SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO DE SERVIDORES NO IFMA

Juliana Oliveira de Paula[1], Jussara Danielle Martins Aires[2]

[1]Universidade Federal do Maranhão, São Luís, Brasil (juliana.paula@ifma.edu.br)
[2]Universidade Federal do Maranhão, São Bernardo, Brasil

Resumo: O estudo analisa a percepção dos servidores do IFMA sobre a integração institucional e o conhecimento acerca de direitos, deveres e normas institucionais. Trata-se de pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, aplicação de questionário e Análise de Conteúdo. Os resultados evidenciaram fragilidades na socialização organizacional do IFMA, indicando a necessidade de fortalecer ações de acolhimento, comunicação institucional e disponibilização de materiais orientativos.

Palavras-chave: Socialização organizacional; Servidor público; Integração; Onboarding; Gestão de Pessoas.

INTRODUÇÃO

Ao longo do desenvolvimento humano, o indivíduo participa de diferentes grupos sociais, nos quais ocorre o processo de socialização. Esse processo possibilita a internalização de normas, valores morais e princípios éticos compartilhados pela sociedade em que está inserido. A partir da interação contínua com o meio social, o indivíduo incorpora crenças e valores que contribuem para a construção de padrões de comportamento adequados aos diferentes contextos de convivência. Com o tempo, esses valores se consolidam e influenciam suas decisões, inclusive aquelas relacionadas à trajetória profissional (Paiva et al., 2019).

Nesse sentido, o termo socialização refere-se ao processo pelo qual são incorporadas ao indivíduo as estruturas de ação e os padrões de uma sociedade ou grupo social. Trata-se de um fenômeno que ocorre em diferentes níveis, considerando que o indivíduo pode apresentar maior ou menor grau de socialização. Assim, considera-se adequadamente socializada a pessoa que internalizou elementos suficientes dessas estruturas, possibilitando o desempenho eficaz de seus papéis sociais (Santos et al., 2019).

Além disso, a socialização trata-se de um processo de aprendizagem que ocorre quando o indivíduo assume novos papéis em uma organização, com o objetivo de se adaptar ao novo contexto. Nesse processo, ele desenvolve conhecimentos, habilidades e atitudes, além de assimilar os valores, normas e práticas da cultura organizacional. Ademais, essa cultura pode ser entendida como uma construção social influenciada pelo cotidiano das pessoas na organização (Oliveira e Loureiro, 2018).

No contexto organizacional, a socialização ocorre nas organizações nas quais o indivíduo se insere e passa a atuar na condição de trabalhador. Desse modo, o processo de socialização organizacional refere-se à forma como a organização integra seus colaboradores à sua cultura, à sua realidade e ao seu funcionamento interno (Schraiber e Melo, 2021).

Dessa forma, a socialização organizacional configura-se como uma importante ferramenta à disposição dos gestores públicos, contribuindo para diversos processos da gestão de pessoas e favorecendo a obtenção de resultados positivos. Nos últimos anos, o interesse por essa temática tem se intensificado, em razão de seu potencial nas organizações, ampliando a compreensão sobre o processo de adaptação do indivíduo ao trabalho e seus impactos em diferentes dimensões do ambiente organizacional contemporâneo (Araújo et al., 2021).

Sob essa perspectiva, a socialização de novos membros desempenha papel fundamental na manutenção da dinâmica organizacional. Por meio das estratégias de integração, os valores, normas e comportamentos institucionais são transmitidos pela organização e assimilados pelos novos integrantes (Paiva et al., 2019).

Nesse contexto, o processo de integração é compreendido como um conjunto sistemático de ações voltadas à socialização de novos servidores, com o objetivo de favorecer sua adaptação e ambientação à organização Barros Neto e Santos (2024).

Por conseguinte, o *onboarding,* denominado socialização organizacional e integração institucional, corresponde ao conjunto de ações, orientações e estratégias desenvolvidas pela organização para acolher e acompanhar o novo servidor ou colaborador durante seus primeiros dias, semanas ou meses de atuação, visando facilitar sua adaptação às normas, à cultura e às práticas institucionais Barros Neto e Santos (2024).

Criar um espaço de acolhimento no momento em que o servidor ingressa em um novo contexto organizacional, promovendo o diálogo sobre suas experiências iniciais, sentimentos e expectativas em relação ao futuro, constitui uma ação fundamental da área de Gestão de Pessoas, contribuindo para um ambiente de recepção, compreensão e integração ao novo contexto institucional (Araújo et al., 2020).

Além disso, espera-se que indivíduos que se percebam integrados à cultura organizacional, às equipes de trabalho e às rotinas institucionais desenvolvam maior comprometimento com a organização. Essa expectativa fundamenta ações de Gestão de Pessoas voltadas à socialização de novos servidores, reforçadas por estudos que destacam a influência do contexto organizacional na formação e no fortalecimento do comprometimento (Araújo et al., 2020).

Ademais, a valorização, por parte das organizações, do aprofundamento de conhecimentos sobre o processo de integração de novos colaboradores contribui para sua inclusão e para o sentimento de pertencimento ao ambiente institucional. Esse contexto favorece o engajamento no desempenho das atividades com eficiência e eficácia, além de estimular o desenvolvimento de competências e o aprimoramento profissional, resultando em benefícios tanto para o indivíduo quanto para o alcance dos objetivos organizacionais (Correia, 2019).

Por outro lado, a ausência de um processo estruturado de integração institucional pode dificultar a adaptação do novo servidor ao ambiente de trabalho. Além disso, pode favorecer a intenção de rotatividade, a redução da produtividade, o absenteísmo e outros impactos negativos na gestão de pessoas Barros Neto e Santos (2024).

No âmbito do setor público, a socialização assume características distintas em comparação às práticas adotadas na iniciativa privada, uma vez que processos como recrutamento, seleção, capacitação e avaliação de desempenho apresentam especificidades próprias desse contexto (Andrade et al. 2015).

Nesse cenário, a socialização organizacional contribui para a adaptação do indivíduo às demandas particulares do serviço público, favorecendo seu alinhamento às exigências institucionais. Dessa forma, a socialização organizacional no contexto público está relacionada à adaptação dos indivíduos às características próprias das instituições (Moyson et al., 2017).

Diante da crescente demanda da sociedade por serviços públicos de qualidade, as organizações públicas vêm reconhecendo a necessidade de adotar uma gestão orientada a resultados, fundamentada nos princípios da eficiência, eficácia e efetividade. Nesse contexto, observa-se a implementação programas e ações voltados à melhoria contínua dos processos institucionais, especificamente no que se refere à qualificação e à integração de novos servidores. Essa iniciativas buscam favorecer a compreensão do papel desempenhado pelo servidor na organização, bem como promover a aplicação adequada desses princípios exercício de suas atividades (Correia, 2019).

Nesse sentido, as organizações pública têm buscado investir na capacitação e qualificação de seus servidores, com o objetivo de oferecer serviços mais ágeis e alinhados às demandas da sociedade. Diante desse cenário, procuram reduzir a burocracia nos processos, tornando-os mais céleres, além de promover maior eficiência no ambiente de trabalho e aprimorar o desempenho das atribuições funcionais. Sendo assim, a integração é essencial para adaptar rapidamente o novo servidor, garantindo segurança no desempenho das atividades e promovendo um ambiente de trabalho acolhedor (Correia, 2019).

Por fim, os institutos públicos enfrentam desafios relacionados à atração, ao desenvolvimento e à permanência de seus profissionais, especialmente diante da necessidade de alinhar os servidores às normas, rotinas e valores institucionais. Nessa perspectiva, a socialização organizacional assume papel estratégico, pois contribui para a integração dos servidores ao ambiente institucional, favorecendo a compreensão de suas atribuições, o acesso às informações funcionais e a adaptação às práticas organizacionais (Santos et al., 2019).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA) é uma instituição federal de educação, ciência e tecnologia que visa impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões onde atua, e ocupa posição de destaque no cenário educacional maranhense, contribuindo significativamente para a democratização do acesso à educação pública, gratuita e de qualidade em diversas regiões do estado. Por meio de seus 31 campi distribuídos no Maranhão, a instituição atua na formação técnica, tecnológica e superior, promovendo qualificação profissional, produção científica e desenvolvimento social, especialmente em municípios do interior que historicamente apresentam menor oferta educacional (BRASIL, 2025).

Nesse contexto, o IFMA insere-se no contexto da educação pública federal brasileira como uma instituição voltada à oferta de educação profissional, científica e tecnológica, atuando de forma integrada no ensino, pesquisa e extensão. Vinculado à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o IFMA desempenha papel estratégico na formação cidadã e profissional, contribuindo para o desenvolvimento social, científico e econômico do

Maranhão por meio da oferta de cursos técnicos, superiores e de pós-graduação (FAEPI, 2025).

Além disso, a instituição desempenha relevante função social ao integrar ensino, pesquisa e extensão, desenvolvendo projetos voltados às demandas locais e regionais, incentivando a inovação, o empreendedorismo, a inclusão social e o fortalecimento das potencialidades econômicas do estado. Dessa forma o IFMA contribui diretamente para o desenvolvimento da sociedade maranhense, formando profissionais qualificados, ampliando oportunidades e fortalecendo políticas públicas educacionais e de desenvolvimento regional (BRASIL, 2021).

Por outro lado, feedbacks de servidores do IFMA sinalizam a necessidade de investigação do processo de integração e socialização institucional, a fim de possibilitar a proposição de melhorias voltadas ao acolhimento, à adaptação e ao acesso às informações institucionais.

Tal necessidade torna-se ainda mais relevante diante das fragilidades que podem estar presente nesse processo de socialização e integração, comprometendo o acolhimento e a orientação dos novos servidores, gerando dúvidas, insegurança e dificuldades de inserção no contexto institucional.

Nesse contexto, surge o seguinte questionamento: Como ocorre o processo de integração e socialização dos servidores no IFMA e de que forma as ações institucionais contribuem para o conhecimento dos direitos, deveres e normas institucionais?

Diante desse cenário, o objetivo da pesquisa foi analisar a percepção dos servidores do IFMA em relação ao conhecimento sobre seus direitos, deveres e normas institucionais, além de compreender o processo de integração institucional, considerando as ações e ferramentas adotadas pela instituição.

Além disso, o estudo pode subsidiar a tomada de decisão por parte dos gestores, a proposição de intervenções institucionais, o desenvolvimento de projetos e ações inovadoras, bem como o fortalecimento do planejamento estratégico.

Por fim, destaca-se que o presente estudo relaciona-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas, especialmente ao ODS 4 (Educação de Qualidade), ao ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e ao ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), ao propor ações voltadas ao fortalecimento da socialização organizacional, ao acesso à informação institucional e à melhoria da atuação dos servidores públicos no âmbito do IFMA.

Adicionalmente, este artigo contém cinco seções principais considerando esta introdução, e está estruturado da seguinte forma: na seção “Material e Métodos”, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados; em seguida, na seção “Resultados e Discussão”, são expostas as análises e discussões dos resultados obtidos; posteriormente, na seção “Conclusões”, apresenta-se uma síntese dos principais resultados e as considerações finais do estudo; e, por fim, na seção “Referências”, encontram-se registradas as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo caracteriza-se como descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa. A pesquisa buscou analisar a percepção dos servidores do IFMA sobre seus direitos, deveres e normas institucionais, além de compreender o processo de integração institucional por meio da aplicação de questionário.

A coleta de dados, ocorreu entre os meses de março e maio de 2026, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA), abrangendo seus 31 campi. Para isso, foi aplicado um questionário online elaborado na plataforma *Google Forms* e enviado por e-mail a 3.090 servidores do banco de dados institucional, obtendo-se 850 respostas válidas.

Foram formuladas 24 perguntas abrangendo os seguintes temas: perfil dos servidores (sociodemográficas), vínculo funcional, conhecimento sobre legislação, direitos e deveres, acesso e avaliação de materiais orientativos, dúvidas e impactos na vida funcional, busca por informações institucionais e funcionais, sugestões e contribuições dos participantes para melhorar e inovar o processo de integração.

Para análise dos dados qualitativos, empregou-se a Análise de Conteúdo, da autora Bardin (2016). Essa técnica envolve 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Tal análise permitiu portanto a categorização das respostas e a identificação de temas recorrentes relacionados às dificuldades, lacunas e sugestões na socialização organizacional.

Após a validação dos questionários respondidos, os dados foram analisados de forma quantitativa por meio do software Microsoft Excel, o qual possibilitou a organização, o tratamento e a avaliação das informações, mediante a elaboração de gráficos. Os dados quantitativos possibilitaram a identificação de padrões de respostas relacionados à percepção dos servidores sobre o processo de integração, bem como à percepção do nível de conhecimento das normas institucionais.

Quanto à ética da pesquisa, a investigação seguiu as recomendações éticas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Saúde - CNS, em respeito pelas pessoas,

beneficência e justiça, tomando como referência a Resolução n° 510, de 07 de abril de 2016, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre os participantes deste estudo, 79,5% pertence à categoria de técnico-administrativo em Educação, 20,5% são docentes do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (Gráfico 1). Quanto ao gênero, 45,5% são homens e 54,5% são mulheres (Gráfico 2). No quesito faixa etária, há um predomínio dos que possuem de 36 a 45 anos, com 42,5% dos participantes, em seguida 31,0% entre 26 e 35 anos, seguidos de 14,9% com idade entre 46 e 55 anos, o seguinte possui 8,2% com mais de 56 anos, e 3,4% entre 18 e 25 anos (Gráfico 3).

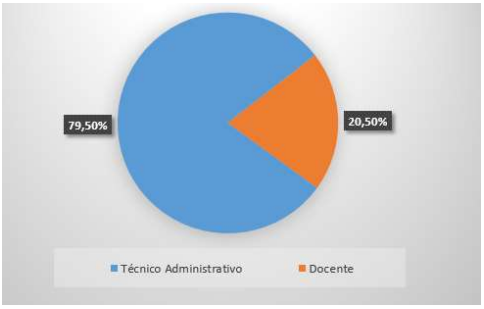


Gráfico 1. Cargo dos Participantes.

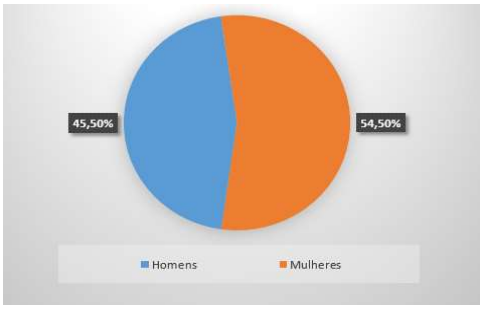


Gráfico 2. Gênero dos Participantes.

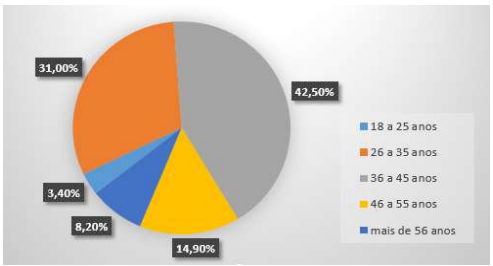


Gráfico 3. Faixa etária dos Participantes.

O nível de escolaridade dos indivíduos concentrou-se em 59,1% em nível de especialização, seguido dos 25% com mestrado, 4,5% com ensino médio, 4,5% graduação, e 6,9% com nível de doutorado (Gráfico 4). Por fim, quanto ao tempo de serviço, 65,9% dos respondentes possuem acima de 3 anos de exercício, 34,1% possuem de 1 até 3 anos de efetivo exercício na Instituição (Gráfico 5).

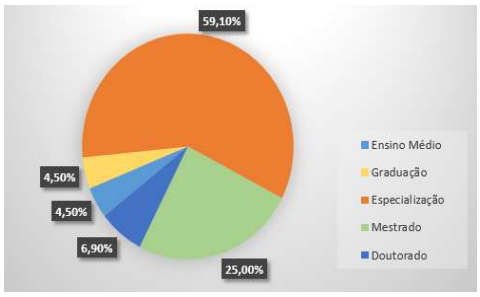


Gráfico 4. Qualificação dos Participantes.

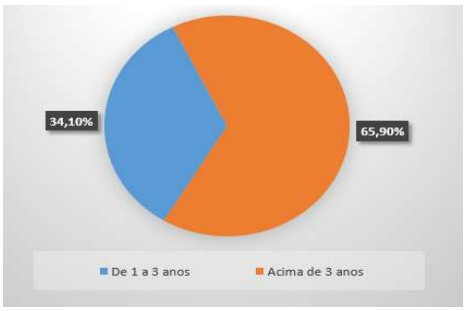


Gráfico 5. Tempo de Exercício dos Participantes.

Os dados mostram que a grande maioria dos servidores (86,4%) já teve dúvidas relacionadas à sua vida funcional, enquanto apenas 13,6% afirmaram não ter enfrentado esse tipo de situação (Gráfico 6). Esse resultado é bastante significativo, pois evidencia que há uma demanda real e recorrente por informações claras sobre direitos, deveres e rotinas administrativas e funcionamento institucional. Indica também possíveis fragilidades no processo de socialização organizacional e na comunicação interna, especialmente no momento de ingresso dos servidores. Barreiras estas, que podem afetar o desempenho do servidor e da instituição.

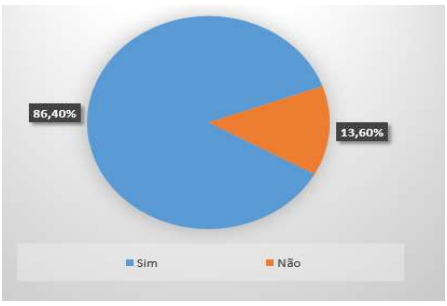


Gráfico 6. Dúvidas dos Participantes.

A socialização organizacional é compreendida como um processo fundamental para a adaptação do indivíduo ao ambiente de trabalho, permitindo que o servidor compreenda normas, valores, cultura e procedimentos institucionais. Nesse sentido, Araújo e Campelo Filho (2021) destacam que falhas nesse processo podem comprometer a integração do

servidor à instituição, dificultando o entendimento das práticas organizacionais e gerando insegurança no exercício das atividades funcionais. Os autores ressaltam que a ausência de informações adequadas no período inicial tende a aumentar dúvidas e dificuldades de adaptação.

Corroborando esse entendimento, Oliveira e Loureiro (2018), ao analisarem o processo de integração de servidores do IFRN, observaram que a insuficiência de orientações institucionais e de acompanhamento inicial impacta negativamente a inserção dos novos servidores, favorecendo sentimentos de desorientação e dificuldades no desempenho das funções. De forma semelhante, Correia (2019) aponta que a socialização organizacional em Institutos Federais ainda apresenta desafios relacionados à comunicação institucional e à transmissão de informações essenciais aos servidores ingressantes.

Os resultados também dialogam com os achados de Barros Neto et al. (2024), que enfatizam a importância do onboarding como estratégia de socialização organizacional. Segundo os autores, processos estruturados de acolhimento e integração contribuem significativamente para reduzir dúvidas, aumentar a clareza das informações institucionais e promover maior segurança ao servidor em relação às suas atribuições e direitos funcionais. A ausência desse suporte inicial pode resultar em dificuldades de adaptação e impactos negativos tanto para o servidor quanto para a instituição.

Além disso, estudos como os de Araújo et al. (2020) demonstram que a socialização organizacional influencia diretamente o comprometimento organizacional. Quando o servidor não recebe informações suficientes para compreender seu papel e o funcionamento da instituição, podem surgir sentimento de insegurança, baixa identificação institucional e redução do engajamento. Nesse mesmo sentido, Moyson et al. (2017) afirmam que processos de socialização bem estruturados favorecem a adaptação, o desempenho e o alinhamento do servidor aos objetivos organizacionais.

Santos et al. (2019) também destacam que dificuldades no acesso à informação e na inclusão organizacional podem comprometer a experiência dos servidores dentro das instituições públicas, reforçando a necessidade de práticas institucionais mais acessíveis e acolhedoras. Ademais, Schraiber e Melo (2021) enfatizam que o compartilhamento do conhecimento constitui elemento essencial para fortalecer a socialização organizacional e o comprometimento institucional, reduzindo barreiras comunicacionais e favorecendo maior integração entre os servidores.

Dessa forma, os dados obtidos sugerem a necessidade de fortalecimento das estratégias institucionais de acolhimento, integração e comunicação interna no IFMA, especialmente voltadas aos servidores ingressantes. A implementação de ações sistemáticas de onboarding, capacitações iniciais e canais permanentes de orientação pode contribuir para minimizar dúvidas funcionais, melhorar a adaptação organizacional e favorecer tanto o desempenho individual quanto a eficiência institucional

Apenas 22,4% dos participantes relataram que as dúvidas decorrentes da falta de informação ou da perda de prazos ocasionaram prejuízos relacionados a direitos (Gráfico 7). O resultado revela um quantitativo significativo de servidores que enfrentaram prejuízos, sejam eles financeiros, administrativos ou relacionados à perda de direitos em razão de lapsos temporais e dificuldades no acesso às informações institucionais.

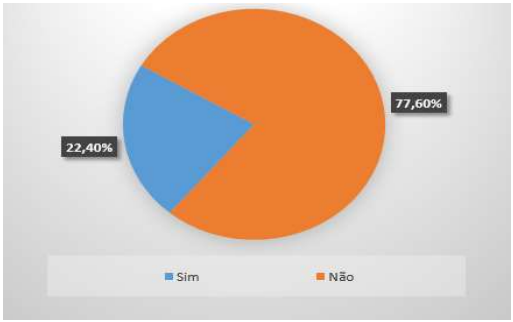


Gráfico 7. Prejuízos.

Esse resultado reforça a importância da socialização organizacional como mecanismo de orientação e adaptação dos servidores ao ambiente institucional. Segundo Araújo e Campelo Filho (2021), a insuficiência de informações e falhas nos processos de integração podem gerar insegurança e dificuldades na compreensão das rotinas administrativas, comprometendo o exercício pleno das atividades funcionais e o acesso adequado aos direitos do servidor. Os autores ressaltam que a ausência de um processo estruturado de acolhimento favorece a ocorrência de erros e desencontros informacionais.

De forma semelhante, Oliveira e Loureiro (2018) destacam que a socialização organizacional possui papel essencial na transmissão de conhecimentos sobre normas, procedimentos e prazos institucionais. Quando esse processo ocorre de maneira insuficiente, os servidores podem enfrentar dificuldades para compreender fluxos administrativos e obrigações funcionais, aumentando o risco de perda de prazos e prejuízos relacionados à vida funcional.

Os achados também dialogam com Barros Neto et al. (2024), que defendem o onboarding como ferramenta estratégica para minimizar falhas de comunicação e promover maior clareza das informações institucionais. Para os autores, a ausência de programas estruturados de integração pode ocasionar

desinformação, insegurança e dificuldades de adaptação, impactando diretamente a experiência do servidor e sua relação com a instituição.

Araújo et al. (2020) afirmam ainda que processos frágeis de socialização organizacional podem influenciar negativamente o comprometimento organizacional, especialmente quando os servidores enfrentam dificuldades recorrentes para acessar informações relevantes ao desempenho de suas funções e à garantia de seus direitos. Nesse contexto, a falta de orientação institucional adequada pode gerar sentimentos de insatisfação e desamparo organizacional.

Moyson et al. (2017), ao realizarem uma revisão sistemática sobre socialização organizacional na administração pública, enfatizam que instituições que não investem em mecanismos eficazes de integração e compartilhamento de informações tendem a enfrentar maiores dificuldades relacionadas à adaptação dos servidores e à eficiência organizacional. Esse cenário evidencia a necessidade de práticas institucionais que promovam maior clareza, acompanhamento e suporte aos servidores, sobretudo nos períodos iniciais de ingresso.

Além disso, Schraiber e Melo (2021) ressaltam que o compartilhamento do conhecimento é elemento indispensável para fortalecer a socialização organizacional e evitar prejuízos decorrentes da falta de informação. Segundo os autores, ambientes institucionais que estimulam a circulação de conhecimento e a comunicação interna reduzem falhas informacionais e favorecem maior segurança funcional aos servidores.

Assim, os dados sugerem que, embora a maior parte dos servidores não tenha sofrido prejuízos diretos, o percentual daqueles que relataram perdas evidencia fragilidades nos processos de comunicação e orientação institucional. Tal cenário demonstra a necessidade de fortalecimento das ações de onboarding, capacitação e disseminação de informações no IFMA, visando garantir maior segurança administrativa, prevenir perdas de direitos e promover uma integração organizacional mais eficiente.

Para a maioria dos participantes, a percepção do nível de conhecimento acerca da legislação que rege a vida funcional do servidor público federal foi considerada média. A análise foi realizada com base em uma escala Likert de cinco pontos – muito baixo, baixo, médio, alto, muito alto – resultando no Gráfico 8, no qual a categoria "médio" correspondeu a 60,9% das respostas, equivalente a 517 participantes.

O nível médio indica que os servidores possuem conhecimento parcial sobre normas, direitos, deveres e procedimentos administrativos relacionados à carreira pública. Assim, nota-se que a maioria dos participantes não se considera totalmente leiga quanto à legislação funcional, mas também não percebe possuir domínio aprofundado sobre o tema.

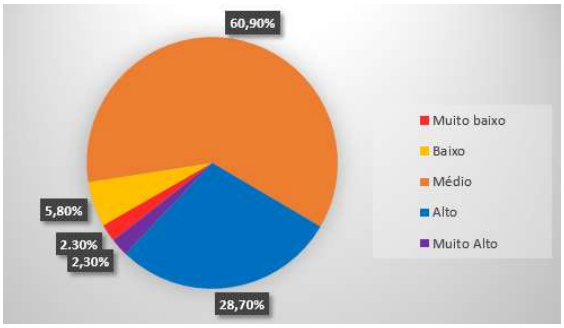


Gráfico 8. Nível de Conhecimento dos Participantes.

Esse resultado evidencia uma condição intermediária de conhecimento institucional, que pode refletir limitações nos processos de orientação e socialização organizacional. Segundo Araújo e Campelo Filho (2021), a socialização organizacional é fundamental para promover a compreensão das normas e práticas institucionais, especialmente no contexto do serviço público, em que a atuação profissional é fortemente regulada por legislações e procedimentos específicos. Quando esse processo ocorre de forma insuficiente, os servidores tendem a desenvolver apenas um conhecimento parcial sobre sua vida funcional.

Corroborando essa perspectiva, Oliveira e Loureiro (2018) destacam que a integração organizacional dos servidores deve contemplar ações voltadas à disseminação de informações sobre legislação, direitos e fluxos administrativos. A ausência de acompanhamento contínuo e de mecanismos eficazes de orientação pode dificultar a consolidação do conhecimento funcional, fazendo com que muitos servidores compreendam apenas aspectos básicos de sua atuação institucional.

Os dados também dialogam com os achados de Barros Neto et al. (2024), que apontam o onboarding como estratégia relevante para ampliar a compreensão dos servidores acerca das normas institucionais e reduzir inseguranças relacionadas à vida funcional. Para os autores, processos estruturados de acolhimento e treinamento inicial favorecem maior clareza sobre direitos, deveres e responsabilidades, contribuindo para o fortalecimento da adaptação organizacional.

Além disso, Araújo et al. (2020) afirmam que a compreensão adequada das normas institucionais influencia diretamente o comprometimento organizacional. Servidores que possuem maior entendimento sobre a estrutura e o funcionamento da instituição tendem a apresentar maior segurança no desempenho de suas funções e maior identificação com a organização. Em contrapartida, o conhecimento limitado ou superficial pode gerar dúvidas recorrentes,

insegurança e dependência excessiva de orientações informais.

Os resultados apontam que 63,2% dos servidores não receberam, durante o processo de admissão no IFMA, material orientativo contendo informações sobre normas institucionais, direitos e deveres dos servidores (Gráfico 9).

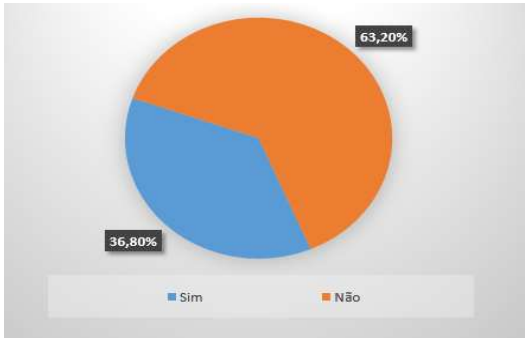


Gráfico 9. Disponibilização de material orientativo.

Os estudos selecionados demonstram convergência teórica em torno da socialização organizacional como elemento estratégico para a adaptação, integração e comprometimento dos servidores nas organizações públicas. As pesquisas de Araújo e Campelo Filho (2021), Oliveira e Loureiro (2018) e Correia (2019) relacionam-se diretamente ao contexto dos Institutos Federais, evidenciando a importância de processos estruturados de integração institucional para favorecer o acesso às informações, a adaptação ao ambiente de trabalho e o alinhamento às normas organizacionais.

De maneira complementar, Araújo et al. (2020) destacam que a socialização organizacional influencia positivamente o comprometimento organizacional, reforçando a ideia de que servidores adequadamente integrados tendem a apresentar maior vínculo com a instituição e melhor desempenho funcional. Essa perspectiva também dialoga com os estudos de Paiva et al. (2019), que compreendem a socialização como um processo de assimilação de valores, normas e comportamentos institucionais.

Os estudos de Barros Neto et al. (2024) aprofundam essa discussão ao enfatizar a relevância do onboarding e das ações sistematizadas de acolhimento de novos servidores, demonstrando que a ausência de estratégias estruturadas de integração pode gerar insegurança, dificuldades de adaptação e impactos negativos na gestão de pessoas. Nessa mesma linha, Moyson et al. (2017) evidenciam as especificidades da socialização organizacional no setor público, considerando as características próprias da administração pública e suas exigências institucionais.

Além disso, Santos et al. (2019) ampliam a discussão ao abordar os desafios da socialização organizacional em instituições federais de ensino superior, especialmente no que se refere à inclusão, acessibilidade e adaptação dos indivíduos ao contexto organizacional. Já Schraiber e Melo (2021) relacionam a socialização organizacional ao compartilhamento do conhecimento e ao comprometimento institucional, demonstrando que a circulação de informações favorece o fortalecimento das relações organizacionais.

No que se refere aos instrumentos capazes de transmitir informações institucionais para os novos servidores do IFMA, os resultados apresentados no Gráfico 10 evidenciam a preferência dos participantes por instrumentos mais estruturados e sistematizados, destacando-se o manual, que correspondeu a 36,4% das respostas.

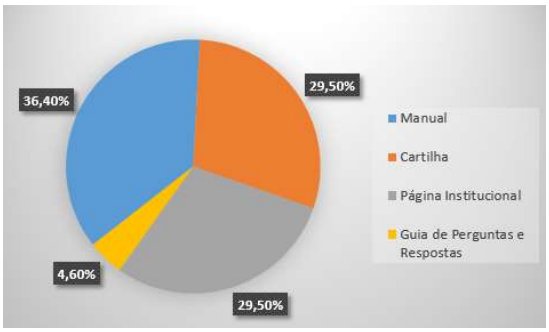


Gráfico 10. Preferência dos Participantes.

Esse dado sugere a necessidade de um material mais completo, organizado e acessível, capaz de reunir informações relevantes acerca dos direitos e deveres funcionais dos servidores. Tal resultado converge com os estudos de Moyson et al. (2017), que destacam a importância de mecanismos formais de socialização organizacional para reduzir incertezas, facilitar a adaptação dos servidores e promover maior compreensão das normas, valores e práticas institucionais.

Além disso, a preferência pelo manual também dialoga com os achados de Oliveira e Loureiro (2018), ao evidenciarem que a disponibilização de informações claras e organizadas favorece o processo de integração dos novos servidores em instituições federais de ensino. Na mesma perspectiva, Barros Neto et al. (2024) ressaltam que práticas de onboarding estruturadas contribuem para maior segurança, pertencimento e adaptação organizacional dos ingressantes.

Em seguida, aparecem com igual percentual a cartilha (29,50%) e a página institucional (29,50%), demonstrando que também há uma demanda significativa por materiais mais objetivos, ilustrativos e de fácil acesso, bem como por recursos digitais que possibilitem consultas rápidas no cotidiano de trabalho. Esse resultado pode ser relacionado aos estudos de Correia (2019), que apontam a relevância de estratégias diversificadas de socialização, considerando as necessidades informacionais e as

características dos servidores. Da mesma forma, Schraiber e Melo (2021) destacam que o compartilhamento do conhecimento institucional, quando realizado de forma acessível e dinâmica, favorece a integração e o comprometimento organizacional.

Por fim, o guia de perguntas e respostas (4,60%) apresentou menor adesão, sugerindo um interesse reduzido por formatos mais pontuais ou menos estruturados. Esse resultado reforça a percepção de que os participantes valorizam instrumentos capazes de oferecer informações mais amplas e organizadas, contribuindo de maneira mais efetiva para o processo de socialização organizacional e para a integração institucional dos servidores.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa cumpriu o objetivo de analisar a percepção dos servidores do IFMA em relação ao conhecimento sobre seus direitos, deveres e normas institucionais, além de compreender como os participantes percebem as ferramentas e ações de integração institucional adotadas pela organização.

Os achados da pesquisa também permitiram identificar fragilidades relacionadas ao processo de integração e socialização institucional, especialmente no que se refere ao acesso às informações, ao acompanhamento dos novos servidores e à sistematização das ações de acolhimento. Nesse sentido, o estudo contribui para ampliar as discussões acerca da importância da socialização organizacional no contexto das instituições públicas de ensino, evidenciando a necessidade de fortalecimento de estratégias voltadas à integração institucional.

Ademais, a pesquisa pode auxiliar os gestores na formulação de estratégias institucionais, no desenvolvimento de ações inovadoras e no fortalecimento do planejamento estratégico relacionado à integração de servidores. Os resultados também apresentam contribuições para a área acadêmica e para o campo da Administração Pública, ao ampliar a discussão sobre socialização organizacional em instituições públicas de ensino, temática ainda pouco explorada em determinados contextos institucionais.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se que a pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados a aplicação de um questionário, o que pode limitar o aprofundamento das percepções e experiências individuais dos participantes. Além disso, o tempo disponível para realização da pesquisa restringiu a ampliação das análises e o desenvolvimento de etapas complementares que poderiam proporcionar uma compreensão mais aprofundada do fenômeno investigado.

Ressalta-se ainda que o estudo poderia ter contemplado uma abordagem mais qualitativa, por meio da realização de entrevistas ou grupos focais, possibilitando maior aprofundamento das experiências, sentimentos e percepções dos servidores acerca do processo de integração institucional. Da mesma forma, revisões de literatura mais amplas e estudos comparativos entre instituições públicas de ensino poderiam contribuir para identificar semelhanças, diferenças, posicionamentos institucionais e práticas adotadas em outros contextos organizacionais.

Nesse sentido, sugere-se, para pesquisas futuras, o desenvolvimento de estudos quali-quantitativos, bem como investigações comparativas entre Instituições de Ensino Superior públicas, a fim de compreender de forma mais aprofundada como ocorre o processo de socialização organizacional em diferentes realidades institucionais. Recomenda-se também a realização de estudos que contemplem análises sobre práticas institucionais, indicadores de integração, posicionamento organizacional e impactos das ações de acolhimento no comprometimento e desempenho dos servidores.

Sugere-se, ainda, a realização de pesquisas futuras com abordagem quantitativa, utilizando amostras mais amplas e instrumentos padronizados de coleta de dados, a fim de possibilitar análises mais robustas acerca da socialização organizacional no contexto das instituições públicas de ensino. Esse tipo de abordagem pode contribuir para a identificação de padrões, níveis de integração, fatores associados ao comprometimento organizacional e impactos das práticas institucionais de acolhimento e onboarding, ampliando o rigor metodológico das investigações e subsidiando de forma mais consistente a formulação de políticas e produtos técnico-tecnológicos voltados à melhoria da gestão de pessoas e do ambiente institucional.

Os resultados evidenciaram a relevância da socialização organizacional para o processo de adaptação dos novos servidores, demonstrando que ações de acolhimento, orientação e acesso às informações institucionais contribuem para a inserção no ambiente de trabalho, para o desenvolvimento do sentimento de pertencimento e para o fortalecimento do comprometimento institucional.

A partir dos resultados, foi possível constatar a necessidade de intervenções que estimulem a difusão do conhecimento institucional, melhorem a fluidez da comunicação interna e externa e promovam a adoção de métricas de monitoramento e feedbacks dos servidores para potencializar a inovação institucional.

Observou-se que a ausência e/ou a falta de atualizações contínuas desses instrumentos compromete o nível de conhecimento acerca das

normas, direitos, deveres institucionais, dificultando o processo de adaptação ao contexto organizacional.

Os resultados demonstraram que a maioria dos servidores do IFMA possui dúvidas sobre sua vida funcional, evidenciando fragilidades no acesso às informações institucionais e na integração dos servidores. Também foi identificado que grande parte dos participantes não recebeu material orientativo no ingresso, embora considere essencial a disponibilização de instrumentos como manuais e cartilhas. Assim, os dados reforçam a necessidade de fortalecer as ações de comunicação institucional e socialização organizacional, com foco na integração dos novos servidores.

Os achados da pesquisa também evidenciam a necessidade de ampliação de estudos futuros sobre socialização organizacional no contexto das instituições públicas de ensino, especialmente por meio de análises mais completas, estruturadas e metodologicamente rigorosas, capazes de aprofundar a compreensão das experiências, dificuldades e necessidades dos servidores ingressantes. Nesse sentido, os estudos de Moyson et al. (2017) ressaltam que a socialização organizacional na administração pública ainda apresenta lacunas investigativas, principalmente quanto às práticas institucionais voltadas à integração e adaptação dos servidores.

Além disso, os resultados reforçam a relevância do desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos que contribuam para o fortalecimento da socialização organizacional e para a melhoria das práticas institucionais relacionadas à gestão de pessoas. Instrumentos como manuais, cartilhas, páginas institucionais e materiais digitais podem favorecer o compartilhamento do conhecimento organizacional, a redução de incertezas e o acesso mais rápido às informações funcionais, conforme discutem Schraiber e Melo (2021).

Nessa perspectiva, a proposição de produtos técnico-tecnológicos voltados ao acolhimento e à integração dos servidores pode representar uma estratégia institucional relevante para aprimorar os processos de onboarding e fortalecer o sentimento de pertencimento organizacional. Tal entendimento também se aproxima das contribuições de Barros Neto e Santos (2024), ao defenderem que práticas estruturadas de integração favorecem a adaptação, o comprometimento organizacional e a melhoria do ambiente institucional.

Por fim, a implementação de ações institucionais fundamentadas nos resultados da pesquisa pode contribuir para o aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão, promovendo maior integração, acolhimento e alinhamento dos servidores à cultura organizacional da instituição.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. B.; CAMPELO FILHO, E. Análise da socialização organizacional dos servidores da Universidade Federal do Piauí. Interações (Campo Grande), 2021. Disponível em: https://www.scielo.br. Acesso em: 09 abr. 2026.

ARAÚJO, Marley Rosana Melo de; NUNES, Daiane; MARQUES, Erika Cavalcanti. Influência da socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional: um estudo de caso na Polícia Militar de Sergipe. Administração Pública e Gestão Social, v. 12, n. 4, 2020. DOI: 10.21118/apgs.v12i4.7984. Acesso em: 12 abr. 2026.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS NETO, João Pinheiro de; SANTOS, Kathlen Marques dos. A importância do onboarding (socialização organizacional) de novos funcionários: um estudo exploratório. International Journal of Scientific Management and Tourism, v. 10, n. 5, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n5-001. Acesso em: 12 abr. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 98, p. 44-46, 24 maio 2016. Disponível em: Ministério da Saúde. Acesso em: 12 maio 2026.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA). *Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão*. Brasília, DF: Governo Federal, [2021]. Disponível em: https://www.gov.br/pt-br/orgaos/instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-do-maranhao. Acesso em: 12 maio 2026.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA). *Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão*. (2025) Disponível em: https://www.gov.br/pt-br/orgaos/instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-do-maranhao. Acesso em: 12 maio 2026.

CORREIA, A. da S. Socialização organizacional em campus de Instituto Federal. Revista Gestão em…, 2019. Disponível em: https://periodicos.unichristus.edu.br. Acesso em: 09 abr. 2026.

FUNDAÇÃO DE APOIO AO ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO E INTERIORIZAÇÃO DO IFAM (FAEPI). *FAEPI*. Disponível em: https://faepi.org/. Acesso em: 18 maio 2026

MOYSON, Stéphane; RAAPHORST, Nadine; GROENEVELD, Sandra; VAN DE WALLE, Steven. Organizational socialization in public administration research: a systematic review and directions for future research. 2017. The American Review of Public Administration. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0275074017696160. Acesso em: 09 abr. 2026.

OLIVEIRA, D. M. de; LOUREIRO, T. J. de A. Socialização organizacional: o processo de integração dos servidores do IFRN: análise do campus Nova Cruz. EmpíricaBR – Revista ‘eira, 2018. Disponível em: https://ifrn.edu.br. Acesso em: 09 abr. 2026.

PAIVA, Luís Eduardo Brandão; LIMA, Tereza Cristina Batista de; QUEIROZ, Glicielle Bezerra de. Socialização organizacional na perspectiva de mulheres da polícia militar. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 13, n. 2, 2019. DOI: 10.12712/rpca.v13i2.27244. Acesso em: 12 abr. 2026.

SANTOS, Maria do Socorro Martins dos; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza; LIMA, Tereza Cristina Batista de. Além da acessibilidade: desafios da socialização organizacional de pessoas com deficiência em uma instituição federal de ensino superior. Revista Economia & Gestão, v. 19, n. 54, p. 58-76, 2019. DOI: 10.5752/p.1984-6606.2019v19n54p58-76 Acesso em: 12 abr. 2026.

SCHRAIBER, F. C.; MELO, F. P. A colaboração do compartilhamento do conhecimento para a socialização e comprometimento organizacional. Administração, 2021. Disponível em: https://downloads.editoracientifica.com.br. Acesso em: 09 abr. 2026.