

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
Curso de Tecnologia em Gestão Pública



Sandro Xavier de Faria

**AVALIAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DE PESSOAS AO AMBIENTE DE TRABALHO
DA JUSTIÇA FEDERAL DE TOCANTINS**

**Palmas
2014**

Sandro Xavier de Faria

**AVALIAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DE PESSOAS AO AMBIENTE DE TRABALHO
DA JUSTIÇA FEDERAL DE TOCANTINS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Banca Examinadora do
Curso Superior de Tecnologia em Gestão
Pública do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia, como
exigência final à obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Bizarro Salve

**Palmas
2014**

Sandro Xavier de Faria

**AVALIAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DE PESSOAS AO AMBIENTE DE TRABALHO
DA JUSTIÇA FEDERAL DE TOCANTINS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Tocantins, como exigência final à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Guilherme Bizarro Salve
Orientador

Prof^o Esp. Luiz Antônio Lopes Toledo
Professor

Prof^a Me. Ana Carolina Nogueira Falcão
Professora

**Palmas
2014**

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CJF – Conselho da Justiça Federal

ISO – Inventário de Socialização Organizacional

RH – Recursos Humanos

SJTO – Justiça Federal de Tocantins

SPSS – Statistical Package for Social Science

TRF1 – Tribunal Regional Federal da 1ª Região

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo Teórico de Integração

Figura 1 – Classificação da dimensão Efetividade

Gráfico 1 – Dados consolidados

Gráfico 2 – Capacidade de identificar as regras de funcionamento da Seccional

Gráfico 3 – Conhecimento sobre a quem procurar para conseguir informações na maioria das situações.

Gráfico 4 – Conhecimento sobre as pessoas mais influentes nas decisões desta Seccional.

Gráfico5 – Conhecimento sobre os principais aspectos contidos no mapa estratégico do TRF da 1ª Região.

Gráfico6 – Conhecimento sobre a conceituação de Universidade Corporativa.

Gráfico7 – Capacidade de argumentar sobre o papel da UNICORP para o desenvolvimento e valorização do servidor do TRF-1ª e Seccionais.

Gráfico8 – Eu sei descrever a importância do Banco de Talentos.

Gráfico9 – Conhecimento sobre os critérios envolvidos na concessão de bolsa de estudo.

Gráfico10 – Conhecimento sobre projetos e programas voltados à valorização do servidor no âmbito da 1ª Região.

Gráfico11 – Capacidade de identificar as principais características do SIADES adotado pelo TRF 1ª Região e Seccionais

Gráfico12 – Nível de aceitação e acolhimento pelos colegas de trabalho - Socialização

Gráfico 13 – Conhecimento sobre o exercício das tarefas sob minha responsabilidade

Gráfico14 – Participação nas decisões da Administração imediatamente superior

Gráfico15 – Nível de integração à Seccional do ponto de vista do entrevistado

Gráfico16 – Eu realizo meu trabalho com a qualidade devida

Gráfico17 – Identidade do servidor com a missão, visão e valores da Justiça Federal

RESUMO

O processo de integração de servidores da Justiça Federal do Estado do Tocantins é eficaz e efetivo? Este estudo teve o objetivo de avaliar a integração nesse órgão, por meio de pesquisa descritiva, fundamentada nas técnicas: revisão bibliográfica; análise documental e observacional; e questionário. O público-alvo são servidores lotados em Palmas, Araguaína e Gurupi, entre junho de 2013 e outubro de 2014. Para obter representatividade, acessibilidade e disponibilidade, decidiu-se pela utilização do site SurveyMonkey para a construção, coleta e tabulação dos dados de questionário. A pesquisa atestou o sucesso da integração dos servidores, porém com algumas ressalvas, tais como ausência de integração para os servidores que trocam de área e verificou ainda prejuízo de conhecimentos em áreas relacionadas ao desenvolvimento e valorização do servidor. A falta de integração de servidores quando trocam de área traz prejuízos, potencialmente, ao desempenho das atividades, uma vez que cada local de trabalho tem regras, formas de trabalho, pessoas e rotinas distintas. Tais resultados levam a conclusão de que o programa é eficaz em parte, pois não possibilita integração de servidores que trocam de área, apesar da necessidade de aprender novos conhecimentos na lotação. Os resultados demonstram que o processo é efetivo e confere aprendizado aos que dele participam, porém atestou a necessidade de melhoria nas áreas relacionadas ao desenvolvimento e valorização do seu corpo funcional. Sua deficiência explícita e perceptível a ponto de provocar desinteresse em assimilar esta área de conhecimento e, por consequência, cria um círculo vicioso no qual o servidor não se envolve e a administração não promove a continuidade do processo de capacitação por não vislumbrar interesse do corpo funcional.

Palavras-chave: Ambientação, Integração, Socialização, Justiça Federal, Efetividade, Eficácia.

ABSTRACT

The integration process server of the Federal Court of the State of Tocantins is efficient and effective? This study aimed to evaluate whether integration is effective in that body. To achieve the expected results ... by descriptive research based on techniques: literature review; documentary and observational analysis; and questionnaire. The target audience are crowded Palmas, Araguaína and Gurupi, between June 2013 and October 2014. For representativeness, accessibility and availability, it was decided to servers using the SurveyMonkey site for construction, collection and tabulation of survey data . The research attested to the successful integration of servers, but with some caveats, such as lack of integration for servers that exchange area and still found prejudice knowledge related to the development and enhancement of server areas. The lack of integration of servers when changing area harms, potentially, to perform the activities, since every workplace has rules, ways of working, people and different routines. These results lead to the conclusion that the program is effective in part because it does not allow integration of servers that exchange area, despite the need to learn new knowledge on the stocking. The results demonstrate that the process is effective and gives learning to those who participate in it, but attested to improve necessidadede áreasrelacionadas in the development and enhancement of its staff. Its explicit and perceived disability to the point of causing disaffection to assimilate this knowledge area and, therefore, creates a vicious circle in which the server is not involved and the administration does not promote continuity of the training process by not foresee interest of the staff.

Keywords: Atmosphere, integration, socialization, Federal Justice, Effectiveness, Efficiency.

SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO</u>	9
<u>2. SITUAÇÃO-PROBLEMA</u>	10
<u>3. OBJETIVOS</u>	12
<u>3.1 Geral</u>	12
<u>3.2 Específicos</u>	12
<u>4. JUSTIFICATIVA</u>	13
<u>5. REFERENCIAL TEÓRICO</u>	15
<u>5.1 O Processo de Integração</u>	15
<u>5.2 Eficácia, Eficiência e Efetividade de Programas de Integração</u>	16
<u>5.4 Medindo a Percepção do Resultado da Integração</u>	18
<u>6. METODOLOGIA</u>	20
<u>7. RESULTADOS E DISCUSSÕES</u>	24
<u>7.1 Estresse e insegurança do integrado</u>	25
<u>7.2 Apresentação da instituição, serviço e equipe</u>	27
<u>7.3 Suporte Contínuo até a Autonomia</u>	32
<u>7.4 Satisfação</u>	34
<u>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	36
<u>9. REFERÊNCIAS</u>	37

1. INTRODUÇÃO

Conforme Sadek (2009:1) “o desempenho do Judiciário depende estritamente da gestão administrativa interna. De nada adianta ter mais juízes, mais computadores, mais unidades judiciais, sem uma gestão adequada”.

Estudos mostram que uma pessoa satisfeita com o ambiente de trabalho, com as suas atividades desenvolvidas e com o bom relacionamentono local de trabalho, produz mais e com melhores resultados. Nesse sentido, a integração das pessoas nas organizações públicas é uma estratégia para alcançar melhores resultados. Segundo Pire e Macedo (2006), as organizações públicas devem sempre buscar novos instrumentos e estratégias para a oferta de serviços de maior qualidade à sociedade. Acredita-se, portanto, a integração ser essencial para um serviço público de qualidade.

Araújo (2006) sugere que a nomenclatura mais adequada seria programa de ambientação, uma vez que não se consegue, a princípio, fazer com que a pessoa recém-chegada à organização se sinta parte integrante desta apenas com um programa de integração. O que é possível e, segundo o autor, viável, é proceder um programa de ambientação no qual a pessoa é introduzida à organização e, aos poucos, se sinta parte integrante dela. O autor defende que se deve dar “tempo ao tempo” (ARAÚJO, 2006, p. 314). Nesse sentido, o curso a distância elaborado pelo Tribunal Regional Federal da 1ª Região-TRF1- para capacitar servidores recém-ingressos chama-se “Curso de Ambientação à Justiça Federal”.

Assim, o objetivo deste estudo foi avaliar a sua eficácia e a efetividade. Isto significou confirmar a participação dos interessados e resultados obtidos. Essa pesquisa foi estruturada para possibilitar alcance dos resultados. Em primeiro lugar foi feita a caracterização do estado da arte quanto à temática, depois descrição da prática da ambientação, apresentação dos resultados da pesquisa e finalmente a conclusão, sugerindo melhorias ao programa, conforme o desenvolvimento a seguir, começando pela exposição do pensamento dos autores mais citados nos trabalhos científicos deste tema.

2. SITUAÇÃO-PROBLEMA

Criada pela Lei n. 8.251, de outubro de 1992, a Justiça Federal foi o primeiro órgão federal a se instalar com sede própria e definitiva em Palmas, estado do Tocantins, tendo iniciado, oficialmente, suas atividades em 08 de maio de 1991. A recente criação de três novas varas federais, uma para a cidade de Araguaína, outra para Gurupi e uma para Palmas, duplicou o tamanho dessa organização no Tocantins e interiorizou o atendimento aos jurisdicionados. Portanto, esta escolha para a aplicação da pesquisa é oportuna.

Esta ampliação orgânica requereu a contratação de novos servidores, os quais - por óbvio - desconheciam a missão, visão, valores, objetivos, direito, deveres, habilidades funcionais e cultura da organização. Tais conhecimentos são essenciais para a adequada socialização com os demais colegas e o desempenho eficiente das atividades da organização em plena ampliação.

A experiência do autor deste trabalho, servidor efetivo da Justiça Federal desde 2008, permitiu a observação de alguns problemas e consequências, que estão elencados a seguir em **sete** pontos e que foram orientadores dessa pesquisa. São eles: 1) Rotatividade de servidores; 2) Deficiência de manual de instrução/operacionalização; 3) Falta de padronização das tarefas; 4) Servidor que desconhece os recursos do sítio on-line da organização; 5) Chamadas telefônicas e atendimentos presenciais para esclarecimento de dúvidas elementares; 6) Despreparo para manusear programas fundamentais como processador de texto, editor de planilha e apresentações; e 7) Ausência de política de capacitação quando ocorre troca de lotação.

Diante desse quadro que apresenta diversos desafios, a instituição avaliada adotou a prática em direcionar o ingressante para um curso na modalidade Educação a Distância. Trata-se do curso de Ambientação à Justiça Federal da 1ª Região cujo objetivo é “contribuir para a disseminação dos saberes e conhecimentos essenciais do trabalho, por um bom desempenho, pela responsabilidade e cumprimento das atividades mais específicas”, com carga horária de quinze horas. Tal curso a distância é feito nos dois primeiros dias de trabalho, na própria organização e após a etapa de socialização com as áreas especializadas, sendo que esta já é praticada há muito tempo.

Ainda neste aspecto, conforme correio eletrônico recebido da Seção de Recrutamento, Seleção e Colocação de Pessoal – TRF1:

“A ambientação no TRF inicia no dia em que o servidor entra em exercício. Ele participa de uma entrevista para fins de mapeamento de perfil para subsidiar a lotação inicial e recebe as primeiras orientações sobre o órgão. Depois é encaminhado para as áreas de pagamento, legislação, segurança e saúde para mais informações sobre essas áreas e para tomar as providências necessárias para ingresso: como confecção de crachá, abertura de conta, solicitação de auxílio alimentação. Após isso, inicia o curso on-line de ambientação que tem duração de quinze horas. A ambientação é prevista na resolução n. 536 do CJF que institui o Programa Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça Federal/PNC.”

Esta prática propicia o conhecimento dos setores e responsáveis pela nova vida funcional e sem dúvida contribui para reduzir a insegurança e receio inicial.

Por conseguinte, esta pesquisa pretende responder a seguinte questão: O programa de integração de pessoas da Seção Judiciária de Tocantins é eficaz e efetivo?

3. OBJETIVOS

A seguir estão os objetivos que a pesquisa busca alcançar.

3.1 Geral

Avaliar a eficácia e efetividade do processo de integração de pessoal na Justiça Federal de Tocantins.

3.2 Específicos

- 1) Caracterizar o estado da arte quanto a integração das organizações a fim de conhecer os resultados recomendados pelos principais teóricos.
- 2) Analisar o processo de integração dos servidores na Seccional de Tocantins.
- 3) Descrever seus resultados e apresentar aspetos a serem melhorados.

4. JUSTIFICATIVA

O programa adequado de ambientação permitirá à organização atingir sua verdadeira função: prestação de um serviço público de qualidade, eficiente, célere, moderno e satisfatório aos jurisdicionados.

A escolha da Justiça Federal de Tocantins ocorreu por razão da aproximação do autor da pesquisa com esta Seção Judiciária, facilitada por ser servidor da instituição, e do mesmo modo, pelos seguintes fatores:

- Relevância da Justiça Federal no contexto regional;
- Possibilidade de acesso às informações referentes aos programas, ações da organização e dados secundários, relevantes para caracterização do contexto institucional do poder judiciário;
- Existência de pressões ambientais, tanto no âmbito institucional quanto no externo; e
- Recente Interiorização da organização, garantindo presença nas duas maiores cidades provincianas do Tocantins: Gurupi, na região sul; e Araguaína, ao norte.

Esta pesquisa ostenta um grau de ineditismo ante a inexistência de estudos referentes à ambientação na entidade analisada. Os dados aqui encontrados potencialmente beneficiarão a comunidade, ao subsidiar o aprimoramento do funcionamento deste órgão judicial.

O interesse na realização desta pesquisa está associado ao gosto pelas temáticas envolvidas, e pela identificação pessoal com os pontos de melhoria no programa avaliado. A curiosidade surge no sentido de perceber, neste caso, se a ambientação está associada ao empenho organizacional e através dos resultados e contribuir para uma visão mais completa das necessidades trazidas pelos novos servidores desde seu ingresso na Seccional.

O desenvolvimento de estudos como este, que tratam da administração da Justiça guarda pertinência com as necessidades atuais do Poder Judiciário, pois o constituinte derivado, ao aprovar a Emenda Constitucional n. 45/2004, no âmbito da Reforma do Judiciário em curso no Brasil, evidenciou a percepção de que o principal problema desse Poder é administrativo em consonância com o clamor da sociedade brasileira pelo oferecimento de um serviço jurisdicional melhor, mais rápido e efetivo.

O presente estudo permitirá conhecer a opinião dos participantes e os resultados concretos para os servidores e para a organização. Irá possibilitar que melhorias sejam efetivadas no programa e em última instância irá beneficiar toda a comunidade, que depende de um poder judiciário célere e justo.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir está disposta a fundamentação teórica desta pesquisa.

5.1 O Processo de Integração

O processo integração é, frequentemente, identificado como um processo de aprendizagem, no qual cabe à organização o papel pedagógico. Refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, *status*, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização. Jancen (2011) exemplifica:

O processo de integração deve ser focado, por dois ângulos: a adaptação do indivíduo ao trabalho e à organização. O caso mais simples de integração é daquele indivíduo que está adaptando a determinado trabalho, mas terá de ser integrado à nova cultura empresarial. Será necessário que esse profissional se adapte às políticas, procedimentos, controles, estilos de supervisão. Quando as mudanças também estão relacionadas ao tipo de trabalho, acrescente aos fatores anteriores, outros como: processos, tecnologias, materiais, máquinas e equipamentos.

Compete à organização desenvolver o processo de integração, enquanto por seu lado, o indivíduo tentará impor um processo que os autores Schein (1990), Porter e colaboradores (1982) designam por individualização. Deste modo, a organização tenta moldar os comportamentos individuais às suas necessidades, cultura e valores, e os indivíduos que nela trabalham tentarão influenciá-la com o intuito de atingirem maior satisfação pessoal e a realização das suas próprias necessidades.

Segundo Levy Jr. (1973),

A socialização é um processo contínuo no qual o indivíduo, ao longo da vida, aprende, identifica hábitos e valores característicos que o ajudam no desenvolvimento de sua personalidade e na integração de seu grupo, tornando-o sociável.

Dessler (2005) acrescenta que o contratado bem orientado entenderá o funcionamento da organização, saberá comportar-se adequadamente, conhecerá a cultura, missão e objetivos da organização, sentindo-se socializado e bem aceito.

Segundo Tachizawa (2006), um programa de integração deve constar todas as informações sobre a instituição tais como: sua história, missão e valores; desenvolvimento e organograma; produtos e serviços oferecidos pela organização; os direitos e deveres pessoais; as atividades sociais, plano de benefícios e serviços; as normas e regulamentos internos; normas de proteção e segurança no trabalho; o cargo a ocupar e natureza do trabalho, horários, salários, oportunidades de promoção; quem são seus supervisores e superiores; as relações existentes do cargo com demais cargos da organização; e a descrição detalhada do

cargo. Muitas organizações atuais já possuem o seu manual do funcionário, que contém todas estas informações e que é entregue ao novo funcionário ao final da integralização.

Ainda segundo este mesmo autor (2006), para criar um ambiente interno mais competitivo, a instituição deve dedicar especial atenção à integração de novos funcionários, além de promover, por meio de projetos específicos, maior integração entre as diversas áreas da companhia. O novo servidor deve saber qual é o seu papel dentro organização e qual a sua contribuição para a sua estratégia. Não basta dizer-lhe qual é o seu trabalho e como deve realizá-lo. É preciso que ele conheça o contexto ao qual está inserido. Entre outras coisas, ele precisa saber para quem está realizando determinado trabalho e por que ele é importante. Precisa saber também que ele faz parte de uma equipe, e que é o somatório dos esforços individuais que garante a conquista dos objetivos.

Bowditch e Buono (2012) afirmam que “as pessoas que entram para uma organização precisam saber o que esperar no trabalho, de modo que possam se preparar adequadamente para dar conta das pressões e exigências do trabalho de forma eficaz.” Os autores continuam dizendo que, por receberem uma descrição precisa de como será o seu trabalho, um funcionário terá menos probabilidade de ficar desapontado quando expectativas irreais deixarem de ser cumpridas.

A melhoria dos serviços públicos prestados à população, prezando pela produtividade e resultado, depende, fundamentalmente, da qualificação, valorização e atitude dos colaboradores.

Para Robbins (2005), o programa de integração é importante para que haja a compreensão da nova cultura que ingressam. Quando não há esta preocupação por parte da organização, podem ocorrer conflitos, desajustes e até a perda do funcionário e, logo, de todo o investimento realizado na sua contratação.

5.2 Eficácia, Eficiência e Efetividade de Programas de Integração

Eficácia, eficiência e efetividade são padrões de avaliação de toda atuação administrativa.

Os termos eficiência e eficácia são usados algumas vezes indistintamente - como se observa em dicionários. De acordo com Zey-Ferrel(1979), as definições de eficácia variam de

acordo com o modelo que está sendo usado. Assim, diferentes termos que foram designados para descrever eficácia - desempenho, metas, produtividade, eficiência. Porém, frequentemente eficácia é vista como o conceito mais abrangente e eficiência (produtividade, custos, etc.) como um fator de eficácia. Seashore & Yuchtman (1967), citado por Zey-Ferrel, estão entre os autores que incluem indicadores de eficiência como medidas de eficácia. A eficiência lida com aspectos específicos da eficácia e, segundo Etzioni (1976), ela é medida pela quantidade de recursos utilizados para produzir uma unidade de saída.

O Princípio da Eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. Introduzido pela EC 19/98, exige, por um lado, o melhor desempenho possível do agente público, a fim de se obter o melhor resultado na prestação dos serviços, por outro lado, requer racionalidade no modo de organização, estruturação e disciplina da Administração Pública, com o mesmo intuito de se alcançar os melhores resultados.

Com relação à eficácia, uma das definições mais estritas, do ponto de vista didático e operacional, parece ter sido dada por Stoner (1995) quando diz que “eficácia é a capacidade de se determinar objetivos apropriados: fazer as coisas certas; eficiência é a capacidade de se minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização: fazer as coisas certas. Pelo que sugere Peter Drucker, a eficácia é o mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha dos objetivos errados”.

Outra definição que relaciona eficiência e eficácia é a de Katz e Kahn (1974), que diz que “a efetividade organizacional pode ser definida como a maximização de rendimento para a organização, por meios técnicos e econômicos (eficiência) e por meios políticos”.

A definição de Zey-Ferrel (1979) parte do princípio que eficácia é a capacidade de uma organização adquirir e utilizar seus escassos e valiosos recursos, tão economicamente quanto possível, no intuito de realizar seus objetivos operacionais e oficiais. A eficácia é vista como um processo, quer dizer, variável no espaço e no tempo.

Afirmam Jacobsen, Cruz Junior e Moreto Neto (2006, p. 17) que:

Administrar com eficácia significa atingir os objetivos planejados. Já agir com eficiência implica em alcançar os objetivos dentro dos menores custos, no que se refere ao uso dos recursos. Desse modo, podemos compreender que uma ação administrativa de qualidade é justamente aquela em que se tem, ao mesmo tempo, eficiência e eficácia nos resultados.

Assim, determinada gestão é eficaz quando é capaz de realizar as ações propostas. Gestão eficiente, por sua vez, é aquela que gasta o mínimo de recursos na execução. Ela acrescenta algo à ação eficaz, ou seja, é a ação que é eficaz e gasta o mínimo de recursos.

Gestão efetiva, a seu turno, é aquela que, além de concretizar o que foi planejado, alcança os resultados. Ferreira (2010) define o adjetivo efetivo como aquilo “que se manifesta por um efeito real; positivo”; “que é permanente, estável, fixo;” ou ainda aquilo “que merece confiança; seguro, firme.” Assim, efetivo é o que produz efeitos positivos no mundo fático, é o que verdadeiramente produz resultados. Dessa forma, ação efetiva é a ação eficaz acrescida do alcance dos resultados desejados.

Conforme Marinho (2001), “A efetividade do programa social diria respeito, portanto, à implementação e ao aprimoramento de objetivos, independentemente das insuficiências de orientação e das falhas de especificação rigorosa dos objetivos iniciais declarados do programa. Organizações são efetivas quando seus critérios decisórios e suas realizações apontam para a permanência, estruturam objetivos verdadeiros e constroem regras de conduta confiáveis e dotadas de credibilidade para quem integra a organização e para seu ambiente de atuação.”.

Transpondo os conceitos para o programa de integração na Seção Judiciária, pode-se inferir que esse será eficaz se conseguir submeter o profissional ao processo de adaptação: novato quando ingressa e veterano quando troca de área/lotação. Terá sido efetiva se, ao final de este processo, causar os resultados que se espera: entendimento da cultura, objetivos estratégicos, objetivos da unidade, conhecimento mais profundo das normas, políticas e programas, do processo de trabalho e se sinta de fato como membro da Seccional.

5.4 Medindo a Percepção do Resultado da Integração

Os primeiros estudos que abordaram o tema da socialização organizacional focaram no processo a partir do ponto de vista das organizações. Alguns autores (BAUER ET al., 2012; COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006), todavia, consideram que, muito embora os instrumentos de mensuração se mostrem mais promissores na atualidade, precisam ainda ser mais bem desenvolvidos para diferenciar os domínios, testar hipóteses de aprendizagem paralela em diferentes níveis (por exemplo, grupo e organização), testar amplitude de conteúdo e responder às questões relativas a possíveis omissões de domínios.

Partindo-se desta premissa, o autor deste estudo elaborou um modelo de ambientação, por meio de estabelecimento de indicadores combinados com a teoria dos autores mais citados em trabalhos deste tema.

Este modelo é referencial adequado para pesquisar a organização alvo e está sintetizado no quadro 1.

TEORIA	DIMENSÃO	AUTOR
A ambientação deverá diminuir a inquietação dos recém-chegados, amenizar “receios, medos e inseguranças”, diminuir <i>oturn over</i> e otimizar o tempo de adaptação.	Estresse e Insegurança do Integrado	Araújo (2006)
A integração deve compreender a nova cultura aos que ingressam		Robbins (2005)
A integração deverá fornecer: história; missão; valores; desenvolvimento e organograma; produtos e serviços da organização; direitos e deveres funcionais; atividades sociais; plano de benefícios e serviços; regulamentos internos e normas de proteção e segurança no trabalho; o cargo a ocupar e a natureza do trabalho; horários; salários; oportunidades e critérios de promoção; quem são seus supervisores e superiores; a descrição detalhada do cargo bem como a relação existente com os demais cargos da organização; A instituição deve dedicar especial atenção a integração de novos funcionários e promover maior integração entre as diversas áreas da companhia.	Apresentação da Instituição, Serviço e Equipe	Bowditch e Buono(2012); Tachizawa (2006)
A pessoa é paulatinamente introduzida à organização e se sente parte integrante	Suporte Contínuo até a Autonomia	Araújo (2006)
A socialização é contínua, internalizando padrões de comportamento, normas e valores durante sua permanência e válidos para sua vida.		(MOTTA, 1993); Levy Jr. (1973); Shinyashiki (2003)
O processo de socialização organizacional é bidirecional e recíproco, a adaptação é mútua, cada parte, indivíduo e organização, atua sobre a outra.	Satisfação	Oliveira, A. et al. (2008); Schein (1990), Porter e colaboradores (1987)
Organizações são efetivas quando seus critérios decisórios e suas realizações apontam para a permanência, estruturam objetivos verdadeiros e constroem regras de conduta confiáveis e dotadas de credibilidade para quem integra a organização e para seu ambiente de atuação.		Marinho (2001)

Quadro 1 – Modelo Teórico de Integração

6. METODOLOGIA

Nessa seção estão definidos os instrumentos, o procedimento para coleta e análise dos dados, o local da pesquisa e a população participante.

O presente estudo caracterizou-se por ser um estudo descritivo, pois, segundo Oliveira (2001), o estudo descritivo “é um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno”. Cervo e Bervian (1983) explicam: é quando “trata-se do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada”.

Em relação à abordagem do problema, este se refere a um estudo do tipo misto, ou seja, qualitativo e quantitativo, pois utiliza para o levantamento de dados um questionário estruturado, conforme descrito por Cervo e Bervian (1983), Lakatos e Marconi (1995) e Mattar (1999). Esta abordagem é utilizada em pesquisas descritivas, haja vista que se busca classificar a associação entre variáveis e a relação de causalidade entre fenômenos, privilegiando o melhor entendimento do tema a ser estudado, facilitando assim a interpretação dos dados obtidos.

Esta pesquisa classifica-se como estudo de caso, tendo lançado mão de algumas técnicas consagradas como a técnica primária de questionário quali-quantitativo, e as técnicas secundárias de análise de documentos que referenciam o processo analisado e observação do ambiente. Adicionou-se ainda, para início da pesquisa, o estudo bibliográfico exploratório. A triangulação destas fontes viabilizou o estudo em profundidade, mesmo com recursos de tempo limitado.

O estudo bibliográfico foi realizado a partir de material inerente ao tema já publicado, envolvendo principalmente livros, artigos de periódicos, outras pesquisas da área de recursos humanos na instituição e material disponibilizado na Internet, conforme orienta Gil (1999) e seguindo a orientação de CERVO e BERVIAN (1983): “A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência. [...] Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica”.

A análise documental contemplou documentos da organização, tais como projeto pedagógico, curso de ambientação, registro funcional, boletim de serviço.

A observação é uma técnica usada para auxiliar na compreensão do objeto estudado. Trata-se de uma técnica de coleta de dados que além de ver e ouvir, também examina fatos e/ou fenômenos que se deseja pesquisar. É um método de investigação científica utilizado na pesquisa de campo como abordagem qualitativa, ajudando o pesquisador a obter e a identificar provas quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento na busca de objetivos específicos. Coloca o pesquisador mais próximo da realidade.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário sobre o processo de ambientação, com questões elaboradas a partir da intenção de analisar a percepção e apreensão de conteúdos específicos pelos recém-chegados na instituição. Tais questões foram balizadas em referencial teórico e projeto pedagógico do Curso de Ambientação à Justiça Federal, na parte concernente aos objetivos do programa.

Os participantes responderam por meio da ferramenta SurveyMonkey <https://pt.surveymonkey.net/>, numa proposta de pesquisa qualitativa e quantitativa. Lakatos e Marconi (1995) orientam para os cuidados necessários com questionários, fornecendo informações aptas a despertar o interesse do recebedor, no sentido de entender a importância da sua participação e dentro do prazo anunciado.

Selecionou-se, por ordem de matrícula, nomes e correio eletrônico de todos os servidores admitidos no período de junho de 2013 a outubro de 2014 - excluindo a forma de ingresso pela remoção, quando se tratou de servidor mais antigo - totalizando 45 pessoas. Foi estabelecida a meta de entrevistar toda a população, seguindo o critério de acessibilidade (VERGARA, 2009), que prevê a disponibilidade e interesse por parte dos entrevistados.

Os quais receberam por correio eletrônico o instrumento desta pesquisa. Após reenviar o questionário em quatro tentativas aos não respondentes, optou-se por contato telefônico e pessoal quando possível. Sendo informado aos participantes o tempo necessário em torno de 3 a 6 minutos e garantia de sigilo das respostas. Alguns servidores, quatro ao todo, não responderam por motivos diversos, tais como: transferência, licença para tratamento de saúde, não localizados, recusa em responder.

O pesquisador responsável pela pesquisa revisou cada questionário e avaliou se havia sido respondido com seriedade. Todos os questionários respondidos foram aceitos.

A adesão foi voluntária, logo a amostragem inicial é composta por 41 pessoas que responderam ao instrumento. Este contou com 24 perguntas fechadas, oferecendo questões com múltiplas escolhas de respostas, e foram exploradas contendo as dimensões do Modelo Teórico de ambientação do Quadro I.

Segundo Lakatos e Marconi (1995), pode-se definir questionário como instrumento de coleta de dados, contendo perguntas ordenadas em série, e respondidas na ausência de entrevistador. As questões fechadas oferecem alternativas e o respondente fica limitado a opções pré-constituídas. Isto confere uniformidade e padronização dos dados obtidos.

O pesquisador arbitrou a classificação da efetividade em três níveis: e o critério utilizado foi a saliência da distribuição das respostas, conforme a Figura 1, que é autoexplicativa:



Figura 1 – Classificação da dimensão Efetividade

Os indicadores foram avaliados no aspecto da eficácia e da efetividade com base em determinadas perguntas, consideradas mais relevantes e significativas para a identificação dos resultados alcançados. Foi citado, sempre que necessário, os dados constantes de documentos

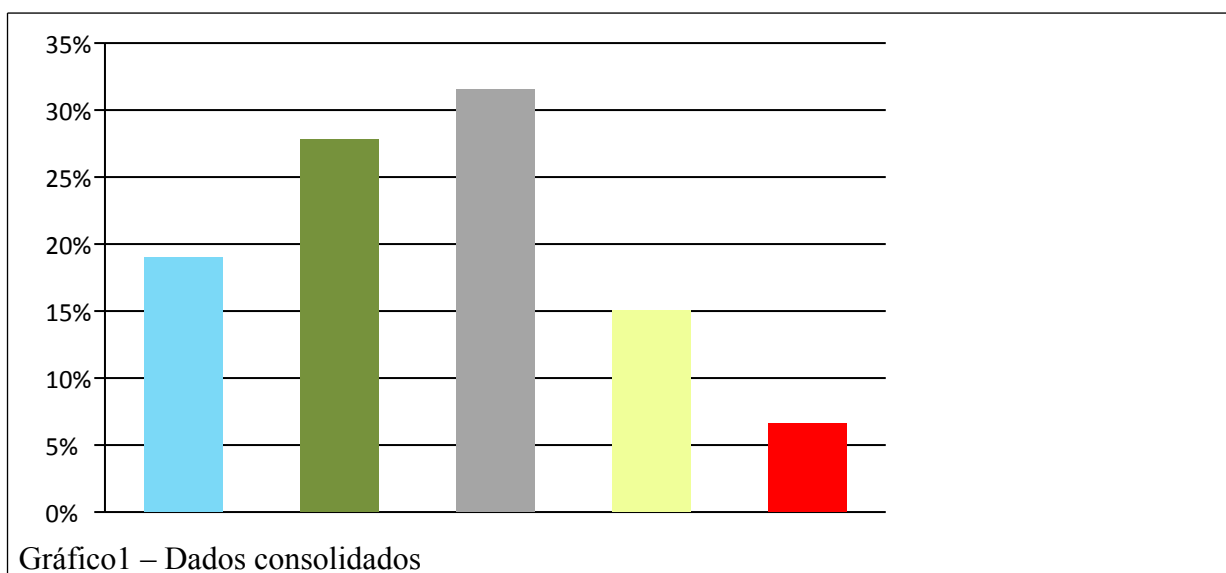
considerados relevantes para esta pesquisa e a própria observação do pesquisador, a qual foi norteadora desta pesquisa.

7. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para viabilidade deste estudo, selecionou-se como público-alvo o pessoal da SJTO. Este é o local de trabalho do autor da pesquisa.

Neste capítulo, apresenta-se a discussão sobre os resultados deste estudo.

Após a seleção dos documentos, foram realizadas leituras iniciais do material selecionado, visando construir a familiaridade, orientação do foco e clarificação aos dados do questionário, o qual foi tabulado com a ferramenta SurveyMonkey e Microsoft Excel 2007.



O gráfico 1 retrata a soma das respostas de todos os participantes e verifica-se, a primeira vista, que houve sucesso do programa de ambientação da organização pesquisada. Porém, tal afirmação é prematura e pode ser feita após a análise das outras fontes de dados, como documentos, bibliografia e a observação.

Ao analisar o gráfico, verifica-se que todas as dimensões avaliadas apresentaram resultados tendentes ao ideal de ambientação, integração e acolhimento, exceto a dimensão “apresentação da instituição, serviço e equipe”, na área de conhecimento relacionada a políticas de desenvolvimento e valorização do corpo funcional.

Convém ressaltar que os gráficos representativos dos percentuais tiveram seus valores arredondados pelo próprio sistema informatizado de tratamento de dados estatísticos.

7.1 Estresse e insegurança do integrado

Nesta dimensão, três perguntas avaliam a insegurança inicial do ingressante por meio do conhecimento da cultura organizacional e regras essenciais.

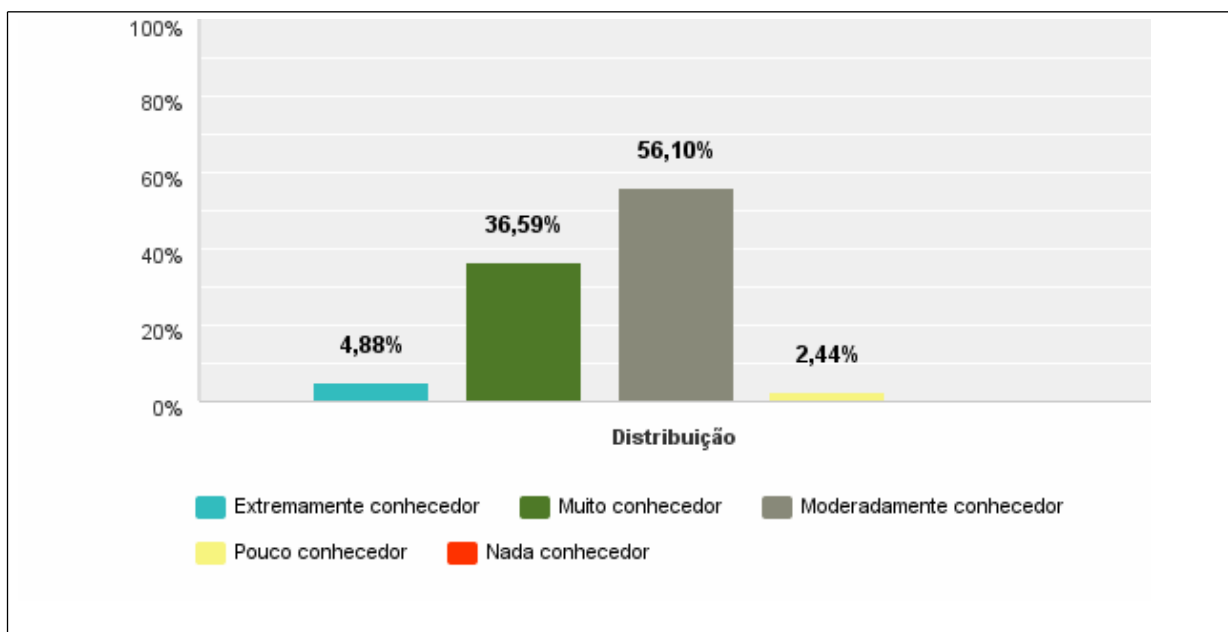


Gráfico 2 – Capacidade de identificar as regras de funcionamento da Seccional

Os dados configuram tendência positiva, que alcança índice de 39,47% na soma dos graus extremamente e muito conhecedor, superando o grau de pouco conhecedor de 2,63%. Esse resultado era esperado, uma vez que a instituição tem regras rígidas, controle formal das chefias e controle difuso dos próprios pares.

Este elevado conhecimento das regras vem acompanhado do saber a quem procurar para obtenção de maiores informações, conforme apresentado na figura 3.

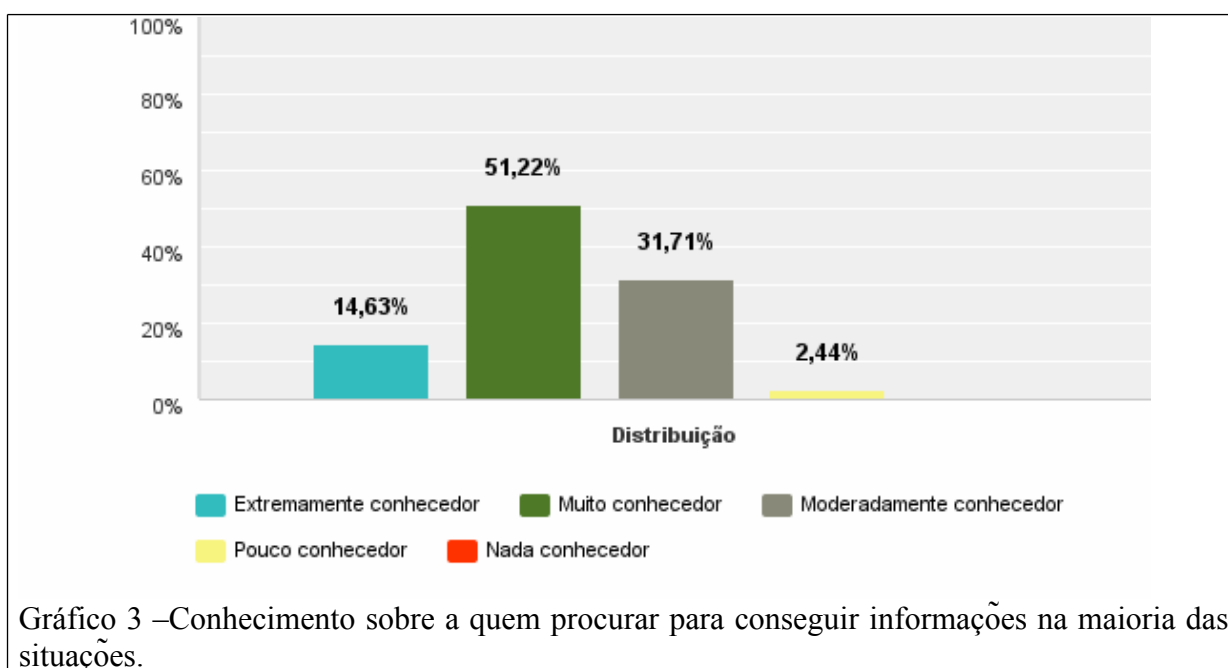
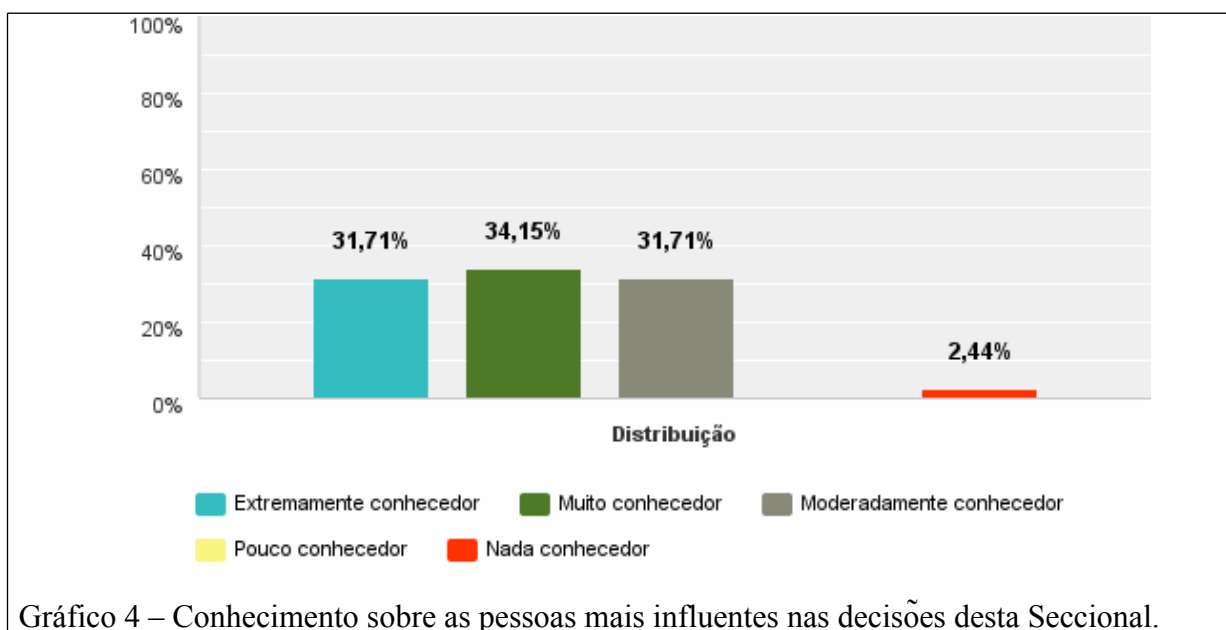


Gráfico 3 – Conhecimento sobre a quem procurar para conseguir informações na maioria das situações.

Estes resultados também já eram esperados, pois a análise documental identificou que o órgão avaliado promove entrevista inicial no dia em que o servidor entra em exercício, com o objetivo de dar as primeiras orientações e encaminhar para as áreas de pagamento legislação, segurança e saúde.

O gráfico 4 retrata o aspecto cultural de poder da organização, sendo que os números indicam elevado grau de conhecimento, uma vez que as manifestações de poder das autoridades formalmente constituídas são explícitas por meio da expedição de despachos, decisões administrativas e da própria observação. Porém, a indagação é por pessoas influentes e estas não necessariamente ocupam os cargos mais proeminentes, trata-se, portanto, de pergunta complexa.



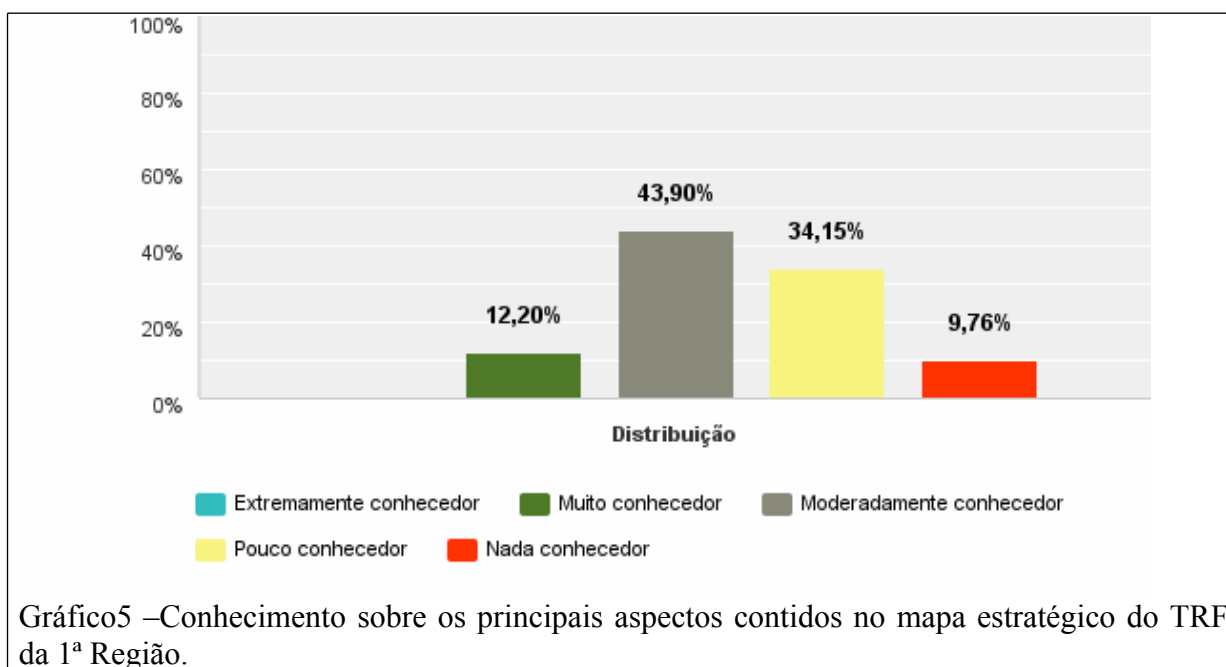
Os dados obtidos indicam que a ambientação foi bem sucedida em amenizar a insegurança inicial e prover as primeiras informações das regras de funcionamento, obter informações e sujeitos detentores de poder de decisão na organização.

7.2 Apresentação da instituição, serviço e equipe

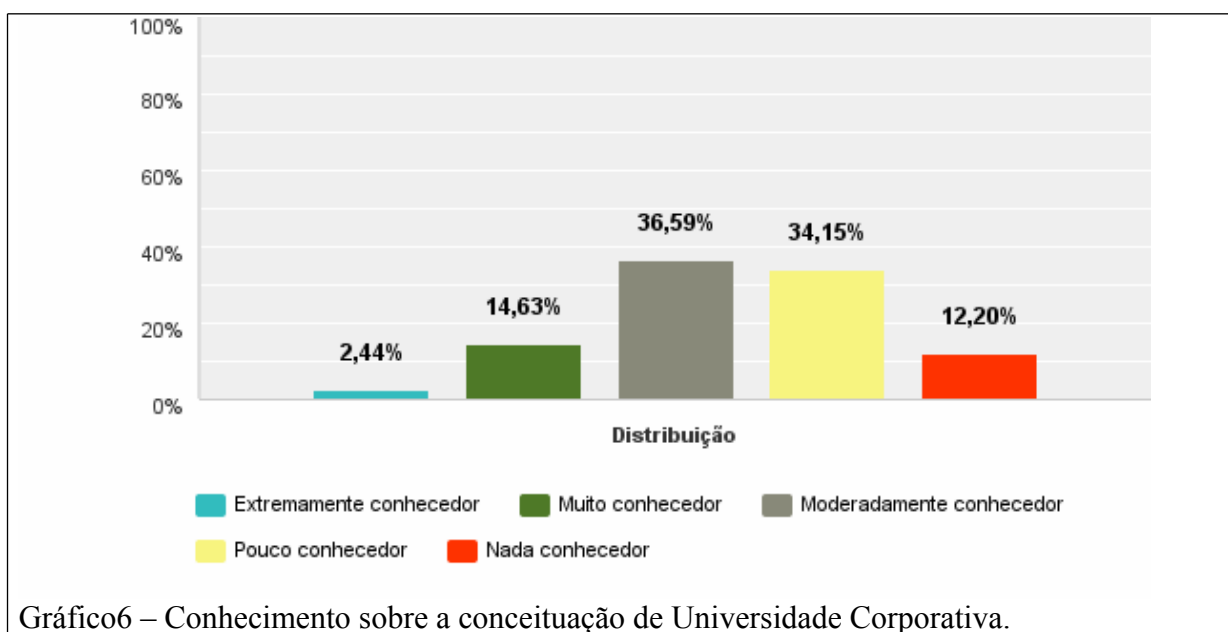
Nesta perspectiva, quinze perguntas avaliam a integração interna entre setores/departamento, a importância que a organização confere à própria prática da integração e a proporção de conhecimentos específicos da organização, tais como sua história, valores, desenvolvimento, direitos, deveres, características do cargo, capacitação, critérios de promoção.

Considerando que tais conhecimentos requerem mais de quinze horas para capacitação adequada, a hipótese provável era efetividade classificada como “aceitável”, o que se confirmou. Tal classificação ocorreu por causa de alguns indicadores com a somatória dos graus pouco conhecedor e nada conhecedor ter superado os outros em algumas perguntas específicas, sinalizado que apesar da organização ter obtido sucesso no aspecto da apresentação da instituição, serviço e equipe, existem deficiências pontuais que necessitam melhorias.

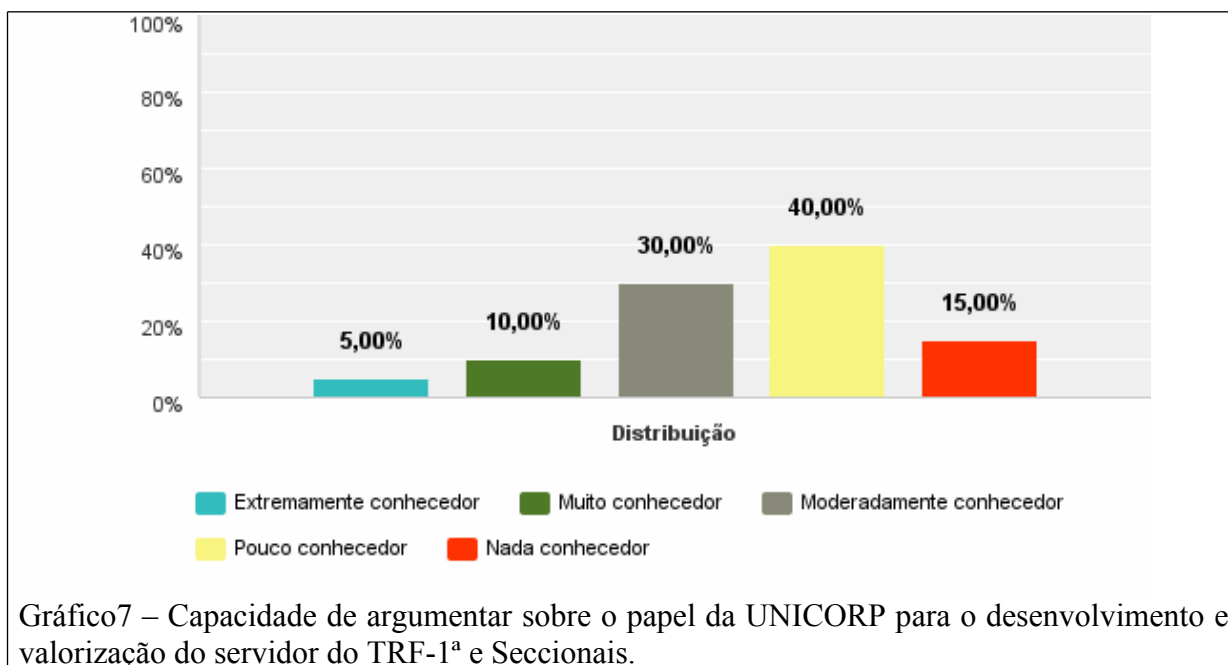
A seguir, apresenta-se alguns gráficos com a distribuição das respostas em desconformidade com a conclusão geral da efetividade e que merecem atenção para que a organização atinja o nível de ambientação ideal.



De acordo com o observado no gráfico 5, a porcentagem de participantes que dizem conhecer moderadamente, pouco ou nada sobre o mapa estratégico alcança 87,80%. Isto indica pouca assimilação de conteúdo neste assunto. As atividades relacionadas ao mapa estratégico da organização não integram a rotina dos servidores situados no nível tático e operacional, sendo que isto pode explicar o relativo desinteresse por esta área de conhecimento.

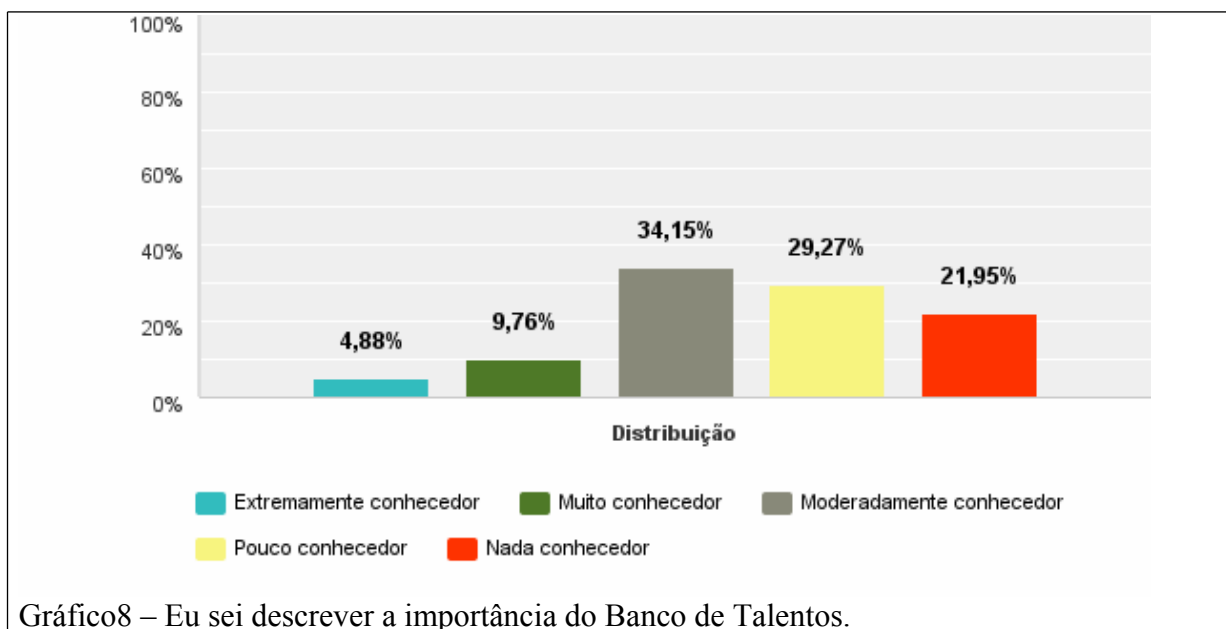


O gráfico 6 é o primeiro de uma série relacionado aos conhecimentos da área de desenvolvimento e valorização dos servidores, os quais estão apresentados por apresentarem baixa assimilação de conhecimento, conforme se observa nos gráficos 7, 8, 9, 10, e 11 logo a seguir:

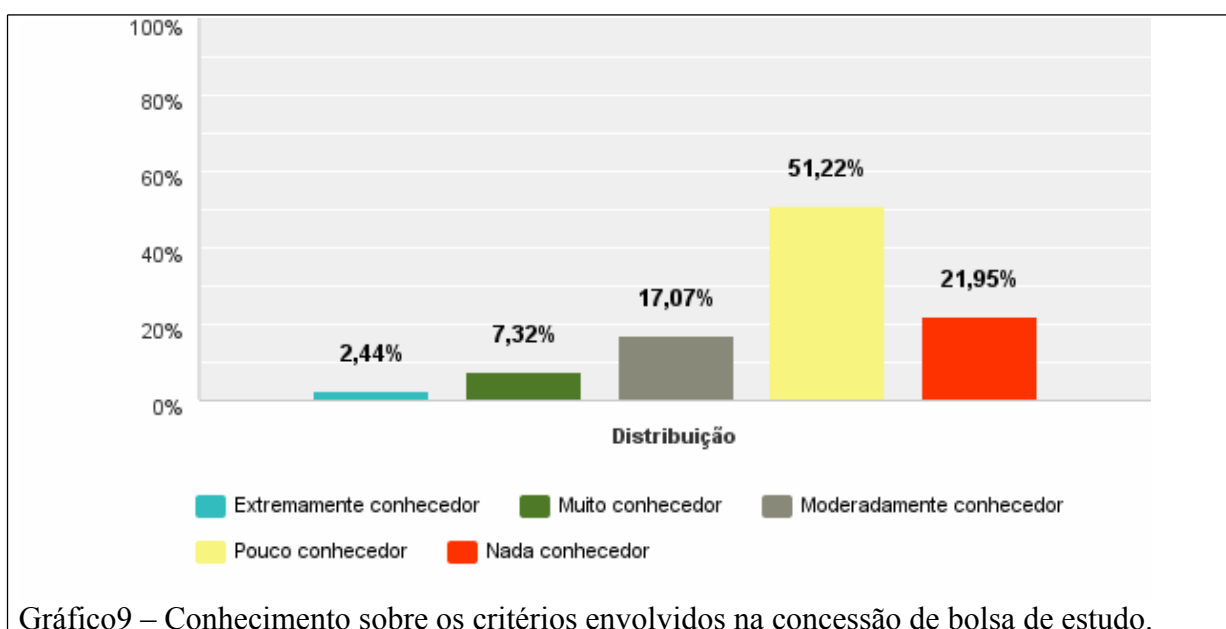


O Tribunal Regional Federal da primeira Região iniciou investimentos em capacitação somente nos últimos trinta e seis meses, limitando-se a cursos a distâncias de 16 horas em média. Um dos pesquisadores, com seis anos de serviços prestados na seccional, nunca recebeu oferta de graduação e nem cursos da área de informática, por exemplo. O

gráfico 7 demonstra que a maioria absoluta dos entrevistados desconhecem o papel da Universidade Corporativa - UNICORP.

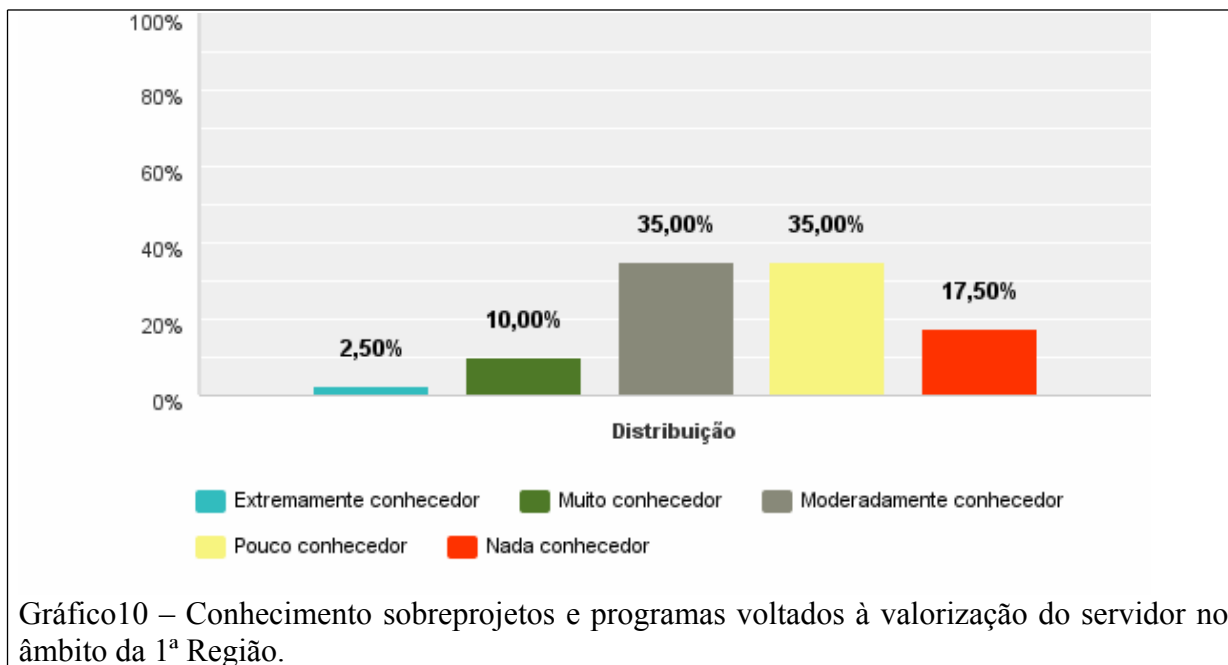


No gráfico 8 verifica-se outro desconhecimento pela maioria absoluta dos entrevistados. O próprio pesquisador desconhece a importância do Banco de Talentos, o que demonstra tratar-se de instrumento em desuso e sem resultados práticos para a vivência funcional dos servidores, possível causador do desinteresse em assimilar este conhecimento.



O gráfico 9 constata que 72,95% dos servidores conhecem pouco ou nada conhecem sobre os critérios para concessão de bolsa de estudo. A coleta de dados do tipo observação verificou que no período de 2008 a 2014 foram oferecidos apenas 5 bolsas de estudo de pós-

graduação para uma população de 190 servidores, mesmo assim, a oferta de bolsa é do tipo passiva, cabendo ao servidor, procurar as instituições, justificar a escolha, depender da anuência da chefia imediata, da existência de recursos e do critério de seleção em que a demanda em muito supera a oferta.



A organização não possui plano de capacitação ativo e nem programa de oferta de cursos. Tal quadro causa a desmotivação do servidor em buscar do seu desenvolvimento, o que provoca desinteresse pelo programa de integração, o que provoca impacto negativo em seu desempenho e resulta em baixos níveis de cognição, de acordo com o gráfico apresentado anteriormente.

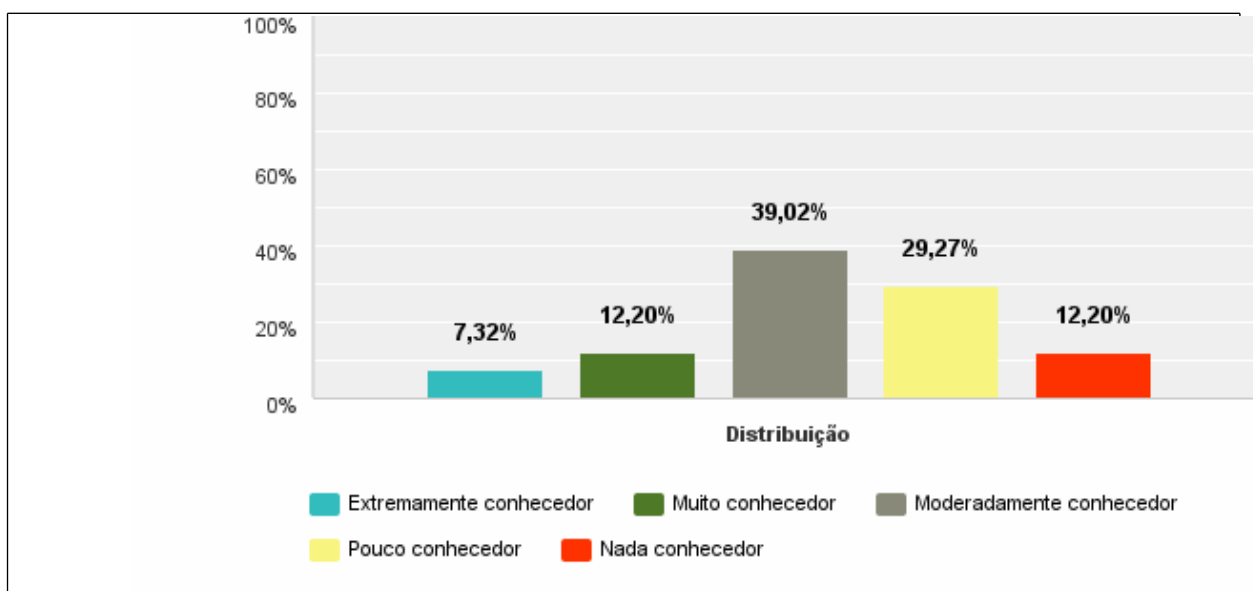


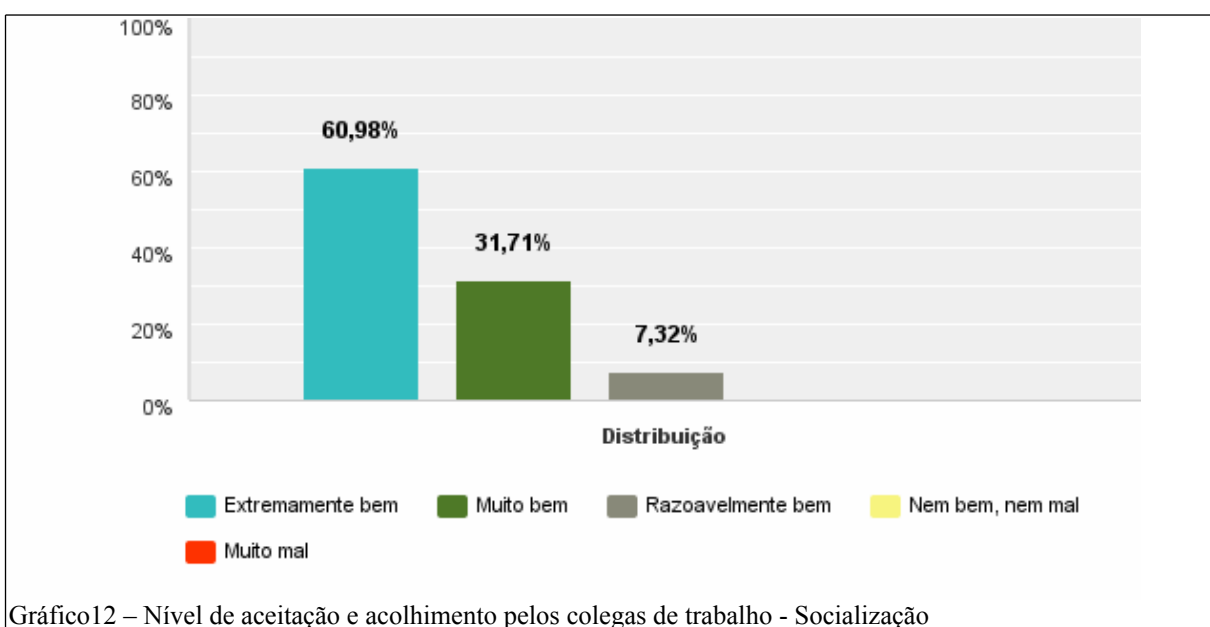
Gráfico11 – Capacidade de identificar as principais características do SIADES adotado pelo TRF 1ª Região e Seccionais

O gráfico 11 apontou baixo conhecimento sobre o SIADES, a hipótese mais provável é que a carga horária é insuficiente para sedimentar o conteúdo, ainda mais considerando tratar-se de rotina de trabalho não usual, feita apenas uma vez por ano, na avaliação de desempenho.

7.3 Suporte Contínuo até a Autonomia

Esta dimensão avalia a socialização do indivíduo desde o primeiro dia trabalho e por toda a sua vida funcional. Trata-se tanto do aspecto de relacionamento com os colegas mais próximos, quanto da assimilação de padrões de comportamento, normas e valores decorrentes do contexto no qual se encontra inserido.

Conforme gráfico 12 a seguir, 92,69% dos respondentes consideraram que foram bem aceitos e recebidos pelos colegas em graus muito bem e extremamente bem.



Conforme a análise documental, o novato passa por uma verdadeira "comissão de boas vindas" quando ingressa, incluindo cerimônia de posse com a mais alta autoridade da Seccional, o Juiz Diretor do Foro. Outras práticas informadas pelo setor de pessoal que contribuem para o resultado são a entrevista de mapeamento de perfil e o encaminhamento para as áreas de pagamento, legislação, segurança e saúde. Portanto, tais números já eram esperados.

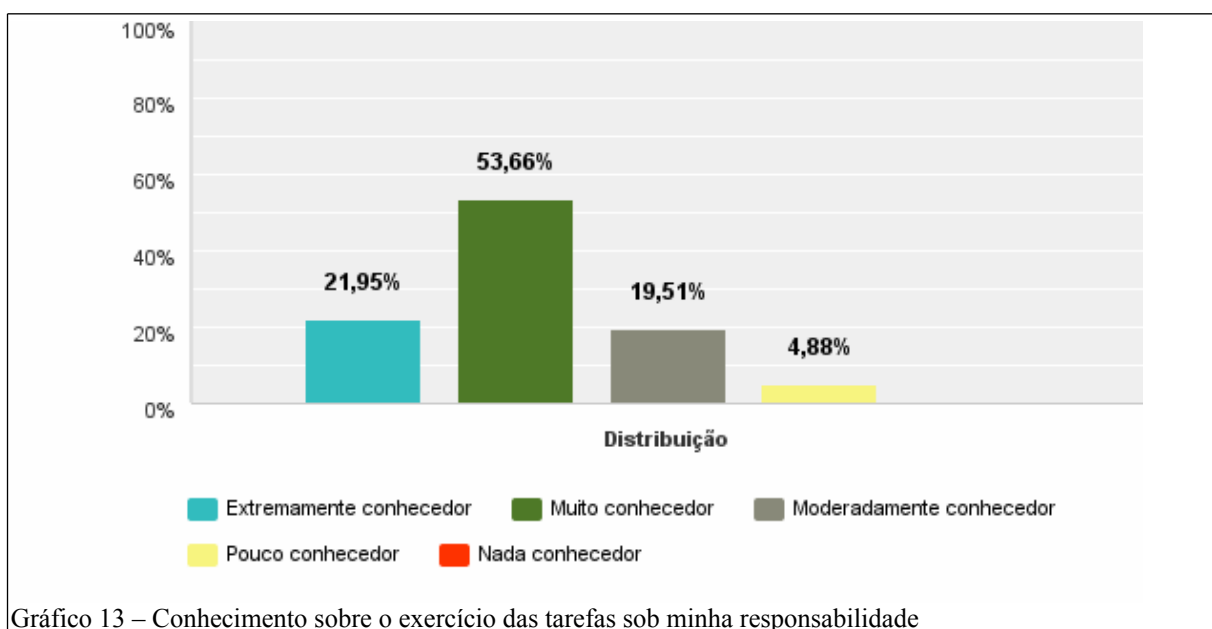


Gráfico 13 – Conhecimento sobre o exercício das tarefas sob minha responsabilidade

No gráfico 13 consta que 75,61% dos servidores avaliados possuem conhecimento muito elevado para execução de tarefas sob sua responsabilidade. Isto pode explicar que no gráfico 14, logo em seguida, 62,50% dizem possuir participação na medida certa ou elevada nas decisões da administração.

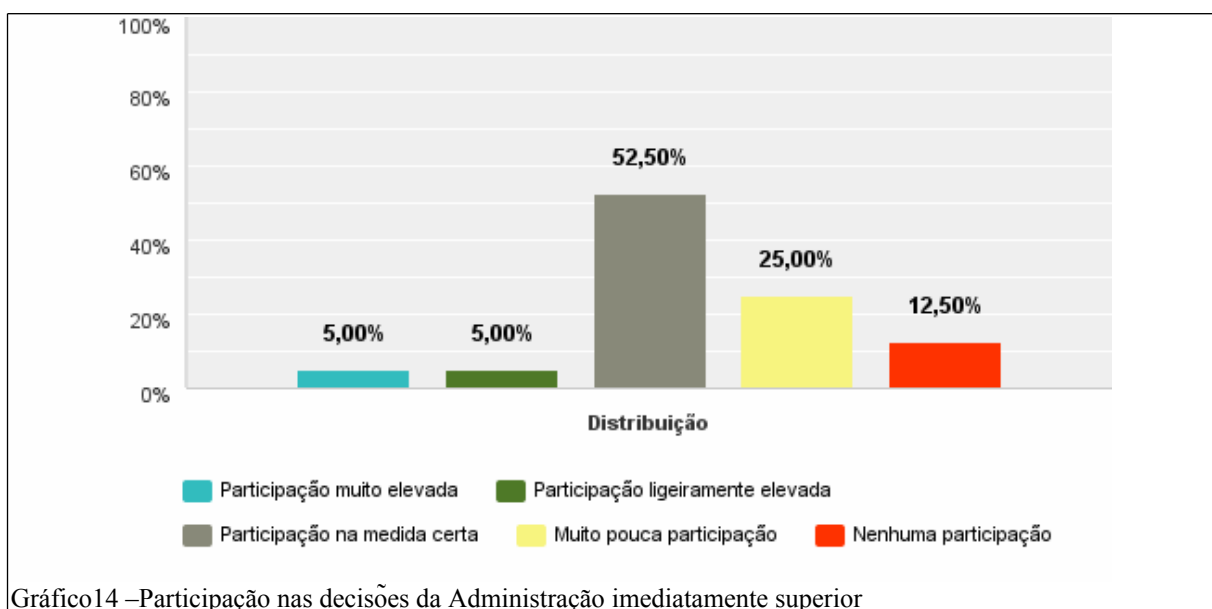


Gráfico 14 – Participação nas decisões da Administração imediatamente superior

7.4 Satisfação

Esta dimensão apresentou indicadores situados no nível ideal de ambientação, conforme gráficos a seguir.

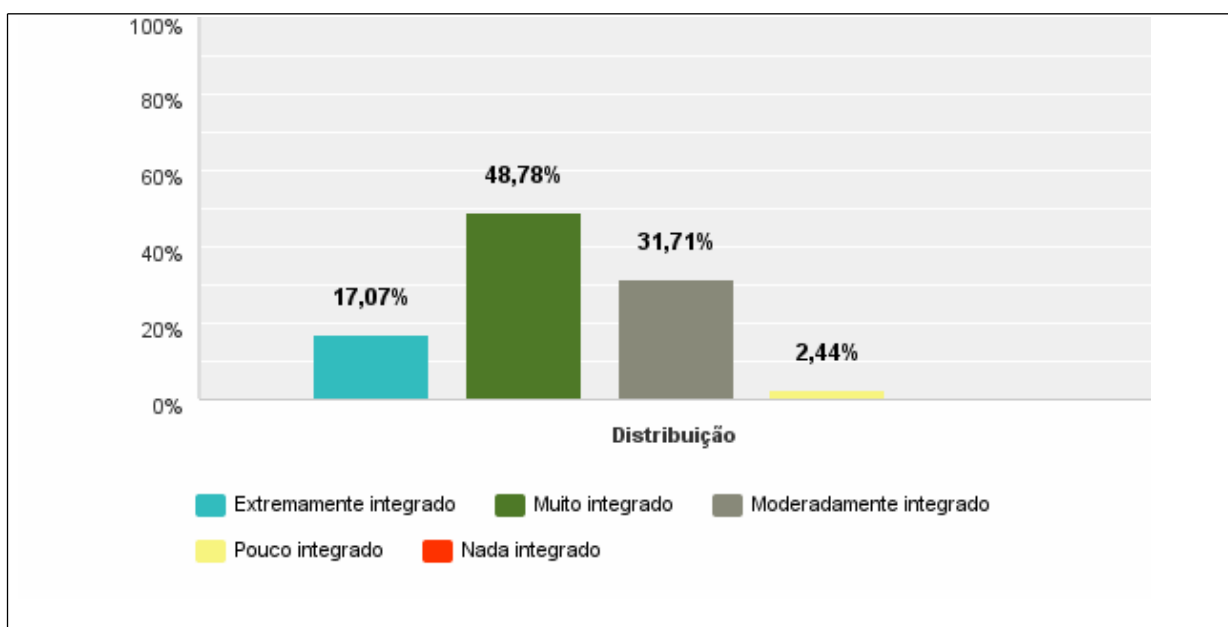


Gráfico 15 – Nível de integração à Seccional do ponto de vista do entrevistado

No gráfico 15 a maioria absoluta dos respondentes consideram-se integrado a organização. Tal sucesso desta integração é confirmado pelo gráfico 16, em que 92,68% dos participantes concordam, no todo ou em parte, com a afirmação de realizar o trabalho com a qualidade devida.

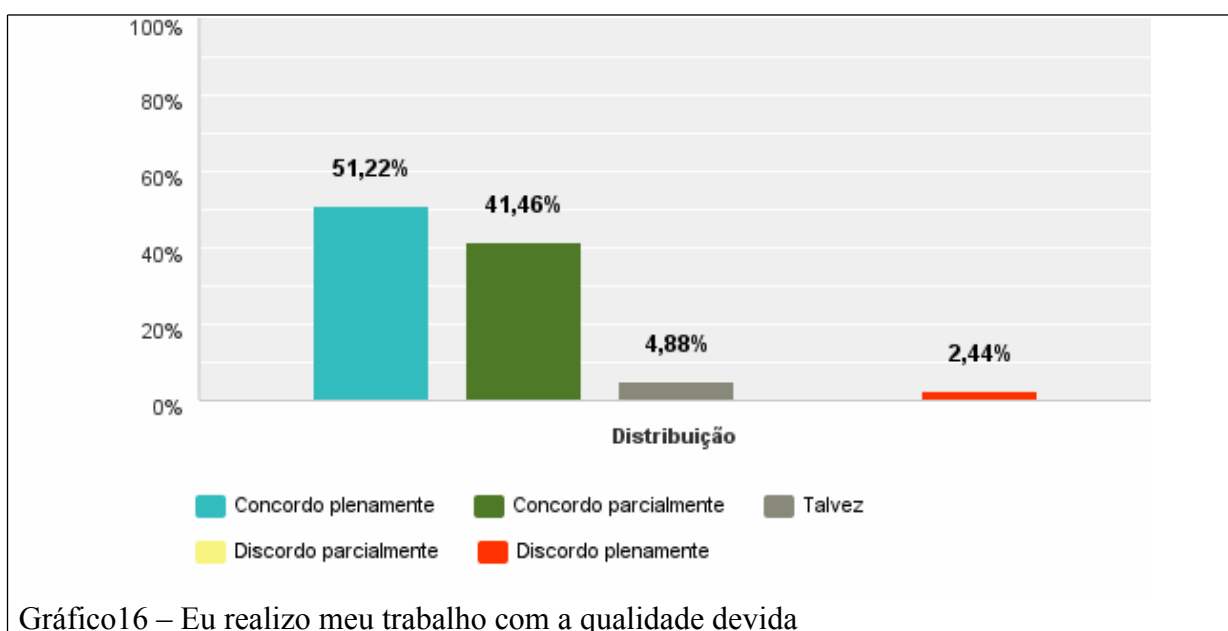
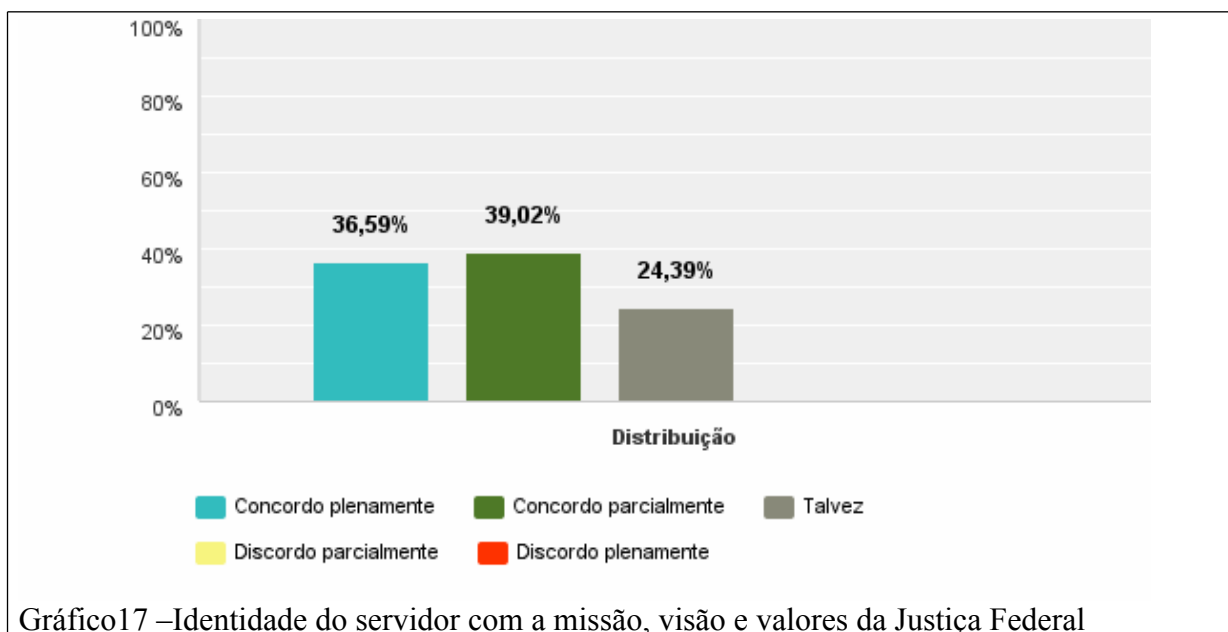


Gráfico 16 – Eu realizo meu trabalho com a qualidade devida

Conforme gráfico 17, observamos que 75,61% dos servidores avaliados consideram-se plenamente integrados aos valores organizacionais. O que sinaliza alcance do objetivo pretendido pela instituição. Verifica-se ainda que não houve nenhuma discordância dos entrevistados quanto ao ponto analisado.



8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito avaliar a eficácia e efetividade da integração ao ambiente de trabalho da Justiça Federal de Tocantins. Para a sua realização, optou-se por uma descrição dos resultados obtidos em termos de aprendizado e ambientação dos servidores aos valores desta organização.

A pesquisa confirmou que a totalidade dos ingressantes participaram da ambientação, porém a organização não possui política de integração para veteranos quando estes trocam de área ou lotação. O que se faz concluir que a eficácia deste programa é parcial e neste aspecto registra-se a necessidade de ouvir os servidores, fazer outros estudos e elaborar programa para a integração de forma completa.

Em relação à efetividade, esta pesquisa verificou que no aspecto global, o programa de integração promove os conhecimentos necessários ao exercício do cargo em nível suficiente para os servidores sentirem-se parte da organização.

As falhas observadas no programa de integração estão mais relacionadas à deficiência da política de capacitação, que de certa forma causou impacto negativo. A capacitação aquém do necessário, afeta o desenvolvimento e valorização do seu corpo funcional e provoca seu desinteresse em assimilar esta área de conhecimento e cria um círculo vicioso no qual o servidor não se envolve e o corpo gestor não promove a continuidade do processo de capacitação por não vislumbrar interesse do principal interessado. Vale acrescentar que a falta de integração de servidores quando trocam de área traz prejuízos, potencialmente, ao desempenho das atividades, uma vez que cada local de trabalho possui regras, formas de trabalho, pessoas e rotinas distintas.

Conclui-se, portanto, que o programa analisado é efetivo e parcialmente eficaz. Deve, portanto ter seu alcance ampliado e prover integração adequada ao corpo funcional e valorizar seu ativo mais precioso, os seres humanos que nela trabalham.

Espera-se que esse estudo possa contribuir para a elaboração de projetos futuros, visando melhorar o programa. Considerando que esta pesquisa ficou restrita ao Tocantins, espera-se que em um estudo futuro seja realizado para alcance de toda a jurisdição do Tribunal Regional Federal da 1ª Região, em seus 13 estados, fazendo assim um diagnóstico mais preciso sobre este importante tema.

9. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2.ed. rev. e atual. São Paulo,: Atlas, 2009. xvi, 436 p. ISBN 9788522456024.

ARAÚJO, R.N. O.O.; CARIOCA, J. M. G.; MACHADO, D.Q. Estratégia de integração para novos funcionários: um estudo de caso em uma indústria de transformação. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.3, n.1, p.6-18, 2012.

- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. 2. Ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003. X p.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, L. W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, 1991.
- BANCO MUNDIAL. **Fazendo com que a Justiça conte**: medindo e aprimorando o desempenho do Judiciário no Brasil. [S. l.: s. n.]: Banco Mundial, 2004. Disponível em: <<http://www.amb.com.br/docs/bancomundial.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2014.
- BORGES, Livia de Oliveira; ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de. Socialização organizacional. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, p. 331-356, 2004.
- BORGES, L. O. et al. Re-construção e validação de um inventário de socialização organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 4-37, jul./ago. 2010.
- BORGES, L. O.; ROS, M.; TAMAYO, A. Socialización organizacional: tácticas y autopercepción. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, Madrid, v. 17, n. 2, p. 173-196, 2001.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. [São Paulo]: Cengage Learning, 2012. 305 p ISBN 9788522111930.
- BRASIL. Conselho da Justiça Federal. Resolução n.º 79, de 19 de novembro de 2009. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 nov. 2009. Disponível em: <<http://www2.cjf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/16694/Res/20079/20de/202009.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2014.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 02 abr. 2014.
- BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional n.º 19, de 04 de Junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 5 jun. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 02 abr. 2014.
- CANÁRIO, Pedro. **Judiciário atingiu ápice da produtividade, enquanto demanda continua a aumentar**. (2014). Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2014-set-23/justica-atingiu-apice-produtividade-mostra-estudo-cnj>>. Acesso em: 25 out. 2014.
- CARVALHO, V.; BORGES, L. O. Resiliência e socialização organizacional entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 5, p. 815-833, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n5/a03v15n5.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2014.
- CARVALHO, V. D. **Resiliência e socialização organizacional de novos servidores**: um estudo transcultural. 2009. X f. Tese (Doutorado em Psicologia Social)-Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Universidade Federal da Paraíba, Natal, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/handle/1/8564>>. Acesso em: 05 abr. 2014.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 242 p.
- CHAO, G. T. et al. Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 79, n. 5, p. 730-743, Oct. 1994.
- CHAO, G. T.; WALZ, P. M.; GARDNER, P. D. Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. **Personnel Psychology**, Washington, v. 45, n. x, p. 619-639, 1992.

- COOPER-THOMAS, H. D.; ANDERSON, N. **Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations.** Journal of Managerial Psychology, cidade, v. 21, n. 5, p. 492-516, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1563117&show=abstract>>. Acesso em: 05 abr. 2014.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- ETZIONI, A. **Organizações Complexas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1976. 466 p.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 5. ed. São Paulo, Saraiva, 2006. 210 p.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa.** 8. ed. São Paulo, Positivo, 2010. 960 p.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.
- GRIFFIN, A. E. C.; COLELLA, A.; GOPARAJU, S. Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. **Human Resource Management Review**, cidade, v. 10, n. 4, p. 453-474, 2000.
- HAIR, J. R. J. F.; Black, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Multivariate data analysis.** 7. Ed. Prentice Hall, 2009. 816 p.
- JANSEN, Marcus. **Integração: Ambientação de Pessoal x Integração de Pessoal.** (2011). Disponível em: <http://www.paulopedrosa.com.br/?pg=colunagestao&id_noticia=30>. Acesso em: 25 out. 2014.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1974. 551 p.
- KERLINGER, Fred Nichols. Metodologia da pesquisa em ciencias sociais: Um tratamento conceitual. 1. ed. Saopaulo: EPU, 1980. 378 p. :il ISBN 85-12-60340-2
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 206 p.
- LAMY, J. **A importância do acolhimento de novos colaboradores nas organizações.** (2010). Disponível em: <<http://jorge-lamy.blogspot.com.br/2010/06/importancia-do-acolhimento-de-novos.html>>. Acesso em: 23 fev. 2014.
- LEVY JUNIOR, M. **Socialização.** In: CARDOSO, F. H.; IANNI, O. (Org.). Homensociedade. X. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1973. 318 p.
- MARINHO, Alexandre; FAÇANHA, Luís Otávio. **Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação.** 2001. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11058/2328>>. Acesso em: 13 out. 2014.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 314 p.
- MOTTA, F. C. P. **Controle social nas organizações.** Revista de Administração de Empresas. v. 33, n. 5, 1993.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee Organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover.** New York: Academic Press, 1982, 253 p.
- MUNIZ, T. L.; LEAL JÚNIOR, J. C. **Reflexos da morosidade do judiciário nas relações negociais internacionais.** Disponível em: <<http://www.riedpa.com/COMU/documentos/RIEDPA31202.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2014.
- OLIVEIRA, S. D. C. et al. A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. **Revista Psicologia**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 118-141, 2008.

- PERROT, S.; BAUER, T. N.; ROUSSEL, P. Organizational socialization tactics: Determining the relative impact of context, content, and social tactics. **Revue de gestion des ressources humaines**, cidade, v. x, n. 4, p. 21-35, 2012. Disponível em: <http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=GRHU_086_0021>. Acesso em: 05 fev. 2014.
- PIRES, J.C.S., MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista**, Rio de Janeiro, v. x, n. x, Jan./Fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2014.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999. X p.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. X. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. X p.
- SADEK, M. T. Principais problemas do Judiciário decorrem da falta de gestão, revela estudo da AMB. **Entrevista concedida no lançamento da pesquisa “Justiça em Números: Novos ângulos”**. Disponível em: <http://www.amb.com.br/imprensa/imprimir.asp?mat_id=19124>. Acesso em 10 out. 2014.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture**. X. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. X. p. Disponível em: <<http://erlanbakiev.weebly.com>>. Acesso em: 02 abr. 2014.
- SHINYASHIKI, G. **O processo de socialização organizacional**. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.) **As pessoas na organização**. X. ed. São Paulo: Gente, 2002. X p.
- SILVA, M. B.; GRIGOLO, T. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: EDUFSC, 2001. X p.
- STONER, J.; FREEMAN, R. **Administração**. X. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995. X p.
- TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. Coleção FGV Negócios.
- TELES, C. D. C.; FEIJÓ, C. N. B. **Integração à primeira impressão de uma instituição**. Einstein: Educ Contin Saúde. 2008, 6 (3Pt 2): 142-143.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Socialização organizacional dos servidores novatos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte: um projeto de tutoria**. Natal, 2004. 34 p. Disponível em: <http://www.prh.ufrn.br/Legislacao_2007/Estagio_Probatorio.doc>. Acesso em: 01 abr. 2014.
- VAN MAANEN, J. **Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional**. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Coord.) **Cultura e poder nas organizações**. X. ed. São Paulo: Atlas, 1989. X p.
- VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organizational socialization. **Research in Organizational Behavior**, cidade, v. 1, n. x, p. 209-264. 1979.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ZEY-FERREL, M. **Dimensions of organizations**. X. ed. California: Goodyear, 1979. X p.

LIMITAÇÕES

Este estudo apresenta algumas limitações a serem comentadas a seguir. Tais limitações independem da própria natureza da pesquisa, bem como do referencial teórico e procedimentos metodológicos adotados.

O estudo priorizará a avaliação da socialização dos trabalhadores, por meio de uma amostra selecionada, o que impede a generalização das conclusões para além do universo pesquisado.

Considerando que o método de coleta de dados utilizará o questionário e **que** a organização pesquisada é complexa em sua natureza e cultura, ressalta-se ainda mais o fato de **que as conclusões devem ser ponderadas das limitações elencadas e pelo fato de** que não serão abordadas todas as pessoas da empresa ao mesmo tempo, ainda que sejam o fator mais importante da organização. **(a idéia do paragrafo esta confusa, não sei se consegui elencar todos os pontos da sua idéia)**

Neste trabalho, selecionou-se como áreas vitais o que Telles e Feijó (2008) enfatizam: a missão, visão de valores institucionais; estratégia organizacional; aspectos fundamentais da cultura organizacional; estrutura organizacional; políticas, normas e procedimentos; informações relevantes para o bom andamento do novo profissional.

Apesar de estar intimamente relacionado à cultura e ao clima organizacional, o presente estudo não pretende aprofundar-se nos conceitos destes temas tão importantes, restringindo-se unicamente à avaliação do grau de socialização nas seguintes dimensões: efetividade, eficácia e eficiência; sob indicadores constantes na metodologia e por avaliação feita pelos participantes.

Uma das características do método utilizado é que considerável parte do tempo deve ser dedicada à realização, análise e tratamento dos dados levantados pelos questionários. Outro fato a ser considerado é que os dados subjetivos coletados dificultam uma análise estatística rígida. Por ter sido realizado numa organização específica, este estudo diz respeito apenas a populações com o mesmo perfil da instituição pesquisada e novas aplicações bem como generalizações merecem maior aprofundamento. Quanto às diferenças tão comuns entre as pessoas (desigualdades intelectuais, emocionais e morais), que sugerem uma situação em que nenhum princípio, por excelente que seja, seria extensivo a um grupo heterogêneo de trabalhadores de uma determinada empresa ou de um grupo de empresas, tampouco, para um universo de milhões de trabalhadores. Deve-se ressaltar que não é pretensão do presente trabalho dissertativo estabelecer alguma regra universal de melhoria da organização pelo melhor aproveitamento do potencial humano, mas sim, alertar os trabalhadores presentes no foco do estudo, sobre a realidade universalmente aceita de que as pessoas podem e devem constituir o principal ativo de qualquer organização.

Conquanto a Justiça Federal possua servidores na sede em Palmas e nas Subseções Judiciárias de Araguaína e Gurupi, optou-se por restringir a pesquisa à sede, haja vista a representatividade do universo pesquisado, vez que 82,63% de todos os servidores da SJTO estão lotados em Palmas (214, de um total de 259 servidores). Pode incluir isso ao final do TCC como limitação da pesquisa.

A opção também minimizará possíveis dificuldades na aplicação da pesquisa em Araguaína e Gurupi.