Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
Campus Jaru
Coordenação do Curso em Tecnologia Gestão Pública

Sirlene do Carmo
Adriana dos Santos Silva

DESAFIOS NO ACOLHIMENTO E ADAPTAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES NA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE JARU, RONDÔNIA

JARU/RO

2025

Sirlene do Carmo
Adriana dos Santos Silva

DESAFIOS NO ACOLHIMENTO E ADAPTAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES NA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE JARU, RONDÔNIA

Artigo científico entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Campus Jaru, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo junto ao Curso Gestão Pública sob a orientação do professor Wagner Soares de Lima.

JARU/RO
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Carmo, Sirlene do.
Desafios no Acolhimento e Adaptação de Novos Servidores na Educação Municipal de Jaru: estudo sobre processo de Aplicação de Pessoas / Sirlene do Carmo, Adriana dos Santos Silva, Jaru-RO, 2025.
38 f.

Orientador(a): Wagner Soares de Lima.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Jaru-RO, 2025.

1. Adaptação. 2. Acolhimento. 3. Educação Municipal Jaru. I. Silva, Adriana dos Santos. II. Lima, Wagner Soares de (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Roseni Santos Rodrigues, CRB-11/916 (Reitoria)

ISSN- 2966-0785 REVISTA ACADÊMICA DA LUSOFONIA

Desafios no Acolhimento e Adaptação de Novos Servidores na Educação Municipal de Jaru, Rondônia: estudo sobre o processo de Aplicação de Pessoas

Challenges in the Reception and Adaptation of New Employees in Municipal Education in City of Jaru, State of Rondônia, Brazil: A Study on the Personnel Deployment Process

Sirlene do Carmo[1]
Adriana dos Santos Silva[2]
Wagner Soares de Lima[3]

Resumo

O acolhimento e a adaptação de novos servidores são etapas fundamentais para garantir a qualidade e a continuidade do ensino na rede municipal de educação. Em Jaru, Rondônia, a integração de profissionais enfrenta desafios relacionados à infraestrutura escolar, à falta de treinamentos iniciais e à ausência de práticas formais de socialização. Este estudo tem como objetivo analisar os desafios enfrentados no acolhimento e na adaptação de novos servidores na educação municipal de Jaru, propondo estratégias para aprimorar esses processos. A pesquisa, de abordagem qualitativa, foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com novos servidores e gestores da Secretaria Municipal de Educação, complementada por análise de conteúdo. Os resultados indicaram lacunas significativas nos processos de orientação e suporte inicial, além da dependência de práticas informais para integração. Como conclusão, destaca-se a necessidade de implementar

[1]Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jaru. E-mail: sirlenedocarmodocarmo@gmail.com

[2] Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jaru. E-mail: adrianasantoscarvalho111297@gmail.com

[3] Orientador: Docente do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Porto Velho - Calama. Leciona Administração Empreendedora e apoia a Educação Inclusiva e as ações de Inovação. Mestre em Ecologia Humana e Gestão Socioambiental. Especialista em Gestão Pública, Economia e Gestão do Agronegócio, e Neuropsicologia. Graduado em Administração e em Segurança Pública. Doutorando em Administração pela UFPR. E-mail: wagner.soares@ifro.edu.br. Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/9551866737323674

políticas estruturadas de acolhimento e estratégias de socialização organizacional, contribuindo para um ambiente de trabalho mais acolhedor e produtivo.

Palavras-chave: Acolhimento; Adaptação; Gestão de Pessoas; Educação Municipal; Jaru.

Abstract

Reception and adaptation of new employees are fundamental steps to ensure the quality and continuity of education in municipal networks. In Jaru, Rondônia, the integration of professionals faces challenges related to school infrastructure, lack of initial training, and the absence of formal socialization practices. This study aims to analyze the challenges faced in the reception and adaptation of new employees in Jaru's municipal education system, proposing strategies to improve these processes. The research, with a qualitative approach, was conducted through semi-structured interviews with new employees and managers from the Municipal Education Department, complemented by content analysis. The results indicated significant gaps in orientation and initial support processes, as well as a reliance on informal practices for integration. In conclusion, the study highlights the need to implement structured reception policies and organizational socialization strategies, contributing to a more welcoming and productive work environment.

Keywords: Reception; Adaptation; Human Resource Management; Municipal Education; Jaru.

1. INTRODUÇÃO

A integração de novos servidores no ambiente educacional é um desafio que reflete diretamente na qualidade do ensino e na continuidade dos serviços prestados. No município de Jaru, Rondônia, com uma população estimada em 52.000 habitantes e uma rede composta por 32 escolas de educação básica atendendo cerca de 8.000 alunos, a Secretaria Municipal de Educação (SEMED) desempenha papel central na gestão e organização dos profissionais da educação.

No entanto, o acolhimento e a adaptação de novos servidores ainda carecem de práticas mais estruturadas, resultando em dificuldades no desempenho inicial e na criação de vínculos com a comunidade escolar. Segundo dados do QEdu, apenas 60% das escolas da rede no município possuem infraestrutura básica adequada, o que agrava os desafios enfrentados pelos novos profissionais.

No campo da Administração, Chiavenato (2014) destaca que a gestão de pessoas consiste em planejar, captar, desenvolver e reter talentos, visando alinhar as necessidades individuais aos objetivos organizacionais. Entretanto, no setor público, esses processos são impactados por fatores como burocracia, restrições orçamentárias e diversidade de perfis profissionais. No contexto educacional, Robbins e Judge (2019) apontam que práticas eficazes de acolhimento e integração podem reduzir a ansiedade inicial dos servidores e promover maior engajamento e desempenho.

Diante disso, questiona-se: **Quais são os desafios enfrentados no acolhimento e na adaptação de novos servidores na educação municipal de Jaru, Rondônia, e quais estratégias podem ser implementadas para aprimorar esse processo?** Este estudo é relevante, pois busca compreender e propor soluções para a integração de novos profissionais em um ambiente desafiador. A relevância científica está na contribuição para a literatura sobre gestão de pessoas no setor público, enquanto a relevância social reside na possibilidade de melhorar a qualidade da educação municipal. Além disso, a motivação pessoal das autoras, que também vivenciaram esses desafios como servidoras da rede municipal de ensino, reforça a importância do tema.

O **objetivo** geral deste estudo é **analisar os desafios enfrentados no acolhimento e na adaptação de novos servidores na educação municipal de Jaru, propondo estratégias para aprimorar esse processo**. Os objetivos específicos incluem identificar as dificuldades relatadas pelos novos servidores, avaliar as práticas de acolhimento adotadas pela SEM e propor estratégias baseadas em teorias de gestão de pessoas e experiências exitosas em contextos similares.

A metodologia adotada tem abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas aplicadas a novos servidores e gestores da rede municipal. Os dados serão analisados por meio da análise de conteúdo, e serão revisados documentos institucionais relacionados às práticas de acolhimento. Os resultados preliminares indicam lacunas significativas nos processos de orientação e apoio inicial, bem como a predominância de práticas informais de integração. Observou-se, por exemplo, que apenas 28,6% dos entrevistados relataram a existência de treinamentos iniciais, enquanto 85,7% mencionaram depender exclusivamente do suporte de colegas para compreender suas funções.

Este artigo está estruturado em cinco seções: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Análise e Discussão dos Resultados e Considerações Finais. Na fundamentação, abordam-se os conceitos de gestão de pessoas, acolhimento e integração, adaptação e estratégias para o desenvolvimento. A seção metodológica detalha os procedimentos de coleta e análise de dados. Na análise, os resultados são discutidos à luz da literatura, destacando-se os principais desafios e propondo soluções práticas. Por fim, as

considerações finais sintetizam as contribuições do estudo e apresentam sugestões para ações futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

A fundamentação teórica é o alicerce que sustenta a análise crítica deste trabalho, conectando o tema estudado às principais teorias e conceitos já estabelecidos na literatura acadêmica. O objetivo desta seção é apresentar e discutir os fundamentos teóricos que embasam o estudo sobre os desafios no acolhimento e adaptação de novos servidores na educação municipal, enfatizando os aspectos de gestão de pessoas, integração e desenvolvimento no trabalho.

Inicialmente, aborda-se a gestão de pessoas no setor público, destacando as especificidades desse campo em comparação ao setor privado, bem como o papel da socialização organizacional e das teorias do comportamento humano no trabalho. Em seguida, a discussão avança para o acolhimento e integração no ambiente educacional, explorando práticas e dinâmicas que influenciam diretamente a experiência inicial dos servidores.

Na sequência, discute-se o processo de adaptação e desenvolvimento no trabalho, focando nos fatores que facilitam ou dificultam a inserção dos servidores em suas funções. Por fim, são apresentadas estratégias e políticas de acolhimento, propondo práticas organizacionais que podem contribuir para superar os desafios enfrentados e promover um ambiente mais acolhedor e produtivo.

Cada seção é fundamentada por referências teóricas clássicas e contemporâneas, bem como por artigos contextualizados ao cenário educacional brasileiro, além de ser enriquecida por elementos visuais que facilitam a compreensão e complementam a análise.

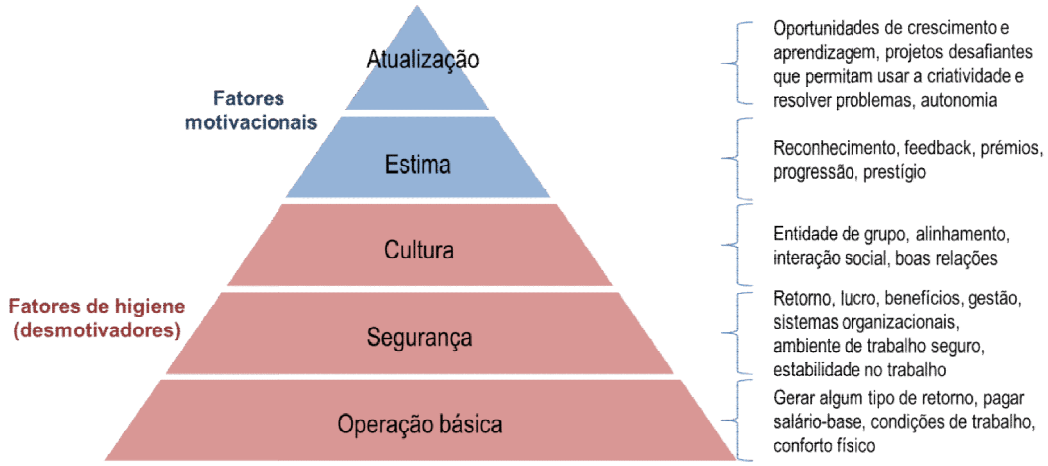
2.1 Gestão de Pessoas no Setor Público

2.1.1 Introdução à Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas no setor público é uma atividade estratégica que vai além da simples administração de recursos humanos, assumindo um papel fundamental para alinhar as necessidades organizacionais com as dos servidores. Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas abrange funções como o planejamento, desenvolvimento, motivação e retenção de talentos. No setor público, essas práticas enfrentam desafios específicos, como a estabilidade funcional, regulamentações rígidas e pressões para atender demandas sociais.

Além disso, é essencial considerar o papel das políticas públicas na gestão de pessoas, que muitas vezes têm como foco a promoção de equidade e inclusão no ambiente organizacional. A literatura também destaca que o desempenho de servidores públicos está diretamente relacionado à clareza de suas atribuições e à qualidade do suporte organizacional recebido durante o processo de integração (BERGUE, 2018).

Figura 1: Pirâmide de Necessidades de Maslow combinadas com modelo dos Dois Fatores de Herzberg



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2014 e ROBBINS, 2019

2.1.2 Socialização Organizacional

A socialização organizacional refere-se ao processo pelo qual novos servidores assimilam os valores, normas e práticas da instituição onde atuarão. Esse processo é vital para reduzir a ansiedade inicial e alinhar o comportamento dos servidores aos objetivos organizacionais. Robbins e Judge (2019) destacam que a socialização bem-sucedida promove maior comprometimento, engajamento e redução de conflitos no ambiente de trabalho.

No setor público, a socialização enfrenta desafios únicos, como a diversidade de funções e as limitações de recursos para programas de treinamento. Bergue (2018) argumenta que a ausência de processos formais de socialização pode gerar frustração nos novos servidores, especialmente em áreas como a educação, onde o impacto de um acolhimento inadequado reflete diretamente na qualidade do serviço prestado.

2.1.2 PsicologiaeComportamento Organizacional

As teorias da psicologia e do comportamento organizacional ajudam a compreender as motivações, percepções e reações dos servidores no ambiente de trabalho. A teoria das necessidades de Maslow (1970) sugere que o comportamento humano é guiado por níveis hierárquicos de necessidades, desde as básicas (fisiológicas e de segurança) até as mais elevadas (estima e autorrealização).

Além disso, Herzberg (1959) propõe o modelo de dois fatores, que divide as condições do trabalho em fatores higiênicos, que evitam a insatisfação (como salário e condições de trabalho), e fatores motivadores, que promovem a satisfação (como reconhecimento e crescimento). Aplicar essas teorias à gestão de pessoas no setor público permite entender as dificuldades de adaptação e os desafios enfrentados pelos novos servidores.

2.2 Acolhimento e Integração no Ambiente Educacional

O acolhimento e a integração de novos servidores no ambiente educacional representam etapas fundamentais para a construção de uma equipe coesa e eficiente. Em escolas municipais, esses processos enfrentam desafios específicos devido à diversidade de contextos, estruturas e perfis dos profissionais que compõem as instituições. Nóvoa (1995) aponta que o ambiente educacional é tanto um espaço de formação contínua quanto de adaptação constante às demandas sociais e pedagógicas.

Esta seção aborda os elementos teóricos que fundamentam as práticas de acolhimento e integração, analisando suas implicações para os servidores, os gestores e a qualidade do serviço educacional prestado.

2.2.1 Especificidades do Ambiente Escolar no Setor Público

O ambiente escolar é caracterizado por dinâmicas próprias que combinam aspectos pedagógicos, sociais e organizacionais. Segundo Nóvoa (1995), as escolas são comunidades de práticas onde as interações entre profissionais, estudantes e famílias moldam as experiências de todos os envolvidos. No setor público, essas dinâmicas são frequentemente mediadas por políticas educacionais e restrições orçamentárias, o que pode limitar os recursos disponíveis para acolher novos servidores.

Ferreira e Garcia (2016) destacam que o acolhimento em ambientes escolares precisa considerar a heterogeneidade das escolas públicas brasileiras, especialmente em relação à infraestrutura e aos desafios socioeconômicos dos estudantes e suas famílias. Essa complexidade torna o

processo de integração mais desafiador e exige práticas adaptadas a diferentes realidades.

2.2.2 Acolhimento de Novos Servidores

O acolhimento é o primeiro contato formal do servidor com a instituição e, portanto, um momento crucial para alinhar expectativas e apresentar a cultura organizacional. Robbins e Judge (2019) afirmam que práticas de acolhimento eficazes incluem reuniões introdutórias, mentorias e treinamentos iniciais, que ajudam a reduzir a ansiedade dos novos profissionais e a criar um sentimento de pertencimento.

No ambiente educacional, práticas específicas podem incluir apresentações das diretrizes pedagógicas, visitas guiadas às instalações escolares e reuniões com gestores e colegas. Nóvoa (1995) argumenta que acolher é mais do que recepcionar; é criar um espaço de apoio que permita ao servidor encontrar seu lugar na instituição.

2.2.3 Integração e Relações Interpessoais

A integração é a continuidade do acolhimento, focando na inserção plena do servidor em sua equipe de trabalho. Nóvoa (1995) e Perrenoud (1999) reforçam que a colaboração entre pares é essencial para o aprendizado e a adaptação de novos servidores, especialmente no contexto escolar, onde o trabalho coletivo é uma necessidade constante.

Interações interpessoais positivas não apenas promovem engajamento, mas também contribuem para a formação de uma cultura de apoio mútuo. Ferreiro e Garcia (2016) destacam que relações interpessoais saudáveis nas escolas públicas são essenciais para superar desafios como a falta de recursos e o desgaste emocional dos profissionais.

2.3 Adaptação e Desenvolvimento no Trabalho

A adaptação e o desenvolvimento no trabalho são processos interdependentes que determinam a capacidade do servidor de se integrar ao ambiente organizacional e desempenhar suas funções de forma eficaz. Segundo Robbins e Judge (2019), a adaptação inicial é influenciada pela clareza de expectativas, pelo suporte recebido e pelas condições do ambiente de trabalho, enquanto o desenvolvimento depende de oportunidades de aprendizado e crescimento oferecidas pela organização.

No setor público educacional, esses processos enfrentam desafios únicos, como a gestão de turmas heterogêneas e a escassez de recursos,

exigindo resiliência e competências específicas dos servidores. Esta seção explora os fundamentos teóricos que sustentam esses processos e suas implicações para o desempenho e a motivação dos profissionais.

2.3.1 Adaptação no Ambiente Organizacional

A adaptação é um processo dinâmico que envolve a internalização das normas, valores e expectativas organizacionais. Segundo a Psicologia Social, a adaptação inicial é marcada por altos níveis de aprendizado e estresse, à medida que o servidor busca compreender seu papel e estabelecer relações interpessoais (BERGUE, 2018).

Robbins e Judge (2019) identificam três etapas principais da adaptação: entrada, ajuste e estabilização. Durante a fase de entrada, o servidor lida com a novidade do ambiente e das funções; na fase de ajuste, adapta-se às exigências do trabalho; e na fase de estabilização, atinge um desempenho consistente e integrado.

2.3.2 Desafios da Adaptação

Os desafios da adaptação variam de acordo com o contexto organizacional e os recursos disponíveis. No setor educacional, esses desafios incluem:

- **Falta de recursos:** Muitos servidores enfrentam dificuldades para realizar suas funções devido à escassez de materiais e infraestrutura inadequada (FERREIRA; GARCIA, 2016).
- **Indisciplina de alunos:** Problemas de comportamento nas salas de aula são frequentemente relatados como fontes de estresse e frustração (PERRENOUD, 1999).
- **Clareza de atribuições:** A falta de orientação inicial pode levar a confusão sobre as expectativas organizacionais, dificultando o ajuste ao trabalho (ROBERTS et al., 2019).

A superação desses desafios depende do suporte institucional e da capacidade do servidor de desenvolver estratégias de enfrentamento e resiliência.

2.3.3 Desenvolvimento e Engajamento

O desenvolvimento no trabalho vai além da adaptação, envolvendo o aprendizado contínuo e a aquisição de novas competências. Robbins e Judge (2019) destacam que o desenvolvimento profissional é sustentado por três pilares:

1. Oportunidades de treinamento e capacitação.
2. Reconhecimento e recompensas.
3. Estímulo ao crescimento pessoal e à inovação.

Maslow (1970) relaciona o desenvolvimento ao nível mais elevado de sua pirâmide, a autorrealização, enquanto Herzberg (1959) identifica o crescimento e o reconhecimento como fatores motivadores. No contexto educacional, Nóvoa (1995) argumenta que o desenvolvimento contínuo é essencial para que os servidores acompanhem as mudanças nas demandas pedagógicas e sociais.

2.4 Estratégias e Políticas de Acolhimento

O acolhimento e a integração de novos servidores exigem estratégias bem estruturadas e políticas institucionais claras que garantam um ambiente organizacional acolhedor e produtivo. Segundo Chiavenato (2014), estratégias eficazes de gestão de pessoas devem alinhar as expectativas dos novos profissionais com os objetivos da organização, promovendo motivação e engajamento desde os primeiros dias de trabalho.

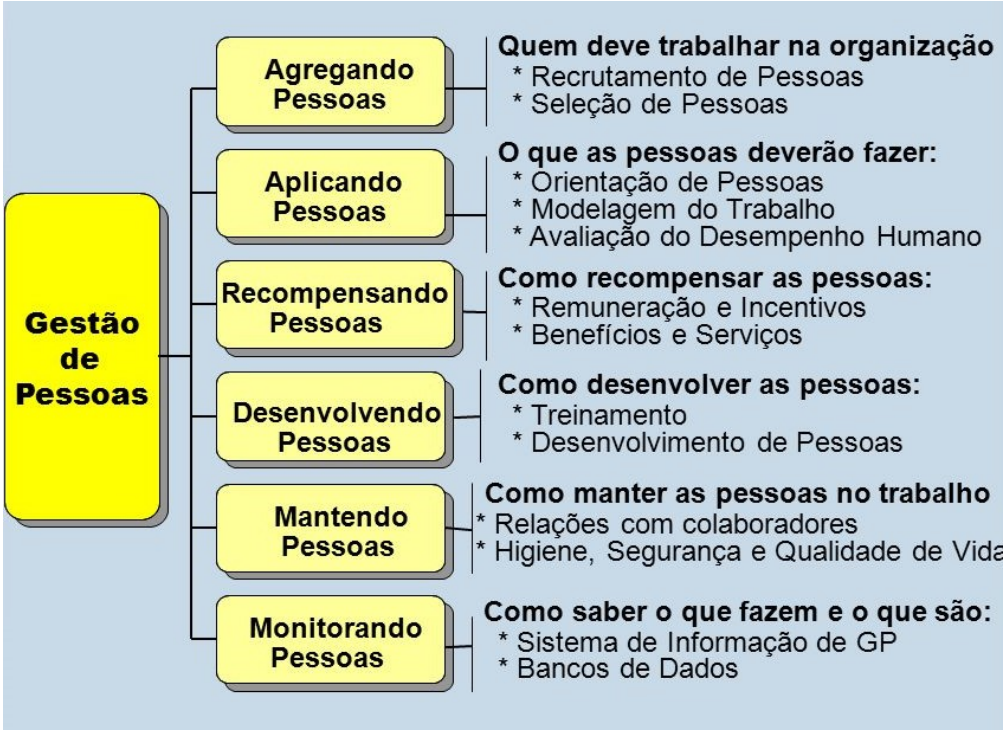
No setor público, essas estratégias enfrentam desafios específicos, como restrições orçamentárias e diversidade de perfis profissionais. No entanto, políticas bem definidas podem mitigar esses desafios e criar uma cultura organizacional que valorize a integração e o desenvolvimento dos servidores.

2.4.1 Processo de Aplicação de Pessoas

No contexto da gestão de pessoas, um dos processos mais fundamentais é a **aplicação de pessoas**, que envolve a alocação e integração eficaz dos profissionais nas funções e responsabilidades dentro de uma organização. Esse processo garante que os colaboradores estejam devidamente preparados, com as competências necessárias, para desempenharem suas tarefas de forma eficiente e produtiva.

A aplicação de pessoas não se limita apenas à contratação e distribuição de tarefas, mas abrange também o acolhimento, a orientação inicial, o desenvolvimento contínuo e a adaptação do servidor ao ambiente organizacional, considerando fatores como motivação, engajamento e a criação de vínculos com a equipe. Segundo Chiavenato (2014), a aplicação de pessoas é um processo essencial dentro da gestão de recursos humanos, pois assegura que o indivíduo esteja no cargo certo, com a capacitação adequada, alinhado às necessidades organizacionais.

Figura 2: Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2014

No artigo, o termo **"Aplicação de Pessoas"** é utilizado para descrever a prática de acolher e integrar novos servidores na rede municipal de educação de Jaru, Rondônia. A aplicação de pessoas, nesse contexto, não se restringe apenas à alocação de profissionais nas escolas, mas envolve um processo mais amplo de socialização organizacional, no qual os servidores devem ser adequadamente orientados e preparados para as exigências do trabalho.

A pesquisa destaca como as estratégias de acolhimento e a estrutura de apoio institucional impactam o processo de adaptação e o desempenho dos novos servidores, alinhando-se à teoria da gestão de pessoas, que enfatiza a importância de um processo eficaz de aplicação para o sucesso organizacional.

2.4.2 Estratégias para Acolhimento e Integração

As estratégias para acolhimento e integração são fundamentais para reduzir a ansiedade dos novos servidores e acelerar seu processo de adaptação. Robbins e Judge (2019) sugerem que um programa eficaz de acolhimento deve incluir:

- **Treinamentos iniciais:** Voltados para apresentar as funções, os valores organizacionais e as políticas institucionais.

- **Mentorias e supervisão:** Novos servidores se beneficiam de orientação contínua por colegas experientes.
- **Envolvimento em atividades coletivas:** Ajuda a criar conexões interpessoais e senso de pertencimento.

No setor educacional, essas estratégias podem incluir reuniões de alinhamento pedagógico, visitas às instalações escolares e capacitações específicas. Perrenoud (1999) destaca que a integração de novos servidores deve ser entendida como um processo colaborativo, que exige o engajamento de toda a equipe escolar.

2.4.3 Políticas Organizacionais no Setor Público

Políticas institucionais claras são essenciais para o sucesso do acolhimento. Segundo Mintzberg (2017), organizações públicas devem estruturar suas políticas de forma a criar sistemas integrados que combinem objetivos institucionais e satisfação dos servidores. Essas políticas podem incluir:

- **Planejamento de carreira:** Estabelecendo caminhos claros para o desenvolvimento profissional.
- **Incentivos e benefícios:** Estimulando o engajamento por meio de recompensas justas.
- **Inclusão e equidade:** Garantindo que servidores de diferentes perfis sejam atendidos em suas necessidades específicas.

Chiavenato (2014) reforça que políticas estruturadas de gestão de pessoas promovem não apenas um ambiente mais acolhedor, mas também maior produtividade organizacional.

2.4.4 Referências à Literatura de Gestão de Pessoas

A literatura sobre gestão de pessoas oferece subsídios valiosos para o desenvolvimento de estratégias e políticas de acolhimento. Obras como *A Quinta Disciplina* (SENGE, 2010) e *Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público* (BERGUE, 2018) destacam que o aprendizado contínuo e a criação de uma cultura organizacional inclusiva são determinantes para o sucesso do acolhimento.

Robbins e Judge (2019) destacam que as melhores práticas de gestão de pessoas devem ser baseadas em evidências, adaptando conceitos teóricos às necessidades práticas de cada organização. Dessa forma, o setor público pode superar desafios e promover um ambiente de trabalho mais alinhado às demandas contemporâneas.

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, configurando-se como um estudo de caso realizado no contexto educacional do município de Jaru, Rondônia. A escolha metodológica justifica-se pela necessidade de compreender as experiências subjetivas de servidores e gestores em relação ao acolhimento e à adaptação, investigando fenômenos sociais em profundidade e em seu ambiente real (YIN, 2015; MINAYO, 2014).

3.1 Abordagem e Tipo de Pesquisa

A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma análise detalhada das percepções e experiências dos participantes, o que é essencial para compreender os desafios no processo de integração de novos servidores. Minayo (2014) ressalta que a pesquisa qualitativa é adequada para explorar fenômenos sociais complexos, enquanto Yin (2015) destaca que o estudo de caso permite examinar fenômenos contemporâneos em profundidade, especialmente em contextos específicos como o da educação municipal.

3.2 Participantes

Os participantes deste estudo foram selecionados intencionalmente, com base em critérios estabelecidos para garantir a relevância das informações coletadas. A amostra é composta por sete novos servidores e dois gestores da Secretaria Municipal de Educação de Jaru (SEMED), todos com experiência recente (menos de dois anos) no processo de acolhimento e adaptação. Segundo Patton (2015), a seleção intencional prioriza a riqueza das informações em vez da representatividade numérica, sendo especialmente útil em estudos qualitativos.

Para preservar o anonimato dos participantes, foram atribuídos nomes fictícios que respeitam o gênero e características demográficas dos entrevistados.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

As entrevistas semiestruturadas foram escolhidas como principal instrumento de coleta de dados. De acordo com Gil (2019), esse tipo de entrevista oferece flexibilidade para explorar temas pré-definidos e emergentes, permitindo uma compreensão mais ampla do fenômeno estudado. O roteiro das entrevistas foi elaborado com base nos objetivos específicos da pesquisa,

abordando temas como acolhimento, integração, desafios enfrentados e sugestões para melhorias.

As entrevistas foram precedidas pela assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme as diretrizes da Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2012). Esse procedimento garantiu a transparência e a ética da pesquisa.

3.3.1 Roteiro de Entrevista

O instrumento de pesquisa utilizado foi uma **entrevista semiestruturada**, composta por perguntas abertas que visam captar as percepções e experiências individuais dos servidores públicos municipais de Jaru, Rondônia, em relação ao processo de acolhimento e adaptação no ambiente escolar. Esse tipo de instrumento é adequado para a coleta de dados qualitativos, pois permite explorar as nuances das respostas e captar detalhes contextuais diretamente do participante.

A entrevista abrangeu os seguintes tópicos principais:

1. **Acolhimento e Orientação Inicial**: Questões sobre a recepção no ingresso, treinamentos, e apresentações institucionais recebidas.
2. **Integração com a Equipe e Ambiente**: Foco na interação com colegas e supervisores e nas práticas que facilitaram ou dificultaram a integração.
3. **Descrição do Ambiente de Trabalho**: Aspectos físicos e organizacionais que influenciam a adaptação.
4. **Desafios Enfrentados**: Principais dificuldades encontradas e o suporte recebido para enfrentá-las.
5. **Expectativas e Atribuições**: Clareza nas funções atribuídas e como essas expectativas se alinharam com a prática.
6. **Processo de Adaptação**: Tempo e fatores que contribuíram para a adaptação ao ambiente de trabalho.
7. **Sugestões para Melhoria**: Propostas para aperfeiçoar o acolhimento e a orientação de novos servidores.

O conjunto das perguntas foi desenvolvido para investigar tanto aspectos institucionais quanto interpessoais, buscando compreender como diferentes fatores influenciam o acolhimento e a adaptação dos servidores.

As entrevistas tiveram uma duração média de **30 a 45 minutos**, variando conforme a extensão das respostas e a disponibilidade dos entrevistados.

3.3.2 Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Os cuidados éticos adotados para esta pesquisa foram formalizados por meio do **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**, que assegura os seguintes direitos aos participantes:

- **Voluntariedade**: A participação é completamente opcional, com liberdade de recusa ou retirada em qualquer momento, sem prejuízo.
- **Confidencialidade**: Todas as informações coletadas foram tratadas de maneira anônima e confidencial. Apenas as pesquisadoras tiveram acesso aos dados identificáveis.
- **Segurança**: A pesquisa não envolveu riscos significativos aos participantes.
- **Clareza de Informações**: Os objetivos, procedimentos e benefícios foram explicados detalhadamente no TCLE, garantindo transparência.
- **Contato para Esclarecimentos**: As pesquisadoras disponibilizaram canais de comunicação para eventuais dúvidas ou preocupações.

Esse conjunto de medidas foi essencial para assegurar a integridade ética da pesquisa e respeitar os direitos dos participantes, além de garantir a validade e credibilidade dos dados coletados.

3.4 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada entre outubro e novembro de 2024 em locais reservados ou por videoconferência, respeitando a disponibilidade dos participantes. Cada entrevista teve duração média de 40 minutos, sendo gravada com autorização prévia e transcrita posteriormente para análise. A transcrição foi revisada para assegurar a fidelidade das informações e eliminar possíveis erros.

As etapas da coleta de dados seguiram o modelo sugerido por Triviños (1987), que enfatiza a importância de criar um ambiente de confiança para que os entrevistados se sintam confortáveis em compartilhar suas percepções e experiências.

3.5 Análise dos Dados

Os dados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011), que consiste em identificar padrões e categorias nos discursos dos participantes. As transcrições foram codificadas manualmente, permitindo o agrupamento de respostas em categorias temáticas alinhadas aos objetivos específicos da pesquisa.

O processo de análise incluiu as seguintes etapas: (1) leitura flutuante das transcrições; (2) identificação de unidades de registro; (3) categorização dos dados; e (4) interpretação das informações à luz da fundamentação teórica. Miles, Huberman e Saldaña (2014) reforçam que a análise de conteúdo é uma técnica eficaz para capturar os significados atribuídos pelos participantes a suas experiências.

3.6 Limitações do Estudo

Este estudo apresenta limitações inerentes à sua metodologia e contexto. Por se tratar de um estudo de caso no município de Jaru, os resultados não podem ser generalizados para outras realidades. Além disso, as percepções dos entrevistados refletem suas experiências individuais, o que pode incluir vieses relacionados ao ambiente de trabalho.

Flick (2009) argumenta que reconhecer as limitações de um estudo qualitativo contribui para a transparência da pesquisa e abre espaço para futuras investigações em contextos similares.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com sete servidores públicos municipais da educação de Jaru, Rondônia. Os dados foram organizados em tabelas e gráficos, cada um focando em aspectos específicos relacionados ao processo de acolhimento, adaptação e desafios enfrentados pelos participantes.

As tabelas e gráficos são compostos por categorias de respostas, que foram extraídas das falas dos entrevistados e agrupadas por similaridade. Cada categoria apresenta a **frequência absoluta (n=)**, que indica o número de vezes que a resposta foi mencionada, e a **frequência relativa (%)**, que representa a proporção em relação ao total de entrevistados. As informações estão organizadas em ordem decrescente de frequência, facilitando a análise.

1. **Acolhimento e Orientação Inicial**: Esta seção explora como os participantes foram recebidos no ambiente educacional, avaliando aspectos como treinamentos formais, apresentações institucionais e suporte inicial. O gráfico correspondente apresenta a distribuição das percepções sobre acolhimento e orientação.
2. **Integração com a Equipe e Ambiente**: Aqui são analisadas as interações iniciais dos servidores com colegas e supervisores, bem como as práticas que facilitaram ou dificultaram a integração. O gráfico destaca a proporção de respostas sobre o ambiente de trabalho e o suporte recebido.

3. **Descrição do Ambiente de Trabalho**: Foca nos aspectos físicos e organizacionais das escolas municipais e como esses influenciaram a adaptação dos servidores. O gráfico em formato de setor (pizza) apresenta as percepções sobre desafios estruturais e ambientes favoráveis.
4. **Desafios Enfrentados**: Examina os principais obstáculos encontrados pelos participantes em seu cotidiano profissional, incluindo a falta de materiais, indisciplina dos alunos e gestão. O gráfico ilustra a frequência com que esses desafios foram mencionados.
5. **Expectativas e Atribuições**: Avalia a clareza das orientações recebidas pelos servidores sobre suas funções e como as expectativas iniciais se alinharam à prática. O gráfico demonstra as proporções entre expectativas alinhadas ou divergentes e a clareza sobre atribuições.
6. **Processo de Adaptação**: Apresenta o tempo necessário para que os servidores se adaptassem ao ambiente escolar e identifica os principais fatores que facilitaram esse processo, com destaque para o apoio dos colegas. O gráfico ilustra a distribuição desses tempos de adaptação.
7. **Sugestões para Melhoria**: Reúne as propostas dos participantes para aprimorar os processos de acolhimento e integração, como treinamentos específicos, melhor comunicação interna e humanização por parte da gestão. O gráfico evidencia as sugestões mais recorrentes.

As tabelas e gráficos foram elaborados para sintetizar as respostas qualitativas em dados quantitativos, proporcionando uma visão geral das percepções e experiências relatadas pelos entrevistados. Essa organização facilita a análise comparativa e destaca tendências que podem subsidiar estratégias de melhoria no acolhimento e adaptação de servidores municipais da educação.

4.1 Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa

A amostra desta pesquisa é composta por sete entrevistados, sendo 71,4% mulheres e 28,6% homens, refletindo a predominância feminina nas funções relacionadas à educação municipal. As idades variam entre 27 e 51 anos, com uma média de 39,7 anos, abrangendo profissionais em diferentes estágios de vida e carreira.

O tempo de serviço dos participantes no setor de educação municipal oscila entre 1 mês e 31 anos, com uma média de 10,1 anos, indicando a presença tanto de servidores recém-ingressados quanto de profissionais experientes. Suas funções específicas não foram detalhadas para garantir o anonimato, mas abrangem atividades relacionadas à docência, supervisão pedagógica e suporte educacional.

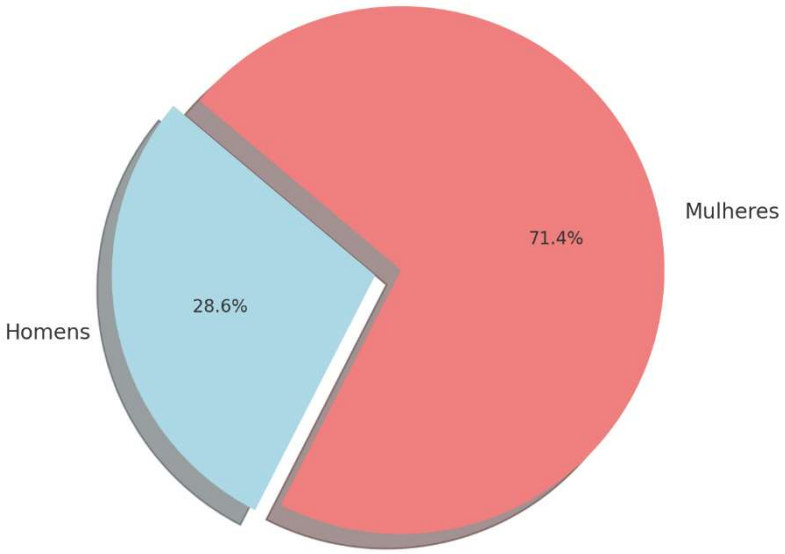
Essa diversidade de perfis permite compreender as percepções e experiências dos entrevistados em diferentes contextos e fases de suas trajetórias, contribuindo para uma análise rica sobre os processos de acolhimento, adaptação e desafios enfrentados no ambiente educacional municipal.

Os nomes fictícios foram atribuídos para garantir o anonimato dos entrevistados, respeitando as diretrizes éticas de pesquisas qualitativas. Eles foram organizados em ordem alfabética, utilizando a inicial correspondente à identificação numérica dos participantes (A, B, C, etc.), e escolhidos para refletir o gênero indicado em suas respostas. Essa abordagem permite preservar a confidencialidade enquanto facilita a análise comparativa dos dados e a construção das narrativas.

4.1.1 Proporção de Homens e Mulheres

- Total de entrevistados: 7
- Homens: 2 (28,6%)
- Mulheres: 5 (71,4%)

Gráfico 1: Proporção de Homens e Mulheres entre os Entrevistados



Fonte: Elaborado pelas Autoras

4.1.2 Idade

- Mínima: 27 anos
- Máxima: 51 anos
- Média: 39,7 anos

4.1.3 Tempo de Serviço

- Mínimo: 1 mês
- Máximo: 31 anos
- Média: 10,1 anos

Tabela 1: Tabela de Identificação com Nomes Fictícios

Entrevistado	Nome Fictício	Gênero	Idade	Tempo de Serviço
A	Ana	Feminino	37 anos	4 anos
B	Bruno	Masculino	27 anos	6 meses
C	Carla	Feminino	50 anos	31 anos
D	Diana	Feminino	43 anos	3 anos
E	Eduardo	Masculino	51 anos	26 anos
F	Fernanda	Feminino	36 anos	1 mês
G	Gabriela	Feminino	34 anos	3 anos

Fonte: Elaborado pelas Autoras.

Tabela 2: Comparativo de Respostas

Perguntas	Ana	Bruno	Carla	Diana	Eduardo	Fernanda	Gabriela
Gênero, Idade	Feminino, 37 anos	Masculino, 27 anos	Feminino, 50 anos	Feminino, 43 anos	Masculino, 51 anos	Feminino, 36 anos	Feminino, 34 anos
Tempo de Serviço	4 anos	6 meses	31 anos	3 anos	26 anos	1 mês	3 anos
Acolhimento Inicial	Boa recepção pelos colegas; formações continuadas úteis.	Recepção positiva; orientação informal.	Recepção comunitária; treinamentos mensais.	Ambiente acolhedor com supervisão pedagógica.	Recepção positiva; aprendeu com a prática.	Recepção amigável e informal.	Recepção normal; orientação genérica.
Treinamentos e Políticas	Sem apresentação formal das políticas.	Não houve treinamento formal.	Treinamentos com base nos PCNs.	Políticas abordadas em formações.	Pouco treinamento; aprendizado na prática.	Treinamento informal dos colegas.	Treinamento sobre legislações.
Ambiente de Trabalho	Colaborativo com desafios políticos.	Amigável.	Simples e rústico.	Cooperativo; desafios nas turmas unificadas.	Ambiente novo, mas colaborativo.	Acolhedor com recursos básicos.	Pouca infraestrutura; desafiador.
Desafios	Conflitos com gestão e falta de materiais.	Disciplinar-se e entender o ambiente.	Faltavam experiência e materiais.	Indisciplina e parceria com famílias.	Trabalhar com crianças sem formação pedagógica.	Alfabetização em turmas multisseriadas.	Indisciplina e falta de materiais.
Apoio e Suporte	Colegas foram o maior suporte.	Solução com pessoas próximas.	Oficinas pedagógicas foram úteis.	Experiências pessoais e de colegas.	Suporte inicial limitado.	Conselhos práticos de colegas.	Falta de suporte direto.
Tempo de Adaptação	3 meses.	Poucas semanas.	3 meses.	2 meses.	6 meses.	1 mês.	Não teve dificuldade.
Sugestões para Melhoria	Treinamento humanizado e gestores capacitados.	Melhor comunicação com gestores.	Formação contínua.	Mais auxiliares para turmas unificadas.	Humanização por parte da gestão.	Programa de orientação para novos servidores.	Treinamento antes de assumir o cargo.

Fonte: Elaborado pelas Autoras.

4.2 Narrativas Individuais

4.2.1 Ana (Feminino, 37 anos, 4 anos de serviço)

Ana descreveu seu acolhimento inicial como positivo, com forte apoio de seus colegas, que foram fundamentais para sua adaptação. Ela destacou as formações continuadas oferecidas pela gestão como uma ferramenta importante para sua atuação, mas mencionou a ausência de apresentações formais sobre as políticas e valores institucionais.

No ambiente de trabalho, Ana enfrentou desafios relacionados à falta de materiais e conflitos com a gestão, que, segundo ela, dificultaram o desenvolvimento do trabalho. Apesar disso, o suporte de sua equipe foi essencial para que se adaptasse em aproximadamente três meses. Ana acredita que melhorias no acolhimento passariam por uma abordagem mais humanizada e pela capacitação adequada de gestores para o cargo.

4.2.2 Bruno (Masculino, 27 anos, 6 meses de serviço)

Bruno relatou que seu processo de acolhimento foi positivo, com recepção calorosa por parte da equipe. Ele, no entanto, não recebeu treinamento formal e aprendeu suas funções com base nas orientações informais de seus colegas. A integração com a equipe foi descrita como tranquila, com apoio constante, embora ele não se recorde de práticas formais de integração.

Seu principal desafio foi disciplinar-se para entender as dinâmicas do ambiente de trabalho, especialmente sem um suporte específico para lidar com situações cotidianas. Bruno levou poucas semanas para se adaptar e acredita que a comunicação entre gestores e equipes poderia ser significativamente aprimorada para facilitar a integração de novos servidores.

4.2.3 Carla (Feminino, 50 anos, 31 anos de serviço)

Carla iniciou sua trajetória na educação municipal em um contexto de escolas multisseriadas, sendo a única profissional da educação na unidade onde atuava. Apesar das dificuldades iniciais, como a falta de materiais e estrutura, ela destacou o acolhimento pela comunidade como um ponto positivo. Oficinas pedagógicas mensais foram fundamentais para sanar dúvidas e auxiliar no desenvolvimento de suas funções, além de serem o principal suporte técnico disponível na época.

Carla levou cerca de três meses para se adaptar ao ambiente de trabalho e atribui sua adaptação à dedicação pessoal e ao apoio da comunidade. Como sugestão para melhorias, mencionou a necessidade de investimentos contínuos em formação e a implementação de estratégias para descentralizar as turmas unificadas, algo que considera um avanço ocorrido após o ano 2000.

4.2.4 Diana (Feminino, 43 anos, 3 anos de serviço)

Diana descreveu seu ingresso na educação municipal como resultado de um esforço pessoal para se qualificar, sendo recebida em um ambiente acolhedor e cooperativo. Ela destacou o papel positivo da supervisora pedagógica e das formações continuadas promovidas pela secretaria de educação, que abordaram políticas e diretrizes educacionais como a BNCC e a LDB.

Os maiores desafios enfrentados por Diana foram lidar com a indisciplina dos alunos e promover a parceria entre escola e família. Apesar de não contar com suporte específico para essas questões, ela utilizou suas próprias experiências e a colaboração da equipe para superar as dificuldades. Em aproximadamente dois meses, Diana se adaptou ao trabalho e acredita que melhorias podem ser feitas com maior presença de auxiliares em turmas unificadas e melhor estruturação da equipe gestora.

4.2.5 Eduardo (Masculino, 51 anos, 26 anos de serviço)

Eduardo iniciou sua carreira na educação municipal sem formação pedagógica, enfrentando o desafio de ensinar crianças, o que considerou uma tarefa difícil devido à falta de experiência e treinamento específico. Apesar disso, destacou o apoio inicial da equipe pedagógica, dos alunos e das famílias como facilitadores para sua adaptação.

Ele levou cerca de seis meses para se ajustar às rotinas escolares, atribuindo seu engajamento à necessidade de se manter empregado e ao desejo de ensinar e transformar vidas por meio da educação. Eduardo acredita que a humanização por parte da gestão e o cumprimento de responsabilidades por todos os envolvidos seriam fundamentais para melhorar o acolhimento de novos servidores.

4.2.6 Fernanda (Feminino, 36 anos, 1 mês de serviço)

Fernanda descreveu seu acolhimento inicial como positivo, sendo bem recebida e orientada de forma informal pelos colegas de trabalho, que

compartilharam experiências e a ajudaram a se adaptar. No entanto, ela não recebeu treinamentos formais ou apresentações sobre políticas e diretrizes educacionais.

Seu maior desafio foi alfabetizar turmas multisseriadas, o que exigiu planejamento detalhado e estratégias direcionadas para atender diferentes níveis de aprendizado na mesma sala. Apesar da ausência de suporte específico, Fernanda contou com a colaboração de colegas para enfrentar as dificuldades. Em um mês, ela conseguiu se adaptar, mas sugeriu a criação de programas formais de orientação para novos servidores, incluindo encontros que expliquem claramente as atribuições e rotinas escolares.

4.2.7 Gabriela (Feminino, 34 anos, 3 anos de serviço)

Gabriela relatou um acolhimento inicial normal, sem grandes destaques. Apesar de já possuir algum conhecimento prévio sobre valores institucionais, ela mencionou que a orientação formal que recebeu foi limitada, focando apenas nas legislações aplicáveis. As práticas de integração incluíram um treinamento geral com a equipe, mas isso não foi suficiente para promover uma recepção mais significativa.

Seu maior desafio foi lidar com a falta de insumos e materiais para desempenhar suas funções, além do desrespeito de alguns alunos. Apesar disso, Gabriela conseguiu se adaptar ao ambiente rapidamente, especialmente por já conhecer parte da equipe de trabalho. Como sugestão, ela destacou a importância de treinamentos mais completos e específicos antes do início das atividades, além de um acompanhamento próximo para facilitar a adaptação de novos servidores.

4.3 Análise Quali-quantitiava

A tabulação quantitativa foi realizada a partir do quadro comparativo de respostas, no qual as narrativas qualitativas dos entrevistados foram analisadas e organizadas em categorias de resposta.

Para cada pergunta do instrumento de entrevista, identificamos os padrões e temas recorrentes nas respostas dos participantes, agrupando informações semelhantes sob categorias definidas.

4.3.1 Etapas do Processo de Tabulação

1. **Leitura das Respostas:**

As narrativas foram revisadas detalhadamente para identificar informações relevantes relacionadas a cada pergunta.

2. **Criação de Categorias:**

Foram definidas categorias amplas e representativas para classificar as respostas. Por exemplo, na pergunta sobre o acolhimento inicial, categorias como "boa recepção pelos colegas" e "falta de apresentação formal de políticas" foram criadas.

3. **Registro de Ocorrências:**

Cada vez que uma resposta correspondia a uma categoria, ela foi contabilizada. Caso um entrevistado mencionasse múltiplas situações, cada uma foi registrada separadamente, mesmo que na mesma pergunta.

4. **Cálculo das Frequências:**

Após a categorização, as ocorrências foram somadas, resultando na frequência absoluta de cada categoria.

Como os entrevistados tinham liberdade para relatar mais de uma experiência ou percepção por pergunta, as frequências totais em algumas categorias podem exceder o número de participantes (n=7). Essa abordagem permite capturar a multiplicidade de perspectivas e enriquecer a análise dos dados qualitativos.

A tabulação quantitativa apresentada reflete a frequência das respostas fornecidas pelos participantes da pesquisa, organizadas por cada pergunta do instrumento. É importante destacar que os somatórios das frequências podem ultrapassar o número total de entrevistados (n=7). Isso ocorre porque cada participante tinha liberdade para abordar mais de uma situação ou percepção em suas respostas.

Por exemplo, um entrevistado poderia mencionar tanto uma boa recepção pelos colegas quanto a falta de treinamentos formais na mesma resposta. Assim, ambas as menções foram registradas na tabulação, aumentando o total de ocorrências em determinadas categorias.

Essa metodologia permite uma análise mais rica e detalhada das percepções coletadas, capturando a diversidade e a complexidade das experiências dos entrevistados no processo de acolhimento e adaptação. Ela também assegura que todos os aspectos mencionados pelos participantes

sejam considerados, contribuindo para uma interpretação mais abrangente dos dados qualitativos levantados.

A tabulação quantitativa foi utilizada para identificar tendências gerais e padrões nas respostas, servindo como complemento à análise qualitativa. Ela facilita a visualização da distribuição das percepções e desafios mencionados pelos entrevistados, fornecendo uma base para interpretações mais amplas e fundamentadas.

4.3.2 Acolhimento e Orientação Inicial

A integração de novos servidores em um ambiente educacional envolve o acolhimento inicial e a orientação para suas funções. Este aspecto é crucial para garantir que os profissionais se sintam preparados e inseridos no ambiente institucional, promovendo engajamento e um desempenho inicial satisfatório.

A pergunta sobre o acolhimento e a orientação inicial foi feita para avaliar como os servidores foram recebidos e se receberam informações suficientes para desempenhar suas funções. Segundo Robbins e Judge (2019), o processo de socialização organizacional é determinante para a adaptação de novos funcionários e pode impactar diretamente na produtividade e satisfação no trabalho.

Tabela 3: Acolhimento e Orientação Inicial

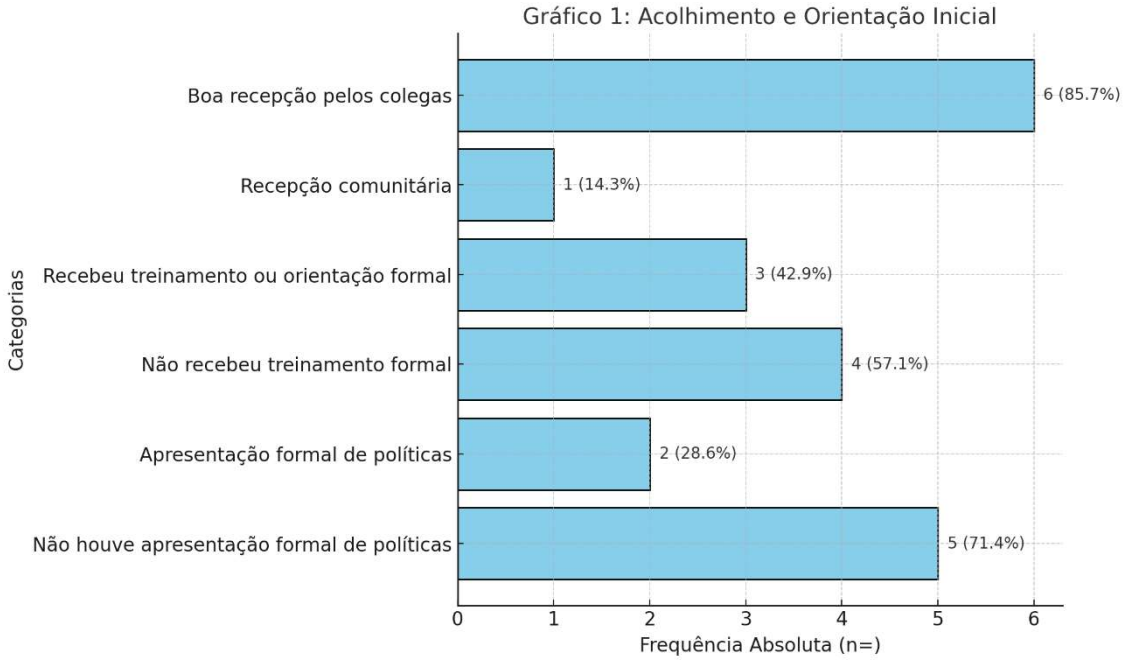
Categoria	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Boa recepção pelos colegas	6	85,7%
Recepção comunitária	1	14,3%
Recebeu treinamento ou orientação formal	3	42,9%
Não recebeu treinamento formal	4	57,1%
Apresentação formal de políticas	2	28,6%
Não houve apresentação formal de políticas	5	71,4%

Fonte: Elaborado pelas Autoras.

A maioria dos entrevistados relatou ter sido bem recebida pelos colegas (85,7%), o que ressalta a importância da interação interpessoal no acolhimento inicial. Contudo, 57,1% não receberam treinamentos formais e 71,4% não tiveram apresentações sobre políticas e valores institucionais, evidenciando lacunas no processo de integração. Como apontou Carla: *"Naquela época, recebíamos orientação apenas da comunidade escolar."* Fernanda destacou que: *"Todo o suporte veio dos colegas, mas faltou um treinamento formal que explicasse as regras e rotinas."*

Por outro lado, 42,9% mencionaram ter participado de formações ou treinamentos, como relatou Diana: *"A secretaria de educação promove formações continuadas, o que ajuda na nossa adaptação."* Essa discrepância reforça a necessidade de políticas consistentes de acolhimento para garantir uniformidade na experiência de integração.

Gráfico 2: Acolhimento e Orientação Inicial



Fonte: Elaborado pelas Autoras.

4.3.3 Integração com a Equipe e Ambiente

A integração com a equipe e o ambiente escolar é um dos pilares para o sucesso da adaptação dos novos servidores. Esse aspecto não apenas impacta o desempenho profissional inicial, mas também influencia o bem-estar e a permanência do servidor na instituição.

A pergunta sobre integração visou compreender como o ambiente escolar e a equipe influenciaram a adaptação dos novos servidores. Robbins e Judge (2019) destacam que um ambiente de trabalho colaborativo pode reduzir os níveis de estresse e aumentar o engajamento no trabalho.

Tabela 4: Integração com a Equipe e Ambiente

Categoria	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ambiente acolhedor e colaborativo	5	71,4%

Ambiente desafiador	2	28,6%
Boa recepção pelos colegas e supervisores	6	85,7%
Práticas formais de integração	2	28,6%
Suporte informal pelos colegas	5	71,4%

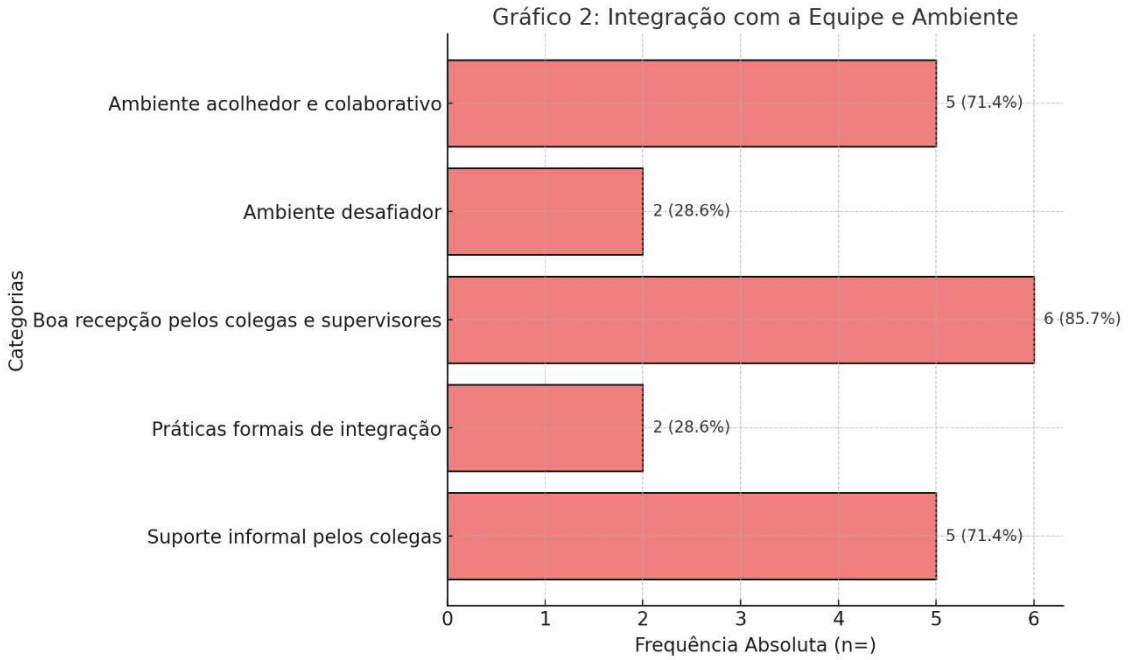
Fonte: Elaborado pelas Autoras.

Os dados mostram que 71,4% dos entrevistados consideraram o ambiente acolhedor e colaborativo, enquanto 28,6% relataram desafios relacionados ao ambiente de trabalho. A boa recepção pelos colegas e supervisores foi mencionada por 85,7%, sendo destacada por Diana, que afirmou: *"A equipe era bem alinhada e colaborativa, o que facilitou muito minha adaptação."*

Por outro lado, práticas formais de integração foram mencionadas por apenas 28,6%, o que reforça a dependência de suporte informal. Fernanda relatou: *"A troca de experiências com colegas foi essencial para minha adaptação, pois não houve uma integração formal organizada."* Gabriela complementou: *"Os colegas de trabalho foram a principal razão para que eu não sentisse tanta dificuldade no início."*

A baixa frequência de práticas formais de integração (28,6%) indica que essas iniciativas precisam ser fortalecidas, especialmente para assegurar uma experiência mais uniforme e estruturada.

Gráfico 3: Integração com a Equipe e Ambiente



Fonte: Elaborado pelas Autoras.

4.3.4 Descrição do Ambiente de Trabalho

O ambiente de trabalho desempenha um papel crucial na adaptação dos servidores, influenciando diretamente suas percepções sobre o local e a qualidade de suas experiências. Essa questão visou compreender como as condições estruturais e organizacionais impactam a integração dos novos servidores.

Tabela 5: Descrição do Ambiente de Trabalho

Categoria	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ambiente com desafios estruturais	4	57,1%
Ambiente favorável	3	42,9%

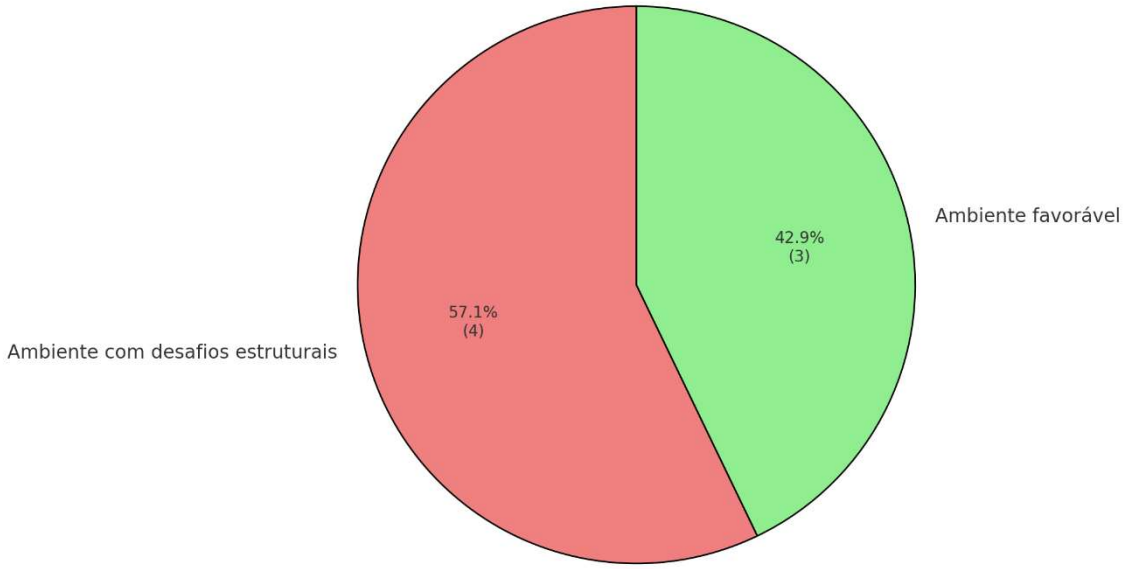
Fonte: Elaborado pelas Autoras.

Mais da metade dos entrevistados (57,1%) apontou desafios estruturais, como falta de insumos e infraestrutura inadequada, dificultando a adaptação. Gabriela destacou: *"A falta de materiais é um obstáculo constante para realizar as atividades."* Carla, em outro exemplo, relatou: *"Trabalhei com salas simples e recursos escassos no início."*

Por outro lado, 42,9% descreveram o ambiente como favorável, evidenciando que algumas escolas oferecem suporte suficiente para o trabalho. Diana afirmou: *"O ambiente colaborativo ajudou a superar as dificuldades estruturais."*

Esses dados mostram que, enquanto a colaboração entre equipes pode compensar desafios estruturais, a melhoria das condições físicas das escolas é um aspecto prioritário para facilitar a adaptação e o desempenho dos servidores.

Gráfico 4: Descrição do Ambiente de Trabalho



Fonte: Elaborado pelas Autoras.

4.3.5 Desafios Enfrentados

Os desafios enfrentados no ambiente educacional revelam os principais obstáculos à adaptação e ao desempenho dos servidores. Essa questão buscou identificar as dificuldades relatadas e compreender como elas afetam a experiência dos profissionais.

Tabela 6: Desafios Enfrentados

Categoria	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Indisciplina de alunos	3	42,9%
Falta de materiais/recursos	4	57,1%
Gestão problemática	1	14,3%
Alfabetização em turmas multisseriadas	2	28,6%

Fonte: Elaborado pelas Autoras.

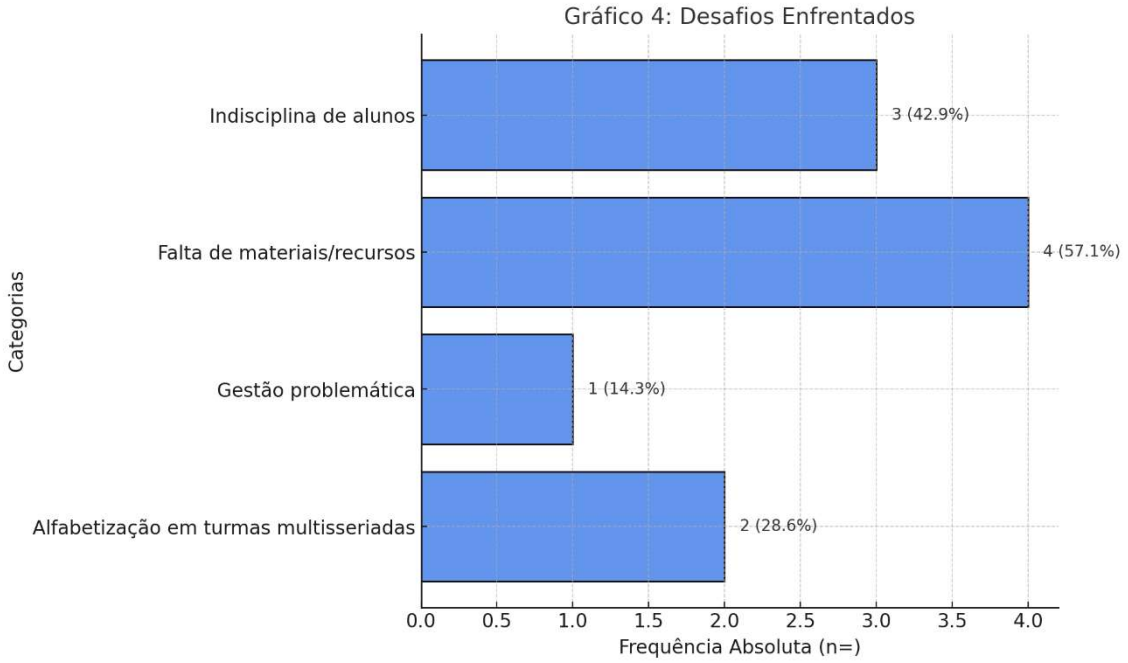
A falta de materiais e recursos foi o desafio mais mencionado (57,1%), destacada por Gabriela: *"A ausência de insumos básicos torna o planejamento*

e a execução das atividades muito mais difíceis." A indisciplina dos alunos (42,9%) também foi amplamente apontada, como relatado por Diana: *"O maior desafio é fazer com que as famílias entendam a importância de uma parceria com a escola."*

Outros desafios incluem gestão problemática (14,3%), citada por Ana: *"A gestão busca dificultar o trabalho em vez de apoiar."* Além disso, 28,6% dos entrevistados mencionaram a dificuldade de alfabetizar turmas multisseriadas, com Fernanda destacando: *"É um desafio complexo lidar com diferentes níveis de aprendizado na mesma sala."*

Esses dados revelam a necessidade de melhorias em infraestrutura, gestão e suporte pedagógico para enfrentar os desafios identificados.

Gráfico 5: Desafios Enfrentados



Fonte: Elaborado pelas Autoras.

4.3.6 Expectativas e Atribuições

A clareza das expectativas e atribuições no cargo é essencial para o desempenho inicial e a motivação dos servidores. Essa questão explorou se os participantes receberam orientações claras e como as expectativas iniciais se alinharam à prática.

Tabela 7: Expectativas e Atribuições

Categoria	Frequência	Frequência

	Absoluta	Relativa (%)
Recebeu explicação clara das atribuições	4	57,1%
Não recebeu explicação clara das atribuições	3	42,9%
Expectativas alinhadas com a prática	3	42,9%
Expectativas divergentes da prática	4	57,1%

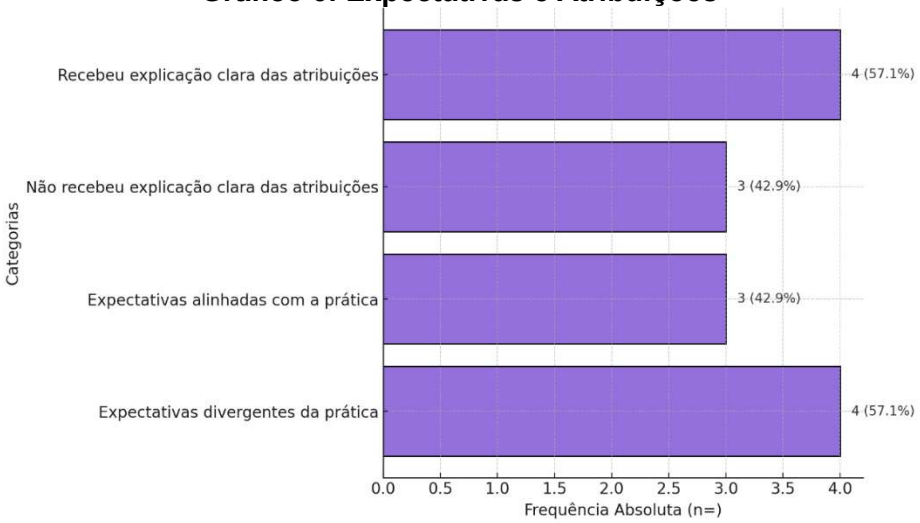
Fonte: Elaborado pelas Autoras.

Mais da metade dos entrevistados (57,1%) relatou que as expectativas iniciais divergiram da prática, como mencionado por Fernanda: *"A prática nos traz realidades sociais que a teoria não contempla."* Gabriela destacou: *"A falta de recursos torna impossível aplicar completamente o que se planeja."*

Por outro lado, 57,1% afirmaram ter recebido orientações claras sobre suas atribuições, como relatado por Bruno: *"Explicaram claramente o que eu faria, e isso ajudou muito no desempenho inicial."* No entanto, 42,9% não receberam explicações detalhadas, sendo direcionados para suas funções sem suporte, como Ana destacou: *"Aprendi minhas funções no dia a dia."*

Esses dados evidenciam a importância de oferecer orientações mais estruturadas para alinhar expectativas à realidade do ambiente de trabalho.

Gráfico 6: Expectativas e Atribuições



Fonte: Elaborado pelas Autoras.

4.3.7 Processo de Adaptação

A adaptação ao ambiente de trabalho é um indicador crucial para avaliar o suporte oferecido aos novos servidores e a eficácia das estratégias de acolhimento. Essa questão buscou identificar o tempo necessário para adaptação e os fatores que contribuíram para isso.

Tabela 8: Processo de Adaptação

Categoria	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Tempo de adaptação curto (até 1 mês)	2	28,6%
Tempo de adaptação médio (2-3 meses)	4	57,1%
Tempo de adaptação longo (mais de 6 meses)	1	14,3%
Fatores que facilitaram: apoio dos colegas	6	85,7%

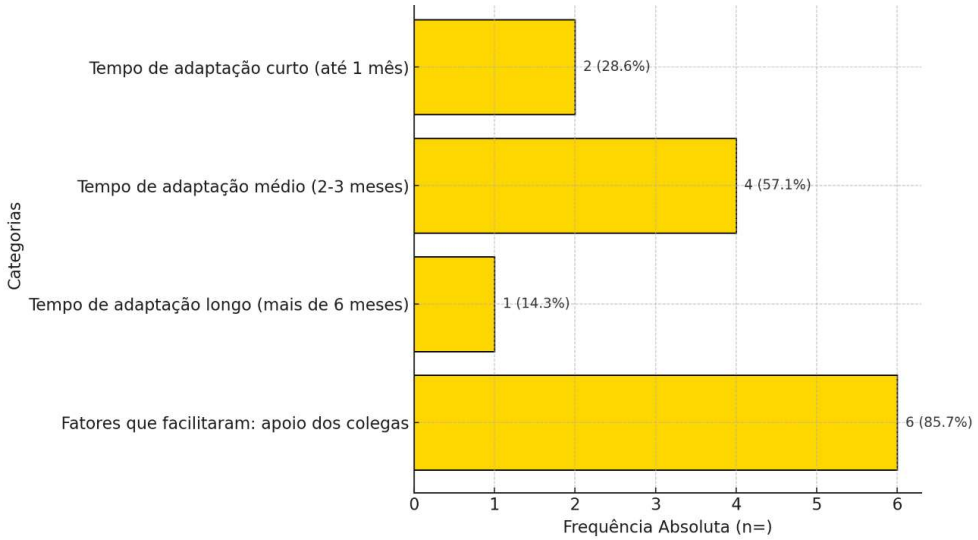
Fonte: Elaborado pelas Autoras.

A maioria dos entrevistados (57,1%) levou de 2 a 3 meses para se adaptar, com o apoio dos colegas mencionado por 85,7% como o principal facilitador. Diana relatou: *"O apoio da equipe foi essencial para entender a rotina e superar os desafios."*

Por outro lado, 14,3% enfrentaram processos mais longos de adaptação, como no caso de Eduardo, que destacou: *"Levou tempo para ajustar o ritmo do trabalho e lidar com as dificuldades iniciais."*

Esses resultados destacam a importância do suporte interpessoal para acelerar a integração de novos servidores.

Gráfico 7: Processo de Adaptação



Fonte: Elaborado pelas Autoras.

4.3.8 Sugestões para Melhoria

As sugestões dos entrevistados para melhorar o acolhimento e a integração dos servidores oferecem insights valiosos sobre pontos de atenção e possíveis intervenções institucionais.

Tabela 9: Sugestões para Melhoria

Categoria	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Treinamentos específicos antes do trabalho	4	57,1%
Melhor comunicação interna	2	28,6%
Humanização no acolhimento pelos gestores	3	42,9%
Inclusão de mais auxiliares nas escolas	1	14,3%

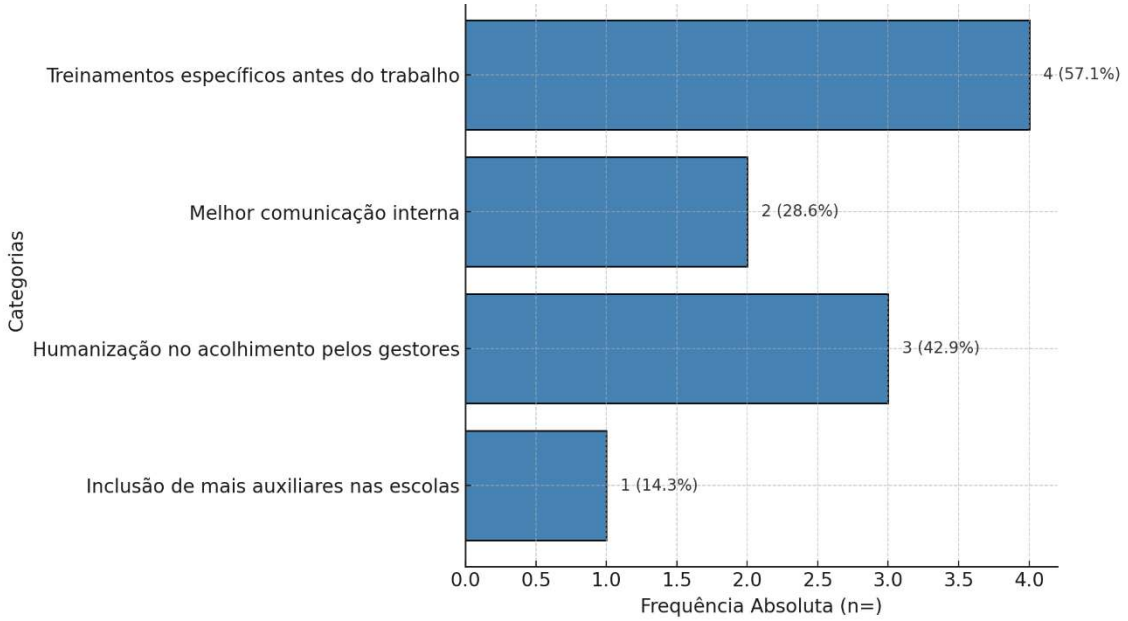
Fonte: Elaborado pelas Autoras.

A maior parte dos entrevistados (57,1%) sugeriu treinamentos específicos como prioridade, com Fernanda afirmando: *"Programas de orientação para novos servidores são fundamentais."* Gabriela complementou: *"Os treinamentos devem abordar tanto as responsabilidades quanto o funcionamento da escola."*

Além disso, 42,9% pediram maior humanização no acolhimento, como apontado por Eduardo: *"Gestores mais próximos e empáticos fariam toda a diferença."*

Essas sugestões reforçam a necessidade de estratégias organizacionais mais estruturadas para o acolhimento e a integração dos servidores.

Gráfico 8: Sugestões para Melhoria



Fonte: Elaborado pelas Autoras.

4.4 Análise Crítica

A análise dos dados coletados revelou tendências gerais nas experiências dos novos servidores na rede municipal de educação de Jaru, Rondônia, destacando pontos de convergência e divergência com a teoria da gestão de pessoas e comportamento organizacional. Esta análise busca estabelecer conexões entre as respostas dos participantes e as teorias apresentadas, oferecendo uma reflexão crítica sobre as práticas atuais e as oportunidades de melhoria.

4.4.1 Acolhimento e Orientação Inicial

A recepção amigável relatada por muitos entrevistados reflete uma predisposição positiva das equipes escolares para integrar novos membros. Entretanto, a ausência de apresentações institucionais formais sobre políticas e valores revela uma lacuna importante. Segundo Robbins e Judge (2019), o

acolhimento é uma etapa crucial para alinhar expectativas e reduzir a ansiedade inicial dos novos servidores. A falta de treinamentos consistentes e de orientações formais reforça a necessidade de adotar práticas estruturadas de socialização organizacional, como sugerido por Chiavenato (2014), que destaca a importância de introduzir os valores organizacionais logo no início da integração.

4.4.2 Integração com a Equipe e Ambiente

A dependência do apoio de colegas para a integração demonstra a relevância das redes informais no ambiente escolar, alinhando-se às observações de Perrenoud (1999), que considera a colaboração interpessoal uma chave para a adaptação. No entanto, a atuação variável de gestores e supervisores reflete a falta de uniformidade nas práticas de liderança. A teoria de Herzberg (1959) enfatiza que fatores motivadores, como apoio interpessoal e reconhecimento, são cruciais para engajamento e satisfação. Essa lacuna sugere a necessidade de maior envolvimento dos gestores para promover um ambiente mais colaborativo.

4.4.3 Descrição do Ambiente de Trabalho

Os desafios relacionados à infraestrutura e à falta de insumos foram amplamente relatados, evidenciando condições que podem comprometer o desempenho. Essa situação contrasta com as necessidades básicas descritas na pirâmide de Maslow (1970), segundo a qual condições estruturais inadequadas dificultam que os servidores avancem para níveis superiores de motivação e desempenho. Por outro lado, o clima colaborativo citado por alguns participantes indica a presença de fatores motivadores capazes de mitigar parcialmente os desafios estruturais.

4.4.4 Desafios Enfrentados

Os principais desafios mencionados — indisciplina de alunos e falta de materiais — são consistentes com as dificuldades frequentemente encontradas em escolas públicas brasileiras (FERREIRA; GARCIA, 2016). A convivência com a gestão escolar, mencionada por alguns participantes, aponta para a necessidade de práticas de liderança mais inclusivas e colaborativas, como defendido por Mintzberg (2017). Além disso, o enfrentamento de turmas multisseriadas exige habilidades específicas que poderiam ser desenvolvidas em treinamentos iniciais.

4.4.5 Expectativas e Atribuições

As variações na clareza das atribuições refletem uma inconsistência nos processos de orientação. Para Bergue (2018), a falta de clareza nas expectativas pode levar à frustração e comprometer o desempenho. O alinhamento das expectativas com a prática, apontado como uma dificuldade por alguns entrevistados, reforça a necessidade de uma comunicação clara e objetiva durante o acolhimento.

4.4.6 Processo de Adaptação

O apoio da equipe foi identificado como o principal fator de sucesso na adaptação, corroborando a teoria de Robbins e Judge (2019) sobre o papel das redes sociais no ambiente de trabalho. Por outro lado, a variação no tempo de adaptação indica que fatores contextuais, como turmas multisseriadas e desafios estruturais, desempenham um papel significativo. A ausência de um processo padronizado de integração, conforme proposto por Chiavenato (2014), limita a experiência de adaptação e prolonga o período de ajuste.

4.4.7 Sugestões para Melhoria

As sugestões apresentadas pelos participantes, como treinamentos mais detalhados e apoio contínuo de gestores, são consistentes com as boas práticas descritas na literatura. Segundo Bardin (2011), o treinamento inicial é um elemento central para preparar os servidores para os desafios do ambiente de trabalho. A necessidade de melhorias na infraestrutura também é destacada, apontando para uma relação direta entre condições materiais e o desempenho dos servidores.

A análise das respostas destaca uma desconexão entre as práticas de acolhimento e integração e os princípios teóricos da gestão de pessoas. Embora existam iniciativas positivas, como o apoio de colegas, as lacunas em treinamentos, infraestrutura e liderança comprometem a experiência dos novos servidores. A implementação de práticas formais e padronizadas, como treinamentos introdutórios e supervisão contínua, pode alinhar as experiências dos servidores às teorias de comportamento organizacional e promover um ambiente mais acolhedor e produtivo. Essas melhorias são essenciais para atender não apenas às necessidades dos profissionais, mas também para assegurar a qualidade da educação oferecida à comunidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar os desafios enfrentados no acolhimento e na adaptação de novos servidores na rede municipal de educação de Jaru, Rondônia, propondo estratégias para aprimorar esses processos. Por meio de uma abordagem qualitativa, que incluiu entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo, foi possível alcançar os objetivos propostos, identificando as principais dificuldades relatadas pelos participantes, avaliando as práticas existentes e apresentando sugestões embasadas em teorias de gestão de pessoas e experiências bem-sucedidas.

Os resultados evidenciaram lacunas significativas nos processos de acolhimento e integração, como a ausência de treinamentos formais e insuficiência de apresentações institucionais, bem como desafios estruturais relacionados à falta de materiais e infraestrutura escolar. Por outro lado, destacaram-se aspectos positivos, como o apoio interpessoal recebido de colegas, que desempenhou papel essencial na adaptação dos novos servidores. Com base nesses achados, sugerem-se as seguintes ações para a gestão da rede municipal de educação:

1. **Implementação de Programas de Acolhimento:** Desenvolver treinamentos introdutórios estruturados, abrangendo as políticas, valores institucionais e orientações específicas sobre as atribuições dos servidores.
2. **Apoio Contínuo dos Gestores:** Estimular práticas de supervisão ativa e feedback regular para fortalecer o engajamento dos novos servidores e facilitar sua adaptação.
3. **Melhoria da Infraestrutura Escolar:** Priorizar investimentos em materiais e condições básicas de trabalho, promovendo um ambiente mais adequado às demandas do ensino.
4. **Capacitação para Desafios Específicos:** Oferecer formação continuada para lidar com situações complexas, como turmas multisseriadas e a indisciplina de alunos.

Reconhecendo as limitações deste estudo, ressalta-se que os resultados refletem um contexto específico, o município de Jaru, e um grupo limitado de participantes. As percepções relatadas são subjetivas e baseadas nas experiências individuais dos entrevistados, o que restringe a generalização dos achados. Para ampliar a compreensão do tema, sugere-se a realização de novas pesquisas que:

- Investiguem práticas de acolhimento em outros municípios, permitindo comparações e identificação de padrões regionais.

- Explorem a relação entre a qualidade do acolhimento e indicadores de desempenho profissional e satisfação dos servidores.
- Avaliem o impacto de programas de integração estruturados, medindo sua eficácia a longo prazo.

Por fim, expressamos nossa gratidão aos servidores e gestores que participaram desta pesquisa, compartilhando suas experiências e contribuindo de forma significativa para a construção deste estudo. Seu envolvimento foi essencial para compreender os desafios enfrentados e propor soluções que possam beneficiar a rede municipal de educação e a comunidade escolar como um todo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público*. São Paulo: Atlas, 2018.

BRASIL. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. *Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos*. Brasília, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FLICK, Uwe. *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HERZBERG, Frederick. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.

MASLOW, Abraham. *Motivation and Personality*. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDAÑA, Johnny. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINTZBERG, Henry. *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2017.

NÓVOA, Antônio. *Professores: Imagens do Futuro Presente*. Lisboa: Educa, 1995.

PERRENOUD, Philippe. *A Prática Reflexiva no Ofício de Professor: Profissionalização e Razão Pedagógica*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

PATTON, Michael Quinn. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.

ROBERTS, Brent; HARMS, P. D.; WOOD, Dustin. *Personality and Work: Psychological Foundations of Job Performance*. New York: Routledge, 2019.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento Organizacional*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

QEdu. *Dados do município de Jaru, Rondônia*. Disponível em: https://qedu.org.br/municipio/1100114-jaru. Acesso em: 21 nov. 2024.