



**INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CAMPUS PORTO ALEGRE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA**

ALISSON PAESE

**GESTÃO DE PESSOAS E A EXPRESSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO
CONTEXTO DA IMPRENSA PEDAGÓGICA**

Porto Alegre

2019

ALISSON PAESE

**GESTÃO DE PESSOAS E A EXPRESSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO
CONTEXTO DA IMPRENSA PEDAGÓGICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo campus Porto Alegre do Instituto Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientadora: Dra. Maria Augusta Martiarena de Oliveira

Porto Alegre

2019

P 126g Paese, Alisson.

Gestão de pessoas e a expressão da cultura organizacional no contexto da imprensa pedagógica /Alisson Paese. –Porto Alegre, 2019.

102p.

Orientadora: Prof.^a Dr^a. Maria Augusta Martiarena de Oliveira

Dissertação (mestrado) – Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Campus Porto Alegre, Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica , Porto Alegre, 2019.

1. Administração de pessoal. 2. Cultura organizacional. 3. Educação - Inovações tecnológicas. 4. Periódicos - Revista institucional. I. Oliveira, Maria Augusta Martiarena de. II. Título.

CDU 377.001.8

Bibliotecário responsável: Suzinara da Rosa Feijó - CRB 10/1654



INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Autarquia criada pela Lei nº 11.892 de 29 de Dezembro de 2008

**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**



ALISSON PAESE

**GESTÃO DE PESSOAS E A EXPRESSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO
CONTEXTO DA IMPRENSA PEDAGÓGICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em 24 de julho de 2019.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Augusta Martiarena de Oliveira
Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul
Orientadora

Profa. Dra. Maria Cristina Caminha de Castilhos França
Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Rita de Cássia Grecco dos Santos
Universidade Federal do Rio Grande



INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Autarquia criada pela Lei nº 11.892 de 29 de Dezembro de 2008

**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**



ALISSON PAESE

PERTEN-SER: REVISTA DE GESTÃO DE PESSOAS DO IFRS

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Validado em 24 de julho de 2019.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Augusta Martiarena de Oliveira
Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul
Orientadora

Profa. Dra. Maria Cristina Caminha de Castilhos França
Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Rita de Cássia Grecco dos Santos
Universidade Federal do Rio Grande

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por abençoar esta trajetória. Seguido de minha família, pelo apoio e paciência incondicional, já que abdiqueei de muitos momentos de convívio.

À minha orientadora, Prof^a. Dra. Maria Augusta Martiarena de Oliveira, que sempre demonstrou e passou confiança ao longo de todo o trabalho, fornecendo o norte nos momentos de indecisão e dúvidas.

Às queridas professoras Maria Cristina (Cris), Helena de Araújo e Rita de Cássia, membros das bancas de qualificação e defesa, por acreditarem no potencial deste trabalho.

Aos professores e equipe do mestrado ProfEPT, pela dedicação e aprendizado compartilhados, já que éramos a primeira turma e compreenderam nossas angústias.

A todos que colaboraram, direta ou indiretamente, na construção do produto educacional, cedendo seu talento e tempo, como nas ricas horas de entrevistas.

Um agradecimento aos colegas do mestrado, pela convivência sadia e rica em debates. De maneira especial a Felipe, Gina, Rodrigo, Sílvia e Tiago. Foram momentos ímpares que ficarão sempre gravados na memória.

Ao pessoal da Diretoria de Gestão de Pessoas da Reitoria (DGP), pela compreensão da importância desta qualificação, e que na minha ausência apoiou o atendimento das demandas.

Ao IFRS, pelo fomento às ações de capacitação e qualificação, imprescindíveis para a concretização desse trabalho.

“Os que se encantam com a prática sem a ciência são como os timoneiros que entram no navio sem timão nem bússola, nunca tendo certeza do seu destino”.(Leonardo da Vinci, 1519).

RESUMO

Neste estudo em nível de Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), propomos uma relação entre conceitos de Gestão de Pessoas, Cultura (em particular, a cultura organizacional) e Imprensa Pedagógica, no intuito de embasarmos nosso objetivo principal de desenvolver um produto educacional. Produto este, voltado a mitigar ou preencher lacunas no processo de socialização de servidores de uma instituição federal de ensino, tornando possível a disseminação da sua cultura institucional e com vias de proporcionar a aprendizagem da mesma. Utilizou-se para tanto, ferramenta de informação e comunicação do tipo Revista, portanto de imprensa, com o intuito pedagógico. Ela abarcou potencial para auxiliar na busca de nosso objetivo principal. Adotando uma metodologia de natureza aplicada e qualitativa, tendo como modalidades ou procedimentos técnicos, o estudo de caso e história oral(HO). O estudo de caso delimitou a pesquisa junto a servidores do Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul (IFRS). A história oral foi utilizada na busca de ouvir e registrar as vozes dos sujeitos da pesquisa, adotando a técnica de entrevista semiestruturada para coleta dos dados. Também realizou-se pesquisa documental e bibliográfica. Desta maneira as percepções apreendidas com a análise dos dados e verbalizações, subsidiou o desenvolvimento do produto educacional, a Revista de Gestão de Pessoas do IFRS. Os resultados e a avaliação realizada, mediante questionário de perguntas fechadas, em escala do tipo *Likert*, nos deu a assertiva de que o produto educacional desenvolvido é viável e atingiu seus objetivos principais de facilitar o processo de socialização e disseminação da cultura institucional, e ainda, vir a ser, mediante acervo, parte da memória da instituição. A produção da revista, como produto educacional, junta-se ao fenômeno das revistas pedagógicas, com o diferencial de ser voltada para servidores e colaboradores, em especial, os técnico-administrativos, frente à escassa oferta dessa modalidade voltada para tal fim.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Socialização organizacional. Cultura organizacional. Imprensa pedagógica. Produto educacional.

ABSTRACT

In this study at the level of the Professional Master's Program in Professional and Technological Education (ProfEPT), we propose a relationship between concepts of People Management, Culture (in particular, organizational culture) and Pedagogical Press, in order to base our main objective of developing an educational product. This product aims to mitigate or fill gaps in the process of socializing servers of a federal educational institution, making possible the dissemination of its institutional culture and with ways of providing the learning of it. It was used, therefore, an information and communication tool of the magazine type, therefore of press, with the pedagogical intention. It encompassed the potential to assist in the pursuit of our primary goal. Adopting a methodology of an applied and qualitative nature, having as technical modalities or procedures, the case study and oral history (HO). The case study delimited the research with servers of the Federal Institute of Education of Rio Grande do Sul (IFRS). The oral history was used in the search of listening and recording the voices of the research subjects, adopting the semi-structured interview technique for data collection. Documentary and bibliographic research was also carried out. In this way the perceptions apprehended with the data analysis and verbalizations subsidized the development of the educational product, the Magazine of People Management of the IFRS. The results and the evaluation, using a questionnaire of closed questions, on a Likert scale, gave us the assertion that the educational product developed is feasible and reached its main objectives of facilitating the process of socialization and dissemination of institutional culture, and still, to become part of the institution's memory through acquis. The magazine's production, as an educational product, joins the phenomenon of pedagogical magazines, with the differential being aimed at servers and collaborators, especially the technical-administrative ones, due to the scarce supply of this modality for this purpose.

Keywords: People management. Organizational socialization. Organizational culture. Pedagogical press. Educational product.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Frequência de Citações/Códigos de Análise	32
Figura 2 - Rede de relações intercódigos	33
Figura 3 -Seções da revista Pertenser	43
Figura 4 - Capa da revista Pertenser	45
Figura 5 -Página da internet para acesso à revista	45
Figura 6 - Acesso online da revista	46
Figura 7 - Gráfico da primeira assertiva	47
Figura 8 - Gráfico da segunda assertiva.....	47
Figura 9 - Gráfico da terceira assertiva	48
Figura 10 - Gráfico da quarta assertiva	48
Figura 11 - Gráfico da quinta assertiva.....	49
Figura 12 - Gráfico da sexta assertiva.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

EPT – Educação Profissional e Tecnológica

IFRS – Instituto Federal do Rio Grande do Sul

ISSN – International Standard Serial Number

PDF – Portable Document Format

PROFEPT – Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	13
1 INTRODUÇÃO.....	19
2 REFERENCIANDO CAMINHOS.....	21
2.1 Base conceitual.....	21
2.2 Gestão de pessoas	22
2.2.1 Socialização organizacional.....	24
2.3 Cultura organizacional e cultura escolar: relações	25
2.4 Imprensa pedagógica	27
3 CAMINHOS METODOLÓGICOS.....	29
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	33
4.1 Discussão dos resultados.....	41
4.2 Elaboração do produto educacional	43
4.3 Avaliando o caminho: testemunhos da viabilidade.....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A – PRODUTO EDUCACIONAL	55
APÊNDICE B – ARTIGO SUBMETIDO EM EVENTO	78
APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	86
APÊNDICE D – TABELA DE ANÁLISE DE VERBALIZAÇÕES.....	87
ANEXO A – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA.....	99

APRESENTAÇÃO

A área de Ciências Sociais Aplicadas há muito está presente em nossa trajetória profissional e acadêmica. Mais precisamente, desde 1997, ao adentrar no curso de Administração de Empresas - em que já algum tempo empreendíamos como profissional autônomo. Depois, passando pela entrada no serviço público em 2013, e a especialização em Gestão Pública, a temática de Gestão de Pessoas continuou nosso campo principal de atuação.

Porém, acrescido ricamente pelas áreas de Educação e Ensino, continuamos nossa trajetória, tentando contribuir com ambas, em especial com a presente atividade de pesquisa.

Nesse ínterim, após mais de cinco anos atuando em setor responsável pelo processo de entrada e acolhimento de novos servidores, nos deparamos com as questões de uma socialização organizacional adequada e como contribuir para disseminar a cultura institucional, já que percebíamos essas lacunas no dia a dia.

Os novos colaboradores, ao ingressarem na instituição, trazem sua bagagem de vida, a qual contribuirá para agregar novas visões na cultura organizacional. Porém, também trazem expectativas que precisam ser atendidas de maneira mais abrangente possível, minimizando ou mitigando o conflito entre os interesses pessoais e os da instituição. Desse modo, tais interesses devem convergir para uma percepção de autorrealização e crescimento profissional.

Nossa proposta então resultou em ferramenta pedagógica que pudesse tornar o processo de entrada e ambientação de novos servidores, ou de membros da instituição que alteraram sua sede de lotação, mais adequado e eficiente. Ressaltado porém, o enfoque em aspectos humanísticos, históricos e culturais da ferramenta, denominada aqui como produto educacional.

Tal produto, visto dessa forma, não poderia ser um mero "manual de orientação" e sim, uma ferramenta, que com auxílio de tecnologia de informação e comunicação, aliado ao conceito de imprensa pedagógica, pudesse disseminar a cultura presente na instituição.

A categoria de revista, como imprensa pedagógica, apresentou-se então como objeto que pudesse contribuir como fonte de informação e meio de comunicação eficaz para as dimensões do campo. Também como veículo de expressão das condições da organização do espaço profissional, pretendidos.

De antemão, cabe aqui explicitarmos as bases por onde os conceitos principais relacionados ao tema estão ancorados ou relacionados. Se trata de educação profissional e tecnológica, com a pesquisa desenvolvida ao nível de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica.

Buscando aporte no denominado "Documento de área 2016 " da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) no âmbito do Ministério da Educação, adentramos na correspondente área de Ensino, que integra hoje a Grande Área Multidisciplinar e na qual está inserido portanto o produto de ensino, resultado desta pesquisa. A despeito disso, o referido documento expõe uma definição de Educação como sendo:

[...] uma prática social e um fenômeno cultural específico, objeto de investigação e estudo interdisciplinar no âmbito das Ciências Humanas, caracterizando-se também como um campo de conhecimento próprio[...]. Assim, a Educação compreende o ensino, mas o transcende como projeto de formação (BRASIL, 2016, p.2).

O documento apresenta ainda, informação de que os programas na área de Educação se organizam em diferentes propostas e constituem linhas de pesquisa específicas, que priorizam a produção de conhecimento educacional. Já por outro lado, os programas da área de Ensino focam as pesquisas e produções em " [...] ensino de determinado conteúdo, buscando interlocução com as áreas geradoras dos conhecimentos a serem ensinados" (BRASIL, 2016, p.3).

Relacionado ao nosso objeto de pesquisa, é o fato de que os programas de pós-graduação na área têm como objeto, uma chamada **mediação do conhecimento em espaços formais e não formais de ensino.**

A Área de Ensino é, portanto, uma área essencialmente de pesquisa translacional, que busca construir pontes entre conhecimentos acadêmicos gerados em educação e ensino, para sua **aplicação em produtos e processos educativos na sociedade** (BRASIL, 2016, p. 3, grifo nosso).

Ainda, de acordo com o documento, elucidando os conceitos de espaço formal e não formal de ensino, o dito formal é aquele praticado com base em conteúdos, formas, com certificado e por profissionais de ensino, sendo institucionalizado, organizado em hierarquias, entre outras características. Já o ensino não formal é praticado por instituições diversas podendo ou não incluir a escola, por exemplo. "Busca promover a cultura, saúde, ciência, sendo sua

apresentação organizada de forma intencional e planejada" (BRASIL, 2016, p.3). É exatamente no espaço não formal de ensino, que o produto desta pesquisa se insere.

Outro ponto que cabe destacar a despeito da área de Ensino é que ela é interdisciplinar, focando na interação e interdependência de disciplinas buscando integrar o conhecimento. "A interdisciplinaridade pressupõe uma forma de produção do conhecimento que implica trocas teóricas e metodológicas entre duas ou mais áreas do conhecimento convergentes [...]" (BRASIL, 2016, p.18).

Por isso podemos trazer a visão de cultura como atividade que dá condições ao ser humano de produzir sua própria existência, criando o seu mundo. Uma visão transformadora, em que o conhecimento para efetivá-la passa pela escola, e conseqüentemente, pelo ensino. Assim Saviani (2003), nos mostra como os homens não transformam a natureza individualmente:

O homem transforma a natureza ao mesmo tempo em que se relaciona com outros homens. Essa é a base do currículo da escola elementar. O currículo da escola elementar envolve o conhecimento da natureza porque se o homem, para existir, tem de adaptar a natureza para si, é preciso conhecê-la. Progressivamente, ele vai desenvolvendo formas de identificar como a natureza está constituída, como se comporta, ou, em outros termos, que leis regem a existência e a vida da natureza (SAVIANI, 2003, p. 135).

Para disseminar ou compartilhar essa cultura, capacidade exclusivamente humana, uma das práticas é a chamada socialização organizacional.

Chiavenato (2014), dá o nome de socialização organizacional ou *onboarding* à maneira como a organização recebe e integra seus novos colaboradores à sua cultura, ao seu contexto.

Na área de gestão de pessoas existem processos básicos formando um conjunto integrado dinâmico e interativo. Destacamos o de desenvolvimento, que engloba aprendizagem. Também o de manter pessoas, que aborda a gestão da cultura organizacional, temas indissociáveis aos nossos objetivos. Os processos organizacionais - mais dinâmicos - tornam-se mais importantes do que a estrutura organizacional - mais estática - pois lembra Chiavenato (2014), interligam a organização. E é justamente onde atua a socialização.

Então, dada a busca pela profissionalização, no caso do ensino profissional e tecnológico, busca-se ampliar as capacidades humanas e torná-las mais abrangentes, aumentando o foco sobre a compreensão do mundo.

Esse processo pode ser entendido a partir de duas perspectivas. A primeira, de cunho funcionalista, ou seja, “[...] como processo de manutenção e reprodução da estrutura social ou como processo de homogeneização” (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014, p. 352-353). A segunda, baseada no interacionismo e no construtivismo social, reconhece os indivíduos como sujeitos do processo, que desenvolvem sua própria identidade e, ao mesmo tempo, “apropriam-se dos costumes e valores sociais em interação com o contexto sócio-histórico de inserção, por intermédio do convívio, em vários grupos sociais” (ibid.).

Em nossa opinião deve predominar a segunda perspectiva. Considerando o interacionismo e o construtivismo social, o indivíduo passa a integrar um grupo, organização ou sociedade, tornando-se personagem principal do processo, atuando como sujeito, ou seja, com espaço para falar e ser ouvido.

Desta maneira, relacionamos a gestão de pessoas dentro de uma visão sociológica, e seu inevitável entrelaçamento com a cultura e sua disseminação através da modalidade de imprensa pedagógica.

Formado então este eixo de referencial teórico, a problemática da socialização adequada passou a ser pesquisada.

A fim de investigarmos a validade de tal hipótese, nos propusemos a um caminho metodológico iniciado pela abordagem qualitativa, de natureza aplicada, num estudo de caso em que a unidade de análise foi uma instituição de ensino profissional, técnico e tecnológico.

Nesse caminho, nos foi importante a pesquisa documental acerca de propostas similares em termos de objetivos e produto educacional, na rede de instituições federais de EPT. Assim constatamos a presença muito pequena de proposta semelhante de produto educacional, mas com foco e configuração distintas, ou seja, sem o intuito de socialização e abordagem voltada a colaboradores, em especial, técnico-administrativos em educação.

Tal pesquisa encontra-se citada em nota de rodapé, no capítulo 3 do artigo, mas também pode ser consultada no Apêndice B.

Constatada a inexistência de ferramenta disposta a atingir os objetivos de socialização e disseminação da cultura institucional, utilizando ferramenta de comunicação do tipo imprensa pedagógica, partimos para a coleta de percepções.

Como instrumento para essa coleta de dados utilizamos a entrevista semiestruturada. No estudo de caso, as fronteiras de interesse do pesquisador ficam

mais delimitados e as percepções dos sujeitos locais e os dados advindos da utilização dessa técnica são evidenciados. O roteiro base das entrevistas encontra-se no Apêndice C.

Para Marconi e Lakatos (2010), a entrevista é um procedimento utilizado na investigação social para coletar dados ou auxiliar no diagnóstico. É tratada por muitos autores como instrumento, por excelência, da investigação social.

Este foi o instrumento adequado, em virtude de utilizarmos a história oral (HO) como parte da metodologia de pesquisa, pois ela possibilita representar aspectos das trajetórias individuais e coletivas, eventos ou processos. Aqui temos, referenciando Amado e Ferreira (2002), a narrativa como documento principal, organizado pelo pesquisador e que configura novas formas de interpretar o trabalho histórico.

A história oral, ainda segundo as autoras, estabelece e ordena procedimentos de trabalho - tais como tipos de entrevista e as implicações de cada um deles, possibilidades de transcrição de depoimentos, relações com os entrevistados e as influências disso sobre o trabalho, dentre outros. Afirmam ainda, que a HO funciona como ponte entre teoria e prática, o que não permite classificá-la unicamente como prática.

Essa face investigativa aborda ainda as indagações relativas à memória coletiva, as quais, segundo Fucci Amato (2004), são pertinentes na compreensão da instituição e seus desdobramentos. Desdobramentos como a cultura institucional por exemplo, a qual buscamos identificar.

Assim, tendo a história oral materializada em fonte documental nas entrevistas, foi possível uma análise mais dedicada das possibilidades construídas na investigação, valendo-se de memórias compreendidas na sua coletividade, como argumenta Halbwachs (2006).

Após a captação e análise das percepções dos sujeitos entrevistados, obtivemos os subsídios necessários para a construção do produto educacional, bem como fomos atingindo os objetivos específicos propostos. Tal caminho encontra-se descrito ao longo da dissertação em forma de artigo.

Após processo de avaliação, pelo seu público-alvo, constatamos os êxitos e as limitações de tal produto.

Nossa pesquisa, inserida dentro da linha de Gestão e Organização do Espaço Pedagógico em Educação Profissional e Tecnológica (EPT), estruturada no

Macroprojeto de pesquisa e desenvolvimento denominado História e Memória no Contexto da EPT, apresenta-se, como já afirmado, em forma de artigo.

Está estruturado em cinco partes. Na primeira, uma breve introdução ao tema, juntamente com os objetivos. Na segunda parte, o caminho dos referenciais teóricos que embasaram a pesquisa, num entrelaçamento entre Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional e Imprensa Pedagógica. Já na terceira parte, detalhamos os caminhos metodológicos, com destaque para o processo das entrevistas semiestruturadas e análise das verbalizações. Na quarta parte, a análise e discussão dos resultados foi apresentada, relacionando com referenciais teóricos. Nessa altura, também discorreremos acerca da elaboração e avaliação do produto educacional. Por fim, na quinta parte, as considerações finais, na qual apresentamos os êxitos, limitações e possibilidades da pesquisa.

1 INTRODUÇÃO

A expansão vertiginosa da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica no Brasil, principalmente a partir do ano de 2009, resultou no provimento de uma nova força de trabalho à existente, em escala compatível com o crescimento quantitativo das unidades físicas e das demandas de trabalho das instituições dessa Rede.

No Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul (IFRS), unidade de análise da pesquisa, tal fenômeno não se fez diferente. Houve o provimento de centenas de novos servidores, portadores de diferentes anseios e expectativas advindas de seu elevado grau de escolaridade em relação aos requisitos do cargo, de maneira geral, e de variadas áreas de atuação profissional.

Deparam-se entretanto, com as agruras inerentes na administração pública, como a elevada burocratização e muitas vezes, a falta de uma política motivacional atrelada à carreira, na qual os aspectos técnicos de sua ambientação e capacitação no novo espaço são evidenciados, em detrimento dos comportamentais e humanos.

Mas a principal mola propulsora desse estudo é a miopia na percepção do real papel como trabalhador da educação, dentro de um contexto mais amplo do que aquele restrito ao cargo e área de atuação. Portanto, a Gestão de Pessoas tem papel decisivo, pois dela deve partir qualquer ação de socialização e integração, juntamente com os demais sujeitos envolvidos.

Dado que servidores trazem consigo em suas memórias as trajetórias, não só da instituição, mas dos processos pelos quais historicamente passaram na temática de ensino, em nossa metodologia, entrevistá-los foi primordial. Evita-se assim, o apagamento dos recortes relativos a um tempo e lugar, apreendendo as diferentes histórias vividas pelos sujeitos e as condições materiais nas quais se produziram.

O incentivo à formação inicial e continuada de professores e profissionais em educação também justifica a pesquisa, focando na cultura institucional, para o desenvolvimento do produto de ensino. Produto este, constituído em uma Revista de Gestão de Pessoas voltada à disseminação da mencionada cultura e com vias de proporcionar aprendizagem.

Como já mencionado, o aumento significativo do número de novos servidores, de servidores antigos mas que por necessidade foram realocados em diferentes unidades, por vezes com novas e distintas atribuições, abarca aspectos em

comportamento e inserção no novo ambiente de trabalho. Aspectos que precisam ser levados em conta, tanto pela área de Gestão de Pessoas, quanto por seus colegas de trabalho.

O conhecimento o mais breve e amplo possível sobre as crenças, normas, valores, cultura organizacional, missão e políticas vigentes no novo ambiente de trabalho e até mesmo características e informações sobre os novos colegas e colaboradores, podem contribuir para um melhor acolhimento.

Buscando, em síntese, estabelecer um processo adequado de socialização do servidor em seu espaço laboral, revelado como problemática, privilegiamos as interações sociais enquanto processo contínuo de percepção, conhecimento e ação.

A estratégia para esse processo, envolvendo então ferramenta de comunicação, é a de criar uma Revista fundamentada na noção de imprensa pedagógica. Uma alternativa mais focada em aspectos humanísticos, históricos e culturais, do que nos tradicionais aspectos técnicos e pragmáticos. Contribuindo também, como objeto, fonte informativa acerca de dimensões gerais e específicas do campo e na expressão das condições da organização do espaço profissional.

Objetiva-se, dessa forma, desenvolver estratégia de socialização de trabalhadores, com base nos sentidos que resultam dos processos institucionais de interação social. A partir da noção de imprensa pedagógica, como meio para disseminar a cultura organizacional e dar condições para a cultura escolar, surge o produto revista de Gestão de Pessoas.

De maneira específica, os objetivos são apontar em que aspectos a influência da cultura organizacional é predominante para o servidor no processo de sua socialização; caracterizar lacunas nos aspectos abordados e transmitidos na aculturação do servidor, no âmbito da gestão de pessoas, contribuindo para a estruturação da Revista a fim de minimizá-los; compreender de que forma a imprensa pedagógica é ferramenta para fomentar a aprendizagem da cultura da organização e da escolar; e por fim, identificar a cultura organizacional predominante.

2 REFERENCIANDO CAMINHOS

2.1 Base conceitual

Na raiz de nosso referencial, está o conceito de trabalho. Sua noção e o fato do mesmo como um princípio educativo nos leva, como conduz Saviani (2003), à constatação de que toda a educação organizada se dá a partir do trabalho e por conseguinte, do entendimento e realidade do conceito, pois a educação diz respeito ao homem, e o papel dela é a formação humana.

O autor mostra que é exatamente o trabalho que define a existência humana e caracteriza sua realidade, pois o homem constitui-se na medida que necessita produzir para existir e sobreviver, agindo sobre a natureza e transformando-a.

O conceito de trabalho está intimamente relacionado ao de cultura, de comportamento, de humanidade. Saviani (2007) ao discorrer sobre os fundamentos ontológicos e históricos do trabalho, afirmou que é preciso propiciar o "clima estimulante imprescindível" para a continuidade do desenvolvimento cultural e intelectual dos trabalhadores.

Amparado nesse conceito, nosso produto pode funcionar como espaço de articulação, criando um ambiente propício para vincular o trabalho intelectual e o trabalho material.

Adota um instrumento pedagógico de múltiplas possibilidades, como veremos que ocorre no contexto de imprensa pedagógica. Além disso, contempla processo de formação humana, onde Gramsci (1981) afirmava que o entrelaçamento entre trabalho, ciência e cultura, revela um movimento de inovação tanto do mundo material como do social.

Busca-se formar o sujeito integralmente, no contexto físico, mental, cultural e científico-tecnológico. Mas aqui também entra o contexto histórico do trabalho, que pode lhe dar forma e sentido no tempo e espaço, podendo aprendê-lo como "atividade criadora, que anima e enobrece o homem, ou como atividade histórica que pode ser aviltante, penosa ou que aliena o ser humano de si mesmo, dos outros e dos produtos de seu trabalho na forma mercadoria" (MARX, 1980, p. 79).

Tendo como base essa disposição epistemológica, tecemos os eixos de Gestão de Pessoas, Cultura e Imprensa Pedagógica.

2.2 Gestão de pessoas

Iniciemos pela contextualização da área, na administração pública. As políticas aqui sempre foram pautadas, referenciando Pires (2009), por descontinuidades importantes referentes a questões de estrutura de seus sistemas principais.

Em muitas organizações públicas a área de gestão de pessoal ainda se dedica prioritariamente à folha de pagamento, benefícios de aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver ações pontuais de treinamento e capacitação. A forma de atuação é geralmente reativa, como identifica Pantoja *et al* (2010) , ou seja, respondendo apenas quando acionadas pelas outras áreas da organização.

Em todo esse contexto, a gestão de pessoas passa a ser estratégica, para garantir a melhor aplicação e alocação do seu potencial humano. Nesse sentido, vejamos o que aponta a seguinte afirmação:

A gestão estratégica de pessoas voltada para o alcance dos resultados implica um novo contrato de trabalho a ser estabelecido entre as pessoas e a organização.[...] um contrato operacional e psicológico em que serão combinadas as formas de relacionamento entre as pessoas e a organização. (PANTOJA *et al*, 2010, p. 25).

Esse contrato, visa criar as condições e o ambiente para que se estimule o comprometimento e o interesse dos colaboradores. Possibilita mudanças nas atitudes, pressupondo demonstrar a eles que não são meros executores e sua participação, com a proposição de propostas e sugestões para o aperfeiçoamento da organização, é necessária e bem-vinda.

De maneira estratégica, por ser compromisso dos gestores com a visão de perspectiva sistêmica, contextualizada e de reconhecimento das pessoas como elemento de continuidade da organização, segundo Bergue (2014). Pressupõe-se afastar a crença da exclusividade de assuntos da área de pessoal ao setor ou departamento de Gestão de Pessoas, característica de divisão funcional do trabalho.

A tendência que ainda hoje se verifica está voltada, com suporte da afirmação de Chiavenato (2014), para a gestão **com as pessoas**. Visão delas não mais como apenas recurso, um objeto ou então um mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como sujeito ativo e participativo nas tomadas de decisões, empreendedor das ações, protagonista na inovação e agregador de valor dentro das organizações.

Para Dutra (2011, p. 17), a gestão de pessoas se caracteriza como “um conjunto de políticas e práticas que permite a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Dentro do mundo educacional, porém, a gestão mais humana e socializada há muito tempo era visionada:

Gestão significa [...]tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades. Gestão da educação significa ser responsável por garantir a qualidade de uma mediação no seio da prática social global. (SAVIANI, 1980, p. 120)

A gestão e organização escolar deve ser vista para além da esfera administrativa: “[...]unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, e que opera através de estruturas e processos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição” (LIBÂNEO, 2013, p. 77).

Desta maneira percebemos que o caminho para a transformação cada vez mais passa pelos processos ensino/aprendizagem e que no caso a Gestão de Pessoas também tem sua importância voltada a isso, na medida em que fomenta, organiza, detecta e implementa ações de desenvolvimento de saberes.

Vale ressaltar que os colaboradores podem aprender também efetivamente, independentemente de existirem processos de capacitação, desenvolvimento e educação. Aprendem por meio das consequências organizacionais resultantes de comportamentos, observando colegas, ouvindo histórias de companheiros mais antigos ou recebendo orientações, inclusive quando é necessária a adaptação a um novo trabalho ou demanda.

Pantoja *et al* (2010, p. 86) reforça essa percepção ao afirmar que " [...] a aprendizagem que ocorre no local de trabalho pode ser compreendida como uma atividade social e cognitiva, à medida que o contexto organizacional é social e culturalmente estruturado e continuamente reconstruído.

Neste contexto de aprendizagem citado pela autora, principalmente o de constituir-se como cultura e continuamente reconstruída, se faz necessário referenciar que ela resulta na mudança de comportamentos:

Nas teorias comportamentais, o estudo da aprendizagem está concentrado na mudança de comportamento relativamente duradoura, resultado da interação do indivíduo com o seu ambiente (CARVALHO, 2009, p. 42).

Esse processamento de informações é o que geraria mudança de comportamento e desenvolveria conhecimento. "Conhecimento significa **informação**

estruturada e capaz de agregar valor. É também o que a organização sabe e conhece e é continuamente agregado e ampliado a partir de fontes internas e externas por anos e décadas de história " (CHIAVENATO, 2014, p. 339, grifo nosso).

Podemos notar a interface com o resultado prático esperado disso tudo, ou seja, o produto educacional, em que uma revista, modalidade de imprensa pedagógica, abarca a informação e a comunicação que fomentará tais processos.

2.2.1 Socialização organizacional

A socialização nas organizações é tema cujo interesse, " na esfera da ciência da administração, está voltado para a gestão de pessoas, pois essa é a área responsável por inserir os novos colaboradores ao contexto organizacional" (CUNHA, 2016, p.26).

Ela se constitui em ação relevante da área de pessoal, visto que é por meio dela, que os novos trabalhadores aprendem a agir no cenário onde irão atuar, estabelecendo dessa forma, laços positivos ou negativos, fortes ou fracos, e também, afetivos ou racionais, com a organização.

Pode ainda, fomentar uma visão de práxis, ou atividade humana criadora, assim considerada por Marise Ramos por exemplo, onde o homem não se limita ao trabalho alienado, mas " contém em si os germens da transcendência desta condição em direção ao reino da liberdade"(RAMOS, 2010, p. 117).

Comprometimento, envolvimento, participação e expectativas mútuas são construídos. É por intermédio da socialização que se dá a construção do que Chambel (2013) denomina como contrato psicológico. Tal contrato, refere-se à percepção de que há um acordo tácito nessa relação mútua, e essa percepção vai influenciar as contribuições individuais.

Bowditch e Buono (1992) ressaltam que isso depende, em grande medida, das experiências e situações vivenciadas anteriormente, relacionadas, ainda, ao fato de que algumas pessoas são mais pragmáticas na busca da própria socialização dentro de uma nova organização.

A aprendizagem inicial é fundamental, mas a continuidade do processo de integração pode gerar resultados mais sólidos. Em concordância a essa afirmação, Ferreira (2007), destaca que a socialização organizacional inclui não apenas a aprendizagem de valores, regras e comportamentos da cultura organizacional, mas

permite que o indivíduo faça parte deste processo, de maneira permanente, gerando resultados positivos e nova autoimagem, comprometimento e valores.

Dutra (2011), afirma que é comum às organizações recepcionarem bem as pessoas no início, porém essa preocupação tende a não se estender nas etapas subsequentes. Não adquirem caráter permanente e assim, as ações de internalização se tornam menos eficazes.

Além dos momentos iniciais, Van Maanen (2012, p. 47) afirma que “[...] alguma socialização sempre ocorrerá quando uma pessoa se movimentar no interior de uma organização e assumir um novo papel”. Aspecto muito importante, já que na instituição analisada em nossa pesquisa, a remoção interna entre as unidades (*campi*) é muito recorrente.

2.3 Cultura organizacional e cultura escolar: relações

Inicialmente, buscaremos o termo cultura na sua origem e expressão geral, alertando, de acordo com Laraia (2009), que a cultura está há muito tempo no meio de um dilema que busca conciliar a unidade biológica e a grande diversidade cultural humana:

A grande qualidade da espécie humana foi a de romper com suas próprias limitações: um animal frágil, provido de insignificante força física, dominou toda a natureza e se transformou no mais temível dos predadores [...]. Tudo isto porque difere dos outros animais por ser o único que possui cultura (LARAIA, 2009, p. 24).

Em suma, "a nossa espécie tinha conseguido, no decorrer de sua evolução, estabelecer uma distinção de gênero e não apenas de grau em relação aos demais seres vivos " (LARAIA, 2009, p. 28). Podemos notar que as pessoas têm de satisfazer um número determinado de funções vitais, mas embora estas funções sejam comuns a todos os humanos, a maneira de satisfazê-las varia de uma cultura para outra. O autor ainda deduz " que é esta grande variedade na operação de um número tão pequeno de funções que faz com que o homem seja considerado um ser predominantemente cultural" (ibid., p. 37).

A revista de gestão de pessoas proposta, vai fomentar a participação dos servidores, na cultura organizacional. Dado isso, é preciso notarmos que cada um participa ou participará de maneira distinta dessa cultura, tal como corrobora Laraia (2009, p. 80):

A participação do indivíduo em sua cultura é sempre limitada. Nenhuma pessoa é capaz de participar de todos os elementos de sua cultura. O

importante, porém, é que deve existir um mínimo de participação do indivíduo na pauta do conhecimento da cultura a fim de permitir a sua articulação com os demais membros da sociedade.

Segundo Schein (2009), os elementos culturais envolvem processos organizacionais, estruturas, estratégias, metas, filosofias, crenças, dentre outros. Assim, quem conhece bem a sua organização sabe a quem se dirigir para solucionar um problema, evita procedimentos desnecessários, é capaz de repassar informações com maior clareza e precisão, conhece a filosofia, as crenças e, acima de tudo, sente-se parte da organização.

Ou seja, a cultura equivale ao modo de vida da organização. Neste sentido, todas as pessoas fazem parte de algum sistema cultural. " E todas elas tendem a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista de suas próprias culturas. As crenças e atitudes só podem ser compreendidas em relação ao seu contexto cultural" (CHIAVENATO, 2014, p.154).

Se as pessoas tendem a ver e julgar as culturas organizacionais diversas da sua, então podemos entender que se tratam também de percepções e que refletem a mentalidade que predomina na organização.

A aprendizagem da cultura organizacional atua de diversas formas como ao compartilhar as histórias, símbolos e a linguagem. No caso das histórias, Chiavenato (2014) exemplifica que elas podem ancorar o presente no passado para explicar e legitimar as práticas atuais e eventos.

Embora a ênfase inicial, por se tratar de temática de imprensa pedagógica, a cultura a ser expressada, além do contexto organizacional, tem forte relação com o conceito de cultura escolar, aqui bem expresso na definição de Dominique Julia:

Podemos definir a cultura escolar como um conjunto de normas que definem os saberes a ensinar e das condutas a inculcar em um conjunto de práticas que permitem a transmissão desses saberes e da incorporação de comportamentos, normas e práticas[...] (JULIA, 2001, p. 354, tradução nossa).

Ela (a cultura escolar) utiliza " dispositivos pedagógicos encarregados de facilitar a sua aplicação", como aponta Julia (2001). Assim por exemplo, a cultura organizacional também pode abordar o conceito de imprensa pedagógica, a ser visto mais adiante, como esse "dispositivo".

Ao se privilegiar como objetos de investigação as práticas culturais, seus sujeitos e produtos, há ênfase nos processos de produção, circulação e apropriação dessas práticas. Tradicionais objetos de pesquisa, como instituições educacionais,

passam a ser vistos sob uma perspectiva mais interpretativa de análise, levando em conta que os bens culturais são produzidos, transmitidos e apropriados por todos os envolvidos, segundo Amaral (2002).

Além da questão da cultura, a memória é bem destacada por esta autora, onde " **todo grupo social que esquece seu passado, que apaga sua memória, acaba por perder sua identidade**, tornando-se uma presa fácil das artimanhas das relações de poder" (AMARAL, 2002, p. 127, grifo nosso).

De maneira simples, Julia (2001) define três elementos que são essenciais para a constituição de uma cultura escolar: espaço escolar específico, cursos graduados em níveis e corpo profissional específico. Nessa cultura escolar também realizam-se transferências culturais da mesma para a sociedade, na forma de conteúdos, e inversamente, transferências culturais vindas de outros setores, como por exemplo, no caso da unidade de análise da presente pesquisa, os arranjos produtivos locais e o mundo do trabalho influem nos rumos da mesma.

Se percebe então que a cultura exerce forte influência no comprometimento de um grupo ou indivíduo, referindo-se à identificação do mesmo com uma organização. Citando Pantoja *et al* (2010), é expresso por aceitação dos valores e objetivos organizacionais; desejo de esforço em favor da organização e de se manter como integrante da mesma.

2.4 Imprensa pedagógica

A imprensa, etimologicamente, possui diversas acepções. Mas de acordo com Vasallo (2015), a mais significativa e que teve repercussão no âmbito educativo, está limitada ao conceito de conjunto ou generalidades das publicações periódicas.

Desde o seu surgimento, a imprensa tem desempenhado papel importante na sociedade. Em seus distintos formatos ela serve para informar, educar, instruir e doutrinar, "criando espaços para leitura conjunta, discussão e socialização. Neste sentido a imprensa é um instrumento de comunicação social intrínseco [...]" (VASALLO, 2015, p.11, tradução nossa).

Como uma mídia de comunicação ela tem um importante papel na circulação e difusão de ideias e práticas educativas. Mas vai além, como podemos ver na afirmação de Díaz:

Por meio de periódicos e de revista se informa e se cria opinião, se constroem espaços sociais coletivos, se defendem ou se combatem direitos, e é um instrumento de comunicação social arraigado na vida cotidiana dos cidadãos (DÍAZ , 2013, p. 15, tradução nossa).

Analisando o quesito comunicação entre a organização e seus novos membros, resgata-se, nas palavras de Dutra (2011, p. 88), que é recomendável “criar canais de comunicação para que a pessoa possa manifestar-se sobre a adequação de sua relação com a organização”.

Rodrigues e Da silva (2014) afirmam que a palavra imprensa, usada como o próprio nome da máquina que imprime e estampa pode ser usada para aludir à tipografia ou designar o conjunto de jornais e publicações similares, além de referir-se a qualquer obra impressa. Nóvoa (1997, p. 12) , intitula a imprensa pedagógica como imprensa educacional, afirmando ser capaz de passar aos leitores informações únicas e insubstituíveis, pois " estamos, na maior parte das vezes, perante reflexões muito próximas do acontecimento [...]".

Entre várias características que possui esta classe de imprensa, a definem o interesse por difundir os êxitos das instituições formativas (de ensino, portanto) e por servir de "caminho para expor inquietudes e iniciativas concretas ou que sirvam para tal, além de ponto de debate e reflexão sobre diferentes concepções, teorias e metodologias da educação" (VASALLO, 2015, p. 16, tradução nossa).

O autor também entende imprensa pedagógica, aquele tipo de publicação com periodicidade determinada, seja ela semanal, decenal, quinzenal, mensal, trimestral, semestral, anual.

Uma revista, portanto, dirige-se a um público específico (NATANSOHN *et al*, 2009, p.1) "destacando-se pelas estratégias visuais, pela segmentação temática e a periodicidade não atrelada à urgência informativa, o que permite a instauração de práticas profissionais e de relação com seu público bastante peculiares".

No caso das revistas *online*, os autores (ibid.) informam que são conhecidas no mundo anglo-saxão, como *e-zines*, *webzines*, ou *cyberzines e hyperzines*, além de *magazinesonline*. No Brasil, entretanto, não há uma terminologia específica. Costumam ser chamadas de revistas digitais ou webrevistas.

Ademais, a interação social propiciada pelas revistas impressas, quando transferidas ao mundo digital, se potencializa, "gerando processos comunicacionais peculiares, que vão além da leitura, avançando para a autonomia do campo da recepção, a colaboração e a interação horizontal entre produtores e leitores.

"(NATANSOHN *et al* , 2009, p.13).

Precisamos ainda, diferenciar o jornalismo de revista daquele de jornal. Scalzo (2004) nos responde que o diferencial é a especificidade, a periodicidade e o formato. Considerando que as revistas são publicações destinadas a públicos segmentados e específicos, "a focalização da audiência permite uma interação maior com o leitor/navegador, de maneira que conteúdo e design são fortemente determinados pelo público alvo desejado"(NATANSOHN *et al* , 2009, p.2).

Ainda, segundo os autores, se o jornal *online* fideliza leitores através da rapidez, a revista o faz nos intervalos do cotidiano, da estética, do entretenimento, assegurado por uma periodicidade maior. Se o jornal é eficiente na superficialidade dos fatos, revistas oferecem análise e opinião.

Além disso, vemos uma gama muito grande de estudos históricos que se dedicam à imprensa dos estudantes e dos professores. Entretanto, abre-se espaço para um tipo de imprensa até agora menos estudado: a imprensa dos técnico-administrativos, que é também, uma forma de imprensa pedagógica, pois ela se refere ao funcionamento, à cultura escolar, a uma instituição de ensino.

3 CAMINHOS METODOLÓGICOS

A questão metodológica, abordou a natureza aplicada e qualitativa. Nessa visão, não se buscam então regularidades, mas compreender o que leva os sujeitos a agirem de uma ou de outra forma e deixando-os serem ouvidos a partir de sua própria lógica e exposição de razões.

Adotamos, como modalidades ou procedimentos técnicos, o estudo de caso e história oral(HO). O estudo de caso, pois nele as fronteiras de interesse do pesquisador estão mais delimitadas e a compreensão das percepções dos sujeitos são evidenciados.

A história oral, como técnica de pesquisa qualitativa, por apresentar potencial para revelar fatos não-oficiais. Se caracteriza na busca de ouvir e registrar as "vozes dos sujeitos excluídos da história oficial e inseri-los dentro dela" (ALVES, 2016, p. 3). Ainda, segundo a autora, um elemento fundamental na sua utilização é a importância da memória no processo de propor aos entrevistados a retomada de seu passado, mesmo recente.

Em nosso estudo de caso, a entrevista semiestruturada foi procedimento

principal de coleta de dados. Para Manzini (1991, p. 154), a entrevista semiestruturada está focalizada em assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Assim, emergem informações mais livremente e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Um dos motivos da escolha desse tipo de instrumento é que ele costuma "conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias" (Marconi e Lakatos, 2010, p. 83). Além disso, produz uma melhor amostra da população de interesse.

Dentro da história oral, as entrevistas são também um instrumento valioso de documentação. Resulta como fonte construída pelas memórias, que não são pequenas em importância, considerando as delimitações de um estudo de caso, mas que, lembrando Grazziotin e Almeida (2012), precisam estar inseridas e em relação com um sistema mais amplo da sociedade.

Como método de avaliação e de observação direta, o questionário foi o instrumento utilizado. Na bibliografia, o termo "é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, respondidas sem a presença do entrevistador" (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 86). Foi utilizado ao final, após a aplicação do produto de ensino, para avaliação do mesmo.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em livros, artigos, periódicos e sítios na internet. Já a análise documental (pesquisa documental) abrangeu documentos institucionais, manuais, revistas, jornais, normas da área de Gestão de Pessoas e setor público.

Nessa etapa, adotamos a busca minuciosa pelos sites institucionais de toda a rede federal de educação profissional e tecnológica, de material similar ao produto educacional proposto, a fim de justificarmos a especificidade almejada e colher dados e ideias que auxiliassem na confecção do mesmo.¹

Nossa unidade de análise, por tratar-se de um estudo de caso, foi delimitada em uma instituição de ensino federal, em nível coletivo, com servidores técnico-administrativos em educação e docentes.

¹ A relação das produções encontradas e a análise das mesmas foi apresentada no I Seminário Nacional de Educação Profissional e Tecnológica, no IFSul - Campus Charqueadas, em outubro de 2018, com o trabalho intitulado Tecnologias da Informação e Comunicação no contexto da Imprensa Pedagógica: Revistas Eletrônicas, disponível nos anais do evento em: <https://doity.com.br/anais/i-seminario-nacional-de-ept>.

As questões definidas para a entrevista semiestruturada foram elencadas sequencialmente, de acordo com as principais temáticas da pesquisa. Assim, foram abarcados os aspectos relacionados com o processo de socialização e/ou entrada na instituição, motivação, percepção de valorização, cultura organizacional e gestão de pessoas, totalizando dez questões.

As entrevistas ocorreram em lugar e horário escolhido pelos entrevistados e decorreram em média, no tempo de 40 minutos, durante os meses de setembro a novembro de 2018. O exíguo prazo para a realização dessa etapa e as dificuldades de agendamento das entrevistas com os sujeitos, limitaram o número de entrevistados.

A amostra alcançada foi de seis servidores, intencionalmente divididos por época de ingresso na instituição, sendo três ingressado até 2010 e os demais após 2014. Cinco eram do corpo técnico-administrativo e um docente. Do total da amostra, um havia passado por processo de remoção (troca de unidade/setor dentro da instituição) e outro já havia tomado posse em dois cargos na mesma área, em épocas distintas. Desse modo conseguiu-se uma variação de situações que pudessem ampliar as percepções.

Posteriormente à realização das entrevistas, nas quais ocorreram a observação e atenção ao sujeito entrevistado, com a gravação do áudio das mesmas, realizou-se a transcrição das falas de cada um. Foram identificadas por D1 a D6. Procurou-se fazê-la dentro da mesma semana, para que não se perdesse na memória as nuances percebidas nas expressões verbais e gestuais, além de preservar no texto a íntegra da linguagem.

Após, iniciaram as análises das verbalizações dos sujeitos entrevistados, adotando-se uma concepção de análise de processo dedutivo (Creswell, 2010), ou seja, codificando *a priori*, de acordo com as principais temáticas e referências no levantamento bibliográfico. Foram definidos cinco códigos ou categorias: cultura organizacional, gestão de pessoas, motivação, percepção de valorização e por fim, processo de socialização.

Definidos os códigos, as transcrições foram lidas uma a uma e transpostas para o software de análises qualitativas e quantitativas denominado Atlas.ti onde cada trecho considerado relevante foi codificado manualmente, por lista.

O software Atlas.ti é muito útil para a organização dos dados primários e sistematização das categorias, agilizando o processo de análise. Porém, tais

processos de codificação e análise não são automáticos, é necessário a intervenção humana com o olhar do pesquisador, de acordo com a intenção de sua pesquisa.

Após, com a ferramenta gerenciadora de citações realizou-se o levantamento da frequência de citações em relação a um mesmo código, exposto na figura abaixo:

Figura 1- Frequência de citações/Código de análise

Código	Frequência					
Cultura organizacional (C)	47					
Gestão de Pessoas (G)	13					
Motivação (M)	7					
Percepção de valorização (PV)	13					
Processo de socialização (PS)	20					

Código	D1 Transcr.	D2 Transcr.	D3 Transcr.	D4 Transcr.	D5 Transcr.	D6 Transcr.	Totais
C	5	4	6	8	8	16	47
G	2	1	1	2	3	4	13
M	3	1	1	1	1	0	7
PV	2	2	2	2	2	3	13
PS	3	2	1	3	5	6	20
Totais	15	10	11	16	19	29	100

Fonte: Software Atlas.ti (2018)

Pelo apresentado, as categorias Cultura Organizacional e Processo de Socialização foram predominantes. Ambas obtiveram uma coocorrência de 47 e 20 citações, respectivamente, corroborando a relação existente entre ambas, como afirmam Silva e Fossá (2013, p. 20), que ratificam essa concepção que “[...] a socialização funciona também como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional”.

Foram ainda, realizadas relações entre os códigos, resultando na rede construída pelo software, conforme a figura abaixo. Entre as relações, três categorias poderiam fazer parte de outra (Gestão de Pessoas), enquanto que uma delas pode conter parte, ser uma das causas e estar associada a outras três (Cultura Organizacional).

Figura 2 - Rede de relações intercódigos



Fonte: Software Atlas.ti (2018)

Por isso, após nova análise, foram criadas subcategorias (emergentes) para darmos conta da análise, sendo os códigos Percepção de Valorização e Motivação transformados em duas delas. Restaram então 3 códigos e 9 subcategorias. Deste modo, tais subcategorias produziram inferências (unidades de registro) e unidades de contexto. Nas unidades de contexto colocamos as frações do texto que originaram e contextualizaram as unidades de registro, que por sua vez traduzem aquela fração de acordo com os códigos.

Confeccionamos uma tabela, onde as subcategorias e seus elementos foram então agrupados de acordo com cada categoria, para posteriormente cruzarmos os dados de cada inferência, de cada entrevistado, por pergunta. A tabela completa encontra-se no Apêndice D.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Através das inferências agrupadas por pergunta e pelas categorias e subcategorias, realizamos a confrontação com o referencial teórico. De ambos, inferências e teoria, resultaram os apontamentos apreendidos.

A fim de verificarmos e confirmarmos a problemática da socialização deficiente de novos servidores, indagamos os entrevistados, de início, acerca de como foi seu ingresso na instituição e como o avaliaram. Destacamos as falas abaixo:

[...] No início, a boa expectativa, comparada com o trabalho anterior, foi frustrada. (ENTREVISTADO D1)
 Não houve um processo de ambientação ou acolhida, mas a adaptação foi

tranquila. (ENTREVISTADO D2)

[...] Havia pouca regulamentação e cada unidade recebia os colegas de maneira diversa. [...] Não há planejamento prévio de alocação de acordo com as aptidões do servidor. (ENTREVISTADO D4)

[...] O Processo de entrada ocorre em duas fases e unidades distintas. Frustração nas expectativas de acolhimento no novo ambiente de trabalho. (ENTREVISTADO D5)

[...] em cada Campus imagino que o servidor era recebido de uma maneira. O chamamento não era muito formal e os avisos não seguiam uma ordem. O acolhimento era muito bom e pessoalizado, quase informal. Servidores que são removidos também sofrem com a readaptação ao novo ambiente de trabalho. (ENTREVISTADO D6)

A percepção é a maneira pela qual cada um vai receber informação acerca de seu redor e segundo Chiavenato (2009), está intimamente relacionada com a cognição. Esta, tem a ver com a maneira na qual uma pessoa percebe e interpreta a si mesma e o ambiente a seu redor, numa espécie de filtro pessoal. Kurt Lewin (1936) falava em campo psicológico em que a pessoa percebe e interpreta, relacionado com suas necessidades. Representando valências que quando negativas, não satisfazem as necessidades prementes, impedindo ou bloqueando o vetor positivo, gerando uma frustração. Tais afirmações corroboram as diferentes percepções dos entrevistados, sobre o mesmo tema.

Dentro das várias inferências, o momento inicial, de recebimento, foi percebido como informal, pessoalizado, de acolhimento e cordialidade. Porém, logo seria frustrado por aspectos como desorganização, falta de orientação e incipiente padronização nos procedimentos, já que pode ocorrer em duas fases: uma na Reitoria e outra no *campus*, com tratamentos distintos. A expectativa quanto ao aspecto mais formal portanto, revelou-se frustrada pois as pessoas ou situações receberam valências negativas nesse caso.

Schein (1982), nos ensina que ao se incorporar na organização, os novos funcionários recebem orientações a respeito das principais normas e regras de conduta, bem como sobre a maneira de proceder em relação aos demais integrantes da organização.

Emergiu também da análise, o apontamento de que não somente casos de novos servidores mereça atenção, mas servidores deslocados para novos postos de trabalho, que necessitam uma readaptação.

Certamente houve desafios iniciais nesse processo de entrada. E foram expostos pelos entrevistados quando indagados sobre isso, na segunda pergunta. Todos apontaram, de maneira geral, falta de maior orientação, relatando a

iniciativa própria em busca de informações sobre seu trabalho, carreira e a instituição. Importante destacar as seguintes falas:

Era preciso aprender várias coisas e atuava-se em diversas áreas, sem uma suficiente orientação prévia.(ENTREVISTADO D4)

Servidores oriundos da iniciativa privada têm mais dificuldade de ambientação. A instituição tem de tomar a iniciativa no processo e disponibilizar todas as informações. (ENTREVISTADO D5)

É muito importante que esse recebimento no campus respeite bastante essa característica do concurso, de formação, e me parece que isso ainda não acontece hoje. Falta planejamento adequado na área de Ensino. Autoritarismo e falta de sensibilidade prejudicaram as relações iniciais.(ENTREVISTADO D6)

Segundo os entrevistados, a organização é quem tem de tomar a iniciativa. A socialização, conforme Oliveira *et al.* (2008), é considerada um processo bidirecional onde o interesse para que ocorra uma adequada adaptação no relacionamento entre o sujeito e a organização é recíproco, e não somente por parte do novo ingressante.

Atribuições fora da área específica de conhecimento foram assumidas no início, conforme o relato, e algumas imposições nesse sentido afetaram relações interpessoais. Nesse ponto, Laraia (2009, p. 80) destaca que "deve existir um mínimo de participação do indivíduo na pauta do conhecimento da cultura a fim de permitir a sua articulação com os demais membros da sociedade".

Para Van Maanen (1979), quando a organização apoia e reforça os conhecimentos, habilidades, experiências e comportamentos que os novos integrantes trazem consigo ao serem admitidos, está utilizando a estratégia de investidura. Quando tal reconhecimento não ocorre, a estratégia é considerada por Van Maanen (1979), de despojamento, como verificado na análise.

Das inferências e análises produzidas até aqui, já se aponta que a problemática ou hipótese de socialização inadequada, resta confirmada.

Na terceira pergunta, aspectos mais valorizados no ambiente de trabalho, materiais ou humanos, foram questionados. Destacamos as seguintes respostas:

A remuneração é importante, mas não é a única e mais importante forma de valorização. A estabilidade no emprego e o ambiente de trabalho são mais importantes. *Empowerment* e liderança das chefias é importante. (ENTREVISTADO D3)

Valorizo e muito a possibilidade e oportunidade de participar nas decisões e dar opiniões. Precisamos aprender a valorizar a experiência trazida de fora da instituição. Servidores removidos ou afastados para estudos também devem receber atenção quando retornam, semelhantes a servidores novos, pois sofrem novo processo de readaptação. A autonomia para realizar meu trabalho eu valorizo muito.(ENTREVISTADO D6)

Mesmo a teoria afirmando que cada pessoa possui preferências e percepções

distintas, onde Vroom (1964) diz que cada um tem preferências para resultados específicos, aos quais denominou valências, nesse caso as respostas convergiram e apontaram que o aspectos não materiais, como as boas relações, participação, autonomia e ambiente de trabalho são mais valorizados que a remuneração.

A valorização do trabalho é percebida por todos, e o conseqüente comprometimento.

Muito mais do que atrativos materiais ou financeiros, um dos aspectos que mais influencia diretamente a satisfação das pessoas é a qualidade da comunicação dentro da organização. A pessoa precisa sentir que tem influência na organização, no seu trabalho, nos processos. Esse clima proporciona segurança de poder discordar da opinião dos superiores sem que isso lhe cause problemas. [...] A abertura na comunicação é um benefício clássico e sem ônus. [...] e obtém resultados poderosos com a criação de liberdade, participação, comprometimento e responsabilidade (ROBBINS, 1996, p.167).

A estabilidade também foi citada por mais de um respondente, mas numa escala imediatamente inferior à dos aspectos humanos. Segundo a teoria ela " [...] atua como elemento importante na motivação do servidor [...]", de acordo com Carvalho (2009, p. 24).

A definição do estado atual de motivação foi uma provocação feita aos entrevistados, na quarta pergunta.

Baixa motivação mas não consigo identificar os reais motivos.(ENTREVISTADO D1)
 Sinto-me plenamente motivado.(ENTREVISTADO D2)
 Metas e desafios mantém a motivação alta.(ENTREVISTADO D3)
 O estado atual de motivação é bom, pois a maioria dos colegas apresenta o mesmo comportamento.(ENTREVISTADO D4)
 O estado atual de motivação é bom. *Campi* novos têm potencialmente servidores mais motivados. Bom relacionamento entre colegas e convergência de objetivos são motivadores.(ENTREVISTADO D5)
 Impressão negativa e desconforto em relação às normativas institucionais, que parecem nos prejudicar. Alterações frequentes nas normativas causam insegurança.(ENTREVISTADO D6)

Da análise, se constata bom nível de motivação geral, grande parte fruto da boa relação interpessoal e convergência de objetivos. Quando esta relação é afetada, a motivação fica baixa. As relações interpessoais influenciam fortemente os comportamentos, como referenciado por Pantoja (2010).

Além disso, a convergência de objetivos e o relacionamento intergrupar, como mencionado pelo respondente D5, mostram que o comportamento individual, de acordo com Etzioni (1974), se apoia no grupo. Uma pessoa que, como indivíduo, resiste à pressão para mudar o seu comportamento, muitas vezes pode mudá-lo prontamente, se o grupo de que participa mudar o comportamento.

Foco excessivo em normativas também foi apontado como causador de insegurança e desmotivação. Ao mesmo tempo que, desafios e metas, motivaram o comportamento pois fazem perceber a capacidade individual de influenciar a sua própria produção, como já citado por Vroom (1964). Em relação às normativas Etzioni (1974) nos alerta que:

[...] em vez de fazer dos processos meios para atingir o objetivo da organização, faz com que sejam fins em si mesmos. As normas se tornam o critério dominante para as decisões e o assistente social controla as necessidades dos clientes, a fim de ajustá-las à norma. Para o burocrata, a adesão às normas da organização tornou-se o objetivo desta (ETZIONI,1974, pg.24).

A valorização do trabalho ao longo do tempo foi avaliada pelo quinto questionamento. Aspecto percebido por todos, exemplificado no respondente abaixo:

Sinto valorização devido às oportunidades para me dedicar aos estudos buscando qualificação. (ENTREVISTADO D6)

Oportunidades de qualificação são vistas como forma de valorização. Essas distintas formas relatadas estão em conformidade com a personalidade, classificada pelo sociólogo Etzioni (1974):

A sociedade moderna de organização exige um tipo diferente de personalidade - habitado a ir e vir entre diferentes unidades sociais, principalmente entre a família e a comunidade residencial, de um lado, e as organizações de trabalho, de outro, e entre sistemas diferentes quanto a suas relações do coleguismo e autoridade e entre as quais muitas normas não são transferíveis. [...] O segundo aspecto básico da personalidade moderna, é uma grande tolerância à frustração e à capacidade de adiar a recompensa. [...]Um terceiro aspecto psicológico afim é a orientação pela realização, isto é, a necessidade psíquica de obtenção de maiores recompensas materiais e simbólicas (ETZIONI, 1974, pg. 171).

Qual a percepção e o sentimento de pertencimento a uma instituição que completa 10 anos de criação, nos moldes atuais, foi a pergunta de número seis.

É orgulhoso estar ajudando a educação fazendo parte de instituição que está nessa engrenagem. (ENTREVISTADO D1)

Ainda não há uma identidade única no IFRS pois sofremos com as peculiaridades e heranças das culturas trazidas pelos Campi mais antigos à criação dos IFes. (ENTREVISTADO D2)

Fazer parte da história e trajetória da instituição, sendo ator nesse processo, nos faz pertencer a mesma. (ENTREVISTADO D3)

Oportunidade de expor opiniões, ser ouvido e participação dão condições de perceber que somos parte do Instituto. (ENTREVISTADO D4)

Oportunidade de expor opiniões, ser ouvido e participação dão condições de perceber que somos parte do Instituto. (ENTREVISTADO D5)

Minha preocupação com os rumos da instituição denota que me sinto parte dela. Pertencço a uma instituição que está distorcendo as bases originais para a qual foi criada e isso cria insegurança. Sinto que precisamos nos justificar mais perante à sociedade. Devemos fortalecer a cultura da valorização e qualidade do profissional que ingressa. (ENTREVISTADO D6)

Há uma forte percepção de pertencimento à instituição, no sentido de

contribuição a um objetivo maior e na medida que há espaços de participação e de serem ouvidos nas suas opiniões. Também o pertencimento gera sentimentos de preocupação com o próprio futuro da instituição e a busca de uma identidade única que os una. Aqui, o conceito de socialização sob o ponto de vista do interacionismo simbólico e construtivismo social, por Borges e Albuquerque (2014), denota nos relatos, serem personagens do processo, atuando simultaneamente como sujeito e objeto.

Também da análise emerge a percepção da participação, em seu sentido pleno que "caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados [...]" (LÜCK, 2010, p. 29).

Percebe-se ainda as diferentes percepções, de acordo com a bagagem cultural de cada um, lembrando que todos tendem " a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista de suas próprias culturas. As crenças e atitudes só podem ser compreendidas em relação ao seu contexto cultural"(CHIAVENATO, 2014, p.154).

Vê-se o engajamento, principalmente nos relatos de D1 e D4. Tal prática envolve o " estar presente, o oferecer ideias e opiniões, o expressar o pensamento, o analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões sobre o encaminhamento de questões [...] e envolver-se de forma comprometida" (LÜCK, 2010, p. 47).

Em uma estrutura *multicampi* e com diversidade de áreas de atuação, seria suficiente o conhecimento que cada um possui sobre os diversos atores que as compõem? Este foi o sétimo questionamento, destaque para as falas:

Tenho conhecimento suficiente das atividades relacionadas a meu trabalho, porém tive de buscar por iniciativa própria, não houve capacitação.(ENTREVISTADO D2)

Conheço algumas áreas e setores mais próximos de relacionamento.(ENTREVISTADO D3)

As informações estão disponíveis pois a comunicação está melhor e facilitou o processo. Há muita informação mas o pessoal não sabe buscá-la.(ENTREVISTADO D4)

Pela análise, a suficiência acerca do conhecimento sobre a instituição e seus sujeitos não é unanimidade, mas de maneira geral, ele está restrito às áreas e assuntos mais pertinentes e de maior contato de cada um. Percebe-se então, problemas de comunicação apesar do relato da mesma estar melhor (D4), mas é determinante no nível de motivação e desempenho.

Robbins (2005) menciona que no processo de comunicação, a escolha de um canal apropriado, uma escuta eficaz e o feedback são importantes para a melhoria do fluxo de informações, mas alerta que o fator humano gera distorções difíceis de serem controladas.

Apesar das informações estarem cada vez mais disponíveis, relata-se que não é tão simples achá-las. Porém, nessa busca a instituição não tem ajudado pois todos relatam partir deles próprios, sendo apontado insipiente capacitação.

Nesse aspecto a racionalidade que até certo ponto é extremamente benéfica para a organização, já que contribui para a eficiência e felicidade, aparece como negligenciada, bem como o "clima estimulante imprescindível" comentado por Saviani (2007), para a continuidade do desenvolvimento cultural e intelectual dos trabalhadores. Ao citarmos a felicidade, nos ensina Etzioni:

Nem tudo o que aumenta o racionalismo reduz a felicidade, e nem tudo o que amplia a felicidade reduz a eficiência. [...] Dentro de certos limites a felicidade aumenta a eficiência das organizações e, inversamente, sem organizações eficientes seria inconcebível grande parte de nossa felicidade. [...] Até certo ponto, o racionalismo da organização e a felicidade humana são concomitantes [...] (ETZIONI, 1974, p. 9).

A opinião sobre o papel da Gestão de Pessoas foi um dos questionamentos aos entrevistados. A área, na instituição, tem reconhecida importância. Porém, afirma-se que a mesma visão não é compartilhada pela Gestão, tanto que foi mencionado por D6, se tratar de área hoje muito limitada a questões meramente burocráticas e que deve ser mais valorizada:

[...] Apesar do enfoque atual, nas pessoas, não é o que fazemos na instituição. A Gestão de Pessoas cuida de questões puramente administrativas, portanto é limitadíssima. A instituição tem de olhar com maior carinho assim como olha para outras áreas. (ENTREVISTADO D6)

O reconhecimento na mudança de visão dessa área, também foi muito bem relatada pelo entrevistado D5:

A Gestão de Pessoas (setor/departamento) é fundamental na acolhida de novos servidores pois é o primeiro contato. A área de gestão de pessoas ampliou sua atuação e deve estar mais voltada ao estratégico, menos burocrática, mais sensível e atenta aos anseios dos servidores. (ENTREVISTADO D5)

Isso corrobora que a gestão estratégica, inclusive de pessoas, vem assumindo posição de evidência no setor público, destacado por Pinto (2009).

Buscamos saber o que seria cultura organizacional e o entendimento de cada um sobre a sua definição, na pergunta nove. Destacamos o seguinte:

A cultura organizacional é o "calor humano" entre os servidores, o respeito às diferenças. (ENTREVISTADO D1)

A bagagem trazida por cada um faz parte da cultura organizacional. A cultura organizacional do IFRS é de respeito à diversidade. (ENTREVISTADO D4)

Cultura organizacional são todas as práticas, formais e informais, até a relação de pertencimento. É o sentimento de identidade em relação à instituição. A cultura tem de fazer sentido para o sujeitos e apontar para um bem maior que é a cultura institucional, que está sempre em movimento. Não existe uma cultura organizacional, existem culturas organizacionais se fazendo e refazendo a todo momento, o que é a parte brilhante da cultura organizacional, o movimento permanente dela. (ENTREVISTADO D6)

A cultura organizacional do IFRS portanto, tem pontos de vista diversos, de acordo com cada servidor. Mas de maneira geral, um dos aspectos identificados é o fator humano onde o respeito à diversidade e relações interpessoais são valorizados.

Ela ainda está disforme e em construção. Para Morgan (2002), significa que ela é viva e ativa, propiciando a possibilidade de criar e recriar os contextos. Portanto, a cultura não é algo com uma forma definida e os líderes possuem a capacidade de influenciá-la, não de adotar medidas que possam mudá-la. Afirma ainda, que a cultura não pode ser imposta, pois se desenvolve ao longo da interação social do grupo. Para Chiavenato (2009), a cultura organizacional equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc.

Subculturas advindas da disformidade e características, foram alvo de relato de dois dos entrevistados, e de acordo com Schein (2009), uma organização não possui uma cultura única, sendo que as subculturas podem coexistir.

O autor ainda associa o crescimento das subculturas ao amadurecimento da organização e pontua cinco principais causas para o surgimento: a diferenciação funcional/ocupacional; a descentralização geográfica; a diferenciação por produto, área ou tecnologia; a divisionalização; a diferenciação por nível hierárquico.

O entrevistado D6 fala ainda em sentimento de identidade. Nesse ínterim, "é inegável que todo grupo social que esquece seu passado, que apaga sua memória, acaba por perder sua identidade, tornando-se presa fácil das artimanhas das relações de poder" (AMARAL, 2002, p. 127).

O entrevistado D4 por exemplo, acrescenta a cultura ou bagagem cultural trazida, que vai incorporar-se a atual, em construção. Corrobora que "todas as pessoas fazem parte de algum sistema cultural. E todas elas tendem a ver e julgar as culturas organizacionais diversas da sua do ponto de vista de suas próprias

culturas" (CHIAVENATO, 2014, p. 154).

Por fim, fomentamos a participação na construção do produto ao indagarmos na décima pergunta, sobre o que poderia ajudar na expressão da cultura dentro da instituição e a opinião acerca de uma Revista para disseminar e fomentar tudo isso.

Necessitamos de mais eventos de integração para melhorar a convivência. O conhecimento sobre outros setores e as atribuições dos que trabalham neles é insuficiente. (ENTREVISTADO D1)

Programa de desenvolvimento organizacional que seja contínuo, proposto coletivamente e que compartilhe experiências e criação de alternativas. (ENTREVISTADO D2)

Uma revista digital, uma publicação em site ou vídeo facilitam a comunicação do IFRS com o seu público e podem agregar mais recursos tecnológicos. (ENTREVISTADO D3)

Uma ferramenta que possa ser construída coletivamente. Enfatizar as diferenças culturais entre campi e servidores, informar as novidades e dar orientações. Uma revista é importante para a socialização do pessoal. (ENTREVISTADO D4)

[...] Momentos periódicos de integração entre servidores devem fazer parte da política de gestão de pessoas. Criar espaços de expressão da opinião e impressão dos servidores. Uma revista que abordasse questões conceituais e sobre o que faz a instituição e como ela trata seus servidores. Uma revista também impressa, além da versão digital é o ideal[...]. (ENTREVISTADO D5)

O estabelecimento de mecanismos de diálogo, possibilitando o interconhecimento entre uns e outros. Atuar coletivamente, abertos à inovação, falar de acordo com a realidade de quem está diretamente envolvido na situação. (ENTREVISTADO D6)

Apontamos a necessidade de maior integração, compartilhamento e comunicação de realidades e experiências, fortalecendo mecanismos de diálogo permanente, como política institucional de desenvolvimento. Momentos regulares ou periódicos de integração e desenvolvimento de servidores foram relatados, indo ao encontro à Van Maanen (2012), cuja socialização não é processo isolado e ocorre durante toda a vida funcional do servidor, quando ele se movimenta no interior da organização e passa a desempenhar novas atribuições, de promoção, substituição e modificação de tarefas.

Ferramentas construídas coletivamente, como uma Revista digital e impressa são mencionadas como facilitadoras, espaço de expressão e diálogo, orientação e integração.

4.1 Discussão dos Resultados

Após o término da investigação-ação, confrontamos os resultados obtidos com os objetivos específicos, como forma de analisar o que foi produzido.

Dos inquéritos aplicados foram extraídas informações relevantes para o conteúdo da Revista, pois os sujeitos da amostra indicaram quais assuntos consideram importantes e que deveriam ser abordados. Dentre tais assuntos, destacamos "ênfatisar diferenças culturais entre campi e servidores" (Respondente D4), que a Revista seja também no formato impresso e "criar espaços de expressão da opinião e impressão dos servidores" (Respondente D6).

Nesse aspecto, o objetivo específico de verificar de que forma a imprensa pedagógica é ferramenta que possa fomentar a aprendizagem dos comportamentos que compõem o jeito de ser e agir da instituição, ou seja, vinculados à cultura organizacional, foi atingido. Juntamente com o levantamento de todas as mídias similares em sítios eletrônicos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, já relatado.

Também o objetivo de verificar em que aspectos a influência da cultura organizacional é predominante para o servidor, no seu processo de socialização, foi concluído. Nesta fase da pesquisa, apreendemos os aspectos da relação interpessoal ou de interação social, como por exemplo "o calor humano" (Respondente D1), a adequada orientação, e fundamentalmente, a oportunidade de participação nas ideias e decisões, autonomia para trabalhar e o respeito à diversidade.

Conseguimos constatar, da mesma forma, que o objetivo específico de caracterizar lacunas no processo de socialização ou aculturação, no âmbito de gestão das pessoas, obteve êxito. Várias lacunas emergiram dos relatos: incipiente orientação, falta de um processo de acolhida padronizado, planejamento prévio da acolhida nos *campi* deficiente, falta de entrevistas para verificar as experiências trazidas pelo novo servidor e necessidade de uma política contínua de integração de servidores.

Por fim, o objetivo de verificar qual a "cultura" predominante na instituição apresentou-se viável, já que a mesma não é única e homogênea, mas dinâmica e em constante reconstrução. Tal verificação foi atingida com a apreensão da característica de uma cultura organizacional (e escolar) de grande respeito à diversidade, de fomento à autonomia nas relações de trabalho e de oportunidades de participação e expressão, ou seja, democrática.

4.2 Elaboração do produto educacional

Com os resultados e apreensões obtidos na etapa anterior, iniciamos a construção da revista de Gestão de Pessoas, definindo as seções. Após, definimos a matéria de capa, abordando tema que fosse importante e atual.

Tais seções iniciaram com a opinião dos gestores sobre a área de pessoal, e ao longo das demais, privilegiou-se o aspecto humano, trazendo informações e dicas úteis para a vida dos colaboradores. A revista teve nesse momento, como intenção primordial, ser espaço para expressões da vida deles, com seções que oportunizaram a divulgação de talentos e trabalhos realizados, por exemplo.

Desse modo, iniciamos com espaço destinado às palavras do Reitor da instituição e o editorial, para adentrarmos nas seções propriamente ditas, que ficaram configuradas conforme demonstrado na figura abaixo.

Figura 3 - Seções da revista Pertenser



Fonte: autor (2019)

Contatando as dezoito unidades de gestão de pessoas da instituição e revelando a intenção de construir uma revista da área, solicitamos que nos indicassem exemplos de histórias ou trajetórias que merecessem virar notícia.

Recebemos assim, indicações e manifestações de servidores, via correio eletrônico, para que suas histórias ou de colegas, estivessem na revista. Essas histórias resultaram em matérias construídas em parte, pelos próprios protagonistas, onde intervimos com os devidos ajustes e adições. Foi o caso das seções Personalidade, Arte e Trabalho e Boas Práticas. Em outras, saímos a campo para "buscarmos a notícia", sempre focando no lado das relações humanas. Assim produzimos as páginas de Gestão, Opinião, Capa, Saúde e Trabalho, Na Luta e Meu Talento.

Definiu-se a periodicidade da publicação como sendo semestral, a fim de não correr o risco de saturação precoce do conteúdo e atratividade. Outra ponderação foi o fator do tempo de produção visando manter a qualidade das publicações.

O nome escolhido para denominar a revista, de maneira intencional, a fim de tentar traduzir o espírito pretendido por tal instrumento de imprensa pedagógica, foi "PertemSer". Leva-nos à ideia de pertencimento (em relação à instituição e sua cultura) e de ser, ou seja, se trata de pessoas e não meros recursos humanos.

Todo o texto passou por revisor e seguiu para diagramação e arte, onde as diretrizes de um *design* simples, mas agradável e interessante fosse adotado. Mais uma vez, obtivemos a colaboração de colegas servidores nessa empreitada. Ressaltamos nesse ponto, o seu envolvimento, imbuídos a auxiliar na construção. Ao mesmo tempo, a dificuldade em termos de logística, prazos e disponibilidade, decisões a serem tomadas, planejamento, tornando complexo o desenvolvimento desse tipo de produto educacional.

Com a definição da fonte (tipografia) principal, levando em conta a acessibilidade dos leitores em conjunto com uma estética simples, mas agradável, a fonte *Calibri* foi a escolhida. Nessa fase também definimos a logotipia da revista, tendo o cuidado de que o *naming* da mesma não fosse confundido com erro ortográfico. Nesse aspecto, foi trabalhado também o apelo estético e de maneira intencional, a letra P da inicial do nome dando a impressão de uma pessoa estilizada.

Na figura abaixo, é possível perceber tais aspectos, bem como as matérias em destaque.

Figura 4 - Capa da revista Pertenser



Fonte: autor (2019)

Assim que todo o arquivo digital ficou pronto, a revista foi disponibilizada, em versão web, pdf para impressão, e posteriormente, edições impressas em gráfica.

No caso, o formato PDF (*Portable Document Format*) foi desenvolvido pela *Adobe Systems*. É um tipo de arquivo importante para a distribuição de revistas, pois permite que o documento seja visto do jeito que foi criado, independentemente do sistema operacional ou famílias de fontes. A facilidade desse formato se dá por que os programas de editoração de revistas (*InDesign* por exemplo) produzem esse arquivo e boa parte dos sistemas de impressão utiliza esse formato. A tecnologia *flippage*, criada para simular o folheio de revistas também foi adotada.

Figura 5 - Página da internet para acesso à revista



Fonte: Autor (2019)

Figura 6 - Acesso online da revista



Fonte: Autor (2019)

Nas figuras acima, ilustrou-se o sítio institucional no qual o *link* da revista está inserido. Ao clicar na capa ou em "acesso online", o leitor é direcionado ao site <https://issuu.com>, que hospeda mídias digitais. Ali se pode "folhear" a revista no formato digital e visualizá-la no tamanho que desejar. Além disso, é possível baixar o arquivo pdf, para leitura sem acesso a internet ou até para impressão.

4.3 Avaliando o caminho: testemunhos da viabilidade

Após a fase de aplicação, a revista foi submetida a uma avaliação, para que se verificasse sua aplicabilidade. Utilizou-se questionário com seis assertivas do tipo fechadas. Se buscou avaliar aspectos como o layout da revista, importância da mesma para o conhecimento do quadro de servidores, utilidade para a ambientação de novos colegas, relevância dos assuntos abordados e possibilidade de novas edições.

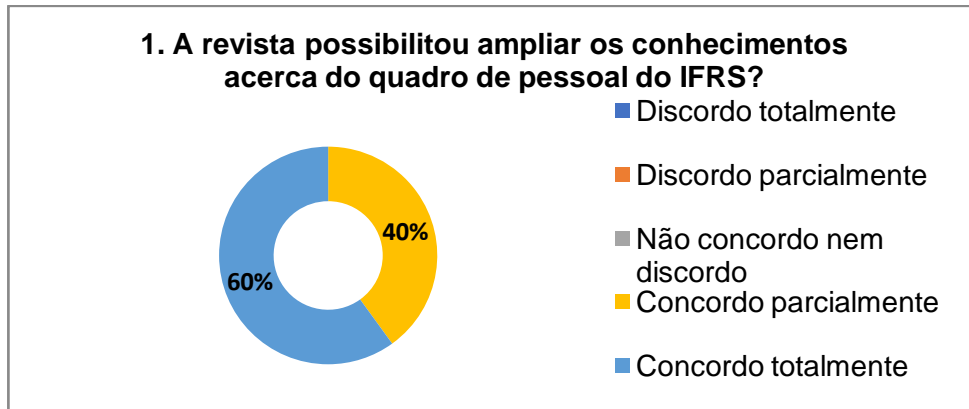
Tal instrumento foi aplicado a servidores, de cada uma das unidades de gestão de pessoas dos *campi*. A amostra resultou em 15 respondentes e se justificou devido ao fato de que a revista é destinada a ser ferramenta dessas unidades, auxiliando nos processos de socialização e disseminação da cultura institucional, primordialmente.

A avaliação ocorreu na segunda quinzena de maio do ano de 2019. Os dados obtidos foram tabulados em escala *Likert*. Esse método dispõe de cinco afirmações que tratam do mesmo assunto, abrangendo uma gama de concordância à

discordância. O respondente deve escolher então a resposta que melhor revele sua opinião.

Na primeira indagação, 9 respondentes concordaram totalmente com a mesma, enquanto 6, parcialmente. Não houve discordâncias, e assim, o percentual de afirmações positivas destaca o acerto na relação produto educacional e objetivos.

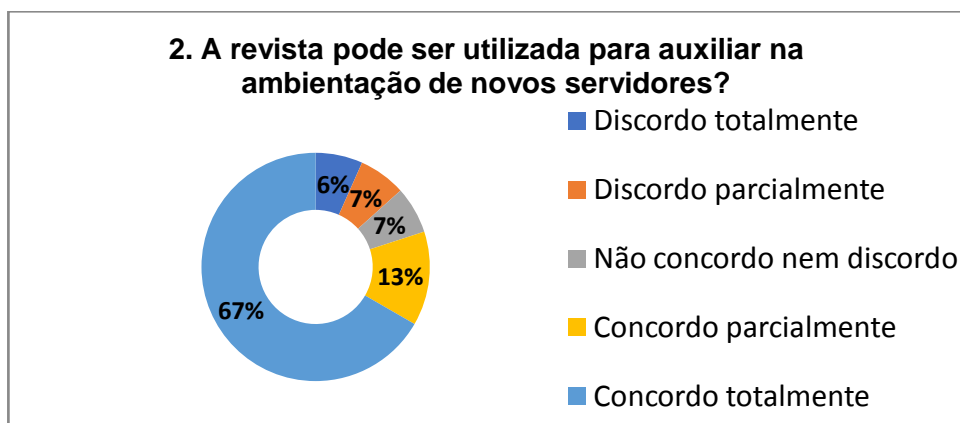
Figura 7 - Gráfico da primeira assertiva



Fonte: Autoria própria (2019)

Na segunda indagação, 10 respondentes concordaram totalmente com esta assertiva, enquanto 2, parcialmente. Aqui é preciso registrar que houve um respondente que discordou totalmente e outro, parcialmente, enquanto um terceiro foi indiferente à assertiva. Podemos assim, ratificar que o objetivo principal da revista é percebido como viável e relevante, embora não unânime.

Figura 8 - Gráfico da segunda assertiva

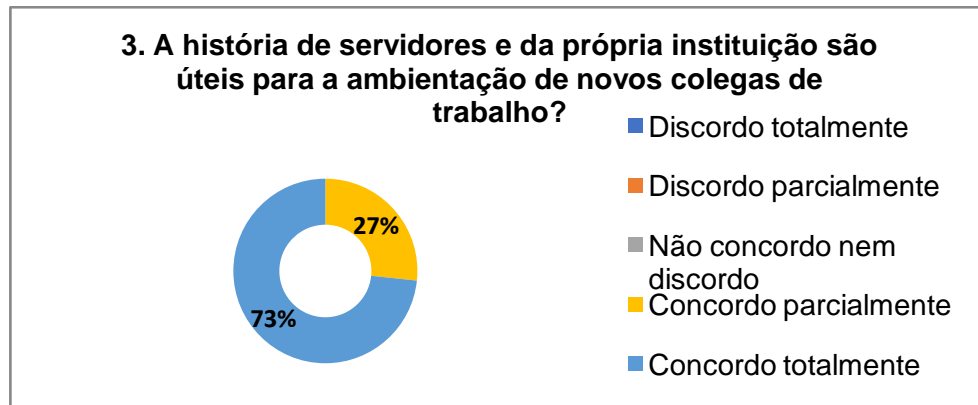


Fonte: Autoria própria (2019)

Na terceira pergunta, 11 respondentes concordaram totalmente com a assertiva, enquanto 4, parcialmente. Não houve discordâncias. Neste ponto cumpre destacar que os próprios profissionais da área de gestão de pessoas da instituição

perceberam, portanto, a relevância do aspecto humano e histórico no conteúdo, para a finalidade a que se destina a revista.

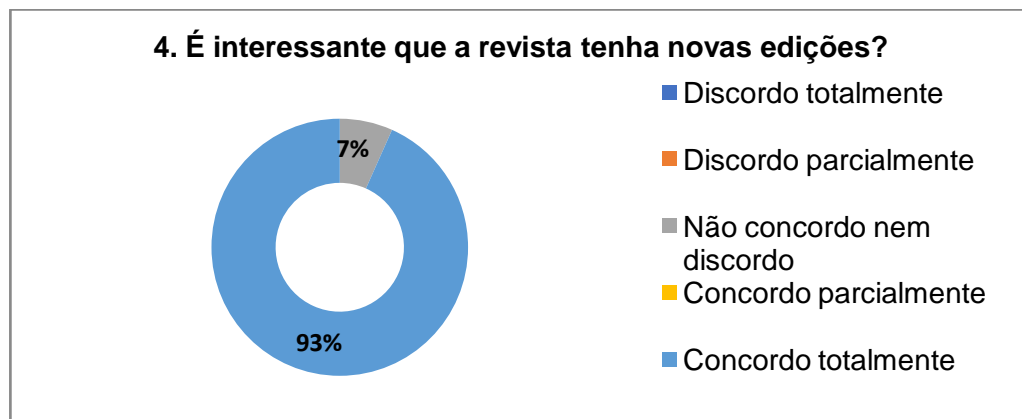
Figura 9 - Gráfico da terceira assertiva



Fonte: Autoria própria (2019)

No quarto questionamento, obtivemos 14 respondentes que concordaram totalmente. Apenas houve 01 neutralidade, ou seja, caso em que não houve discordância, nem concordância. O desejo de novas edições foi destacado em mais de 90% das respostas.

Figura 10 - Gráfico da quarta assertiva

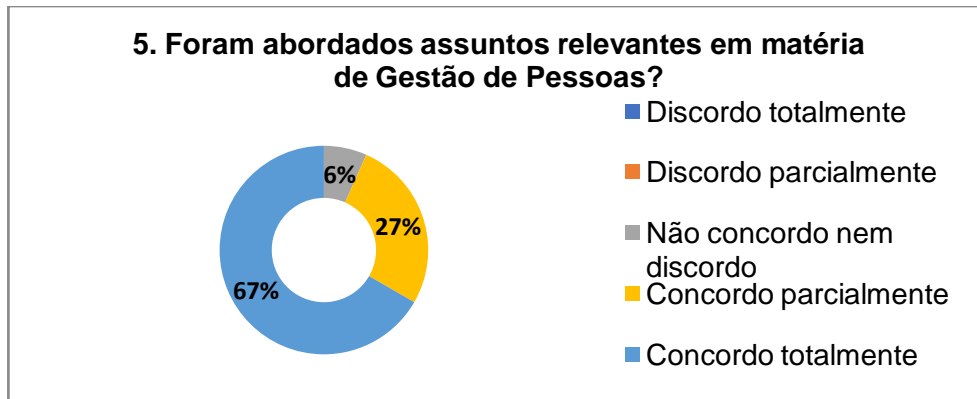


Fonte: Autoria própria (2019)

Para a quinta indagação, procuramos avaliar se os assuntos abordados na revista eram relevantes para a temática. Obtivemos 10 respondentes que concordaram totalmente, 04 concordaram parcialmente, e houve 01 neutralidade.

A avaliação desse aspecto foi de suma importância, pois se trata do conteúdo da ferramenta e o que na verdade, lhe sustenta. Corrobora o acerto na escolha das matérias, o percentual de quase 100% (somando-se as concordâncias) de afirmações positivas.

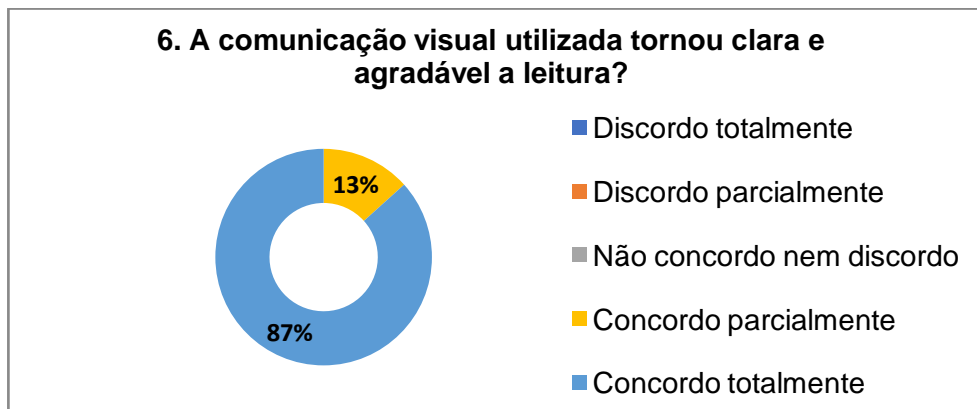
Figura 11 - Gráfico da quinta assertiva



Fonte: Autoria própria (2019)

Para a sexta e última indagação, 13 respondentes concordaram totalmente e 2 parcialmente.

Figura 12 - Gráfico da sexta assertiva



Fonte: Autoria própria (2019)

Neste ponto, corroborado pelo percentual de 87% de total concordância, a questão visual (estética), tão importante em uma revista, obteve pleno êxito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo pretendemos relacionar questões de relações humanas, trabalho e cultura organizacional, no intuito de preencher lacunas de socialização dos colaboradores de uma instituição de ensino. Lacunas que a princípio eram percebidas como hipóteses, mas que se mostraram factuais. Ainda, a proposição de uma ferramenta de imprensa pedagógica mostrou-se adequada e viável.

Percebeu-se que o desenvolvimento do produto, desde a fase de entrevistas, quando se apreendeu entre outras, a viabilidade do mesmo, até a fase de disponibilização ao público-alvo, deu-se de maneira colaborativa.

Desta maneira, a construção coletiva do produto e a própria práxis social² foram privilegiadas. O trabalho visto de maneira *omnilateral*, ou seja, compreendido em todo o seu contexto sócio-histórico, foi percebido, pois o fruto do mesmo materializou-se no produto e ao mesmo tempo, foi oportunidade para os sujeitos envolvidos.

A despeito das limitações da pesquisa, e sem pretender esgotar possibilidades, recomendamos que o uso de ferramentas de comunicação e informação, como o são a imprensa pedagógica, sejam previamente testadas. E ainda, que se tenha a devida captação das necessidades de seu público-alvo. Também sugerimos que possam se tornar, mediante acervo de publicações, parte da memória institucional.

A ferramenta resultante desta pesquisa, pode ser replicada em outras instituições de ensino, com o mesmo intuito.

A produção da revista, se junta ao fenômeno das revistas pedagógicas, com o diferencial de ser voltada para os servidores e colaboradores do IFRS, em especial, os técnico-administrativos. Além disso, faz frente à escassa oferta dessa modalidade voltada para tal fim.

² Aqui nos referimos à práxis social como um conjunto de atividades realizadas, coletivamente, visando transformar uma realidade. No caso, a realidade do acolhimento de trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. C. S. O. A importância da história oral como metodologia de pesquisa. *In: III Encontro de Ensino de História, 2016, Ituiutaba. Anais eletrônicos da IV Semana de História do Pontal.* Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2016. Disponível em: <http://www.eventos.ufu.br/sites/eventos.ufu.br/files/documentos/mariacristinasantosdeoliveiraalves.pdf>. Acesso em: 04 mai. 2018.
- AMADO, J.; FERREIRA, M.D.M.(orgs.). **Usos e abusos da história oral.** 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.
- AMARAL, G. L. Os impressos estudantis em investigações da cultura escolar nas pesquisas histórico-institucionais. **História da Educação.** ASPHE/FAE/UFPEL. Pelotas, v.11, abr. 2002. p.117-130. Disponível em: www.seer.ufrgs.br/asphe/article/download/30602/pdf. Acesso em: 29 mar. 2018.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público.** São Paulo: Atlas, 2014.
- BORGES, L. D. O. ; ALBUQUERQUE, F. J. B. D. Socialização organizacional. *In: ZANELLI, J. C. ; BORGES-ANDRADE, J. E. ; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BOWDITCH, J. L.;BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.
- BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes. **Documento de área 2016.** Brasília, DF, 2016. Disponível em: http://capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/Documento_area_ensino_24_mai.pdf . Acesso em: 12 dez. 2017.
- CARVALHO, A. I. D. *et al.* **Escolas de Governo e gestão por competências:** mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.
- CHAMBEL, M. J. Contrato psicológico e comportamentos de cidadania organizacional. *In: Psicologia organizacional: conceitos e práticas.* 1. ed. Porto: Lidel, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** 7. ed. Barueri: Manole, 2009.
- _____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri : Manole, 2014.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto;** Tradução de Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, J. P. D. **Análise do Processo de Socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. UFSC, maio 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/168169/340831.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 dez. 2018.

DÍAZ, J. M. H. Prensa pedagógica y patrimonio educativo em España: conceptualización y géneros textuales. *In*: DÍAZ, J. M. H. (ed.). **Prensa pedagógica y patrimonio histórico educativo**. Salamanca: Universidad de Salamanca, 2013.

DUTRA, J. D. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. 9. Reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. 4 ed. São Paulo, Pioneira, 1974.

FERREIRA, M. R. D. L. *et al.* **Gestão de Pessoas no Setor Público**: análise do processo de socialização de novos concursados. *In*: X SEMEAD –Seminários em Administração, São Paulo –FEA/USP 09 e 10 ago. 2007. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/24.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2019.

FUCCI AMATO, R. D. C. **Memória musical de São Carlos**: retratos de um conservatório. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

GRAMSCI, A. **La alternativa pedagógica**. Barcelona: Editorial Fontamara, 1981.

GRAZZIOTIN, L. S. S. ; ALMEIDA, D. B. **Romagem do tempo e recantos da memória**: reflexões metodológicas sobre História Oral. São Leopoldo: Oikos, 2012.

HALBWACHS, M. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.

JULIA, D. A cultura escolar como objeto histórico. **Revista Brasileira de História da Educação**. Campinas, n.1, p. 9-43, 2001. Disponível em: <http://www.rbhe.sbhe.org.br/index.php/rbhe/article/download/273/281>. Acesso em : 06 dez. 2017.

LARAIA, R. D. B. **Cultura**: um conceito antropológico. 24.ed., [reimpr.] Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Organizações e Gestão da Escola**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo, Heccus, 2013.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, Série Cadernos de Gestão, 6. ed. v.3, 2010.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26-27, p. 149-158, 1991.

MARCONI, M. A. ; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7.ed., [3.reimpr.] São

Paulo: Atlas, 2010.

MARX, K. O capital. Crítica da economia política. **Livro I. O processo de produção do capital**. Vol. I. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

MOREIRA, M. A. **Pesquisa em ensino: métodos qualitativos e quantitativos**. 1. ed. Porto Alegre: Instituto de Física UFRGS, 2009.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

NATANSOHN, G. ; SILVA, T. ; BARROS, S. Revistas *Online*: cartografia de um território em transformação permanente. *In:XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Intercom*. 2009.

NÓVOA, A. A imprensa de educação e ensino: concepção e organização do repertório português. *In: Educação em Revista: a Imprensa Periódica e a História da Educação*. São Paulo: Escrituras, 1997.

_____. **Formação de professores e trabalho pedagógico**. Lisboa: Educa, 2002.

OLIVEIRA, A. A. R. D. *et al.* A prática da responsabilidade social através da socialização organizacional. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais...* Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.
Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_079_551_11827.pdf. Acesso em: 27 jan. 2019.

PANTOJA, M. J. (Org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

PINTO, F. **Balanced Scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos**. Lisboa: Edições Silabo, 2009.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2009, 100 p.

RAMOS, M. **Trabalho, educação e correntes pedagógicas no Brasil: um estudo a partir da formação dos trabalhadores técnicos da saúde**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2010.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior: concept, controversies, applications**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996. p. 696-699.

_____. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, R. A.; CERETTA, P. S. **Perspectiva qualitativa: um desafio à ciência social**. *In: XXII Enanpad, Anais*. Foz do Iguaçu, 1998.

RODRIGUES, E. ; DA SILVA, M. J. C. A. A imprensa pedagógica representada pela Revista Brasileira de Educação: uma fonte de pesquisa para a história da educação. *In: X seminário ANPED Sul*, 2014, Florianópolis. ANPAD, Florianópolis, UDESC,

2014. Disponível em: http://xanpedsul.faed.udesc.br/publicacao/trabalhos_completos.php. Acesso em: 30 mar. 2018.

SAVIANI, D. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação**. São Paulo, v. 12, n. 34, p. 152-165, jan./fev. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/rbedu/v12n34/a12v1234.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2018.

_____. O choque teórico da politecnia. Seminário Choque Teórico. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 131-152, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tes/v1n1/10.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2018.

_____. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Cortez, 1980.

SCALZO, M. **Jornalismo de Revista**. São Paulo: Contexto, 2004.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

_____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, A. H. ; FOSSÁ, M. I. T. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 5-20, out./dez. 2013.

STABLEIN, R. Dados em estudos organizacionais. In: CLEGG, S .R. *et al.* (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

VAN MAANEN, J. ; SHEIN, E. H. Toward a theory of organizational socialization. In: STAW, M. B.; CUMMINGS, L. L. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, v. 1, p.209-264, 1979.

_____. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L. ; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

VASALLO, A. C. **Prensa Pedagógica en Cataluña (1820-1939)**. Salamanca: Universidad de Salamanca, 2015. Disponível em: <http://www.gredos.usal.es/jspui/handle/10366/132271>. Acesso em: 18 fev. 2018.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. Nova York: John Wiley, 1964.

APÊNDICE A – PRODUTO EDUCACIONAL

Parte integrante da presente pesquisa, em nível de Mestrado Profissional PROFEPT, é o nosso produto educacional. Tal produto está inserido na linha de pesquisa de Gestão e Organização do Espaço Pedagógico em Educação Profissional e Tecnológica (EPT), estruturada no Macroprojeto de pesquisa e desenvolvimento denominado História e Memória no Contexto da EPT.

Constitui-se, de acordo com a nomenclatura CAPES, de um Material Textual do tipo Revista, com suporte físico e digital (*on line*). É a Revista de Gestão de Pessoas do IFRS, intitulada de Perten-Ser.

Em síntese, buscou relacionar questões da área de gestão de pessoal, cultura organizacional e socialização, através de uma verdadeira ferramenta que utilizou tecnologia de comunicação e informação, baseada ainda, no conceito de imprensa pedagógica.

Tratando de especificidades do mundo do trabalho, de servidores e colaboradores, a revista Perten-Ser objetivou divulgar e disseminar a cultura institucional, no intuito de servir como auxiliar no processo de socialização. Processo em que ao longo da pesquisa, constituiu-se na principal problemática, onde lacunas foram percebidas e confirmadas, justificando então a busca por uma ferramenta que pudesse mitigá-las ou amenizá-las.

Se destina, portanto, como instrumento para tal fim, a ser usado pelas unidades de Gestão de Pessoas do IFRS e pelos próprios servidores, que ao se depararem com a mesma, poderão tomar conhecimento do "jeito de ser" da organização e se sentirem mais "em casa". Desse modo, pode perfeitamente servir de referência de ferramenta com o mesmo intuito, em outras instituições de educação similares.

O referido produto educacional foi aplicado a todos os servidores e colaboradores do Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul, desde o início de maio de 2019. Pode ser acessado diretamente no seguinte link: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/revista-perten-ser/>.

Exemplares impressos também foram disponibilizados nas unidades de gestão de pessoas nos *campi* e Reitoria. Encartada nesse apêndice, o leitor pode conferir também a revista, cujo conteúdo e layout são os mesmos, tanto na versão *on line* quanto na impressa. A revista possui o ISSN nº 2674 5550.



Revista de Gestão de Pessoas do IFRS

Ano 1 | N° 01 | maio 2019

PertenSer

CAPA

Prevenção contra o assédio moral e sexual nas instituições de ensino federal

página
12



4

GESTÃO

Comitê de gestão
de Pessoas promove
integração entre unidades

8

PERSONALIDADE

Um sorriso faz
toda a diferença

20

BOAS PRÁTICAS

Trabalho voluntário:
a motivação que proporciona
energia e equilíbrio

Palavras do reitor

Colegas do IFRS,

É com grande satisfação que lhes apresento a revista *Perten-Ser*. Trata-se de uma publicação escrita e editada por colegas do IFRS. Sua concepção é fruto do projeto de mestrado do nosso colega servidor Alisson Paese, cujo "produto" é totalmente voltado para os servidores da nossa Instituição e se propõe a ser um espaço de compartilhamento de ideias e de divulgação de boas práticas na área de gestão de pessoas.

O que vocês poderão notar ao ler cada uma das matérias é a atenção e o cuidado com as pessoas que fazem o IFRS, para além de meros recursos humanos. São pessoas que cotidianamente se dedicam a aprender mais e mais e a fazer muito em prol de uma instituição ainda jovem e em processo de consolidação. Os números e resultados excelentes que temos conquistado ao longo de dez anos não são à toa! São fruto do esforço coletivo de muitas pessoas para entregar a sociedade um ensino de qualidade e excelência. E é justamente essas histórias cotidianas que a revista quer contar.

Boa leitura!



EDITORIAL

Que bom ter você aqui!

Apresentamos aos colaboradores do IFRS a *Perten-Ser*, a sua revista de Gestão de Pessoas. Pensada para ser um espaço de informação, cultura e divulgação, é também lugar de um bom papo entre nós que construímos diariamente uma instituição de ensino público, gratuito e de qualidade.

Uma organização de cultura plural e ainda em construção em que somos muito mais que meros recursos, mas pessoas. Por isso *Perten-cemos e Somos*.

Fruto do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) realizado em rede, esta edição de estreia traz assuntos relacionados com a vida das pessoas que atuam no IFRS, ou seja, aspectos humanos mais do que técnicos.

Aproveitamos para abordar um assunto sério e polêmico como matéria de capa, mas também recheamos a revista com bons exemplos de gente que faz acontecer, com seções de personalidade, arte e trabalho, boas práticas e talentos.

Eventos da área de pessoal, divulgação de setores, o papel atual da Gestão de Pessoas e uma reportagem para conhecermos melhor os sindicatos que defendem a nossa carreira de servidor também permeiam a revista.

Pensando em você que aqui atua, esta revista foi construída coletivamente para ser mais um espaço seu e nosso.

Tenham uma agradável e proveitosa leitura!

EXPEDIENTE

Editor: *Alisson Paese*

Projeto gráfico: *Oberti Ruschel*

Revisão: *Melina da Silveira Leite*

Colaboração:

Albert Caravaca

Eduarda Silveira

Lucia Silveira Alda

Victor Pinheiro

Ágatha Cardoso

Periodicidade: *Semestral*

Revista interna do Instituto Federal do Rio Grande do Sul

Sumário

4 GESTÃO
Comitê de gestão de Pessoas promove integração entre unidades

6 OPINIÃO
Diretor de Gestão de Pessoas fala sobre o papel estratégico da área

8 PERSONALIDADE
Um sorriso faz toda a diferença



12 CAPA
Prevenção contra o assédio moral e sexual nas instituições de ensino federal



14 SAÚDE E TRABALHO
Com saúde não se brinca

16 ARTE E TRABALHO
Paisagens Mecânicas e um retrato: a composição de docente do IFRS



17 NA LUTA!
Conheça os sindicatos que abrangem as categorias de servidores do IFRS

20 BOAS PRÁTICAS
Trabalho voluntário: a motivação que proporciona energia e equilíbrio



21 MEU TALENTO
E então...Bora Biritá?





Figura 1. Comitê e integrantes da DGP (Reitoria) reunidos no Campus Erechim.

GESTÃO

Comitê promove integração entre unidades de Gestão de Pessoas

O Comitê de Gestão de Pessoas, previsto no Artigo 47 do Regimento Geral do IFRS, é um órgão colegiado consultivo e propositivo que tem por finalidade de colaborar com a Diretoria de Gestão de Pessoas nas políticas e ações da área.

A ele compete a participação na elaboração, acompanhamento, implementação e avaliação das políticas relativas ao tema.

Assessora nos processos relacionados à administração, desenvolvimento, saúde e qualidade de vida, promovendo também a atualização dos fluxos e procedimentos relativos à vida funcional dos servidores do IFRS.

Confira a composição do Comitê*:

Marc Emerim

Diretor de Gestão de Pessoas - Reitoria

Gleidson Barreiro Flores

Gestão de Pessoas do Campus Alvorada

Claudia Lorenzon

Gestão de Pessoas do Campus Bento Gonçalves

Aline Martins Mesquita

Gestão de Pessoas do Campus Canoas

Rodney Boeira Nunes

Gestão de Pessoas do Campus Caxias do Sul

Denise Tonin

Gestão de Pessoas do Campus Erechim

Eliandra Lanfredi Bottin

Gestão de Pessoas do *Campus* Farroupilha

Marinez Silveira de Oliveira

Gestão de Pessoas do *Campus* Feliz

Gustavo Oliveira Rangel

Gestão de Pessoas do *Campus* Ibirubá

Franciane Tusset

Gestão de Pessoas do *Campus* Osório

Martha Helena Weizenmann

Gestão de Pessoas do *Campus* POA (Centro)

Davi Jonatas da Silva

Gestão de Pessoas do *Campus* POA (Restinga)

Andréa Bulloza Trigo Passos

Gestão de Pessoas do *Campus* Rio Grande

Cassandra Paz Azevedo

Gestão de Pessoas do *Campus* Rolante

Valéria Cristina Schu Colombelli

Gestão de Pessoas do *Campus* Sertão

André Geremias Bertelli

Gestão de Pessoas do *Campus* Vacaria

Renata Romanzini Ciello

Gestão de Pessoas do *Campus* Avançado Veranópolis

Adriana Pereira da Silva

Gestão de Pessoas do *Campus* Viamão

Fonte: Dados maio de 2019*.



Figura 2. Comitê em ação no *Campus* Erechim.

O Comitê reúne-se periodicamente nos diversos *campi* do IFRS e, de acordo com as pautas, pode ser integrado por servidores dos departamentos da Diretoria de Gestão de Pessoas da Reitoria, prestando auxílio para esclarecimentos e orientações.

Desta maneira promove-se uma verdadeira integração entre as unidades, em que a

troca de experiências e informações é uma constante.

A última reunião ocorreu no *Campus* Erechim, nos dias 28 e 29 de março. O evento foi transmitido ao vivo via youtube possibilitando aos integrantes o acompanhamento e interação na discussão dos assuntos em pauta.

OPINIÃO

O papel estratégico da Gestão de Pessoas



O Diretor de Gestão de Pessoas do IFRS, Marc Emerim, fala do momento atual da área e de seu papel frente a novos desafios.

Foto: Dep. de Comunicação - IFRS

A Gestão de Pessoas ocupa posição estratégica na concepção de uma instituição, pois o resultado só é atingido através da atuação humana. As pessoas são os agentes do desenvolvimento.

Desta forma, é fundamental melhorar as condições de trabalho, investir na capacitação e qualificação dos servidores; bem como melhoria na saúde e qualidade de vida; conseqüentemente proporcionando melhor atendimento ao cidadão buscando a eficiência na utilização dos recursos disponíveis, de maneira eficaz e com efetividade.

A Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) busca desenvolver ações que possam contribuir com o aprimoramento das competências do servidor público para atuar, promover e proporcionar o desenvolvimento de trabalhos com qualidade, atendendo às demandas e propiciando um diferencial no serviço prestado à sociedade no âmbito da Rede de Educação Profissional e Tecnológica. Para tanto, desde a criação do IFRS, foram estru-

turadas equipes de trabalho para atuar no desenvolvimento de ações de capacitação e qualificação; saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho; mobilidade; guarda documental; aposentadorias e pensões; entre outras.

Os resultados dos esforços envidados foram reconhecidos no credenciamento institucional realizado pela Comissão Externa de Avaliação do Instituto Nacional de Pesquisas e Estudos Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Na ocasião, o IFRS recebeu Conceito Institucional (CI) 4, de uma escala que vai de 1 a 5 e as Políticas de Pessoal obtiveram nota máxima (5) em todos os quesitos.

Os próximos passos da Gestão de Pessoas são desafiantes e fundamentais para que o IFRS atinja seus objetivos institucionais. Com a aprovação do PDI 2019-2023, um número considerável de metas e resultados são propostos, no qual a Gestão de Pessoas ocupa papel central e estratégico. Entre elas, destaca-se a necessidade de:

- elevar a formação dos servidores, elevando o número de doutores e licenciados;
- realizar a revisão de normas administrativas acerca das atividades docentes, das áreas acadêmicas e ambientes organizacionais, dimensionamento quantitativo e qualitativo de pessoal, programa de avaliação de desempenho;
- aperfeiçoar procedimentos de cadastro e pagamento de pessoal, guarda documental, capacitação, desenvolvimento dos servidores;
- propor ações de saúde, de fortalecimento das Comissões Internas de Saúde, Segurança e Prevenção de Acidentes (CISSPA's) e de defesa da vida.

Esses objetivos têm o papel e a importância de prestar melhores serviços educacionais às comunidades em que o IFRS está inserido.

De maneira direta, busca-se efetivar essas ações para que se consiga oferecer cursos de qualidade e formações emancipatórias.

Para que se realize o contido no PDI 2019-2023 faz-se necessária a ação de muitos atores institucionais – professores, técnico-administrativos, estudantes e demais colaboradores. Isso significa que a Gestão de Pessoas, apesar de ter o protagonismo, será nas práticas de todos os que integram direta e indiretamente o IFRS, que se consolidará o seu papel estratégico. Destaca-se a presença em cada um dos *Campi*, em geral com Coordenadorias locais, de Gestores de Pessoas como parceiros imprescindíveis para a elaboração e execução das ações e políticas institucionais relativas à pessoal, bem como as representações das Comissões Internas de Supervisão (CIS) e Comissões Permanente de Pessoal (CPPD). Em uma palavra, cada servidor atua como um Gestor de Pessoas em suas equipes e nas relações estabelecidas com cada usuário dos serviços prestados pelo IFRS.



Figura 3. Todos são protagonistas no papel de gestor de pessoas.

PERSONALIDADE

Um Sorriso faz toda a diferença!

Vamos conhecer um pouco sobre uma “figura” marcante que trabalha no IFRS. Mais especificamente, no *Campus Rio Grande*.

Dotado de uma sensibilidade e conhecimentos incríveis sobre plantas e jardinagem, ele não lida apenas com a natureza, mas também com o humor das pessoas que por lá encontra.

Seu nome é Carlos Alberto dos Santos Leite, funcionário terceirizado, entretanto arriscamos dizer que poucas pessoas lá no *campus* o conheçam pelo nome. Agora, se indagarem quem é o Sorriso dificilmente não saibam de quem se trata.

Um tanto peculiar, Sorriso não tem telefone celular e tampouco sabe lidar com a internet. Avesso a tecnologias sua paixão é a natureza e isso está demonstrado no *campus*, onde implantou uma horta, plantou árvores que dão frutos e, graças a ele, a unidade está repleta de chás naturais. Mas há algo mais que ele faz diferente...



Figura 4. Carlos Alberto e sua simpatia.

Quando começou a trabalhar no IFRS *Campus Rio Grande*?

Eu vim para cá em 2010. Me sentia meio perdido. Eu não sabia onde estava, para que lado ia seguir. Ficava com medo de conversar com as pessoas, pensava que iam ficar fechadas comigo... que não ia ter contato com alguém que estava chegando. Então quando comecei a conversar com o pessoal do *campus* vi que eles eram as pessoas certas. Percebi que era o meu lugar, que não estava perdido. Aqui encontrei gente que me disse “não te preocupa, estou aqui contigo” nos meus momentos difíceis.

Sempre trabalhou com plantas e jardinagens?

Antes eu trabalhava na Universidade Federal do Rio Grande (FURG) na parte de reciclagem e compostagem, porque nós tínhamos um campo, cortávamos a grama e depois a gente levava para uma estufa e tirava o líquido para poder fazer adubo. Mas, eu já trabalhava com isso, porque sou de fora, sou de Rivera, então trabalhei muito em granja de arroz, soja. Mexia muito com a terra e eles trabalhavam muito com remédios, venenos. Então quando cheguei em Canguçu, comecei a trabalhar com terra de adubo orgânico, pois lidavam com animais. Usava muito a serragem para secar o chorume e, depois, colocava para reciclar.

Ali eu fazia uma cama, largava uma camada e fazia o plantio em cima. Lugares onde não nascia grama, ali nascia. Podávamos algumas árvores para misturar e manter a terra escura e não matar o minhoqueiro.

Com quem aprendeu o ofício?

Eu aprendi com um professor que tinha no *Campus Carreiros* (da FURG). Um senhor que me ensinou a fazer essa parte do adubo orgânico com legumes. Quando eu vim embora para cá, ele me disse que tinha uma oportunidade para trabalhar na FURG, mas quando cheguei

só tinha a área química. Então me avisou que ia abrir um horto. Quando disse isso, pensei "eu vou dar uma olhada para ver". Fui e assisti umas aulas. Eles tinham atividades, enchiam garrafas e botavam um pouco de camada de serragem, terra, folhas de beterraba e coisas assim e fui observando como eles faziam para manter aquilo. Ele explicava: "essa garrafa é feita para usar em apartamentos" e depois mostrava umas caixas para fazer um minhoqueiro como tu quisesses. Então tu pegavas uma camada de pasto e de capim cortado, botavas dentro de uma caixa e depois colocavas terra, esperando oito dias para virar e ir misturando, até ela ficar escura. Depois, a gente ia no tanque e tirava o líquido dela – botava uma torneira em uma banheira e tirava esse líquido.

Por que seu apelido é "Sorriso"? Já o chamavam assim antes de trabalhar no *campus*?

Quando eu estava lá no *Campus Carreiros*, eu tinha uma amiga que era da área de gesso. Um dia ela pegou e disse "teu nome é Carlos", porque ela via no crachá. Aí ela falou assim "eu

vejo que tu és uma pessoa alegre, então a partir de agora eu vou te chamar de Sorriso".

O Senhor considera importante o trabalho que desenvolve e por quê?

A importância para mim é ver as coisas acontecendo. É aquilo, tu botas a mão e as coisas acontecem. Aquilo que você faz, façacom carinho, com amor... te concentra naquilo ali que as coisas acontecem. É como um vaso: você constrói aquele vaso e acha bonito. Aí todo mundo diz assim: que vaso bonito, está de parabéns. É aquilo ali que te incentiva mais. Então as pessoas começam a fazer a mesma coisa, começam a construir outros vasos.

Que mensagem deixaria para a Comunidade do IFRS?

De tudo o que tem aqui, no *campus*, o que me deixa mais feliz, cada dia que passa, é ver vocês. Eu me sinto mais alegre de ver as pessoas, porque sem vocês aqui seria a mesma coisa que estar em uma solitária, no meio de um deserto. Eu fico alegre de ver cada um realizando seu sonho aqui.

Depoimentos



"O Sorriso, para mim, é o tipo de funcionário que toda instituição deveria ter e deveríamos tentar ser. Além de muito aplicado, criativo, carismático, atencioso, carrega valores inestimáveis. Ele se importa com a natureza e com as pessoas, de verdade. Uma vez eu estava sentada no pavilhão central da escola, ele me cumprimentou e em seguida me deu uma caneta azul, dizendo "para que tu possas escrever tua história e conseguir teu diploma! Felicidades!". Uma pessoa iluminada, que está sempre nos provando que tudo pode melhorar, que não há motivos para desistir. Que sorte ter ele conosco, carrega uma luz só dele, que se espalha pela extensa escola que estudamos."

Ágatha Cardoso, estudante do curso de Refrigeração e Climatização

PERSONALIDADE

“O nome é Carlos... Carlos? Não... Sorriso. Conheci aqui no campus e, no final de 2015, em uma chuva fortíssima, que destruiu sua casa. Neste, literalmente, furacão na vida de qualquer pessoa, manteve sempre a humildade. Nunca reclamou de nada e sempre manteve o sorriso no rosto e uma esperança de que tudo iria dar certo. Um segundo momento em que estive mais próximo, foi no casamento da filha. Pela primeira vez, por alguns instantes, vi o Sorriso com um “ar um pouco preocupado”. Talvez a emoção do momento. Mas logo em seguida, não sabia o que fazer para agradar a todos os amigos que estavam na cerimônia. Um terceiro e atual momento que espero que ainda dure por muito tempo, é o contato direto aqui no campus. Conversa com todos, desde futebol (adora o Grêmio!), envolve-se com a jardinagem, com o plantio de ervas de chá, flores, árvores frutíferas. Cuida dos cachorros que adotaram o campus como moradia e, o mais importante de tudo: está sempre conversando com os alunos, cuidando como se fossem seus filhos. Uma pessoa iluminada, simples por natureza, um coração enorme e que trata todos com carinho e respeito. Mais «Sorrisos» e o mundo seria melhor!”

Alexandre Machado, Diretor-geral do Campus Rio Grande

“Desde o primeiro dia que estive no IFRS, fui contagiada com a naturalidade da alegria que o Sorriso emanou! Cada olhar, aperto de mão e abraço, foram e são fontes de energia para que o dia seja harmônico e amoroso! Além dessa espontaneidade de lidar com a vida de modo singelo e alegre, ele transcende essas significações. Na potencialidade do ser e estar, diariamente, no Instituto, percebo nele a capacidade não só de abrir sorrisos, mas, para além disso, de cuidar de cada um de nós! Que esse amor seja cada vez mais o ato de plantar, cuidar e colher sinceridades, respeito e amorosidade!”

Ornella Dapuzzo, professora de Língua Portuguesa

“No primeiro dia que o encontrei no IF pensei que algo estava errado, porque, sem saber quem

eu era, estendeu a mão para cumprimentar e desejar um bom dia de trabalho. Depois fiquei sabendo quem era ele e pensei: que legal trabalhar em um lugar em que existe uma pessoa que está sempre sorrindo, feliz e que te deseja um bom dia de trabalho. Não tem “tempo ruim” para ele. O Sorriso tem uma energia muito boa e consegue passar isso para todos que estão à volta. Sou grata pela sua existência.”

Carla Gallego, professora de Filosofia

“O Sorriso é o funcionário mais animado de todo Instituto, ele faz questão de ser educado e gentil com todos. No primeiro dia foi quem mais me chamou atenção, pois disse a todos “bom dia, seja bem-vindo”. Ele é uma pessoa maravilhosa e é muito bom tê-lo no Campus, porque às vezes estamos tendo um dia horrível, mas a simpatia e o sorriso dele nos contagiam.”

Lavinia de Lima, estudante do curso de Refrigeração e Climatização

“Eu acho que o Sorriso é uma pessoa incrível e muito importante para a nossa vivência na escola. Desde o primeiro dia ele sempre nos recebe com felicidade e boas-vindas, isso ajuda muito para o dia começar bem. Sou grata por isso e acho que os outros alunos também são.”

Eduarda Costa, estudante do curso de Geoprocessamento

“O Sorriso é aquele que alegra nossas manhãs e tardes no campus, ele sempre está nos desejando “felicidade”, como ele sempre fala! Foi super amorzinho com os calouros e nos fez sentir em casa. Um dia mesmo eu estava triste e ele melhorou meu dia me dando uma flor, sem contar que a alegria dele contagia todo mundo!”

Larissa Viana, estudante do curso de Informática

“O Sorriso é aquele que dá um brilho especial ao IF. Por vezes chego cansada, com sono ou desanimada e basta um olá dele para tudo de ruim sumir. Ele renova o otimismo, a vitalidade... mostra as belezas da vida e da natureza, até por ser um excelente jardineiro. Também é uma

excelente pessoa, que assim como planta flores na terra, planta sorrisos na gente."

Carolina Israel, professora de História

"O Sorriso foi o primeiro contato que eu tive quando eu entrei no IF, a primeira pessoa que me recebeu e desde o primeiro dia de aula foi sempre a pessoa que alegrou os dias, com o seu entusiasmo, seu sorriso – que o caso gerou até o apelido dele – e com a sua alegria de estar sempre tranquilo com as coisas. Não vê problemas, mesmo nas adversidades. Eu conheço ele antes de entrar aqui no IF e ele sempre foi uma pessoa gentil, simpática e muito carinhosa e ver ele aqui tratando os alunos assim, com tanto carinho, é extremamente emocionante."

Maurício Bilhalva, estudante do curso de Informática

"O Sorriso é uma pessoa muito feliz que traz muita alegria e felicidade quando passa por nós, não importa como a gente chega aqui – se angustiado ou triste. Olhamos para ele, ficamos alegres e bem."

Mell Souza, estudante do curso de Refrigeração e Climatização

"O Sorriso humaniza o espaço de convivência do nosso campus, transforma o seu amor pela natureza e pelos seres que habitam nosso espaço escolar na representação do que entendo como espaço civilizatório das relações quotidianas, dos lugares que habitamos e que nos habitam. É um ser surpreendente e amável com todos. Tenho muito respeito e admiração por ele!"

Raquel Ferreira, professora de Artes

"Para mim ele é a alegria do campus. Sempre que passa está sorrindo e nos cumprimentando. Quando saímos de uma aula que pesa nossa cabeça, a gente vê ele e se sente bem. Pois está sempre alegre e nos contagiando com sua alegria".

Stefani Silva, estudante do curso de Refrigeração e Climatização

"O Sorriso é uma pessoa que mesmo aparentando não ter uma vida fácil e uma pessoa que

trabalha bastante, está sempre de boa, sorrindo... e o mais importante, ser alegre com as pessoas. Ele não faz distinção, cumprimenta aluno, cumprimenta professor. Está sempre sorrindo – por isso que tem esse apelido."

Ronaldo Roig, estudante do curso de Refrigeração e Climatização

"O Sorriso, para mim, é uma pessoa incrível, que conheci ano passado quando entrei no IF e ele chegou super alegre, contagiando a gente com o seu sorriso. Acho que tem que ter uma estátua dele. Acho não, eu tenho certeza que tem que ter uma estátua dele porque ele é um ícone."

Juliane Santos, estudante do curso de Refrigeração e Climatização

"Não há ninguém, na nossa comunidade, que não conheça o Sorriso e seu sorriso. É infalível: não importa o que aconteça, ele sempre está ali, de bom humor, para te desejar um bom trabalho, uma boa aula e te incentivar a realizar teus sonhos. Talvez ele não saiba, mas é, dentro do nosso Instituto, o maior exemplo de valores como amizade, respeito, humildade, otimismo, cortesia e tolerância. É o maior exemplo de que quando fazemos as coisas com amor, elas florescem. Ele não precisa estar em sala de aula para ser professor. Nos ensina, muitas vezes, mais do que poderíamos pensar em ensinar."

Lucia Aida, professora de Língua Inglesa



Fotos e reportagem: Lucia Silveira Aida, Ágatha Cardoso, Eduarda Silveira e Victor Pinheiro.

Prevenção contra o assédio moral e sexual

A Procuradoria-Geral Federal, através, das Procuradorias Federais junto às Instituições Federais de Ensino, iniciou uma campanha de conscientização contra o assédio moral e sexual.

Esse trabalho ganhou destaque a partir da atuação da Procuradoria Federal junto ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (PF/IFCE), que, constatando o crescimento de denúncias e processos administrativos relativos ao tema, entendeu ser necessário o esclarecimento dessas situações, bem como explicar sobre as consequências jurídicas.

Para a Procuradora-Chefe da PF/IFCE, Diana Guimarães Azin, “é dever das Instituições Federais de Ensino zelar pelo bom ambiente de trabalho e pela integridade e saúde dos servidores e alunos.” Desde 2017, Azin tem proferido várias palestras nos *campi* do IFCE e em outras autarquias, buscando esclarecer como se configura o assédio moral e o assédio sexual. Segundo a Procuradora, o assédio moral exige condutas reiteradas que têm como objeto abalar a integridade psíquica de determinada pessoa, ameaçando seu emprego ou cargo público, ou degradando o ambiente de trabalho. Já o assédio sexual, explica Azin, por ser uma forma qualificada de assédio moral, pode ser caracterizado com apenas um ato.

A Procuradoria Federal junto ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (PF/IFRS), é uma Unidade da Procuradoria-Geral Federal vinculada à Advocacia-Geral da União (AGU). A unidade tem a incumbência de consultoria e assessoramento jurídico do IFRS.

A partir de 2018, de maneira semelhante a outras Procuradorias-Gerais, passou a desenvolver trabalho de conscientização, com reuniões feitas com os Servidores dos *Campi* de Bento Gonçalves, Canoas, Erechim, Feliz e Veranópolis.



Figura 5. O assédio é perturbador.

Albert Caravaca, Procurador-Chefe da PF/IFRS ressalta que “antes de ajuizar uma ação de improbidade contra determinado Servidor Público, é preciso evitar que o assédio ocorra”. Segundo Caravaca, até o final de 2019 a intenção é conversar com os servidores dos 17 *Campi* do IFRS, além da Reitoria, pois o assédio traz prejuízos à imagem da instituição perante a sociedade, degrada as condições do trabalho, reduzindo a produtividade e a criatividade dos servidores, alunos, empregados terceirizados e estagiários, aumenta o número de doenças profissionais e acidentes do trabalho, além de acarretar constante alteração de lotação, e, especificamente quanto ao assédio sexual, traz danos psíquicos que podem ser irreversíveis à pessoa assediada.

I nas instituições federais de ensino



Foto: Banco de Imagens



Figura 6. Procurador-chefe da Procuradoria Federal junto ao IFRS palestra para servidores.

Dados divulgados pela Procuradoria-Geral Federal em fevereiro de 2019, referente à atuação da Equipe de Trabalho Remoto de Ações de Improbidade Administrativa, dão conta de que, desde 2016, foram ajuizadas 623 ações buscando a condenação de servidores por atos de improbidade, muitas das quais decorrentes

de assédio moral ou sexual, que totalizam o valor de R\$ 2.019.345.892,94 (dois bilhões, dezenove milhões, trezentos e quarenta e cinco mil, oitocentos e noventa e dois reais e noventa e quatro centavos).

De acordo com o Coordenador do Fórum de Educação da Procuradoria-Geral Federal, Carlos Octaviano de Medeiros Manguiera, o assédio enquadra-se como ato de improbidade e tem como consequência a exoneração do servidor, e o tema foi amplamente debatido no último encontro de Procuradores-Chefes, realizado em outubro de 2018, na cidade do Rio de Janeiro. Para Manguiera, tratar a consequência é importante, mas evitá-la é, logicamente, muito mais relevante.

CONFIRA AS CARACTERÍSTICAS DE CADA CRIME

Assédio Moral	Assédio Sexual
Repetição sistemática	Superioridade hierárquica do assediador
Direcionalidade (uma pessoa é sempre a "escolhida")	Promessa de tratamento diferenciado em caso de aceitação;
Prolongamento das situações (meses, anos)	Atitudes concretas de represália no caso de recusa
Degradação das condições trabalhistas;	Exibição ou envio de fotos pornográficas;
Criticas públicas ao trabalhador, tendendo para a humilhação e ridicularização	Convite para ir a locais sem relação com o trabalho
Tratar a pessoa por um apelido pejorativo	Comentários ousados sobre beleza e/ou dotes físicos
Fazer brincadeiras, sarcasmos e piadas envolvendo o assediado	Perguntas embaraçosas sobre a vida pessoal do subordinado
Solicitar tarefas abaixo ou acima da qualificação do trabalhador	Pedidos para que a pessoa se vista de forma provocante ou sensual
Mandar fazer tarefas inúteis ou irrealizáveis	Solicitação de caráter sexual
	Toques indesejados
	Conotação sexual

Fonte: Ministério da Saúde.



Foto: Banco de Imagens

SAÚDE E TRABALHO

Com saúde não se brinca!



A Seção de Atenção ao Servidor – SATS, foi criada em 2015 e está localizada na Reitoria do IFRS. Sua principal missão é promover locais de trabalho seguros e saudáveis com base na participação e desenvolvimento de uma cultura de prevenção de riscos, a fim de garantir a proteção e a promoção do bem-estar do servidor.

Segurança no trabalho

Quando falamos em segurança no trabalho, estamos nos referindo às medidas que devem ser adotadas para se preservar o bem-estar do servidor e proteger a sua vida de possíveis acidentes no ambiente laboral. A segurança, portanto, tem natureza preventiva — e este é o seu traço mais característico.

A equipe de Segurança do Trabalho do IFR-Semite e divulga documentos técnicos como laudos, relatórios e manuais de procedimentos.

Realiza perícias e fiscalizações, cria políticas de saúde e segurança do trabalho, orienta quanto ao uso recomendado ou obrigatório dos Equipamentos de Proteção Individual, dentre outros.

Cinco dicas que podem ajudar a viver melhor:

1. *Sua vida e o trabalho* - colocar na cabeça que a vida não se resume ao trabalho é o primeiro passo para tentar cuidar melhor da saúde.
2. *Seja objetivo* - dá para otimizar tempo, organizando a rotina e não se preocupando com problemas que ainda não existem.
3. *Aprenda a dizer não* - não adianta pegar todo trabalho que aparece se não tem tempo para fazê-lo. Aprenda a selecionar prioridades.
4. *Delegue* - aprender a delegar ajuda a ter mais tempo para você.
5. *Atividade física na agenda* - selecione alguma atividade física que goste. O recomendado é 30 minutos diários de atividade para sair do sedentarismo. Ao persistir, o que parecia obrigação se torna um bom hábito.

Fonte: Hospital Sírio Libanês

Saúde no trabalho

A saúde no trabalho, por sua vez, está diretamente relacionada às possíveis doenças ocupacionais e profissionais. Mais do que isso, ela também diz respeito à preservação da qualidade de vida do servidor, considerando sua saúde física, mental e social.

Recentemente foram realizados os exames periódicos, que consistem em uma das principais ações de prevenção à saúde. Com base no Decreto nº 6.856, de 25 de maio de 2009 e pela Portaria Normativa SRH nº 04, de 15 de setembro de 2009. Abrange todos os servidores ativos

regidos pela Lei nº 8.112/1990, os servidores nomeados exclusivamente para o exercício de cargo em comissão e os empregados públicos anistiados que retornaram à Administração Pública Federal, lotados em órgãos ou entidades da Administração direta, suas autarquias e fundações.

No último programa realizado no IFRS, podemos citar o caso de uma servidora que ficou sabendo que havia algo de muito errado com sua saúde, após a realização dos exames. Hoje ela está recuperada e grata por ter aderido à ação.

Promoção à saúde do servidor

As diretrizes de promoção da saúde do servidor integram o conjunto de ações da Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS). Segundo a Portaria Normativa Nº 03 de 25 de março 2013, as atividades de promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho devem ser implantadas de forma descentralizada e transversal, contemplando a gestão participativa.

A concepção que fundamenta estas diretrizes prioriza ações voltadas à educação em saúde, à prevenção dos riscos, agravos e danos à integridade física e mental do servidor, ao estímulo dos fatores de proteção da saúde e ao controle de determinadas doenças. As ações têm como

finalidade a melhoria dos ambientes, da organização e do processo de trabalho, de modo a ampliar a conscientização, a responsabilidade e a autonomia dos servidores, em consonância com os esforços governamentais de construção de uma cultura de valorização da saúde para redução da morbimortalidade, por meio de hábitos saudáveis de vida e de trabalho.

As ações amparam-se em abordagens coletivas que possam influenciar ou modificar hábitos individuais e culturas organizacionais, de maneira a favorecer os espaços de convivência e de produção de saúde, fortalecendo a autonomia dos servidores e contribuindo com suas competências e habilidades.

Zelar pela saúde dos servidores

O cuidado com a integridade dos servidores deve ser aplicado em todos os sentidos (físico, mental e psicológico), principalmente com relação à exposição de situações de risco. Para isso, a equipe, com apoio das CISSPAs (Comissões Internas de Saúde, Segurança e Prevenção de Acidentes), se encarrega de avaliar os ambientes de trabalho e sugerir melhorias.

Atualmente a equipe técnica do SATs é formada:

Adriana Machado – Nutricionista

Ana Maria Jung de Andrade – Psicóloga

Andrew Chaves Feitosa da Silva – Médico

Carlos Eduardo Weidlich – Engenheiro em segurança do trabalho

Catúcia Peres Alves Lerina – Técnica em enfermagem

Melina Bolfe – Técnica em segurança do trabalho

Contato: 54 3449 3350 - sats@ifrs.edu.br

Paisagens Mecânicas e um retrato

Composição de docente da área de Mecânica do Campus Rio Grande, reúne vinte temas que conjugam fotografia preto e branco de objetos mecânicos, uma poesia que explicita tecnicamente o objeto fotografado e outra de sentido metafísico, similar à ação do objeto.

As poesias se acompanham em analogia linha a linha, segundo o autor.

O trabalho intitulado *Paisagens Mecânicas e um retrato* foi lançado por Felipe Leite Silva em 2015 em forma de exposição de painéis e também virou livro de produção independente.

Com uma máquina fotográfica emprestada, as imagens foram tomadas em três sessões: em um laboratório de Mecânica das estruturas, na Universidade de Passo Fundo; em um laboratório de usinagem no Campus Ibirubá do IFRS e em uma oficina de mecânica automotiva, também na cidade de Ibirubá.

“Em uma onda de inspiração, as poesias foram feitas em sete horas.”

Os temas são: parafusos, treliças, máquinas de corte, chapas, furação, soldagem, limpeza, ferramentas, freio, correntes, partes de motor e lubrificação.

Felipe Leite Silva é Professor EBTT no Campus Rio Grande e ingressou no IFRS em fevereiro de 2013. Confirmam uma pequena amostra do trabalho.



brocas	Felipe Leite Silva
Elemento tróvico De aristas cortantes	Coragem É a garra mais forte
A rodar Porque a força tangencial Faz reduzir os esforços	Te vem das oncinhas, De homis, Abelha o tino e borbulha os pontos
Quanto mais rotação, Menos esforço	Quanto mais inspiração, Menos esforço
Mas o material tem seu limite De velocidade de corte	Não cobrado para não assustar O objetivo é trabalhar
Para ficar bem acabado Nos trinques, furado	Para contar com segurança Precaução e certeza
Primitiva broca mais fina Para alisar a alma da segunda	Só mestre a ponto de usá-la E abocchar com firmeza

escovas	Felipe Leite Silva
Vários arames Sujeitados ao torque do motor	Todas minhas inspirações Sob o comando da luz interna
Órgão ao artilho, Limpam, desossam	Unidos Façam maravilhas
É o poder do coletivo	É o poder do coletivo



Figura 7. Na defesa de direitos

NA LUTA

Conheça os Sindicatos que abrangem as categorias de servidores do IFRS*

ASSUFRGS

Historicamente denominado Assufrgs Sindicato, é registrado como Sindicato dos Técnico-Administrativos em Educação dos Institutos Federais de Ensino vinculados ao Ministério da Educação, e Porto Alegre, Canoas, Osório, Tramandaí, Imbé, Rolante, Eldorado do Sul, Guaíba, Viamão e Alvorada.

Representa os técnico-administrativos em educação (TAEs) da UFRGS, UFCSPA e dos *Campi* Porto Alegre, Restinga, Canoas, Viamão, Alvorada e Rolante.

Iniciou suas atividades em 20 de setembro de 1951 como Centro dos Funcionários da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), visava a inclusão dos servidores no quadro do Ministério da Educação já que estava em curso o

Projeto de Federalização da Universidade, então pertencente ao Estado do Rio Grande do Sul.

Cinco anos depois, a primeira vitória com a aprovação da Lei nº 3093 de 2 de janeiro de 1957, que criou o quadro especial (Universidade do Rio Grande do Sul) do antigo Ministério da Educação e Cultura. Em março do mesmo ano o Centro de Funcionários passou a ser denominado Associação dos Funcionários Públicos.

Nas décadas seguintes, de 1960 e 1970, em plena ditadura civil-militar onde a repressão não dava o direito à sindicalização, a saída foi dar uma característica beneficente à entidade. Surge então a Associação Beneficente dos Servidores da UFRGS (ABSURGS) com objetivos assistencialistas (financiamentos, empréstimos,

NA LUTA

colônia de férias, convênios...).

Com a abertura democrática em 1985, a entidade deixou o caráter beneficente, realizou sua primeira eleição direta e voltou a ser entidade de classe, novamente cumprindo a função para a qual foi criada.

Mais informações sobre a história e conquistas em: <http://www.assufrgs.org.br/historia-e-conquistas/>.

Apesar de representar determinada categoria e com abrangência limitada, na opinião da entidade a atuação se faz em defesa de todos os trabalhadores e que a divisão dá-se por questões jurídico-legais, mas a "luta é em conjunto".

A ASSUFRGS coloca o sindicato como instrumento de luta e de defesa dos trabalhadores, referenciando seus mais de 65 anos de atuação em prol dos TAEs e da classe trabalhadora em geral. Desde a federalização dos servidores da UFRGS, passando pelas demais conquistas

como os ganhos nos planos de carreira e reajustes salariais de toda a categoria, "nada veio de graça, tudo veio por meio de lutas nossas e dos colegas que nos antecederam, junto com os sindicatos da base Fasubra, nossa federação, bem como os demais sindicatos".

O sindicato cita campanhas em defesa da aposentadoria, da educação pública, dos direitos trabalhistas e da democracia.

A ASSUFRGS também oferece assessoria jurídica, espaços de lazer como a Colônia de Garopaba, além de momentos de formação, debate e confraternização para os técnico-administrativos em educação, da ativa e aposentados.

www.assufrgs.org.br
www.assufrgs.org.br/filiese
secretaria@assufrgs.org.br
[facebook.com/AssufrgsSindicato](https://www.facebook.com/AssufrgsSindicato)
 51 3228 1054

SINDOIF

O SINDOIF é a Seção Sindical no IFRS do ANDES-SN (Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior).

O ANDES-SN é o mais antigo sindicato que representa os docentes das instituições federais de ensino no país, com quase 40 anos de trajetória. Foi criado como associação, à época em que os servidores públicos não podiam ter sindicalização, e foi transformado em sindicato após a Constituição de 1988. Possui estrutura de Sindicato Nacional, composto por seções nos locais de trabalho. Atualmente tem mais de 70 mil filiados em cerca de 120 diferentes seções, em universidades federais, universidades estaduais, universidades municipais, institutos federais e CEFETs. O Sindoif, como Seção Sindical do ANDES-SN, foi homologado no 39º Congresso do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior, ocorrido em janeiro de 2019. É, portanto, uma das seções mais recentes do ANDES. O Sindoif representa os professores e as professoras dos *campi* do IFRS na Mesorre-

gião Metropolitana de Porto Alegre, sendo sua base composta exclusivamente pelos seguintes *campi*: Alvorada, Canoas, Osório, Porto Alegre, Restinga, Rolante e Viamão.

Representa docentes ativo(a)s e aposentado(a)s, efetivo(a)s e substituto(a)s, nos *campi* de sua base, mas defende pautas associadas a toda classe trabalhadora.

A entidade entende ser ferramenta de luta para o(a) servidor(a), para o conjunto da comunidade interna da Instituição e para o(a)s trabalhador(a)s em geral. Entende também que o seu envolvimento não deve ser apenas com as pautas corporativas, mas refletir as lutas de toda sociedade, enfatizando o slogan "Sindicato é pra lutar, não para assistir".

www.andes.sindoif.org.br/
andes.ifrs@gmail.com
 Facebook: Sindof.Andes
 @andes.ifrs

SINASEFE

O Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica - SINASEFE surgiu logo após a consolidação da Constituição Federal de 1988 (Constituição Cidadã) que garantia a sindicalização dos servidores públicos.

Passados dez anos daquela data, o SINASEFE amplia sua base para contemplar todos trabalhadores e trabalhadoras da Rede Federal de Educação das instituições do então denominado 1º e 2º graus. Deliberação que foi aprovada no 12º CONSINASEFE realizado em Manaus-AM. Mudança que consolidou o crescimento do sindicato em todo o país. Crescimento este, que ocorre até os dias de hoje.

No caso da Seção de Bento Gonçalves o SINASEFE surge ainda com a denominada Escola Agrotécnica, em 20 de março de 1990. Esta Seção contempla todos os *Campi* do IFRS, exceto o *Campus* Sertão que possui uma base própria do SINASEFE, fundada em 8 de novembro de 1989.

Hoje o sindicato defende todos os trabalhadores e trabalhadoras da Rede Federal

de Educação Básica, Profissional, Científica e Tecnológica. Segundo a entidade, não há divisão das categorias que atende (Docentes e Técnico-Administrativos), lutando de forma conjunta, o que garante ampla luta pelos direi-

tos dos servidores, de liberdade de pensamento e expressão, por uma educação pública e de qualidade.

Ainda de acordo com a entidade, também é importante a luta pela qualidade de vida do servidor, pela necessidade de sua qualificação, luta contra a discriminação de LGBT's, de gênero, racial.

Além disso tudo, a defesa pelo reajuste justo da remuneração, a democratização paritária dos Institutos Federais e a luta por uma carreira única dos trabalhadores e trabalhadoras da educação.

O SINASEFE está em constante renovação e aprimoramento. A Seção Bento Gonçalves recomenda que procurem os filiados e filiadas ou entrem em contato direto para sugestões, críticas e filiação. Assim é possível lutar de forma efetiva e plural por todos e todas.

 sinasefe.org.br
 sinasefebg@gmail.com
 facebook.com/sinasefesecaobentogoncalves/
 54 3055-2012

* O conteúdo desta matéria é de responsabilidade dos sindicatos.



BOAS PRÁTICAS

Trabalho voluntário: a motivação que proporciona energia e equilíbrio

Há cerca de 15 anos, na busca pelo alívio do estresse diário, diminuição da ansiedade e harmonização, ela conheceu e interessou-se pelo REIKI. Desde então ele influencia sua vida e faz com que a servidora influencie a de outras também.

Atuando no IFRS desde 2011, no Departamento de Execução Orçamentária e Financeira do *Campus* Rio Grande, a Técnica em Contabilidade Silvana Barbosa Costa Garcia também realiza ações de terapeuta voluntária: “É um trabalho gratuito que busca harmonização e equilíbrio de energia”.

Dentro e fora do *Campus*, quando atua no Instituto Ardas e na Universidade Federal de Rio Grande (FURG) *Campus* Carreiros, Silvana mostra como é possível aliar o trabalho voluntário e o bem-estar pessoal, resultando em benefícios para todos.

Mas o que é o REIKI?

Reiki é uma terapia de canalização de energia que visa o equilíbrio. Funciona como um

sistema natural de equilíbrio e de reposição energética que contribui para a produção de um relaxamento profundo para o desbloqueio energético, harmonização interior e resgate da saúde. A técnica Reiki é dissociada de qualquer tipo de religiosidade.

De origem japonesa, a palavra significa energia vital universal.

REI - Energia cósmica universal

KI - Energia Vital

Silvana orienta que a busca pela técnica é uma escolha muito pessoal e de mudança de acordo com o livre arbítrio da pessoa.

Alguns benefícios do Reiki: alivia estresse e tensões; atua em depressões e síndrome do pânico; fortalece o sistema imunológico, entre outros.

Para saber mais sobre Reiki e o trabalho da servidora acesse:

Instituto Ardas – Rio Grande/RS

<https://www.ardas.com.br/>

<https://www.reikinocampus.com/>

MEU TALENTO

E então... Bora Biritá?

A história inicia em um evento de integração para as equipes da Reitoria, em dezembro de 2016. Os servidores - e músicos, não tocaram juntos naquele dia, mas foi onde se conheceram.

Dante Pedrotti (Assistente em Administração - DGP) se apresentou junto com servidores do seu departamento e Giovane Bertol (Técnico em Tecnologia da Informação - DTI) formava dupla com um colega.

Em junho de 2017, durante outro evento de integração, o Arraiá da Reitoria, foram convidados a darem uma canja, mas de maneira individual. Como ambos foram destacados para tocar violão, logo no primeiro ensaio cada qual escolheu o instrumento que melhor dominava. Assim, Giovane atuou no violão e vocal e Dante na percussão, com o *Cajón* ou *Carron* (Caixa acústica). No repertório, um pouco de forró e muito sertanejo que, embora não imaginassem, seria o foco inicial da banda.

Após a improvisada apresentação, perceberam que uma parceria poderia dar certo. Logo em seguida Giovane conheceu, por acaso, outro músico, um gaiteiro. Montaram um grupo de *watsapp* para combinarem ensaios e, quem sabe, iniciar um projeto de tocarem em barzinhos na região.

Com o repertório constituído começaram os ensaios. Foram pouco mais de três semanas de preparação e colocaram o "pé na estrada". Em setembro daquele ano o trio já se apresentava em um *pub* de Caxias do Sul. Surgia assim a Bora Biritá.

O nome surgiu devido ao estilo de música que costumam tocar e o hábito de um dos integrantes de "biritar" com os amigos.

A partir de então não pararam mais. O trio que agora é um grupo com cinco integrantes toca em bares, festas e eventos diversos. Também acrescentaram ao repertório a música gaúcha e pop rock, mas o foco ainda é o sertanejo universitário.

Tanto Dante quanto Giovane relatam as dificuldades iniciais da Banda, que consideram



normais num mercado tão concorrido. Dentre elas, a necessidade de "ganhar" a confiança dos donos dos estabelecimentos, na busca da primeira oportunidade. Futuramente pensam em gravar composições próprias.

Os finais-de-semana são quase sempre comprometidos com a agenda da banda. Isso fez com que a rotina dos dois mudasse bastante. Com o afinamento do grupo cada vez maior, os ensaios diminuíram e a média de shows aumentou bastante.

São cerca de 10 eventos por mês. Mesmo assim, conseguem conciliar bem as atividades profissionais no IFRS com as do mundo da música.

O talento e o gosto pelo que fazem levaram ambos a dividirem os palcos com outras parcerias. Giovane também forma a dupla Giovane e Gabriel, exclusivamente sertaneja.

Já Dante, atua ainda em parceria com outro servidor do IFRS, o Técnico em Audiovisual, Fernando Menegatti, na Banda Caligo, cujo repertório contempla músicas ao estilo medieval. A Caligo até já gravou um CD.

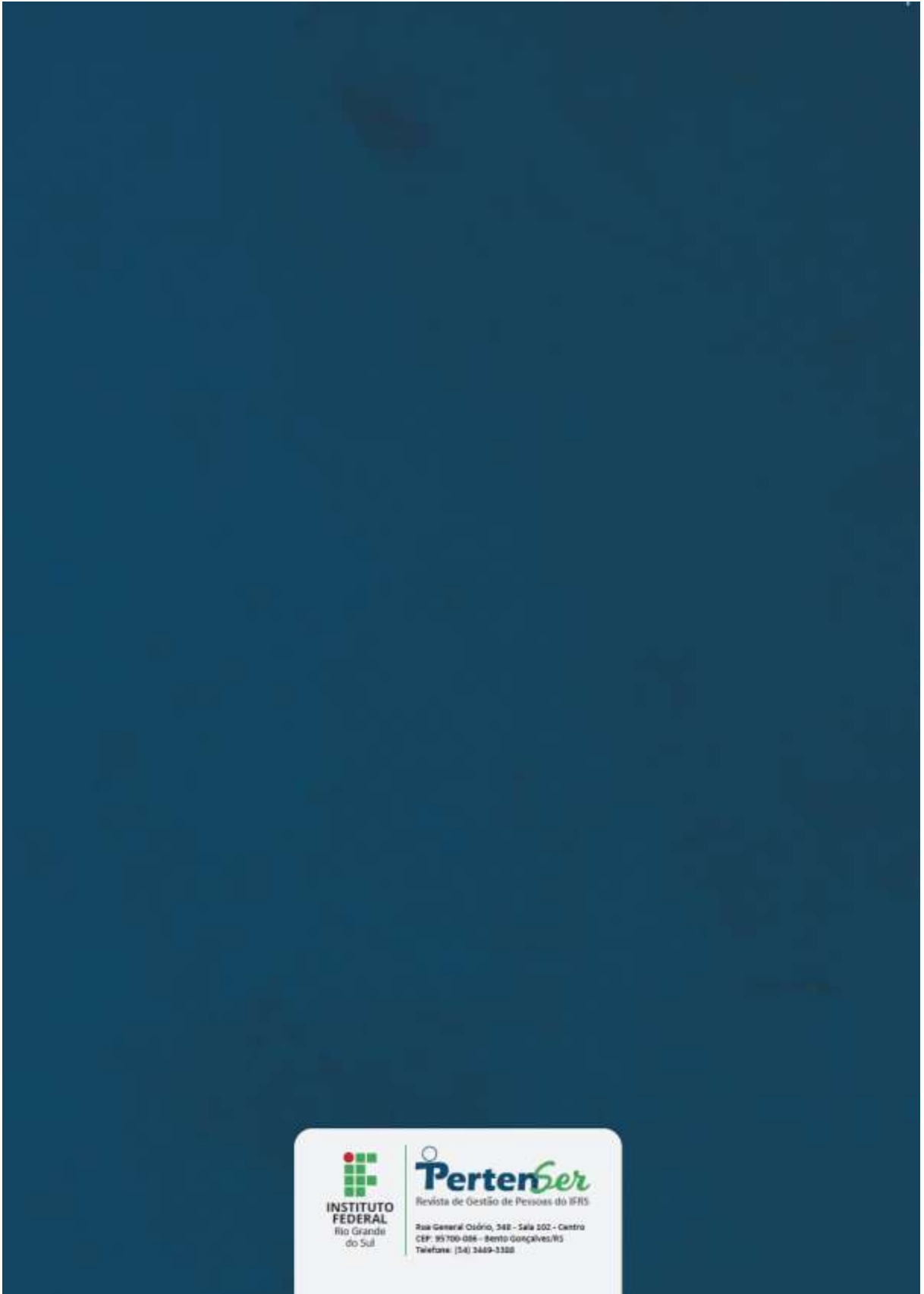
Dante ingressou no IFRS em fevereiro de 2015 e Giovane em novembro do mesmo ano. Assim como eles, outros servidores e servidoras possuem seus talentos e aptidões, que vão além dos afazeres inerentes ao cargo em que atuam.

Fica então uma homenagem e incentivo para que continuem cultivando-os, pois além do lado profissional não esqueçamos do lado humano.

Fotos: redes sociais Bora Biritá.

Facebook: /borabirita

Instagram: @borabirita




INSTITUTO FEDERAL
Rio Grande do Sul


Revista de Gestão de Pessoas do IFRS

Rua General Osório, 348 - Sala 102 - Centro
CEP: 95700-008 - Bento Gonçalves/RS
Telefone: (54) 3449-3308



APÊNDICE B – ARTIGO SUBMETIDO EM EVENTO

TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DA IMPRENSA PEDAGÓGICA: REVISTAS ELETRÔNICAS

Autor: Alisson Paese¹

Coautora: Maria Augusta Martiarena de Oliveira²

RESUMO:

O uso de Revista no formato digital , portanto de tecnologia da informação e comunicação, com o intuito pedagógico de auxiliar no processo de socialização de trabalhadores da educação em seu ambiente profissional é a temática deste artigo. Adotando a metodologia de pesquisa bibliográfica e documental, procura mostrar a potencialidade e a pouco expressiva utilização desse tipo de imprensa pedagógica, voltada a aspectos inerentes à vida profissional de servidores em instituições de ensino público federal.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação e Comunicação. Revista eletrônica. Imprensa pedagógica.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo é parte integrante de projeto de pesquisa em nível de Mestrado Profissional em Educação Profissional que busca relacionar questões da gestão de pessoas, cultura organizacional e socialização por meio de uma ferramenta da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). A referida ferramenta consiste em uma revista, considerada como imprensa pedagógica, na qual se trata das especificidades do trabalho de servidores de instituição de ensino no Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul.

Tal revista tem o objetivo de divulgar e disseminar a cultura organizacional bem como auxiliar profissionais da área de Gestão de Pessoas e demais gestores no momento da inserção de novos colaboradores no ambiente de trabalho.

Para o desenvolvimento da mencionada revista realizou-se um extenso levantamento de dados e documentos, o qual consistiu na busca e identificação de mídias eletrônicas voltadas à comunicação institucional. O objetivo do presente trabalho portanto, se refere a apresentar os resultados da coleta desses dados.

¹ Especialista em Gestão Pública. Estácio-UNISEB. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS. E-mail: alisson.paese@ifrs.edu.br

² Pós-Doutora em Educação. Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Instituto

Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS. E-mail: augusta.martiarena@osorio.ifrs.edu.br

A justificativa para tal proposta de uso das TIC repousa nas necessidades de formação continuada de profissionais da educação e ambientação adequada de novos servidores, principalmente no tocante à assimilação e percepção da cultura organizacional por parte dos mesmos.

Portanto, foram adotadas a pesquisa documental no levantamento de dados e a bibliográfica para embasamento teórico, como metodologias para o cunho predominantemente qualitativo deste trabalho.

2 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: SUA DIFUSÃO E TRANSMISSÃO NO CONTEXTO DA IMPRENSA PEDAGÓGICA

Na divulgação de informações, a imprensa intencionalmente o faz no campo não-formal de educação, pois assim não reduz a mesma à instituição escolar. Partindo de nossa intenção pedagógica do veículo de comunicação do tipo Revista, amplia-se o escopo. Tal pressuposto vai de encontro ao que diz Libâneo (2009) afirmando estarmos inseridos numa sociedade pedagógica em que somos inundados de informações pelos mais diversos veículos e mídias em diferentes espaços, sejam eles formais, não-formais e informais.

Para compreendermos melhor essas definições continuemos apoiados em Libâneo (2009, p. 88). O autor afirma que a educação formal é estruturada, sistematizada e institucionalizada, onde o exemplo mais contundente é a escola. A não-formal é caracterizada como "atividades de caráter de intencionalidade, porém com baixo grau de estruturação e sistematização, implicando certamente relações pedagógicas não-formalizadas" (LIBÂNEO, 2009, p. 89). Os meios de comunicação de massa são um exemplo. Por último, a informal, é caracterizada pela falta de intencionalidade.

A imprensa pode assim, sendo um meio de comunicação e informação, estar inserida na sociedade pedagógica apontada por Libâneo, pois é um veículo que promove debates, discussões, difunde informações, reflete comportamentos e ideias, valores e culturas.

No intuito de demonstrar a importância de tal tipo de imprensa no Brasil, estudos pioneiros de *Maria Helena Câmara Bastos* na década de 1990 e posteriormente, de outros autores, foram realizados. Tais estudos apontaram a importância desse meio e tecnologia para "apreender a multidimensionalidade do campo pedagógico e suas dificuldades de articulação teoria-prática, além de possibilitar a identificação dos principais grupos e personagens de determinada época histórica" (FERNANDES, 2008, p. 16).

Uma revista, instrumento de imprensa como meio de comunicação e informação, tem segundo Nóvoa (2002) um caráter distinto no fornecimento desses meios

por estar muito próxima dos acontecimentos. Assim, o autor afirmou:

A imprensa é, provavelmente, o local que facilita um melhor conhecimento das realidades educativas, uma vez que aqui se manifestam, de um ou de outro modo, o conjunto dos problemas desta área. É difícil imaginar um meio mais útil para compreender as relações entre teoria e prática, entre os projetos e as realidades, entre a tradição e a inovação [...]. São as características próprias da imprensa (a proximidade em relação ao acontecimento, o caráter fulgaz e polêmico, a vontade de intervir na realidade) que lhe conferem este estatuto histórico e sociológico da educação e da pedagogia (NÓVOA, 2002, p. 31).

Por esse caráter distinto de fornecimento, tem portanto relação direta com a cultura organizacional na facilitação de sua difusão, contribuindo para uma melhor adaptação do servidor na sua nova sede de trabalho. Ou seja, fomenta-se o conhecimento o mais breve e amplo possível sobre as crenças, normas, valores, cultura organizacional, missão e políticas vigentes no novo ambiente de trabalho em uma instituição escolar e até mesmo características e informações sobre os novos colegas e colaboradores. Nesse ponto a comunicação tem papel de extrema relevância, pois toda organização "dever ser construída sobre uma base sólida de informação e comunicação, e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todas as pessoas [...] devem assumir suas responsabilidades pela disseminação da informação" (CHIAVENATO, 2014, p. 434).

Do mesmo modo, entende-se que a revista eletrônica proposta constitui-se além de uma tecnologia, uma ferramenta pedagógica viável pois concordamos com Catani (1994) que afirma as mesmas como fontes informativas acerca de dimensões gerais e específicas do campo educacional e na expressão das condições da organização do espaço profissional.

Com relação à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), a partir de Imbérnom (2010), trata-se de um conjunto de recursos tecnológicos que quando integrados, podem promover a comunicação de vários tipos de processos, tanto nos negócios, no ensino e pesquisa científica, na área financeira, etc. Já autores como Silva (2010) falam em tecnologias que interferem e fazem a mediação dos processos informacionais e comunicativos.

Vieira (2011) especifica entretanto, que as TIC são uma área que utiliza a computação como meio de produção, transmissão, armazenamento e uso de informações. Aqui cabe também ressaltar a destinação dessa tecnologia feita pelo autor: "A tecnologia é usada para fazer o tratamento da informação, auxiliando o utilizador a alcançar um determinado objetivo." (VIEIRA, 2011, p. 16)

Assim procuramos mostrar a inserção de uma revista eletrônica dentro do conceito das TIC, onde a comunicação e a transmissão de informação são conceitos

referenciais.

3 AS TIC NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA EM UMA DÉCADA DE CRIAÇÃO: REVISTAS E PERIÓDICOS

Nessa etapa adotamos a busca minuciosa pelos sites institucionais de toda a rede federal de educação profissional e tecnológica, de material similar ao produto educacional proposto.

Tal procedimento justifica-se pela especificidade do almejado e colher dados e ideias que auxiliem na confecção da revista eletrônica, já que o conteúdo da mesma pretende ser o enfoque de assuntos de interesse de servidores. Ou seja, sem ater-se em demasia a aspectos técnicos e procedimentos referentes à carreira, pois não pretende-se o delineamento de um manual, mas sim o enfoque de aspectos mais humanos e de história da instituição e seus colaboradores, ressaltando o papel de cada um dentro desse contexto. Entende-se que o conhecimento da existência e a forma como tais revistas se apresentam servem como fontes para a elaboração do produto proposto bem como compreender a história das instituições onde se inserem.

A busca deu-se em todas as instituições que compõem a rede federal de educação profissional e tecnológica, ou seja, os trinta e oito Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; os Cefet (Centros Federais de Educação Tecnológica) de Minas Gerais e do Rio de Janeiro; a Universidade Tecnológica Federal do Paraná e o Colégio Pedro II do Estado do Rio de Janeiro - equiparado aos Institutos Federais de Educação pela lei nº 12.677/12 - na identificação de produções similares ao que propomos. Lembrando que a Rede foi criada pela lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008.

Nessa jornada encontramos apenas produções que fogem da formatação e categoria que adotaremos como ferramenta de imprensa pedagógica, como manuais digitais dirigidos a servidores e candidatos a servidores, com ênfase em aspectos técnicos e de legislação. Ou ainda, explanações da estrutura formal das instituições e conforme tabela abaixo, predominância de portais de notícias (*clippings*) com ênfase em informações de cunho geral institucional.

Tabela 1. Publicações periódicas digitais

Instituição/Estado	Tipo e Nome	Periodicidade	Foco
IFAC (Acre)	Informativo - <i>Clipping</i>	Mensal	Institucional geral
IFAL (Alagoas)	Boletim - Reitoria em foco - Séries Especiais	Esporádica	Institucional geral
IFAP (Amapá)	Boletins	Esporádica	Institucional geral
IFAM (Amazonas)	Revista IFAM	Anual	Institucional geral
IFBA (Bahia)	Jornal IFBA Notícias	Esporádica	Institucional

			geral
IFBaiano (Bahia)	Blog Bem Baiano	Semanal	Institucional geral
IFCE (Ceará)	Revista IFCE	Anual	Institucional geral
IFB (Brasília-D.F.)	Boletins Gabinete Digital	Mensal	Institucional geral
IFES (Espírito Santo)	Boletim	Esporádica	Institucional geral
IFG (Goiás)	Notícias	Esporádica	Institucional geral
IFGoiano (Goiás)	Notícias	Esporádica	Institucional geral
IFMT (Mato Grosso)	Notícias	Mensal	Servidores
IFMA (Maranhão)	Notícias	Esporádica	Institucional geral
IFMS (Mato Grosso do Sul)	AgendaIFMS/Comunica	Semanal	Institucional geral
IFSuldeminas(Minas Gerais)	Notícias	Diária	Institucional geral
IFMG (Minas Gerais)	Boletim - IFMG pra Você	Diária	Institucional geral
	Jornal INTERMG	Mensal	Institucional geral
IFNorteMG (Minas Gerais)	Jornal IFNMG	Esporádica	Institucional geral
IFSudesteMG(MinasGerais)	Jornal da Reitoria IFatos	Mensal	Institucional geral
IFTM (Triângulo Mineiro)	Boletim DGPIInfo	Esporádico	Servidores
CEFET-MG	Jornal Diagrama	Bimestral	Institucional geral
IFPA (Pará)	Notícias	Esporádica	Institucional geral
IFPB (Paraíba)	Jornal IFPB	Mensal	Institucional geral
IFPR (Paraná)	Portal INFO	Esporádica	Dados e informações
UTFPR (Paraná)	Portal Notícias	Esporádica	Institucional geral
IFPE (Pernambuco)	Revista IFPE Acontece	Esporádica	Institucional geral
IFSertão-PE (Pernambuco)	Revista IFSertão PE	Trimestral	Institucional geral
IFPI (Piauí)	Portal do Servidor	Semanal	Servidores
Colégio Pedro II (RJ)	Manual de Integração	Esporádica	Novos servidores
IFFluminense (RJ)	Manual do Servidor	Esporádica	Servidores
IFRJ (Rio de Janeiro)	Revista InFormação	Trimestral	Institucional geral
CEFET - RJ	Jornal Informativo	Quadrimestral	Institucional geral
IFRN (Rio Grande do Norte)	Revista InforM	Anual	Institucional geral
IFRS (Rio Grande do Sul)	Informativo IFRSRegistra	Semanal	Institucional

			geral
IFSul-rio-grandense (RS)	Informativo Posteiro	Esporádica	Institucional geral
IFFarroupilha (RS)	Informativos	Semanal	Institucional geral
IFRO (Rondônia)	InformeVocêSabia?(DGP)	Esporádica	Servidor
IFRR (Roraima)	Notícias	Semanal	Institucional geral
IFSP (São Paulo)	Notícias em Portal	Esporádica	Servidor
IFSC (Santa Catarina)	Notícias	Diária	Institucional geral
IFCatarinense (SC)	Portal DGP	Esporádica	Servidor
IFS (Sergipe)	Jornal A Prévia	Mensal	Servidor e geral
IFTO (Tocantins)	Jornal IFTO	Trimestral	Institucional geral

Fonte: Autor

3.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com o levantamento exposto na tabela 1, verifica-se que apenas 32,5 % das 43 instituições apresentam produções no formato Revista ou Jornal. Porém, com exceção do Instituto Federal de Sergipe (IFS), focam em assuntos gerais institucionais e não são produzidos ou idealizados pelo departamento de Gestão de Pessoas ou similar. Além do tipo de produções já citadas, 67,5 % apresentam-se como informativos, portais e boletins.

Somente então, no Instituto Federal de Sergipe (IFS) encontramos um Jornal institucional denominado " A Prévia" , destinado a colaboradores daquela instituição, cujo conteúdo é muito similar à nossa proposta, pois tem periodicidade (mensal), formato digital e impresso, voltado tanto a aspectos técnicos, de legislação da área de ensino e área pública, artigos sobre servidores e boas práticas profissionais, mas também abrange aspectos de extensão e de discentes em algumas edições. Ou seja, não trata-se exatamente da mesma abordagem que queremos dar a nossa Revista, além do fato de não ser voltada especificamente à Gestão de Pessoas embora a temática esteja completamente inserida na área. O referido Jornal, até julho de 2018, está em sua 16ª edição e surgiu em março de 2017, sendo coordenada pelo setor de Comunicação daquela instituição. Ou seja, produções similares ao pretendido são bem escassas e recentes.

Também encontramos inúmeras revistas digitais (noventa e uma produções) voltadas à disseminação de artigos e produções científicas e tecnológicas nas áreas de Ensino, Extensão e Pesquisa e Inovação; as conhecidas revistas científicas. No entanto, não são o foco de nosso trabalho mas constituem-se como imprensa científica e portanto, também pedagógicas.

Pelo levantamento efetuado e relatado acerca da existência e características de periódicos de imprensa pedagógica, foi constatada a quase inexistente expressão do tipo

revista eletrônica voltada às questões de carreira e gestão dos trabalhadores em educação, onde menos da metade das instituições da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica utilizam essa categoria de imprensa. Menos ainda, cerca de 2,32% (o que trata-se de apenas 01 instituição) a utilizam com foco em aspectos do servidor.

Cabe assim discutirmos, a par dos dados, o porquê da fraca expressividade de mídias de imprensa pedagógica voltadas ao trabalhador da educação. Já que a predominância de produções voltam-se ao público discente e docente, por que não produzirmos uma mídia voltada especificamente àquele público, abrangendo então servidores, sejam eles docentes ou técnico-administrativos?

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da presente pesquisa constatou-se a potencialidade, justificou-se a necessidade, a viabilidade e a importância das Revistas digitais como imprensa pedagógica e como ferramenta tecnológica de informação e comunicação. Destarte, as características de promover e mediar a comunicação de vários tipos de processos, disseminar ideias, comportamentos e valores, fomentar debate e discussões.

Aliados à constatação da pouca expressividade das mídias de imprensa digital pedagógica voltadas especificamente para o ensino profissional de trabalhadores da educação, tais aspectos corroboram no fomento do uso mais aprofundado das TIC do tipo Revista. É oportuno ainda salientarmos a riqueza de fontes (foram 104 produções encontradas e consideradas imprensa pedagógica ou científica) e que conclui-se, fomentam a criação e disseminação das mesmas nos meios educacionais institucionalizados.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. *Portal da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica*. Disponível em: < http://redefederal.mec.gov.br/?option=com_content&view=article&id=1001:unidades-da-rede > Acesso em: 30 mai, 09 e 10 jun. 2018.
- CATANI, D. B. ; VILHENA, C.P.S. *A imprensa periódica educacional e as fontes para a história da cultura escolar brasileira*. Revista do IEB (Instituto de Estudos Brasileiros). São Paulo, v. 37, 1994. p. 177-183.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ª ed. Barueri : Manole, 2014.
- FERNANDES, Ana Lúcia Cunha. O Impresso e a circulação de saberes pedagógicos: apontamentos sobre a imprensa pedagógica na história da educação. In: MAGALDI, Ana Maria Bandeira de Mello; XAVIER, Libânea Nacif (Orgs.) *Impressos e História da Educação: usos e destinos*. Rio de Janeiro: 7Letras, 2008. p. 15-29.
- IMBÉRNOM, Francisco. *Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza*. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e pedagogos, para quê?* 11. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

NÓVOA, António. A imprensa de Educação e Ensino: concepção e organização do *Repertório Português*. In: CATANI, Denise Bárbara; BASTOS, Maria Helena Câmara (Orgs.). *Educação em Revista: a imprensa pedagógica e a História da Educação*. São Paulo: Escrituras, 2002. p. 11-31.

VIEIRA, Rosângela Souza. *O papel das tecnologias da informação e comunicação na educação: um estudo sobre a percepção do professor/aluno*. Formoso, Bahia. Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), 2011, v.10, p.66-72.

APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Data: ____/____/____ Código de Identificação: E____

1. Como foi sua entrada na instituição e como a avalia ?
2. Que desafios enfrentou no início ?
3. O que mais valoriza no seu ambiente de trabalho: aspectos materiais (remuneração, estabilidade...) ou humanos (motivação, satisfação, relações interpessoais).
4. Como definiria seu estado atual de motivação no ambiente de trabalho ?
5. Ao longo do tempo percebeu valorização em seu trabalho ?
6. Você pertence a uma instituição de educação que completa 10 anos, nos moldes atuais. Qual sua percepção sobre esse pertencimento ?
7. Considerando a estrutura multicampi do IFRS e a diversidade de áreas de atuação de seus servidores, considera suficiente o seu conhecimento sobre os setores e pessoas-chave que neles atuam ?
8. Qual sua opinião acerca do papel da Gestão de Pessoas na instituição ?
9. O que entende por cultura organizacional ?
10. O que acha que poderia ajudar para expressar toda essa cultura e aspectos dentro da instituição ?

APÊNDICE D – TABELA DE ANÁLISE DE VERBALIZAÇÕES

Entrevistado: D1

Categoria	Subcategoria	Inferências (Unid. de registro)	Unidade de contexto
Processo de socialização	Entrada na instituição: processo e avaliação	Fui muito bem recebido, o lado humano era muito bom, mas o trabalho era muito desorganizado e pouco orientado. Ainda há reflexos disso. Hoje está ao contrário.	Bom, com relação às pessoas, foi nota dez, fui muito bem recebido. Tinha uma integração, a gente fazia vários encontros, isso com relação às pessoas. Já com relação ao trabalho, eu achei muito desorganizado, não sabia exatamente o que deveria fazer e até hoje a gente está colhendo esses erros do passado, pagando por esses erros. Coisas que a gente fez sem saber, não tinha um suporte, o instituto era muito novo, não tinha um fluxo e hoje em dia inverteu. Hoje em dia a gente está achando um caminho só que o lado humano se perdeu. Então inverteu a pirâmide.
		No início a boa expectativa, comparada com o trabalho anterior, foi frustrada.	(entrevistador: vinhas antes, da esfera pública não é?) Sim [...] Comparando um com o outro eu esperava mais organização (risos) porque [...] era muito mais organizado e até o processo era mais seguro, dando maior segurança no que fazíamos.
	Desafios iniciais	Aprender no dia a dia, sem muita orientação e confiança.	Bom, mais em relação com a parte técnica mesmo porque eu não conhecia nada de [...] conhecia mais de [...] . Foi...como é que posso dizer... (pausa pequena) fui aprendendo no dia a dia com quem sabia mais e essas pessoas também não tinham muita firmeza e foi então bem complicado para mim essa parte.
	Motivação	Baixa motivação mas não consigo identificar os reais motivos.	Cara eu ando "meio deprê" . Já no início eu tinha mais motivação e hoje em dia estou meio para baixo, sei lá, talvez pelo local [...] tem dias que é uma dificuldade só para sair de casa e chegar até aqui... não sei explicar mas é uma angústia. (então eu perguntei se no estado atual ele não se sente motivado). Não, já estive mais. Hoje em dia estou bem... (eu interrompo: tu não consegue identificar) não consigo identificar o que é mas...
	Percepção de valorização	A boas relações interpessoais são mais importantes, mas a boa remuneração também é valorizada.	[...] com certeza as amizades com o pessoal, o pessoal vem sempre aí conversar e se ajudar, então quanto a isso eu não posso reclamar. O salário também não posso reclamar porque eu me sinto valorizado, só em ter uma FG eu me sinto valorizado, não posso abrir mão disso porque para mim faz falta.
		No meu setor não estou bem relacionado, mas nos demais é bem diferente.	Meu setor mesmo tenho menos contato do que outros setores porque eu fico bem distante e eu acho que isto é até bom sabe, não gosto do clima do meu setor [...] e já os outros setores não, os outros setores eu me dou bem com o pessoal. Tanto é que quando eu vou em algum churrasco é de outro setor (rindo), então meio que fui adotado por outras pessoas, por estar mais próximo também.
O trabalho é valorizado, pelo menos através da remuneração.		Sim. Mais pela gratificação, que nunca solicitei, foi da chefia, [...]e isso aí eu me senti valorizado nesse sentido. (eu acrescentei perguntando desafiado...) desafiado, aumentaram as responsabilidades.	
Cultura Organizacional	Percepção de Pertencimento	É orgulhoso estar ajudando a educação fazendo parte de instituição que está nessa engrenagem.	Eu até sinto orgulho de estar ajudando a educação do meu país. Estudei em escola técnica antes do instituto se transformar em instituto [...] e foi lá que eu comecei a sair do chão. [...] Tenho consciência que faço parte de toda essa engrenagem.
	Conhecimento das diversas áreas de atuação dos servidores	Hoje a confiança aumentou porque o conhecimento adquirido por todos aumentou também.	Hoje sim. Hoje eu sinto mais firmeza. Mudou toda a Diretoria, toda a chefia e eles estão tentando achar um caminho. Antes, no início, era complicado. Como falei antes, dava a impressão que ninguém sabia o que estava fazendo e hoje como veio pessoas mais experientes [...], já nos deu outra segurança para trabalhar.

		Há diferenças enormes de conhecimento sobre as áreas entre os Campi, mas há ajuda mútua e acessível.	Os campi mais antigos você consegue, agora os campi que estão em implantação, eles estão muito perdidos e ao contrário, eles que pedem ajuda para nós. Então é complicado para eles, está complicado. Toda hora eles estão querendo tirar dúvidas e a gente ajuda do jeito que...mas por outro lado a gente também consegue tirar dúvidas com os mais antigos. (eu pergunto: então de maneira geral tu consegue acessar as pessoas) Sim. Tenho uma boa relação com todo mundo aqui dentro do instituto e pessoal fora daqui [...]
	Entendimento sobre o que é cultura organizacional	A cultura organizacional é o "calor humano" entre os servidores, o respeito às diferenças.	Eu acho que aqui o pessoal é bem descontraído, bem agradável, nunca fui desrespeitado, então é bem tranquilo esta parte. Todo mundo que chega, os novos, são bem recebidos pelos mais antigos. Acho que essa é a cultura, aquele calor humano. O pessoal em pouco tempo já está enturmado. Então acho que é essa a nossa cultura. De querer aproximar todo mundo, de aceitar as diferenças, aqui nunca vi nenhum tipo de discriminação, às vezes politicamente (risos).
	Possíveis modos (ferramentas) de expressão dessa cultura	Necessitamos de mais eventos de integração para melhorar a convivência.	Acho que deveríamos nos unir um pouco mais, [...] até em eventos fora daqui, como no início [...] Isso aproximava muito as pessoas. Depois a convivência aqui dentro melhorou muito e ia melhorando conforme ia acontecendo esse tipo de evento.
		O conhecimento sobre outros setores e as atribuições dos que trabalham neles é insuficiente.	(entrevistador: tu consegues saber hoje o que cada um faz em seu setor, mais ou menos, uma leve ideia ou está ficando difícil) Não. Alguns eu sei, os que estão mais próximos. Em outros setores não faço a menor ideia do que está acontecendo. (eu pergunto: isto sempre foi assim, acha que aumentou?) No início era pior, com o tempo a gente vai descobrindo, às vezes conversando com a pessoa, o que ela está fazendo...no dia-a-dia, conhecendo as pessoas e trocando ideias. Mas é mais no corpo a corpo mesmo.
Gestão de Pessoas	O papel da Gestão de Pessoas na Instituição	A Gestão de Pessoas é importante pois está presente em todos os momentos da vida funcional do servidor, não importa o setor ou cargo.	Para mim ela é muito importante porque praticamente todas as dúvidas que eu tenho com relação à minha carreira eu consigo tirar com o pessoal da gestão de pessoas. (pequena pausa) Eles são pessoas boas, têm conhecimento, então não tenho absolutamente nada para falar contra, somente coisas a favor.
		Ela é importante mas poderia ser mais valorizada dentro da Instituição.	Acho que ela poderia ser mais importante, ter um espaço maior, poderia ajudar muito nos fluxos, porque está tudo interligado não é ? O [...] algum momento vai precisar da gestão de pessoas e vice-versa, eu acho que a gestão de pessoas poderia ser mais valorizada dentro do Instituto.

Entrevistado: D2

Categoria	Subcategoria	Inferências (Unid. de registro)	Unidade de contexto
Processo de socialização	Entrada na instituição: processo e avaliação	Não houve um processo de ambientação ou acolhida mas a adaptação foi tranquila.	Naquela época não havia uma rotina ou processo de ambientação, ou mesmo de apresentação do Campus [...] Dessa forma não houve um processo de acolhida, contudo adaptei-me tranquilamente ao Campus.
	Desafios iniciais	Não havia fluxo estabelecido e nenhuma preparação inicial, buscando por conta própria.	[...] não recebi nenhuma preparação inicial, iniciando os processos e procedimentos buscando as informações por conta própria.
		Fui convidado a atuar em outro setor e isso me trouxe grande satisfação mesmo tendo que colocar todo o serviço em dia.	Após um ano de atividades, o fluxo estava estipulado, mas de forma tácita, não documental e as demandas em dia. Nesse momento, fui convidado a atuar [...] do Campus, o que me trouxe grande satisfação.
	Motivação	Sinto-me plenamente motivado.	Sinto-me plenamente motivado para realização das atividades laborais que desenvolvo, bem como nas demais atividades que me inseri no Campus e não estão vinculadas diretamente ao meu cargo.

	Percepção de valorização	Valorizo a ética nas relações e procedimentos, organização do ambiente e resultados que beneficiem os servidores. Também valorizo a estabilidade e o salário.	- Ética nas relações e procedimentos; - Organização do ambiente; - Resultados (Bem-estar dos servidores, resolução de demandas, motivação da equipe); - Estabilidade; - Salário compatível com a função (hoje defasado).
		Meu trabalho é valorizado pelos gestores do Campus.	Sim. Percebo cotidianamente a valorização do meu trabalho e o apoio recebido pela Direção Geral do Campus, sobretudo frente à reorganização do Setor.
Cultura Organizacional	Percepção de Pertencimento	Ainda não há uma identidade única no IFRS pois sofremos com as peculiaridades e heranças das culturas trazidas pelos Campi mais antigos à criação dos IFes.	Penso que apesar de uma década de atuação a identidade do IFRS sofre com as concepções das instituições que o precederam (Escolas Técnicas e Centros de Educação Tecnológica). Podemos evidenciar tal situação no nível mais simples (sistemas/programas e processos utilizados), ou seja operacional, bem como no nível estratégico (estando sujeito as peculiaridades da “herança” do quadro pessoal dos Campi originários das Escolas Técnicas e dos Centros de Educação Tecnológica e a Cultura Organizacional já estabelecida nestes)
	Conhecimento das diversas áreas de atuação dos servidores	Tenho conhecimento suficiente das atividades relacionadas a meu trabalho, porém tive de buscar por iniciativa própria, não houve capacitação.	Considero o meu conhecimento suficiente para o desenvolvimento das atividades que desenvolvo, contudo esse conhecimento não me foi transmitido formalmente ou por capacitação proposta pelo IFRS e sim, por motivação pessoal e necessidade profissional.
	Entendimento sobre o que é cultura organizacional	Cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos membros da organização, em todos os níveis. Ela diferencia a instituição das demais e pode estar explícita ou implícita.	Cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma Organização/Instituição/Empresa, em todos os níveis, que diferencia uma Organização/Instituição/Empresa das demais. A Cultura Organizacional pode estar formalmente estabelecida ou não, passando pelas experiências no ambiente de trabalho até as definições de Missão, Visão e Valores institucionais.
	Possíveis modos (ferramentas) de expressão dessa cultura	Programa de desenvolvimento organizacional que seja contínuo, proposto coletivamente e que compartilhe experiências e criação de alternativas.	Penso ser necessário a criação de um Programa de Desenvolvimento Organizacional Contínuo, com um cronograma anual contendo uma agenda propositiva (a ser construída pelos servidores através de pesquisa e com adequação e aprovação da DGP). Esse programa contribuirá para partilha de experiências, criação de alternativas frente as novas realidades e cenários que se apresentam, bem como na construção de uma cultura organizacional ampla e perene, constituída e conhecida por todos.
Gestão de Pessoas	O papel da Gestão de Pessoas na Instituição	A Gestão de Pessoas é estratégica para o desenvolvimento de seu potencial humano.	A Gestão de Pessoas tem um papel primordial no IFRS, gerando estratégias de desenvolvimento do seu capital humano, buscando alternativas de motivação e valorização do quadro pessoal frente a estagnação da Remuneração dos Servidores.

Entrevistado: D3

Categoria	Subcategoria	Inferências (Unid. de registro)	Unidade de contexto
Processo de socialização	Entrada na instituição: processo e avaliação	No ingresso no segundo cargo também fui bem recebido. A equipe era boa, todos cordiais, tudo bem explicado.	Foi muito boa, fui bem recebido. A equipe é muito boa. Alguns colegas eu já conhecia, então isso favoreceu bastante. Todos foram cordiais, desde o setor onde trabalho [...] inclusive na DGP, entrega de documentos para investir no cargo, tudo foi muito bem explicado.
		A fase pioneira era de pouco pessoal. O processo de entrada foi tranquilo e não me senti pressionado. O pessoal era cordial.	No primeiro cargo? (é) No primeiro foi em 2011 [...] (eu pergunto se o processo foi o mesmo) Sim, só a questão dos colegas lá em 2011 eu não conhecia ninguém, mas foi muito tranquilo até porque o setor, naquela época tinha bem menos servidores do que tem hoje. Mas foi bem tranquilo, o pessoal da DGP na época foi cordial. Foi muito bom, não me senti pressionado, em nenhum momento me senti mal.
	Desafios iniciais	Atuar em outras áreas fora da parte técnica já conhecida e aprender novos sistemas foram os	Acredito que um pouco por eu ter trabalhado apenas com [...] a questão de compras por exemplo, compras no setor público você nunca viu antes, então conhecer o processo, a maneira que é

		principais desafios.	feito...Até hoje eu faço isso. É, foi um grande desafio porque na parte técnica eu já trabalhava antes.E tem o desafio que é aprender novo ambiente que tem de fornecer para a instituição [...]
	Motivação	Metas e desafios mantêm a motivação alta.	Acredito que estou plenamente motivado. Temos um desafio agora que é a implementação [...]
	Percepção de valorização	A remuneração é importante, mas não é a única e mais importante forma de valorização. A estabilidade no emprego e o ambiente de trabalho são mais importantes.	Acredito que um bom ambiente de trabalho é muito importante, talvez um dos 3 pontos mais importantes para se desempenhar um bom trabalho, desempenhar a função, você ter um bom ambiente de trabalho, que as pessoas sejam legais[...] Isso vai auxiliar muito no teu trabalho. Remuneração é importante mas eu acho que a estrutura para desenvolver o trabalho também é [...]Estabilidade também é algo que influencia diretamente porque tem uma certa segurança, tu não trabalha com aquela pressão de não saber o futuro.
		<i>Empowerment</i> e liderança das chefias é importante.	Se não tem uma pessoa que é exemplo na liderança, como chefia, você sempre vai fazer aquele trabalho por obrigação e não por entusiasmo ou por ser a carreira, área que você desejou seguir para trabalhar.
		O trabalho é valorizado.	Sim. Conforme o passar do tempo você vai agregando responsabilidades, você acaba sendo...reconhecido como pessoa profissional, como alguém capaz de solucionar problemas do dia-a-dia e propor melhorias, então acredito que sim, ter o reconhecimento não só da chefia como dos colegas também.
Cultura Organizacional	Percepção de Pertencimento	Fazer parte da história e trajetória da instituição, sendo ator nesse processo, nos faz pertencer a mesma.	Eu me sinto parte até porque antes de se tornar Instituto fui aluno da Escola Agrotécnica, depois virou CEFET e depois Instituto. Então tenho uma história anterior [...] Então eu vivenciei do Instituto, que antes era Escola Agrotécnica, então me sinto parte um pouco da história do IFE. Depois trabalhando.
	Conhecimento das diversas áreas de atuação dos servidores	Conheço algumas áreas e setores mais próximos de relacionamento.	Conheço algumas pessoas, não todos os campi, quem é a pessoa responsável pelo setor, não conheço todas. Claro que as mais próximas, alguns campos mais próximos eu conheço. Nos campi mais distantes, conheço on-line, quando tenho alguma dúvida acabo conversando por telefone ou <i>chat</i> mas nem todo mundo eu conheço.
	Entendimento sobre o que é cultura organizacional	A cultura organizacional é a expressão do organograma.	Não entendo muita coisa...seria o organograma...[...] Sei lá, setores, subsetores definidos com funções e propostas bem claras...
		A cultura organizacional do IFRS é disforme, mas todos se tratam com respeito.	Sim, eu vejo quanto ao trato algo bem...(pensando) polido, as pessoas se tratam bem muito mais que em uma empresa privada por exemplo. Um pouco quanto ao relacionamento entre campi eu acho um pouquinho...que como partiram de escolas agrotécnicas antigas, cada uma tem uma cultura mais enraizada e daí não tem algo uniforme para todos os campi, alguns tem a sua própria política...
Possíveis modos (ferramentas) de expressão dessa cultura	Uma revista digital, uma publicação em site ou vídeo facilitam a comunicação do IFRS com o seu público e podem agregar mais recursos tecnológicos.	Eu acho que é uma ótima ideia, da revista, assim como talvez uma publicação em um site ou algum vídeo que facilitasse a pessoa que está ingressando conhecer...(eu digo, vai ser uma revista digital) Ótimo, porque no site dá para agregar mais recursos tecnológicos para expor o instituto do que impressa. (eu pretendo ter algumas impressas para ficar de acervo, fazer parte da história e memória).	
Gestão de Pessoas	O papel da Gestão de Pessoas na Instituição	A Gestão de Pessoas é importante pois está presente em todos os momentos da vida funcional do servidor, não importa o setor ou cargo.	Como o nome diz, gestão de pessoas acredito que ela é muito importante, desde a entrada até o final, desde a entrada até a aposentadoria do servidor. Eu acho que é talvez o setor que está ligado com todas as pró-reitorias de uma maneira igual, porque é função da DGP o contato diário com o servidor, desde assuntos de saúde até a parte mais técnica, progressões...Diariamente você tem esse contato com a DGP. Coisa que você não tem com outros setores por exemplo.

Entrevistado: D4

Categoria	Subcategoria	Inferências (Unid. de registro)	Unidade de contexto
Processo de socialização	Entrada na instituição: processo e avaliação	No início, nos campos novos, não existia padronização nos procedimentos. Havia pouca regulamentação e cada unidade recebia os colegas de maneira diversa.	Quando eu ingressei, o instituto federal recém estava engatinhando para o que é hoje porque já faz oito anos que eu ingressei aqui. (um pouco pensativo) Tinha, tinha bem poucos servidores, não tinha muita orientação, não tinha muitas normas, não tinha instruções normativas, não tinha resoluções. Cada um que entrava era de um jeito, que era recebido.
		A fase pioneira era de pouco pessoal e pouca orientação, todos aprendiam fazendo, um pouco de cada coisa.	Não tinham estruturado os departamentos dentro do Instituto Federal. Uma pessoa fazia...(dúvida, pensando)trabalhava em todos os setores, um pouco de cada coisa. Não tinha muita orientação também. A gente chegava era meio assim , te joga na fogueira e aí corria-se atrás para saber o que ia fazer, como que era feito.
		Não há planejamento prévio de alocação de acordo com as aptidões do servidor.	Colocar o servidor naquilo que ele sabe fazer de melhor. Saber organizar para que as pessoas façam o seu melhor dentro do que sabem mais fazer.
	Desafios iniciais	Era preciso aprender várias coisas e atuava-se em diversas áreas, sem uma suficiente orientação prévia.	Bom, quando eu cheguei lá não tinha ninguém para te dizer o que fazer lá dentro do campus (tom de indignação). O meu desafio maior foi aprender em todos os setores, porque eu aprendi de tudo um pouco.
	Motivação	O estado atual de motivação é bom, pois a maioria dos colegas apresenta o mesmo comportamento.	[...] noventa por cento dos teus colegas que batalham, correm atrás e vão, dez por cento não dá nada. Este tipo de coisa no serviço público que me entristece. De tu saber que tu faz tudo direitinho e sempre alguém tá ali para ver alguma coisa que tu deixou de fazer[...] Mas o que me gratifica é este outro lado que te acabei de dizer, que tem gente que vai, que te agradece, que te manda e-mail agradecendo por tudo que tu fez, pela pessoa...isso gratifica a gente sabe. Então eu estou sempre motivada por este aspecto sabe.
	Percepção de valorização	A remuneração é importante, mas não é a única e mais importante forma de valorização.	Se eu te responder que o meu salário, minha remuneração não conta eu estarei te mentindo [...] Mas uma das coisas é o que nós temos lá dentro [...]que eu acho que é muito importante, muito bacana é (tom de felicidade) que dentro do nosso departamento, é o melhor departamento que existe para trabalhar lá [...] O pessoal é mais unido.
<i>Empowerment</i> das chefias é importante.		Outra coisa que me motiva muito lá no meu setor é saber que os gestores confiam no meu trabalho.	
O trabalho é valorizado.		Percebi valorização no meu trabalho. O respeito que os colegas têm por mim [...] É como eu te digo, sempre tem uma minoria que te entristece, mas esses eu não levo em conta.	
Cultura Organizacional	Percepção de Pertencimento	Oportunidade de expor opiniões, ser ouvido e participação dão condições de perceber que somos parte do Instituto.	Sinto a partir da valorização que fazem do teu trabalho, que no início não tinha isso. Hoje tem. Tu pertence àquela instituição. Tu vai nas reuniões, tu é chamada, tu pode falar, expor o que tu acha que está errado ou que está certo. Tu faz as reuniões, tu faz o chamamento das pessoas, então eu acho que hoje é bastante grande, nesse sentido.
	Conhecimento das diversas áreas de atuação dos servidores	As informações estão disponíveis pois a comunicação está melhor e facilitou o processo.	Hoje eu consigo perceber quem é quem. A comunicação está mais valorizada. Antes, se eu tinha um problema eu não sabia a quem me dirigir.
		Há muita informação mas o pessoal não sabe buscá-la.	Está tudo organizado e qualquer mudança é bem divulgado por e-mail. [...] Então, é tanta divulgação, é tanto conhecimento, é tanta informação que às vezes tu acaba até esquecendo.
	Entendimento sobre o que é cultura organizacional	A bagagem trazida por cada um faz parte da cultura organizacional.	Eu acho assim, que é difícil, deveria ser, já está sendo feito assim, a pessoa quando entra no Campus, cada um tem um dom para uma coisa. Principalmente estes cargos mais generalizados [...]
A cultura organizacional do IFRS é de respeito à diversidade.		A instituição leva muito em conta a diferença de cada pessoa, a diferença de cada um. Isto é muito importante. Ao menos é o que eu vejo lá dentro do meu campus, para colocar em um lugar onde a	

			pessoa se sinta valorizada, que tenha uma motivação para trabalhar. A pessoa é respeitada naquilo que ela faz. Porque nem todo mundo é igual.
	Possíveis modos (ferramentas) de expressão dessa cultura	Uma ferramenta que possa ser construída coletivamente.	Seria bem interessante hoje como tem aquelas revistas de pesquisa, extensão, informando as mudanças e as alterações que fossem feitas. Eu acho que seria bem produtivo, bem interessante, e cada um dando a sua opinião e do seu jeito, do seu modo, do jeito que tu veio.
		Enfatizar as diferenças culturais entre campi e servidores, informar as novidades e dar orientações.	Tu vê aí diferenças culturais, diferenças em tudo, desde o modo de falar, de vestir, o sotaque, eu acho que seria bem... (entrevistador: enfatizar essa riqueza de cultura...) essa questão, sabe, essa diversidade, miscelânea de pessoas. Então isso seria bem interessante. Com orientações...com as novidades...com essas diferenças de cada um...tem servidores com dificuldade de se adaptar onde estão.
		Processos de integração de servidores.	De encaminhar, de colocar o pessoal para interagir...ah vamos nos reunir para tu conhecer teus colegas...esse trabalho a gente faz porque a gente sabe que quando a gente chegou não conhecia ninguém e as pessoas que me acolheram, me mostraram, são meus amigos até hoje. E esse trabalho é importante até para fazer a pessoa ficar. Porque senão tem muita remoção e redistribuição, que o pessoal vai e acaba ficando isolado.
		Uma revista é importante para a socialização do pessoal.	Socializar mais o pessoal, isso aí na tua revista seria bem importante, porque a parte do manual, do fluxo, isso eu já tenho. Eu acho que vai ser bem bacana porque daí não vai ser só para o campus tal, vai ser para o IFRS como um todo.
Gestão de Pessoas	O papel da Gestão de Pessoas na Instituição	A parte burocrática da gestão de pessoas ainda está tomando a maior parte do tempo.	No meu campus hoje estou fazendo mais aquele papel assim, muito pouco eu faço de gestão de pessoas mesmo, de auxiliar, de contribuir, porque falta tempo, porque é muito processo, burocratização, bastante. E poucas pessoas para trabalhar.

Entrevistado: D5

Categoria	Subcategoria	Inferências (Unid. de registro)	Unidade de contexto
Processo de socialização	Entrada na instituição: processo e avaliação	A lotação infelizmente nem sempre é a opção inicial.	[...]meu concurso na verdade foi feito para outro campus, não aquele que eu entrei em exercício, porque na época esse campus não existia. Eu já recebi na verdade a comunicação pedindo se eu queria aceitar esse outro campus a não ser aquele que eu tinha optado no momento da inscrição. Então eu aceitei, na verdade.
		O Processo de entrada ocorre em duas fases e unidades distintas.	A parte inicial de ingresso eu fiz aqui na Reitoria e só fui encaminhada para entrar em contato com o campus para combinar na verdade minha entrada em exercício. Tomei posse aqui e fiz depois essa combinação com o campus.
		Frustração nas expectativas de acolhimento no novo ambiente de trabalho.	mas não tive assim ninguém que me informou sobre... [...] por isso que eu digo foi uma chegada bem assim...não digo assustadora mas foi assim bem estranha porque na verdade a gente chega esperando uma coisa e é recebido de outra forma. O que eu pedia eles me respondiam mas eu tinha que primeiro tirar a dúvida.
		Não há planejamento prévio de alocação de acordo com as aptidões do servidor.	não me deu maiores informações. Me pediram para conversar com essa pessoa que seria a minha chefia e já tinham decidido que eu iria para um setor (decepção), eu não fui questionada sobre qual setor. Na verdade isso foi uma coisa que também me chamou a atenção. [...] mas nenhum momento acho que isso eles me pediram, viram minha formação ou se eu já tinha trabalhado alguma vez no setor público, se eu tinha mais facilidade, enfim...isso eu não fui questionada.
	Desafios iniciais	Servidores oriundos da	[...] eu já vinha do serviço público. Então eu acho

		iniciativa privada têm mais dificuldade de ambientação.	que eu enfrentei menos desafios do que uma pessoa que vem da iniciativa privada.
		A instituição tem de tomar a iniciativa no processo e disponibilizar todas as informações.	Mas acho que meu maior desafio foi começar a descobrir que o instituto tem essa parte do pessoal, é o servidor que vai atrás. [...] Então na verdade foi meu maior desafio, essa iniciativa que eu tive de fazer para começar a ter conhecimento das principais coisas, das minhas atribuições.
	Motivação	O estado atual de motivação é bom.	Eu acho que meu estado é bom, sabe.[...] tem dias ruins, partes difíceis, mas eu acho que de modo geral ainda me sinto bastante motivada a ajudar enfim, ali no...todo.
		Campi novos têm potencialmente servidores mais motivados.	Então na verdade a gente está no início das coisas eu ainda digo, talvez por isso está todo mundo ainda com aquele sentimento de acertar as coisas, então não tem...as pessoas estão ainda querendo que o campus comece a andar, então acho que isso faz toda a diferença.
		Bom relacionamento entre colegas e convergência de objetivos são motivadores.	E eu acho que isso é parte também porque a gente sente esse sentimento dos outros colegas. Porque se tu não vê uma pessoa ou outra talvez é difícil tu trabalhar num ambiente que está todo mundo mais...(eu comento: que puxa para trás?) é isso.
	Percepção de valorização	Sentimento de desvalorização gera rotatividade de pessoal.	Iniciei trabalhando em um setor e saí de lá porque realmente eu não me sentia valorizada. E daí na verdade eu troquei e hoje sinto que fiz uma troca interessante.
		<i>Empowerment</i> das chefias é importante.	[...] a minha opinião nunca era levada em conta, por exemplo, tinha sempre que pedir para os outros como tinha de fazer, eles não deixavam eu ter iniciativa. Me sentia um pouco podada nas minhas coisas. Eu já tinha falado com minha chefia mas não deu ouvidos. Então, quando tive oportunidade disse que gostaria de trocar.
		A relação interpessoal é mais importante e valorizada.	Eu acho que mais valorizo é essa relação interpessoal. Que acho assim que tu trabalha enfim, com um colega, ali com tua chefia, durante oito horas por dia e essa inter-relação, interpessoal, ela tem de ser muito positiva

Cultura Organizacional	Percepção de Pertencimento	Oportunidade de expor opiniões, ser ouvido e participação dão condições de perceber que somos parte do Instituto.	sempre me senti pertencente ao Instituto. E um dos motivos é porque eu acho que ele tem uma coisa que as outras instituições que eu trabalhei, elas não tinham. Então, assim, tu consegue participar de muitas coisas. De conselhos, de comitês, de grupos de trabalho...Se tu te interessa em participar disso, eu acho que nesses momentos tu consegue ser ouvida, consegue saber além do teu trabalho.
	Conhecimento das diversas áreas de atuação dos servidores	As informações estão disponíveis mas o servidor tem de ir buscá-las.	Eu acho que sim, acho que o instituto te dá essa oportunidade, basta o servidor também se interessar um pouco.
		A divulgação das informações sobre cada setor poderia ser maior, no momento de ingresso.	Muito parte do servidor, mas acho que talvez pudesse ser, logo que a pessoa entre e tal, pudesse ser dado mais uma forma de divulgação do que cada setor, ou de cada servidor, sua competência, a sua atribuição.
	Entendimento sobre o que é cultura organizacional	A cultura organizacional está presente nas normas e valores, no jeito de ser da Instituição.	[...] na medida que ele vai se familiarizando com os termos, ele tem de buscar na verdade, exatamente qual é a Missão da instituição, quais os tipos de servidores que trabalham, qual é a política, quais são as estratégias...Acho que tudo isso junto forma a cultura organizacional. O modo como a instituição aparece na sociedade.
	Possíveis modos (ferramentas) de expressão dessa cultura	Integração não somente com novos servidores, mas com aqueles que trocam de unidade.	[...]cada campi é uma realidade, então quando existe uma remoção acho que também deve ser feita esse novo momento de integração[...]
Momentos periódicos de integração entre servidores devem fazer parte da política de gestão de pessoas.		Momento de integração. Acho que isso na verdade tem de ser meio que uma coisa...uma coisa contínua. Como se fosse uma formação contínua. (interfiro: como se fosse uma política) Isso, que seja uma política da instituição, não só de forma inicial, porque às vezes a gente trabalha	

			por muitos anos e depois acaba perdendo também a coisa...
		Criar espaços de expressão da opinião e impressão dos servidores .	[...]também procurar através, sempre pensei assim, dos servidores mesmo poderem, por exemplo, falar sobre a instituição. Não sei se através de compilado, escrever impressões da instituição e depois compilar isso para ficar guardado, não sei, enfim. Isso, tipo a impressão de cada um, não sei como se materializa isso mas eu penso assim...(a instituição saber tua opinião sobre ela). Saber e depois talvez deixar isso registrado.
		Uma revista que abordasse questões conceituais e sobre o que faz a instituição e como ela trata seus servidores.	[...] reportagens mais que abordassem assuntos conceituais, enfim, do que trata a instituição[...]cada setor talvez pudesse expor também a sua rotina de trabalho, mas não digo só rotina tipo...ah pessoal que trabalha mais com educação então...na verdade, demonstrar experiências, importante isso. Acho que talvez seja assim, uma troca, ela já sabe que tipo de ações estão sendo feitas, também é uma forma da revista...Quando a pessoa chega e estou recebendo essa revista , o que eu quero nela, quero ver as ações que a instituição faz.
		Uma revista também impressa, além da versão digital é o ideal.	[...] é muito legal tu chegar e dar o físico. As vezes ele faz falta. Porque na verdade o físico, tu olha o físico e tu não lê todo mas tu sabe que está na internet e daí vai procurar na internet. Eu particularmente prefiro impresso.Por isso eu digo que a revista impressa ali, ela é fundamental.
Gestão de Pessoas	O papel da Gestão de Pessoas na Instituição	A Gestão de Pessoas (setor/departamento) é fundamental na acolhida de novos servidores pois é o primeiro contato.	[...]a pessoa que trabalha na gestão de pessoas ela tem que ter um perfil muito agregador eu acho. Porque ela é a princípio, o primeiro contato que a pessoa vai ter com a instituição. Eu acho que as pessoas vêm com muito expectativas, enfim, nomeadas para um concurso, e talvez esse primeiro impacto ali frustre as pessoas se não estão muito...então o papel da gestão de pessoas acho que é fundamental.
		A área de gestão de pessoas ampliou sua atuação e deve estar mais voltada ao estratégico, menos burocrática, mais sensível e atenta aos anseios dos servidores.	[...] acho que gestão de pessoas ela já ultrapassou essa barreira de coisa mais burocrática. [...] Por isso acho que tem de ser uma pessoa bastante aberta às outras, que busca constantemente o conhecimento e acho que tem de ter bastante sensibilidade porque a gente trabalha também com a carreira da pessoa.

Entrevistado: D6

Categoria	Subcategoria	Inferências (Unid. de registro)	Unidade de contexto
Processo de socialização	Entrada na instituição: processo e avaliação	Éramos recebidos no Campus, a Posse não estava centralizada ainda na Reitoria. Então em cada Campus imagino que o servidor era recebido de uma maneira. O chamamento não era muito formal e os avisos não seguiam uma ordem.	Você diz no sentido de como eu fui recebido...ou anterior mesmo a...(dúvida) [...] Importante essa divisão que você fez porque até quando eu assumi...a gente era recebido no Campus, não era centralizado na Reitoria e cada Campus com certeza, dependia muito de como é que a Direção via, como é que... Tem uma coisa por exemplo, parece um aspecto bobo mas eu não recebi a carta de aviso de nomeação.Por acaso, imaginando de que deveria estar próximo os dias, eu estava esperando , éramos somente [...] aprovados, eu era o primeiro, eu liguei para a instituição. E os outros [...] já estavam avisados e eu ainda não. (ironia).
		O acolhimento era muito bom e pessoalizado, quase informal.	[...] quando a pessoa ia tomar Posse [...] fazia questão que após, assinar a documentação, bom, resolver a parte burocrática, as pessoas fossem encaminhadas para para conversar, dar um aperto de mão e dizer bem-vindo à casa e qualquer coisa estou à disposição... Tinha esse aspecto, de se sentir acolhido.
	Servidores que são removidos também sofrem com a readaptação ao	[...] Então após 5 anos em um campus onde houve todo um processo de adaptação, eu passei a conhecer os colegas todos, [...] acabei solicitando	

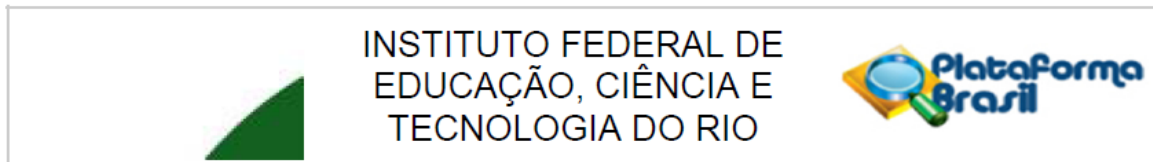
		novo ambiente de trabalho.	uma remoção por necessidade familiar. Isso importante registrar porque a remoção é a pedido, eu pedi então eu sabia das consequências que isso teria. Que consequências: a readaptação, o processo de readaptação que viria.
Desafios iniciais		É muito importante que esse recebimento no campus respeite bastante essa característica do concurso, de formação, e me parece que isso ainda não acontece hoje.	(curto tempo pensativo) minhas maiores dificuldades foram basicamente, quando eu cheguei lá, haviam alguns colegas que haviam tomado Posse em 10 dias, 15 antes, no máximo 30, e vieram com experiência antiga [...] Eles já haviam estabelecido horários e disciplinas que os professores novos deveriam trabalhar. [...] Mas as pessoas não sabiam e por não saber supunham que você podia dar quase todas as disciplinas disponíveis que os demais colegas não queriam. [...] Eu tive 5 disciplinas diferentes, diferentes mesmo. Então é muito importante que esse recebimento no campus respeitasse bastante essa característica do concurso, de formação, e me parece que isso é uma dificuldade comum entre a minha Posse [...] e uma remoção que eu fiz depois [...] pelo que abrange os dois períodos [...]
		Falta planejamento adequado na área de Ensino.	Bom acho que minha maior dificuldade foi em termos de disciplinas. Para uma pessoa que não conhece o campus, que não conhece o tipo de aluno que vai encontrar, mesmo com meus 15 anos de experiência em outras instâncias, é bastante difícil você se adaptar e esse modelo quase jogado [...]
		Autoritarismo e falta de sensibilidade prejudicaram as relações iniciais.	Então é uma coisa dispar. Enquanto a instituição como um todo, Direção etc... te encaminha, para conhecer, não sei o quê... a Direção de Ensino trabalhava numa perspectiva diferente que era de indicar já impondo certas coisas. [...] Mas não tem a ver com carga horária, tem a ver com diversidade de disciplinas para as quais nós não temos formação.
		Impressão negativa e desconforto em relação às normativas institucionais, que parecem nos prejudicar.	Então eu sinto certo desconforto com relação a essas práticas legais, ou pseudo legais, que nós temos dentro do instituto, com referência a questões de legislação e normativas. E uma impressão negativa que eu tenho, que toda vez que a nós é disponibilizada a possibilidade de... mexermos em uma normativa e trabalharmos pela nossa causa institucional e que um dia poderá nos atingir, nós acabamos fazendo aquilo que no popular se diria dar-se um tiro no pé. Nós acabamos nos auto... acabamos criando normas que são desnecessárias e que não há lei nenhuma superior aquilo que diga, confirme aquilo, e que venha em prejuízo ou nosso futuramente ou de outros colegas quaisquer. Sempre que temos a oportunidade de trabalharmos por nós mesmos pelo bem da causa toda, nós criamos algum tipo de normatização para dificultar.
Motivação		Alterações frequentes nas normativas causam insegurança.	O que eu tenho observado, [...] é que vem ocorrendo uma série de alterações nas normativas [...] Essas alterações das normativas elas me parecem às vezes um pouquinho perigosas quando nós fazemos sem o conhecimento, sem o devido conhecimento legal. Isso me incomoda um pouco.
		Valorizo e muito a possibilidade e oportunidade de participar nas decisões e dar opiniões.	[...] toda opinião de qualquer um dos colegas era muito valorizada nesse sentido porque afinal de contas éramos todos novos naquela instituição, cada um trazendo experiências pessoais ou particulares mas todos novos aí. [...] Então eu particularmente valorizo e bastante esta possibilidade de participar. Não que todos queiram também mas é muito importante você ter abertura para esse processo. Participar, mesmo que alguns desistam, que eu pudesse ser voto vencido, não tem problema mas havia oportunidade de.
Percepção de valorização		Precisamos aprender a valorizar a experiência	Uma coisa que eu acho que falta é aprender a valorizar a experiência trazida de outras

		trazida de fora da instituição.	atividades, mesmo de ensino, mas de outras instituições. Uma coisa que nunca ultrapassou o âmbito particular meu foi o fato de eu vir com 15 anos de serviço[...] isso no meu caso nunca pesou (certo tom de indignação).[...] isso nunca pesou enquanto experiência válida também. E eu percebo isso em muitas colegas conforme elas vão chegando.
		Servidores removidos ou afastados para estudos também devem receber atenção quando retornam, semelhantes a servidores novos, pois sofrem novo processo de readaptação.	O que eu quero dizer trabalho que o tempo faz, eu quero dizer que antes aquelas pessoas que formaram um grupo comigo lá, professores, técnico-administrativos, etc, alguns não estão mais no grupo, outros talvez estejam se sentindo um pouco mais experientes, se sentindo os antigos e recepcionando os novos, está havendo toda uma mudança de perspectiva...e o meu retorno deverá ser uma grande surpresa também. [...] Então eu também terei que sofrer outro processo de readaptação porque esse quadro me veio agora, o estranho sou eu.
		Sinto valorização devido às oportunidades para me dedicar aos estudos buscando qualificação.	(longa pausa antes de responder) Então quando nós falamos de valorização eu me sinto valorizado, por poder estar afastado de maneira remunerada e dedicando uma grande carga horária do meu dia para estudar.
		Uma crítica é a indiferença da instituição quanto ao retorno recebido em relação ao benefício concedido ao servidor, com relação a existência de mecanismos de avaliação .	Ao mesmo tempo, já fica uma pequena crítica que é a de quando nós retornamos, se nós retornamos melhores ou não, isso não faz a menor diferença para o Instituto. É uma pena para a instituição. Então nós deveríamos retornar e criar mecanismos para que nós mostrássemos um pouco mais de serviço do que quando saímos, enfim. (rindo)
		A autonomia para realizar meu trabalho eu valorizo muito.	[...] também é a questão da autonomia que nós temos para desenvolver nosso trabalho [...] eu tenho uma liberdade espetacular de desenvolver meu trabalho contanto que intersubjetivamente, [...] ou seja, entre os sujeitos para os quais, com os quais eu estou trabalhando, isso esteja dentro da normalidade. Ou seja, contanto que [...] nos entendamos dentro daquele papel que nos cabe.
Cultura Organizacional	Percepção de Pertencimento	Minha preocupação com os rumos da instituição denota que me sinto parte dela.	Numa palavra, insegurança. Mas não em relação à instituição, que para mim vai muito bem obrigado, até agora, está se mantendo. Mas insegurança com relação às políticas públicas, nós somos resultado de uma política pública para a educação, a questão dos institutos é uma política pública, mas uma política pública sempre necessita de um acompanhamento , ela necessita de uma revisão de muitas coisas. Então quando você tem uma lei que diz que você foi criado para x, y e z funções, em dez anos dá tranquilamente para perceber em que medida aquilo já foi aprimorado, já foi enfim, está posto em prática ou não.
		Pertenço a uma instituição que está distorcendo as bases originais para a qual foi criada e isso cria insegurança. Sinto que precisamos nos justificar mais perante à sociedade.	O que eu quero dizer nesse sentido é mais por aí, a questão do patrimonialismo. Então porquê da minha insegurança: é que conforme as coisas vão acontecendo e se confirmando em bases distorcidas das originais, dos objetivos para os quais nós fomos criados, cada vez mais nós confirmamos um discurso político de desmantelamento da educação pública por exemplo. Porquê um discurso político de desmantelamento da educação pública hoje em dia está na moda e apoiado por muita gente, porque internamente nós não estamos cumprido nesses primeiros dez anos, com todos aqueles objetivos para os quais nós fomos criados. Ou seja, nós não mostramos o serviço que se esperava, ao menos como um todo, que se esperava de nós nesse primeiro estágio , que nos justifique.
	Devemos fortalecer a cultura da valorização e	O que eu chamo de popularização dos institutos: eu me refiro a nos preocuparmos pouco com a	

		qualidade do profissional que ingressa.	qualidade também dos profissionais que ingressam. Me parece [...] que nós vemos cada dia mais reduzindo as exigências nos nossos concursos.
	Conhecimento das diversas áreas de atuação dos servidores	De uma maneira geral tenho conhecimento e sei onde procurar as informações, sem dificuldade. A estrutura administrativa é muito parecida em cada Campus mas por isso algumas diferenças parecem estranhas.	[...] de uma maneira geral sim. Porque a estrutura em cada campus ela é muito parecida. A estrutura administrativa é parecida. Estranho sim algumas diferenças que existem por exemplo no caso de você ir para um campus, [...] e lá você tem uma Diretoria de Ensino, você tem uma Diretoria para cada uma das áreas, [...] Daí você vai para alguns Campi [...] e você tem um Coordenador, com uma FG por exemplo, fazendo a mesma coisa ou às vezes mais porque tem de "se virar nos trinta" , campus novo não tem os laboratórios prontos, não tem a infraestrutura que o outro tem, as coisas não estão encaminhadas, ele está conquistando coisa a coisa ainda. Mas sei onde procurar as coisas, quais são as funções, sem dificuldade nenhuma.
	Entendimento sobre o que é cultura organizacional	Cultura organizacional são todas as práticas, formais e informais, até a relação de pertencimento. É o sentimento de identidade em relação à instituição.	Para mim cultura organizacional são todas as práticas. Tanto as práticas de gestão, digamos, mais formais, necessárias enfim para que a instituição funcione, até a relação de pertencimento que cada pessoas tem para com a instituição. O sentimento de identidade daquele profissional em relação à instituição, no caso o IFRS.
A cultura organizacional pode ser percebida de maneira distinta e subjetiva por diferentes pessoas.		E aí entram muitas variantes, e entre essas variantes, variáveis acho melhor, uma delas que é importante é a questão da subjetividade por exemplo. Nós podemos ter 10 pessoas no mesmo cargo, ganhando o mesmo salário, tendo sido contratadas numa mesma época e se sentindo totalmente diferentes em relação a mesma instituição.	
A cultura tem de fazer sentido para o sujeitos e apontar para um bem maior que é a cultura institucional, que está sempre em movimento.		[...] cultura tem de fazer sentido, seja para a instituição, seja para os sujeitos que a compõem. E esse sentido normalmente é um sentido finalístico, é um sentido que aponta para um fim, um rumo para onde caminha o bem maior que é a cultura institucional ou a cultura desenvolvida na instituição. E uma coisa que é extremamente importante na minha opinião sobre isso é que essa cultura ela está sempre em movimento.	
Não existe uma cultura organizacional, existem culturas organizacionais se fazendo e refazendo a todo momento, o que é a parte brilhante da cultura organizacional, o movimento permanente dela.		Não existe uma cultura organizacional, existem culturas organizacionais se fazendo e refazendo a todo momento. Construção, desconstrução, reconstrução, processos de adaptação, transformação, que é a parte brilhante da cultura organizacional, que é o movimento permanente dela.	
Possíveis modos (ferramentas) de expressão dessa cultura	O estabelecimento de mecanismos de diálogo, possibilitando o interconhecimento entre uns e outros.		Numa palavra é diálogo, diálogo em todos os sentidos. [...] Então, resume-se a relação vinda de pessoas, ela é essencial para que se estabeleçam mecanismos de comunicação, daí a própria origem da palavra diálogo, possibilitando o interconhecimento, o conhecimento entre uns e outros. [...] maior é o potencial de identificação [...] de gerar essa identidade comum. [...] É o estabelecimento de mecanismos de diálogo.
	Atuar coletivamente, abertos à inovação, falar de acordo com a realidade de quem está diretamente envolvido na situação.		[...] o quanto possível as decisões possam ser tomadas de maneira coletiva, pública, mais aberto possível para inovações ou para aquilo que venha de novo, enfim... Que os problemas sejam resolvidos, entre outros, por aqueles que são atingidos pelos problemas. E isso não significa só falar do Reitor, significa falar entre os colegas, entre os pares, ou em quem é mais atingido por cada uma daquelas situações que o cotidiano apresenta.
Gestão de Pessoas	O papel da Gestão de	Administrativamente está estruturada	(pediu pausa para pensar). Então, administrativamente acho que está estruturada a

	Pessoas na Instituição	<p>adequadamente. Desconheço o funcionamento de alguns processos e não vejo necessidade de replicar a função em cada campus.</p>	<p>contento pelo menos, enfim. Alguns processos eu desconheço como eles funcionam. Talvez eu não veja a necessidade da existência de uma coordenação de gestão de pessoas lá no campus e depois uma Diretoria de Gestão de Pessoas e em alguns casos elas acabam fazendo as duas a mesma função.</p>
		<p>Apesar do enfoque atual, nas pessoas, não é o que fazemos na instituição. A Gestão de Pessoas cuida de questões puramente administrativas, portanto é limitadíssima. A instituição tem de olhar com maior carinho assim como olha para outras áreas.</p>	<p>O outro lado que é um pouquinho mais complicado, que se trata daquilo que eu entendo como Gestão de Pessoas. Porque Gestão de pessoas como o próprio nome já diz, já trocou mais de uma vez, de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, exatamente porque queríamos dar o enfoque na organização das pessoas. E não me parece ser isto que nós fazemos. Nossos campi e também do pouco que vejo na Reitoria, cuida de questões administrativas, puramente administrativas. Limitadíssima a atuação enquanto Gestão de Pessoas, preocupação com Gestão de Pessoas. E não estou dizendo com isso que seja culpa por exemplo...atribuir a culpa a quem trabalha no setor, não é isso. É no sentido de que talvez a instituição devesse olhar para a Gestão de Pessoas com um cuidado maior, com carinho maior, como olha para outras, como olha para a extensão talvez, como olha para a pesquisa.</p>

ANEXO A – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO DE PESSOAS E A EXPRESSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA IMPRENSA PEDAGÓGICA.

Pesquisador: ALISSON PAESE

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 82026018.3.0000.8024

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO RIO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.523.737

Apresentação do Projeto:

Conforme resumo apresentado nos documentos, trata-se de projeto de pesquisa vinculada ao Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul e “consiste na abordagem da temática da socialização dos trabalhadores em educação em suas instituições ou ambientes profissionais, com a problemática da integração adequada da cultura organizacional através da expressão da mesma, bem como da aprendizagem e assimilação de seus aspectos e características , através de recursos da imprensa pedagógica. Recursos estes, sistematizados em uma revista de e para gestão com pessoas”. Aponta que trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa e de estudo de caso., bem como ou uso de “Software específico para análises qualitativas como o CAT - Coding Analysis Toolkit , possibilitando então estruturar o produto educacional proposto, aplicá-lo e avaliá-lo. Além da análise de conteúdo e relatório”.

Objetivo da Pesquisa:

Geral: Compreender, no decorrer da pesquisa, as expressões das condições da organização do espaço profissional.

Específicos:

- * Apontar aspectos relevantes para o servidor no processo de sua socialização/ambientação;
- * Verificar a influência da cultura organizacional presente sobre os sentimentos e expectativas de

Endereço: Rua General Osório, 348

Bairro: CENTRO

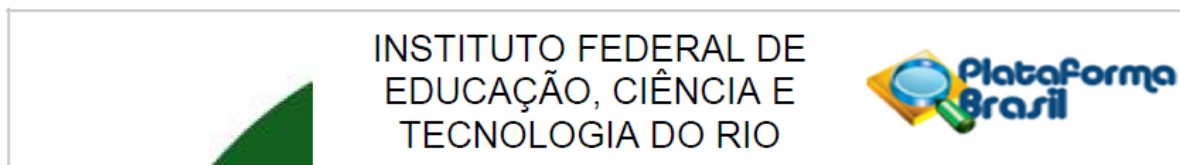
CEP: 95.700-086

UF: RS

Município: BENTO GONCALVES

Telefone: (54)3449-3340

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br



Continuação do Parecer: 2.523.737

engajamento;

- * Investigar lacunas existentes nos aspectos abordados e transmitidos no processo de socialização por parte da área de Gestão de Pessoas;
- * Fomentar a aprendizagem e cultura escolar através da imprensa pedagógica;
- * Construir o escopo da ferramenta de imprensa pedagógica;
- * Aplicar o produto educacional abordando os pontos levantados e considerados no levantamento das percepções e lacunas;
- * Analisar os resultados e propor alterações, se necessário.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Segundo o pesquisador, os riscos são “mobilizar sentimentos de nostalgia e possível tristeza em algum momento, ou ainda, lembranças que podem desencadear sentimentos de raiva ou indignação e ainda causar desconforto por dificuldade de recordar algum fato”.

Os benefícios apontados são “Participar da construção de um processo histórico de identificação da cultura institucional, além de possibilitar um testemunho pessoal dos fatos históricos relacionados com o tema. Também poderá ser proporcionado uma maneira de desabafo e confidências, relatando experiências boas ou ruins”. Riscos e benefícios estão de acordo com as resoluções vigentes que regem os princípios éticos da pesquisa com seres humanos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de projeto apresentado por aluno do curso de Mestrado Profissional em Educação do IFRS, orientada por professora do quadro de servidores da mesma instituição. A proposta de pesquisa é relacionar questões da gestão de pessoas, ambientação no ambiente de trabalho e a possível criação de uma imprensa pedagógica que trate das especificidades do trabalho de técnicos administrativos no IFRS. Os instrumentos e a metodologia estão adequados aos objetivos, uma vez que o uso de questionário semi-estruturado vinculado ao viés da história oral permite estabelecer as relações culturais que o pesquisador se propõe. Já consta no rol de documentos a autorização institucional para que o pesquisador possa acessar o grupo de pesquisados, que serão servidores técnicos do IFRS (o projeto chega a afirmar que serão oito sujeitos). Por tratar-se de relatos a partir de perguntas previamente articuladas, conduzidas pelos pressupostos da história oral, os riscos descritos no projeto são condizentes. Contudo, há uma indicação no TCLE de que, uma vez “que este estudo apresenta risco mínimo, isto é, mobilizar sentimentos de nostalgia e possível tristeza em algum momento, ou ainda, lembranças que podem desencadear sentimentos de raiva ou indignação e ainda causar desconforto por dificuldade de recordar algum fato”, os

Endereço: Rua General Osório, 348

Bairro: CENTRO

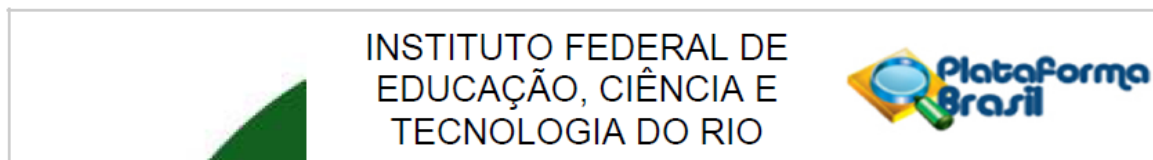
CEP: 95.700-086

UF: RS

Município: BENTO GONCALVES

Telefone: (54)3449-3340

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br



Continuação do Parecer: 2.523.737

sujeitos serão encaminhados para a “Seção de Atenção à Saúde do Servidor da Reitoria do IFRS, a fim de receber o acompanhamento necessário”. Disto depreendemos duas observações: a) não há óbice, por certo, em contar com apoio especializado na condução do quadro que se pode desencadear; porém, o IFRS possui 17 campi, sendo que alguns estão a mais de 400 km de distância da Reitoria, o que enseja uma logística a ser considerada pelo pesquisador e que não é detalhada no Projeto e a observância dos trâmites do próprio setor elencado, pelo que a eficácia do atendimento pode ficar prejudicado; b) o pesquisador não cita de qual(is) campus(i) serão os servidores entrevistados, embora no contexto geral seja até possível entrever que serão alguns lotados na Reitoria do IFRS. Se a hipótese “a” estiver correta e os servidores não sejam somente da Reitoria, faz-se necessário analisar a questão e considerar a descrição da logística a ser desenvolvida; se a hipótese “b” estiver correta, a questão fica parcialmente sanada, embora ainda se tenha que considerar as tratativas com o setor envolvido para garantir o acompanhamento do entrevistado. Estão explicitados os termos de sigilo e que o acesso ao resultado será público.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os documentos apresentados atendem aos requisitos mínimos deste CEP.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não foram observados óbices éticos.

Considerações Finais a critério do CEP:

O projeto está aprovado e, após a finalização da última etapa, conforme cronograma cadastrado na Plataforma Brasil, o pesquisador possui o prazo de 60 dias para envio do relatório final via Plataforma.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1059208.pdf	03/01/2018 21:14:38		Aceito
Folha de Rosto	FOLHAROSTO.pdf	03/01/2018 21:11:12	ALISSON PAESE	Aceito
Outros	Questionario_avaliacaoPronto.pdf	03/01/2018 21:05:23	ALISSON PAESE	Aceito
Outros	Roteiro_Entrevista_AlissonPaese.pdf	03/01/2018 21:03:17	ALISSON PAESE	Aceito
Declaração de Instituição e	Autorizacaoinstitucional.jpg	03/01/2018 20:57:14	ALISSON PAESE	Aceito

Endereço: Rua General Osório, 348

Bairro: CENTRO

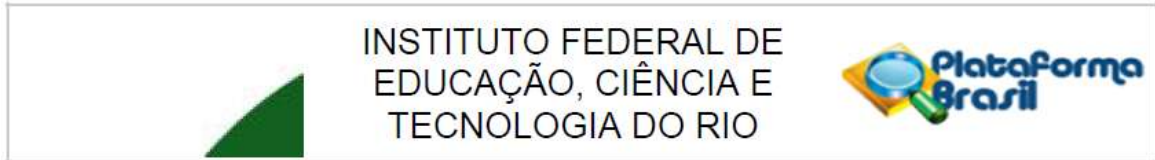
CEP: 95.700-086

UF: RS

Município: BENTO GONCALVES

Telefone: (54)3449-3340

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br



Continuação do Parecer: 2.523.737

Infraestrutura	Autorizacaoinstitucional.jpg	03/01/2018 20:57:14	ALISSON PAESE	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_DE_PESQUISA_ALISSON_PAESE.pdf	27/12/2017 22:31:40	ALISSON PAESE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TermoconsentimentoMODELO.pdf	27/12/2017 22:30:14	ALISSON PAESE	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BENTO GONCALVES, 02 de Março de 2018

Assinado por:
Bianca Smith Pilla
(Coordenador)