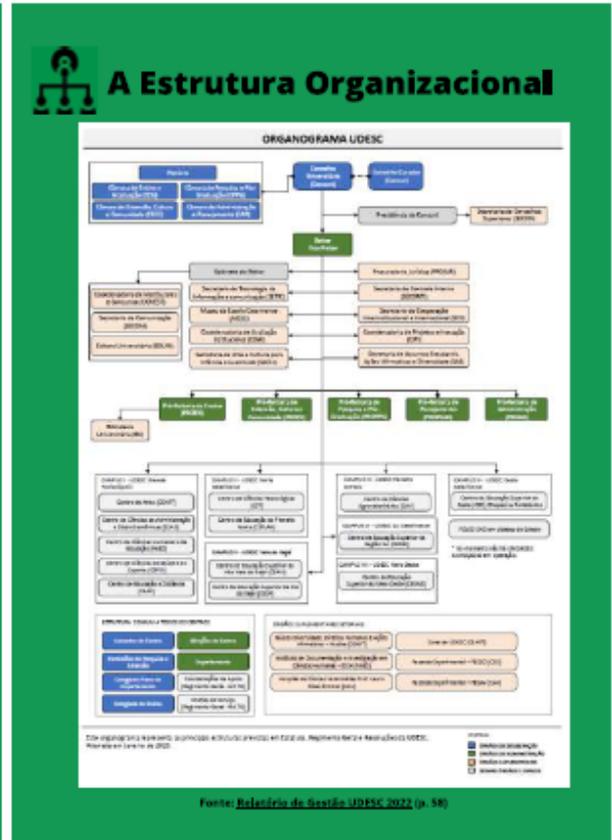
Campus X Campi?

De acordo com o **Ministério da Educação - MEC**, *campus* deve ser utilizado no singular e *campi* para a designação no plural.



Os Centros

Campus	Centros da UDESC	Município	Áreas de conhecimentos
Campus I - UDESC Florianópolis	Centro de Artes, Design e Moda - CAART Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAC Centro de Ciências Humanas e da Educação - FAED Centro de Ciências da Saúde e do Esporte - CEFIS Centro de Educação à Distância - CEDAD	Florianópolis	Educação e Setor Terciário da Economia e da Prestação de Serviços
Campus II - UDESC Norte Catarinense	Centro de Ciências Tecnológicas - CCT Centro de Educação do Planalto Nereio - CEPAN	Jairville	Industrial
Campus III - UDESC Planalto Serrano	Centro de Ciências Agroveterinárias - CAV	Lages	Ciências Agrárias
Campus IV - UDESC Oeste Catarinense	Centro de Educação Superior do Oeste - CEO	Chapadão	Alimentos, Zootecnia e Saúde
Campus V - UDESC Vale do Itajaí	Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí - CEAVI Centro de Educação Superior da Foz de Itajaí - CESFI	Bitumã	Engenharias, Preservação do Meio Ambiente e Administração Pública
Campus VI - UDESC Sul Catarinense	Centro de Educação Superior da Região Sul - CERES	Leguna	Turismo, Indústria da Pesca e Preservação Ambiental
Campus VII - UDESC Meio Oeste	Centro de Educação Superior do Meio Oeste do Estado - CEMSO	A ser implantado	



O Plano de Carreiras (Lei Complementar 345/2006)

Quadro de Pessoal Permanente

Conjunto de cargos de provimento efetivo, funções de confiança e seus respectivos quantitativos. Na UDESC ele é composto por duas carreiras de cargos de provimento efetivo: Professor de Ensino Superior e Técnico Universitário.

Cargos de Provimento Efetivo

Conjunto de atribuições inerentes aos servidores do Quadro de Pessoal Permanente da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. Criados por Lei Complementar, com denominação e remuneração próprias, acessíveis nos termos da Constituição Federal e Constituição do Estado.

Carreira

É o conjunto de cargos de provimento efetivo, estruturados em classes e níveis



Professor de Ensino Superior

Desempenha atividades relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão da Universidade, bem como da sua administração, na forma das atribuições do Lei.

Composta pelo cargo:

Professor Universitário



Técnico Universitário

Desempenha atividades relacionadas à administração e apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão da Universidade.

Composta pelos cargos:

Técnico Universitário de Desenvolvimento
Técnico Universitário de Suporte
Técnico Universitário de Execução
Técnico Universitário de Serviços



Tabela de Vencimentos dos Cargos

Anexos V a IX, da Lei Complementar 345/2006

CARGO	CLASSE	NÍVEL
Professor Universitário	Auxiliar	1 a 5
	Assistente	1 a 8
	Adjunto	1 a 11
	Associado	1 a 15
	Titular	1 a 17
Técnico Universitário de Desenvolvimento Técnico Universitário de Suporte Técnico Universitário de Execução Técnico Universitário de Serviços	A, B, C e D	1 a 17

Os **vencimentos** dos cargos e as **gratificações** pelo exercício das funções de confiança são determinados por índices incidentes sobre o **Valor Referencial de Vencimento - VRV** da UDESC, em conformidade com as Tabelas de Vencimento dos Cargos, constantes dos Anexos V a IX, da LC 345/2006.

Para obter o **valor do vencimento** basta multiplicar o VRV pelo índice da Tabela de Vencimentos do respectivo cargo (Anexos V a IX, da LC 45/2006), onde:

Classe: corresponde a graduação ascendente na Tabela de Vencimentos da carreira e é composta por níveis; e,

Nível: refere-se à graduação ascendente de cada Classe da Tabela de Vencimento da carreira.



EXEMPLO:

Vencimento do cargo Técnico Universitário de Suporte, Classe A, Nível 1:

$$\text{Índice } 9,036 \times \text{VRV } R\$ 429,92^* = R\$ 3.884,88$$

*VRV referente a Tabela de Vencimentos (Anexo V/2022).

A Matrícula

Número atribuído ao servidor que permitirá o acesso à identidade digital (ID UDESC), necessária para acessar o seu e-mail institucional, os sistemas institucionais e as ferramentas on line utilizadas no exercício do cargo (Siga, Moodle, Polvo, Office 365).

Será gerada pelo Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), após a posse. Tem o seguinte formato: 0999999-9-01, onde:

Dígito
0999999-9-01
Vinculo

Servidores que tomam posse na UDESC, vindo de outro órgão vinculado à estrutura do Estado de Santa Catarina, manterão o mesmo número de matrícula do órgão anterior.

O Contracheque

Contém todas as informações sobre a remuneração recebida pelo servidor durante um período de trabalho.

Composto pelas seguintes RUBRICAS de pagamentos (P) e descontos (D):

Pagamentos de Mês

Pagamentos retroativos do ano em curso

Pagamentos retroativos do ano anterior

Pagamentos retroativos de anos anteriores

Descontos previdenciários sobre o pagamento de mês sobre os retroativos de anos anteriores

Rubrica
P 01-0001-01 VENCIMENTO
P 01-0001-02 TRABALHO EXTRA
P 01-0001-03 ADIANTAMENTO SALARIO
P 01-0001-04 DIARIAS
P 01-0001-05 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-06 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-07 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-08 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-09 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-10 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-11 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-12 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-13 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-14 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-15 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-16 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-17 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-18 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-19 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-20 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-21 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-22 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-23 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-24 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-25 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-26 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-27 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-28 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-29 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-30 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-31 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-32 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-33 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-34 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-35 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-36 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-37 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-38 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-39 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-40 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-41 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-42 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-43 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-44 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-45 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-46 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-47 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-48 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-49 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-50 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-51 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-52 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-53 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-54 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-55 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-56 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-57 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-58 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-59 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-60 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-61 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-62 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-63 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-64 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-65 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-66 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-67 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-68 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-69 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-70 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-71 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-72 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-73 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-74 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-75 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-76 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-77 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-78 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-79 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-80 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-81 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-82 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-83 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-84 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-85 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-86 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-87 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-88 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-89 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-90 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-91 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-92 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-93 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-94 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-95 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-96 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-97 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-98 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-99 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
P 01-0001-00 DIARIAS COM ESTABECIMENTO
D 01-0001-01 PREVIDENCIA
D 01-0001-02 INSS
D 01-0001-03 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-04 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-05 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-06 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-07 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-08 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-09 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-10 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-11 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-12 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-13 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-14 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-15 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-16 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-17 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-18 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-19 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-20 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-21 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-22 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-23 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-24 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-25 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-26 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-27 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-28 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-29 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-30 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-31 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-32 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-33 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-34 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-35 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-36 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-37 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-38 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-39 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-40 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-41 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-42 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-43 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-44 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-45 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-46 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-47 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-48 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-49 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-50 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-51 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-52 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-53 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-54 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-55 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-56 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-57 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-58 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-59 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-60 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-61 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-62 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-63 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-64 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-65 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-66 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-67 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-68 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-69 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-70 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-71 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-72 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-73 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-74 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-75 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-76 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-77 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-78 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-79 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-80 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-81 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-82 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-83 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-84 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-85 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-86 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-87 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-88 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-89 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-90 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-91 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-92 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-93 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-94 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-95 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-96 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-97 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-98 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-99 CONTRIBUIÇÃO
D 01-0001-00 CONTRIBUIÇÃO



A Progressão nas Carreiras

A **Progressão Funcional** deve ser solicitada pelo servidor interessado. Ela consiste na movimentação do servidor entre os níveis de uma mesma classe ou de uma classe para outra, na mesma Carreira.

Não terá direito a quaisquer das modalidades de progressão o servidor que:

- I - estiver em Estágio Probatório;
- II - estiver em licença sem vencimentos na data da progressão ou quando o período de licença corresponder de forma parcial ou integral ao período aquisitivo de cada progressão;
- III - tiver recebido pena de suspensão disciplinar no período aquisitivo de cada progressão;
- IV - possuir falta injustificada superior a cinco dias no período aquisitivo de cada progressão;
- V - tiver retornado de licença sem remuneração no período aquisitivo de qualquer modalidade de progressão;
- VI - sofrer prisão no período aquisitivo de cada progressão; e
- VII - estiver, na data da progressão, em licença para concorrer ou exercendo cargo eletivo.

Há dois tipos de Progressão Funcional na Carreira:

***Progressão por Desempenho:** acontece de um nível para o imediatamente superior, na mesma Classe, após o cumprimento de interstício mínimo e requisitos previamente estabelecidos.

***Progressão por Titulação:** dar-se-á por qualificação, titulação devidamente reconhecida ou produção acadêmica, de acordo com o cargo ocupado.

Atenção!

O servidor em **Estágio Probatório** somente obterá Progressão Funcional após a homologação de sua estabilidade, considerando-se esse tempo como interstício mínimo para o deslocamento para o segundo nível ou próxima Classe.

A MOVIMENTAÇÃO NA CARREIRA Professor de Ensino Superior



Progressão por Desempenho Docente (Art. 15, LC 345/2006)

A Progressão por Desempenho na carreira de Professor de Ensino Superior acontece de um nível para o imediatamente superior, na mesma Classe, após o cumprimento de interstício mínimo de dois anos de efetivo exercício no cargo, desde que o interessado tenha executado seus Planos de Trabalho Individual (PTI) neste período, de acordo com a Resolução nº 029/2009 - CONSUN.

É regulamentada pela Resolução nº 036/2018 - CONSEPE e suas alterações.

Progressão por Títulos Docente (Art. 16, LC 345/2006)

Acontecerá com a apresentação de **titulação devidamente reconhecida** nos termos da legislação em vigor ou produção acadêmica, conforme critérios específicos constantes de tabela de pontuação de promoção estabelecida pelo Conselho Universitário:

- I - para a **Classe de Assistente**, com a obtenção do título de Mestre (Instrução Normativa Nº 008/2021);
- II - para a **Classe de Adjunto**, com a obtenção do título de Doutor (Instrução Normativa Nº 008/2021);
- III - para a **Classe de Associado** (Resolução 058/2011 - CONSUN); e,
- IV - para a **Classe de Titular** (Resolução 044/2018 - CONSUN).



Atenção!

Na Progressão por Títulos o Professor de Ensino Superior manterá o Nível que tinha na Classe anterior, **iniciando-se nova contagem de interstício** para a próxima progressão (Art. 17, LC 345/2006).

A MOVIMENTAÇÃO NA CARREIRA Técnico Universitário



Progressão de Nível ou Desempenho (Art. 18, LC 345/2006)

A Progressão de Nível na carreira do servidor Técnico Universitário acontece de um Nível para o imediatamente superior na mesma Classe, após o cumprimento do interstício mínimo de dois anos de efetivo exercício no cargo.

Ela é regulamentada pela Resolução nº 18/2020 - CAP, que estabelece os procedimentos e critérios para a Progressão por Desempenho na carreira de Técnico Universitário.

Promoção por Titulação ou Qualificação (Art. 19, LC 345/2006)

Para o cargo de Técnico Universitário de Desenvolvimento a Promoção por Títulos consiste na movimentação do servidor da Classe em que se encontra para a Classe referente a titulação apresentada, mantendo o nível que tinha na Classe anterior, da seguinte forma:

- Para a Classe B, com a apresentação do Certificado de Especialização;
- Para a Classe C, com a apresentação do Diploma de Mestrado; e,
- Para a Classe D, com a apresentação do Diploma de Doutorado.

Está regulamentada pela Resolução nº 002/2023 - CAP e será concedida a qualquer tempo, mediante solicitação do interessado, desde que o servidor tenha homologado o seu Estágio Probatório.

Para os cargos de Técnico Universitário de Suporte, Execução e Serviços a Promoção por Titulação ou Qualificação (horas de capacitação) ocorrerá da Classe em que o servidor se encontra para a Classe imediatamente superior, mantendo o nível que tinha na classe anterior, desde que comprovada a carga horária mínima em cursos formais de capacitação na sua área de atuação ou pela apresentação de título (certificado/diploma).

Regulamentada pela Resolução nº 002/2023 - CAP, ela será concedida mediante solicitação do servidor, desde que comprove, cumulativamente:

- ter obtido, no mínimo, 02 (duas) progressões na Classe em que se encontra e
- a obtenção de sucessivos níveis de escolaridade ou o cumprimento integral da carga horária de cursos nas áreas de atuação, como determina a Lei Complementar 345/2006.

ESTÁGIO PROBATÓRIO



A estabilidade é uma garantia constitucional prevista no artigo 41 da Constituição Federal, segundo o qual os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público serão estáveis após três anos de efetivo exercício, sendo a Avaliação Especial de Desempenho no Estágio Probatório (AEDEP) realizada por comissão instituída para essa finalidade.



Professor de Ensino Superior

O processo de avaliação de desempenho dos servidores em Estágio Probatório é normatizado pelo Decreto Estadual 4.933/2006, alterado pelo Decreto Estadual 1.549/2008 e pela Resolução Nº 036/2006 - CONSEPE.

Terá como objetivo aferir as habilidades e características necessárias ao desempenho do cargo como: assiduidade, disciplina, ética docente, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. É composto por 06 (seis) avaliações semestrais, que tem início no semestre letivo de sua posse.

O processo de avaliação de Estágio Probatório docente será subsidiado pelo memorial descritivo das atividades desenvolvidas pelo servidor avaliado e pelos anexos da Resolução Nº 006/2006 - CONSEPE, que são:

- a) questionário de avaliação das atividades de ensino de graduação e pós-graduação pela ótica discente (Anexo 1), aplicado semestralmente pela Subcomissão de Avaliação Especial do Centro de Ensino;
- b) avaliação das atividades de pesquisa (Anexo 2), de extensão (Anexo 3) e de administração (Anexo 4), realizadas pelas Direções de Pesquisa, de Extensão, de Ensino e Chefe de Departamento, respectivamente, devendo ser encaminhadas à Subcomissão de Avaliação Especial do Centro de Ensino logo após o encerramento de cada semestre letivo.

Terminado o processo de avaliação, a Subcomissão de Avaliação Especial do Centro de Ensino deverá apresentar à Comissão de Avaliação Especial Central um Relatório Final, em até 30 dias após o término do semestre avaliado. Por fim o Relatório Final da Subcomissão de Avaliação Especial do Centro de Ensino deverá ser submetido à apreciação da Comissão de Avaliação Especial Central, que encaminhará à homologação do Reitor.

ESTÁGIO PROBATÓRIO



Técnico Universitário

Instrução Normativa nº 18/2022 - PROAD

Nesta carreira a Avaliação Especial de Desempenho no Estágio Probatório (AEDEP) está regulamentada pelo Decreto nº 2.294/2022, que traz em seu Anexo Único a Ficha de Avaliação Parcial da Avaliação Especial de Desempenho no Estágio Probatório, contendo os critérios, conceitos, indicadores e as escalas de aferição.

A AEDEP será aplicada a cada ciclo semestral avaliativo e verificará a aptidão e a capacidade do servidor para sua confirmação no cargo para o qual foi nomeado ou declarará sua inaptidão, tendo como critérios os requisitos básicos do estágio probatório: idoneidade moral, assiduidade e pontualidade, disciplina e eficiência.

A AEDEP será composta de:

- I - 5 (cinco) avaliações parciais, a serem realizadas semestralmente, pelo gestor imediato, a partir da data de posse e entrada em efetivo exercício do servidor;
- e
- II - 1 (um) parecer conclusivo, a ser emitido pela Comissão de AEDEP.

Será suspensa a contagem do período do estágio probatório:

- do servidor afastado a qualquer título, exceto nos casos de férias e de exercício de cargo comissionado com atribuições afins às do cargo efetivo; e
- com a instauração de qualquer procedimento administrativo disciplinar.

O procedimento da AEDEP será considerado finalizado quando for emitido o parecer conclusivo que indique a confirmação do servidor no cargo para o qual foi nomeado ou encerrado o prazo para defesa, quando o parecer conclusivo indicar a exoneração do servidor.

Na sequência o parecer deverá ser imediatamente disponibilizado ao Reitor para que seja publicada a Portaria declarando o servidor estável ou exonerado no prazo legal.



BENEFÍCIOS

ADICIONAL POR TEMPO DE SERVIÇO (TRIÊNIO)

O **Adicional por Tempo de Serviço (ATS)** consiste na concessão de acréscimo, em pecúnia, a cada 03 (três) anos de efetivo exercício, na base de 3% (três por cento), limitando em 36% (trinta e seis por cento).

Sua concessão é processada de maneira automática pelo Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e incide sobre o vencimento do cargo e as gratificações que estejam especificadas em lei.

Para efeito de concessão de ATS é computado o tempo prestado:

- na administração direta, autárquica e fundacional dos três poderes do Estado, independente do vínculo (regime de trabalho) com o Estado ou tipo de contribuição previdenciária;
- no exercício de mandato eletivo, conforme previsto na CE/89;
- em instituição educacional de caráter privado, incorporado pelo poder público estadual até a data da promulgação da CE/89;
- no serviço público federal, municipal e de outros Estados, desde que o servidor tenha ingressado no Estado até 17/04/1991 e averbado o(s) período(s) anterior(es) à referida data;
- no serviço público federal, municipal e em outros Estados de servidor em situação de licença para tratar de assuntos particulares (sem remuneração) ou à disposição, sem ônus e sem ressarcimento, em período posterior a 17/04/1991 (exemplo: professor em licença sem remuneração que prestou serviço em município fora da carga horária dedicada ao Estado se estivesse em efetivo exercício).

VALE ALIMENTAÇÃO

Além do salário base disponível na Tabela de Vencimento dos Cargos (LC 345/2006), complementa a remuneração do servidor da UDESC o **Auxílio Alimentação** no valor de R\$ 29,25, por dia útil trabalhado (Lei Ordinária n.º 17.011/2016).



BENEFÍCIOS

FÉRIAS Instrução Normativa nº 10/2022 - PROAD/PROEN

Os servidores efetivos gozarão **30 (trinta) dias** de férias após 365 dias de efetivo exercício, que será contado a partir da data da posse. E será pago, por ocasião das férias, o acréscimo constitucional de **1/3 (um terço)** da remuneração do período de férias.

A programação do usufruto das férias regulamentares de todos os servidores será realizada por meio do **SIGRH Portal de Serviços**, sob a responsabilidade do servidor interessado e controle do gestor imediato.

O usufruto das férias poderá ser **fracionado em até três períodos** de usufruto, não inferiores a 10 (dez) dias consecutivos, havendo, obrigatoriamente, interstício de ao menos 02 (dois) dias úteis trabalhados entre os períodos. Caso haja parcelamento todos os períodos devem ser incluídos na mesma ocasião, dentro do período concessivo.

Os Professores Universitários usufruirão férias no período de recesso escolar, conforme calendário acadêmico da UDESC, notadamente no mês de janeiro (Art. 3º IN PROAD nº 10/22).

LICENÇA-PRÊMIO

A **Licença-Prêmio (LP)** é concedida como prêmio ao servidor efetivo e estável após **05 (cinco) anos de efetivo exercício no serviço público estadual** e consiste no direito do servidor se afastar pelo período de **03 (três) meses, com remuneração**, respeitadas as normas e condições previstas em lei.

O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) processa automaticamente a conquista de LP.

O servidor pode consultá-la e solicitá-la pelo **SIGRH Portal de Serviços**. A licença-prêmio conquistada, pode ser usufruída de forma integral (90 dias) ou parcelada, **em parcelas não inferiores a 15 dias**.



BENEFÍCIOS

LICENÇA PARA TRATAMENTO DE SAÚDE

Trata-se de benefício pericial (um direito) concedido ao servidor efetivo que por motivo de doença, comprovada mediante avaliação médica ou multidisciplinar, esteja temporariamente incapacitado de comparecer ao seu local de trabalho ou de desenvolver as suas atividades laborais.

Quanto as faltas justificadas por motivo de saúde, **quando forem superiores a 3 (três) dias, consecutivos/ou não**, no mesmo mês, deverão ser submetidos à perícia médica, devendo o servidor informar a setorial de Recursos Humanos, no prazo máximo de 48 horas da data do atestado.

O agendamento da Avaliação Pericial deve ser realizado pelo servidor, informando usuário e senha no **SIGRH Portal de Serviços**.

LICENÇA PARA TRATAMENTO DE SAÚDE DE PESSOA DA FAMÍLIA

A **Licença Para Tratamento de Saúde de Pessoa da Família (LTF)** é o benefício pericial (um direito) concedido ao servidor efetivo, que esteja comprovadamente impossibilitado de comparecer ao seu local de trabalho, com objetivo de assistência familiar, por período integral ou com redução de uma quarta parte da jornada de trabalho, pelo período máximo de 2 (dois) anos.

Critério estatutário da remuneração do servidor em LTF:

- Até 3 (três) meses a remuneração é integral;
- De 3 (três) meses a 1 (um) ano com 2/3 (dois terços) da remuneração; e,
- De 1 (um) ano até o limite máximo de 2 (dois) anos com metade da remuneração.

Durante a vigência da LTF, no período destinado à assistência familiar, o servidor é impedido de exercer atividades remuneradas, sob pena de cassação do benefício.



BENEFÍCIOS

LICENÇA LUTO

A **Licença Luto** é o afastamento temporário de até 08 (oito) dias consecutivos, sem prejuízo dos direitos, concedido ao servidor efetivo por motivo de falecimento:

- do cônjuge (casamento) /companheiro (união estável);
- de parente até segundo grau, consanguíneos e por afinidade do servidor, a saber: pai, mãe, filhos (inclusive adotivos), avós, netos, irmãos, sogro(a), cunhado(a), padrasto, madrasta, enteados, genro/nora.

A concessão do afastamento terá início a partir da data da certidão de óbito.

LICENÇA PARA REPOUSO À GESTANTE

A **Licença para Repouso à Gestante** é remunerada e será concedida à servidora efetiva gestante para repouso por 180 (cento e oitenta) dias consecutivos, a contar da data de nascimento da criança, com a apresentação da certidão de nascimento.

Por meio de **avaliação pericial** realizada pelo Órgão Médico Oficial, a licença poderá ser concedida a partir de 28 (vinte e oito) dias anteriores à data do parto, salvo parto antecipado quando poderá ser a partir da 23ª (vigésima terceira) semana de gestação.

LICENÇA NÚPCIAS

A **Licença Nupcias** é o afastamento temporário de 08 (oito) dias consecutivos, sem prejuízo dos direitos, concedido ao servidor efetivo, por motivo de seu casamento. Neste caso, equiparase ao casamento a união estável devidamente comprovada.

O início da concessão da Licença Nupcias será a partir da data do casamento civil ou da data informada na certidão de união estável registrada em cartório.



BENEFÍCIOS

LICENÇA PATERNIDADE

A **Licença Paternidade** é um afastamento temporário por até 15 (quinze) dias consecutivos, sem prejuízo de qualquer outro direito, concedido ao servidor efetivo quando do nascimento de seu filho.

Em caso de adoção de criança de até 06 (seis) anos incompletos, o servidor mantém os mesmos direitos previsto para filho legítimo, sendo que a concessão da licença é a partir da data do nascimento ou expedição do termo de adoção/guarda.

Não será concedida Licença-Paternidade em caso de natimorto.

VALE TRANSPORTE

O **Vale Transporte (VT)** é um benefício que o Estado antecipa aos servidores para efetiva utilização em despesas de deslocamento residência-trabalho e viceversa. É um subsídio aplicável em serviço de transporte coletivo público municipal e intermunicipal, caracterizado urbano pelo DETER.

Tem direito ao benefício o servidor cujo valor de despesa com passagem for superior a 6% (seis por cento) da sua remuneração. O benefício do VT é suspenso automaticamente pelo SIRH quando deixa de atender esta prerrogativa.

O desconto do VT na folha de pagamento do servidor ocorrerá no próprio mês de concessão do subsídio. Ele não tem natureza salarial e não se incorpora à remuneração do beneficiário para quaisquer efeitos legais. Também não há incidência de contribuição previdenciária, gratificação natalina e não se incorpora como rendimento tributável.



CONTROLE DE FREQUÊNCIA

Instrução Normativa nº 04/2021 - PROAQ

Jornada de trabalho: carga horária de trabalho dos servidores públicos do Estado de Santa Catarina, definida na legislação em vigor;

Horário de expediente: período durante o qual o servidor deverá prestar serviço ou permanecer à disposição do órgão ou da entidade em que possui exercício com habitualidade;

Ponto: registro diário das entradas e saídas do servidor por meio do qual se verifica a sua frequência;

Banco de horas: sistema de natureza compensatória que consiste no registro do quantitativo de horas individualizadas, excedentes ou insuficientes em relação ao quantitativo estabelecido para a jornada de trabalho;

Falta do servidor ao serviço: ausência do registro de frequência do servidor. Pode ser justificada ou injustificada;

Falta injustificada: são aquelas que acarretaram desconto na folha de pagamento do servidor e deverão ser comunicadas pela chefia imediata, até o quinto dia do mês subsequente.

São consideradas **faltas justificadas** que deverão ser compensadas até o segundo mês subsequente ao da ocorrência (artigo 9º § 1º e § 2º da IN nº 004/2021):

- I - as ausências de até 3 (três) dias, justificadas e deferidas pela chefia imediata;
- II - as entradas tardias ou saídas antecipadas, que não causem prejuízo ao serviço, reconhecidas pela chefia imediata e que não evidenciem conduta habitual;
- III - Incapacidade por doença pessoal ou familiar, integrando a realização de consultas ou exames médicos e odontológicos, até o limite estabelecido em legislação específica, comprovada pela apresentação de atestado ou requisição de exame no primeiro dia útil após a ocorrência;
- IV - Prova escolar coincidente com o horário de trabalho, mediante comprovação;
- V - Direito concedido à servidora lactante, nos termos da legislação em vigor;
- VI - Doação de sangue, comprovada por documentação;
- VII - Participação em Tribunal do Júri, comprovado por mandado de intimação;
- VIII - Convocação do Tribunal Regional Eleitoral;
- IX - Participação em eventos de capacitação, previamente autorizados, mediante apresentação de documento comprobatório;
- X - Execução de serviço externo; e
- XIII. Viagem a serviço.



Serviços e estruturas de apoio ao servidor

Associação de Professores da UDESC (APRUDESC):
<http://apruDESC.com.br/>

Associação dos Servidores da UDESC:
<https://assuDESC.com.br/>

Biblioteca Universitária:
<https://www.udesc.br/bu>

Ouvidoria da UDESC:
<https://www.udesc.br/ouvidoria>

Plano SC Saúde:
 A adesão ao SC Saúde é facultativa a cada Servidor, ativo ou inativo. O SC Saúde é um serviço público, sem fins lucrativos e pertence a todos os Servidores do Estado de Santa Catarina.
<http://scsaude.sca.sc.gov.br/>

Sindicato dos Técnicos da UDESC:
<https://www.facebook.com/sintuDESC/likes>



LINKS ÚTEIS

Portais UDESC:
 Acesso à estrutura da Universidade e seus contatos, bem como é possível acessar os portais de cada um dos Centros:
udesc.br

Portal do Servidor Público Estadual - SC:
<https://www.portaldoservidor.sc.gov.br/>

SIRH Portal de Serviços:
<https://sirhportal.sca.sc.gov.br/SIRHNovoPortal/#/auth>

Sistemas Administrativos e Acadêmicos da UDESC:
<https://www.udesc.br/sistemas/udesc>

Boletim de Atos da UDESC:
<https://www.udesc.br/atosoficiais>

Legislação UDESC:
<https://www.udesc.br/secretaria/secretaria/estatutoeajls>

FALE CONOSCO

Coordenadoria de Recursos Humanos da Reitoria
crh.reitoria@udesc.br

Setorial de Recursos Humanos da Reitoria
srh.reitoria@udesc.br

Setorial de Recursos Humanos CEART
crh.ceart@udesc.br

Setorial de Recursos Humanos CAV
crh.cav@udesc.br

Setorial de Recursos Humanos ESAG
crh.esag@udesc.br

Setorial de Recursos Humanos FAED
crh.faed@udesc.br

Setorial de Recursos Humanos CCT
crh.cct@udesc.br

Setorial de Recursos Humanos CEAD
crh.cead@udesc.br

Setorial de Recursos Humanos CESFI
crh.cesfi@udesc.br

Setorial de Recursos Humanos CERES
crh.ceres@udesc.br

Setorial de Recursos Humanos CEAVI
crh.ceavi@udesc.br

Setorial de Recursos Humanos CEO
crh.ceo@udesc.br

Setorial de Recursos Humanos CEPLAN
crh.ceplan@udesc.br

Setorial de Recursos Humanos CEFID
crh.cefid@udesc.br

Setorial de Recursos Humanos CESMO
ciad.cesmo@udesc.br

UDESC NA MÍDIA

 **Facebook**
www.facebook.com/udesc

 **Twitter**
www.twitter.com/udesc

 **YouTube**
www.youtube.com/canaludesc

 **Flickr**
www.flickr.com/udesc

 **Instagram**
<https://www.instagram.com/udesc.oficial/7d-pt>

 **Whatsapp**
<http://www1.udesc.br/7d/Formulario-335>



UDESC
 UNIVERSIDADE
 DO ESTADO DE
 SANTA CATARINA

Av. Madre Benvenuta, 2007 | Foz de Itajaí | Florianópolis/SC
 CEP 88035-901 | Telefone: (48) 3664-8000
www.udesc.br | [facebook.com/udesc](https://www.facebook.com/udesc) | [twitter @udesc](https://twitter.com/udesc)

APÊNDICE D - UDESC Corporativa

☰ Direitos e Deveres Próximo Conteúdo →

Menu



PROGRESSÃO FUNCIONAL

Consiste no deslocamento do servidor entre os níveis de uma mesma Classe ou de uma Classe para outra, na mesma carreira.

genially

Deseja fazer um conteúdo genial como este? [CADASTRE-SE AGORA](#)

Próximo Conteúdo

Feedback

☰ Direitos e Deveres Próximo Conteúdo →



Não terá direito a quaisquer das modalidades de progressão o servidor que:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

genially

Deseja fazer um conteúdo genial como este? [CADASTRE-SE AGORA](#)

Próximo Conteúdo

Feedback

☰ Direitos e Deveres Próximo Conteúdo →



A Promoção por Títulos consiste na movimentação do servidor da Classe em que se encontra para a Classe referente a titulação apresentada, mantendo o nível que tinha na classe anterior, da seguinte forma:

CLASSE - B CLASSE - C CLASSE - D

genially

Deseja fazer um conteúdo genial como este? [CADASTRE-SE AGORA](#)

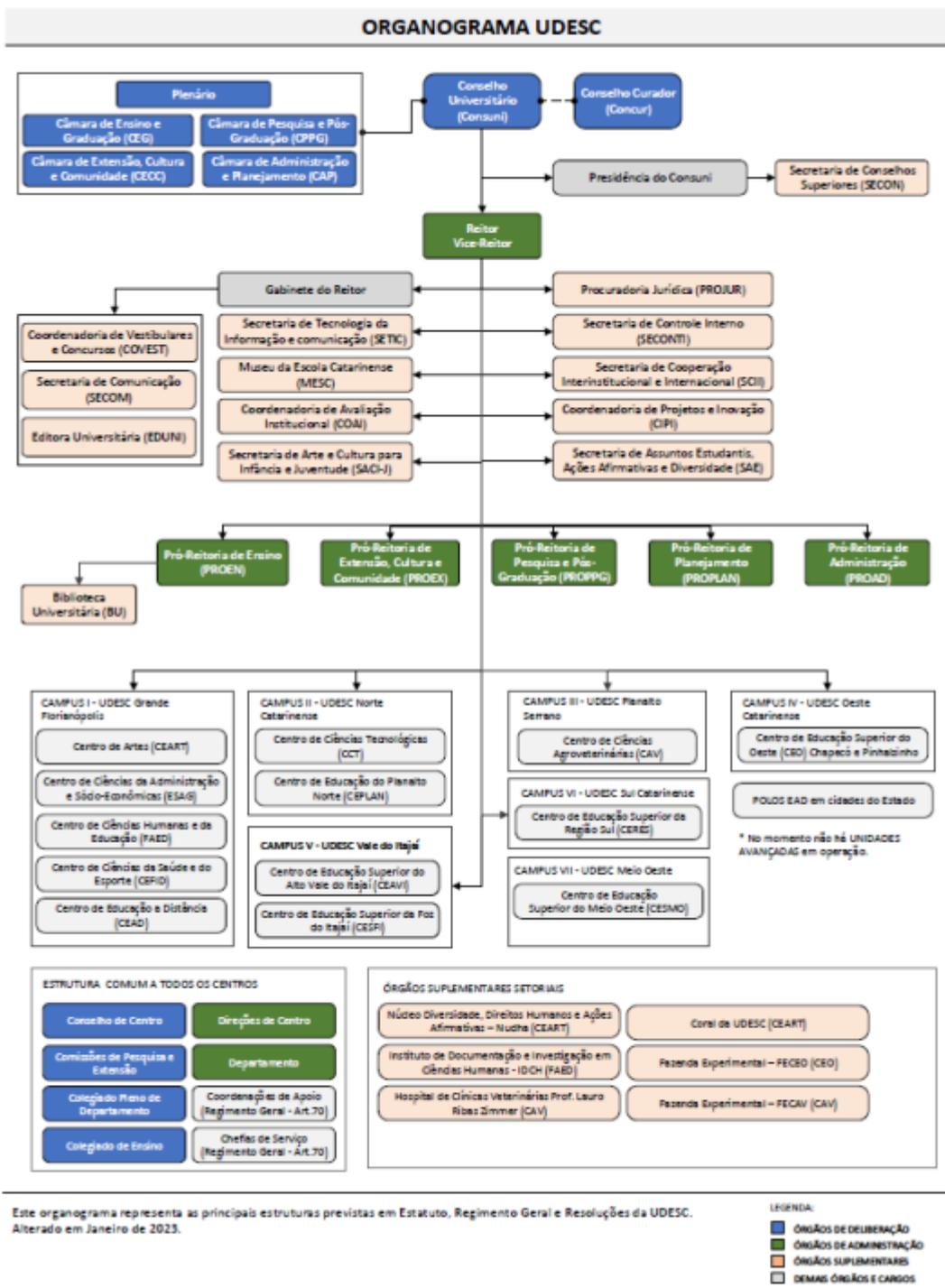
Próximo Conteúdo

Feedback

Fonte: (UDESC, [202-?]e)

ANEXOS

ANEXO A - Estrutura Organizacional da UDESC



Fonte: UDESC (2023)

ANEXO B - Cartão Apresentação

FOTO

**NOME COMPLETO DO
SERVIDOR**

Cargo ocupado

Departamento de
Administração Pública.
Área: Administração Pública

Contato: endereço de e-mail

