

# DETALHES DECISIVOS NO INGRESSO E DIA-A-DIA DO SERVIDOR PÚBLICO QUE PODEM MELHORAR O DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Suélen Ghedini Martinelli  
suelengmartinelli@hotmail.com  
UFSM

Tônia Magali Moraes Brum  
toniabrum@hotmail.com  
UFSM

Lucélia Waechter  
luwaechter@hotmail.com  
UFSM

**Resumo:** Percebe-se, nos dias de hoje, que as ferramentas de gestão aplicadas no setor privado, especialmente de gestão de pessoas, estão ganhando maior espaço no ambiente público. Nota-se cada vez mais a importância dada às pessoas, no local de trabalho, a fim de se alcançar o desenvolvimento da organização. Com o intuito de contribuir com a gestão dos órgãos públicos, redigiu-se este artigo com uma linguagem simples e objetiva buscando evidenciar detalhes decisivos no ingresso do servidor público ao trabalho que podem afetar sua satisfação no dia-a-dia na organização. Para fins metodológicos, a pesquisa foi classificada como descritiva quanto aos objetivos, quali-quantitativa quanto à abordagem do problema e estudo de caso quanto aos procedimentos utilizados. Como resultado, verificou-se que, algumas ações tiveram impacto positivo na satisfação dos servidores, no entanto, outros aspectos ficaram a desejar e por isso provocaram certa insatisfação. Neste sentido, foram apontadas sugestões para melhoria das ações realizadas na organização, o que refletirá numa melhora de qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, maiores possibilidades de se obter comprometimento e produtividade no serviço prestado.

**Palavras Chave:** Socialização - Integração - Satisfação - Gestão Pública -

## 1. INTRODUÇÃO

É notória a urgência de o servidor público deixar de ser apenas um prestador de serviços e passar a ser um agente de transformação que produz resultados eficazes na esfera pública. Neste sentido, a busca do alcance desses objetivos deve ser uma constante do gestor público, juntamente com toda sua equipe de colaboradores. E isso deve ser constatado pelos servidores desde a sua chegada à organização.

Pires e Macedo (2006) alertam que, nas organizações públicas, se torna necessária a busca de novos instrumentos e estratégias para a oferta de serviços, de maior qualidade, à sociedade. Neste sentido, muitos estudos mostram que uma pessoa satisfeita com o conteúdo de seu trabalho, seu ambiente e relacionamentos produz mais e melhor.

Tendo em vista a importância da satisfação dos colaboradores, realizou-se a presente pesquisa orientada para a análise das ações desenvolvidas, com os servidores públicos, em uma organização pública da região norte do Rio Grande do Sul, no período inicial de seu trabalho, bem como no decorrer da carreira profissional. Através deste estudo buscou-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as ações desenvolvidas pela Organização Pública, desde o ingresso de seus servidores, buscando a satisfação no trabalho?

A pesquisa desenvolvida foi classificada quanto aos objetivos como descritiva, quanto à abordagem, quali-quantitativa e quanto ao procedimento como estudo de caso. O estudo foi estruturado da seguinte forma: além desta Introdução, contém um referencial teórico que trata de Gestão de Pessoas – de uma maneira abrangente procura evidenciar a importância das pessoas e da área. Em seguida se foca na socialização e relações interpessoais e após na socialização organizacional. Por fim, detalham-se os procedimentos metodológicos realizados para se alcançar os objetivos que a presente pesquisa se propôs. E em seguida, apresentam-se os resultados obtidos, as considerações finais e as referências utilizadas que embasaram o estudo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O desempenho humano está associado ao sucesso de toda e qualquer empresa, porém em algumas se apresenta em maior e em outras em menor grau. Por isso, as empresas desenvolvem estratégias para atuar no comportamento de seus colaboradores, essas ações fazem parte da Gestão de Pessoas (FISCHER, 2002).

O gerenciamento de pessoas não segue princípios ou regras universais, para Chiavenato (2007), a gestão varia de acordo com o ambiente organizacional, as tecnologias empregadas, a filosofia administrativa, além da quantidade e qualidade dos recursos humanos da organização. Além disso, o modelo de gestão de pessoas adotado por cada organização será dependente das condições que se apresentam no ambiente interno e externo a elas. “Somente com o entendimento adequado dos fatores que determinam essas condições é que se torna possível delinear um modelo coerente com as necessidades da empresa”. (FISCHER, 2002, p.13)

Nesse novo ambiente organizacional globalizado, com rápidas e constantes mudanças, competitividade e dinamismo, as organizações passaram a administrar *com* as pessoas, ao invés da antiga forma de administrar recursos humanos. Essa mudança fez com que as pessoas passassem a ser tratadas como agentes ativos e proativos, valorizando suas habilidades e

capacidade criativa. Além disso, floresceu a idéia de que as pessoas são o ativo principal das organizações, que permitem às mesmas alcançarem maiores níveis de competitividade. (CHIAVENATO, 2007)

Essa nova forma de gerir o capital humano das organizações rompe a maneira tradicional de tratar as pessoas meramente como meios de produção, Chiavenato (2007) e Gramigna (2002), nesse sentido, são similares ao afirmar que a área de Recursos Humanos assume papel estratégico no ambiente organizacional, através da descentralização, e distribuição de responsabilidades pelo gerenciamento e desenvolvimento das pessoas.

Características de autoritarismo e centralização, antes observadas no gerenciamento passam a ser substituídas por práticas participativas, em que os funcionários têm maior liberdade para tomar decisões, o fator fundamental desta mudança é a presença de métodos de inovação na gestão de pessoas, que interferem na cultura da organização. (GRAMIGNA, 2002)

## 2.2. SOCIALIZAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Este título faz uma breve contextualização do tema, buscando as suas raízes antropológicas e sociológicas se estendendo também para a questão dos relacionamentos interpessoais desenvolvidos pelos seres humanos nas várias situações sociais, especialmente no contexto organizacional.

Silva (2008, p.3) destaca que “ao longo do processo de desenvolvimento humano, o indivíduo participa de inúmeros grupos sociais”. A socialização permite que o indivíduo molde seu caráter a partir de normas definidoras dos critérios morais e éticos, de acordo com os padrões do grupo social no qual está inserido. Nessa interação contínua com o meio, a pessoa internaliza crenças e valores, define seus padrões de comportamento para interagir nos grupos sociais. Esses valores, ao longo do tempo, vão se consolidando e orientando suas escolhas, dentre elas, as escolhas profissionais.

O processo de interação social é fundamental para a existência das sociedades, tanto que, em nosso dia a dia, convivemos dentro de diversos grupos sociais, entre eles a família, colegas de trabalho e outros. É da relação com esses grupos que se mantém o nosso equilíbrio psíquico e social, por isso, deve-se dar uma atenção especial ao campo das relações humanas (OLIVEIRA, 2002).

No campo das organizações Marques (2004) comenta que as interações interpessoais ocorrem, de forma espontânea em virtude da convivência diária das pessoas e da tendência natural dos seres humanos na busca de relações afetivas. Bergamini (2008) cita a importância das relações interpessoais no sucesso das organizações, pois esse é o diferencial que permite à organização angariar posições de destaque, através do trabalho em grupo desenvolvido de forma produtiva e eficaz. A constituição de um ambiente de trabalho colaborativo e de aprendizagem é possível por meio dos grupos eficazes, onde haja oportunidades de desenvolvimento profissional e das competências de seus membros. Esse fato corrobora no sentido de que os grupos exercem influência na maneira como seus membros se comportam.

Grupos de trabalho unidos e colaborativos, conforme explica Norris (1980 apud SOTO, 2010) e Spector (2010), onde há uma coesão nos relacionamentos entre seus membros, possuem uma inclinação ao desempenho elevado, satisfação e alcance de metas. Alguns estudos, inclusive, comprovam uma inter-relação entre coesão do grupo de trabalho e o desempenho dos indivíduos na organização.



Destaca-se, portanto, que o gestor, dentro de uma organização, tem de ser capaz não apenas de trabalhar com elementos relacionados a problemas técnicos e profissionais, mas, além disso, precisa saber compreender e trabalhar com o comportamento interpessoal. (MINICUCCI, 2006)

### 2.3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Apresentam-se nesta seção os conceitos e estratégias de socialização organizacional, propostas por vários autores. Convém esclarecer que há diferentes nomenclaturas utilizadas para o processo de socialização organizacional, entre as quais integração, iniciação, orientação, socialização ou ambientação de novatos (CHAVES, 2003).

O termo socialização é definido por Van Maanen (2007) como uma espécie de processamento de pessoas, onde o novo indivíduo, ingressante na organização assume novos cargos, status ou papéis, essa experiência nova é estruturada por outras pessoas dentro da organização.

O processo de socialização de novos funcionários é um tema de grande relevância a ser estudado, pois a integração do indivíduo com o ambiente organizacional faz com que este passe a dedicar-se mais ao trabalho, potencialize suas habilidades e competências não apenas para seu sucesso profissional, como também para o sucesso da empresa, Van Maanen, (2007), sinaliza ainda para a importância de identificar essas estratégias, como forma de oportunizar o desenvolvimento, crescimento e sucesso, tanto da empresa quanto dos funcionários.

De forma análoga, Oliveira (2002) afirma que a socialização organizacional se constitui em uma importante ferramenta que possibilita a difusão das ideologias da empresa, como os princípios e normas laborais que as empresas incitam os funcionários a assimilar.

Os programas de socialização visam diminuir a ansiedade das pessoas em cometer falhas no trabalho, reduzir o turnover, que geralmente é elevado na etapa inicial do trabalho, pois os funcionários se sentem ineficientes, indesejados ou desnecessários, diminuir o tempo necessário para que o novo funcionário conheça a organização, o trabalho e os colegas, deixar claro o que se espera do funcionário, fazendo com que o mesmo tenha expectativas reais do que a organização pode lhe proporcionar em termos de desenvolvimento e valores. (CHIAVENATO, 1999)

A fase mais crítica do processo de socialização, descrita por Robbins (2005), se observa no momento do ingresso na organização. Nesta fase há a tentativa de enquadrar o novo funcionário aos objetivos organizacionais, moldando seu caráter. Os funcionários que não conseguem se submeter aos valores e comportamentos primordiais da organização, são frequentemente taxados como rebeldes ou desajustados, e conseqüentemente são banidos. Além do mais, o autor salienta que não somente no ingresso na organização, como em toda sua vida profissional na empresa, o funcionário continuará sendo socializado, através de processos mais implícitos, essa continuidade propicia a manutenção da cultura organizacional.

O processo de socialização organizacional envolve três fases conforme explica Van Maanen (2007). A primeira delas refere-se ao comportamento do indivíduo ao ingressar na organização, neste momento há certa ansiedade e essa situação pode ser diminuída quando o mesmo for motivado a aprender sobre suas atribuições sociais e funcionais na organização.

Em segundo lugar, destaca como pressuposto da socialização que,

Qualquer pessoa que atravesse fronteiras organizacionais está em busca de indícios de como proceder. Desse modo, colegas, superiores, subordinados, clientes e outros participantes do trabalho podem, e mais frequentemente, apóiam, orientam, impedem, confundem ou pressionam o indivíduo que está aprendendo uma nova função. De fato, essas pessoas podem ajudar o indivíduo a explicar (ou confundir) os eventos experimentados, de modo que ele possa tomar medidas apropriadas (ou inapropriadas) em sua nova situação. Além disso, elas proporcionarão um senso de realização, ou de fracasso e incompetência. (VAN MAANEN, 2007, p. 46)

O terceiro pressuposto identificado refere-se ao fato de que a transferência de cargos de forma gradual, de geração em geração, permite que se dê continuidade aos valores, e missão da organização, assim o desempenho organizacional futuro é mais garantido. Assim, destaca a importância da forma como os novatos irão executar suas atividades, pois isso garantirá a estabilidade e produtividade da organização.

Numa concepção similar ao proposto por Van Maanen, Robbins (2005) observa a existência de três estágios do processo de socialização, pré-chegada, encontro e metamorfose.

O primeiro estágio é o momento do aprendizado do novo funcionário antes que o mesmo se junte à organização. O segundo é o momento em que o novo funcionário visualiza a verdadeira imagem da empresa, o que pode ocasionar conflito entre as suas expectativas e a realidade da empresa. O terceiro, por fim, é onde as mudanças ocorrem, ou seja, o funcionário nesta fase já compreende e domina as habilidades necessárias para execução das tarefas de seu cargo, consegue se ajustar aos valores e comportamentos da organização, sente-se aceito pelo grupo de trabalho e confiante para desempenhar suas tarefas.

Para se implantar adequadamente os métodos de socialização é necessário observar uma etapa crítica do processo: o gerenciamento, para Schein (1968 apud FERREIRA, 2007) o sucesso desta etapa depende, essencialmente, de entender as variáveis que se apresentam nas diversas situações e como exercer o controle sobre elas. Um erro gerencial bastante comum é focar as análises apenas no ambiente da organização, como se ela por si só, dada sua característica de sistema social, já desempenhasse o papel de integração dos novos membros.

É importante observar ainda, ao aplicar os métodos de socialização que por mais que as pessoas passem pelos mesmos processos, elas podem ser afetadas de maneira diferente, Bowditch e Buono (1992), ressaltam que isso depende, em grande medida, das experiências e situações vivenciadas anteriormente e relacionadas ainda, ao fato de que algumas pessoas são mais pragmáticas na busca da própria socialização dentro de uma nova organização.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, que para fins de realização classifica-se, quanto aos objetivos como descritiva. Nas colocações de Triviños (1987 apud ZANELLA, 2009, p. 79) a pesquisa descritiva “tem o objetivo de descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Zanella (2009) destaca ainda que a pesquisa descritiva é geralmente utilizada nos estudos e pesquisas da área de Administração Pública. Quanto à abordagem é uma pesquisa quali-quantitativa e quanto ao procedimento técnico classifica-se como estudo de caso.

Para a pesquisa em questão foi utilizada como população-alvo o total de 101 servidores públicos ativos, da Prefeitura de um município localizado na região norte do Rio Grande do Sul, que no estudo foi denominada Prefeitura Municipal X. Ressalta-se que a análise não concentrou sua atenção nos servidores inativos (aposentados), tendo em vista, que não

possuíam mais a mesma convivência diária que os demais servidores ativos estavam expostos. A partir do estabelecimento da população-alvo, foi estudada uma amostra não probabilística de 73 colaboradores, definida pelo critério de acessibilidade.

A técnica empregada na coleta de dados para a realização da pesquisa se deu por meio de entrevista semi-estruturada, aplicada junto aos órgãos que compõem a estrutura da Prefeitura Municipal X. Para tanto, foram levantadas 15 questões de respostas fechadas e abertas, em que se procurou observar as ações desenvolvidas pela organização no ingresso do servidor e no decorrer da carreira profissional, bem como, o nível de satisfação dos mesmos em relação a essas ações.

Após a coleta de dados, realizou-se a análise das informações obtidas, na parte qualitativa por meio da técnica de análise de conteúdo e na parte quantitativa através de representação gráfica, sendo que os dados foram tabulados por meio do software Excel 2010, onde foram diagnosticados os pontos críticos a serem trabalhados para a implementação de estratégias que ofereçam maior satisfação no trabalho do servidor público na referida Organização.

#### **4. RESULTADOS**

Nesta etapa do estudo apresentam-se os resultados obtidos a partir da análise das entrevistas com os citados servidores públicos.

Verificou-se que em relação ao conhecimento das pessoas/colegas de trabalho de outras secretarias, 92% dos colaboradores responderam que conhecem todos ou praticamente todos os colegas, no entanto, alguns comentaram que apesar de conhecerem todas as pessoas, não sabem qual a sua função na organização, tendo, dessa forma, um conhecimento superficial.

É importante que as pessoas que trabalham em uma organização pública conheçam seus colegas, saber quem realmente é e quão importante é seu trabalho para o andamento da máquina pública.

Procurou-se observar ainda se a organização preocupa-se em socializar os novos colaboradores que farão parte da equipe de trabalho, apresentando-os aos seus respectivos colegas e chefe da secretaria, bem como, aos outros colegas e chefes de outros setores da organização. Constatou-se que 45% dos servidores foram apresentados apenas aos colegas da sua própria secretaria e outros 33% não foram apresentados.

Esse fato representa um elemento negativo para a integração do novato, pois os demais servidores podem, dentre várias possibilidades, ignorá-lo, rejeitá-lo ou ter uma impressão negativa até conhecê-lo de fato. Como consequência, a convivência e o desenvolvimento do trabalho na organização podem ser afetados, gerando entraves e conflitos no grupo.

Corroborando com essa análise, Schein (1978) e Wanous (1992) citados por Shinyashiki (2002), destacam que as falhas no processo de socialização conduzem a certos problemas, entre eles, a rejeição do novato por parte do grupo de trabalho, conformidade com a situação e enfraquecimento da criatividade, sendo que o indivíduo passa a trabalhar de forma sistemática e burocrática, e por fim aumento da rotatividade e absenteísmo ocasionando custos maiores para a organização.

A análise seguinte verificou se os novos servidores receberam orientação ou ajuda de colegas ou um tutor específico, que lhe orientasse sobre seu trabalho e suas funções na

organização. Verificou-se que 52% receberam orientação no início de seu trabalho de um colega que o instruiu sobre as principais tarefas de seu cargo.

Esse procedimento da Prefeitura revela-se como positivo, já que o recém-chegado passa a se integrar mais ao novo cargo, sentindo-se menos ansioso no novo ambiente de trabalho e no desempenho de suas funções, possibilitando ainda, que haja continuidade nas tarefas e na cultura da organização.

No entanto, 48% não receberam tal acompanhamento e devido a isso manifestaram-se um tanto inseguros no início de seus trabalhos. Van Maanen (2007) explica que um processo de socialização, que permite ao novo membro o esclarecimento do papel que irá desempenhar na organização, ajuda a diminuir a ansiedade e os conflitos internos.

Em relação ao tempo de acompanhamento/tutoria destinado pela organização verificou-se que a maioria dos funcionários, 36% teve uma breve tutoração com duração de 1 a 5 dias de acompanhamento e 32% apenas 1 dia. Essa tutoria, segundo o que comentou a maior parte dos respondentes, se resumiu em explicações sobre a execução das tarefas por um colega do setor, não havendo um acompanhamento constante na função. Na concepção de Bellodi e Martins (2005), a tutoria é um método de ensino-aprendizagem importante, que permite uma reflexão e um processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

A questão seguinte procurou analisar o grau de satisfação dos servidores em relação às orientações que receberam ao ingressarem na organização, sobre os seus direitos (benefícios, salários, previdência, planos de saúde, etc.). Para 66% dos entrevistados, as orientações foram satisfatórias ou plenamente satisfatórias, o que permite observar que a organização tem uma preocupação em deixar os colaboradores a par daquilo a que fazem jus desde o início de suas atividades. Essa verificação é positiva, visto que o servidor precisa saber o que a organização lhe oferece pelo seu trabalho.

Com relação à satisfação dos servidores, sobre as orientações recebidas no início de suas atividades, relacionadas aos seus deveres, 67% dos entrevistados responderam que as orientações foram satisfatórias ou plenamente satisfatórias, comentaram ainda que as orientações foram repassadas pelos seus superiores de forma informal, mas contribuíram para lhes dar um norte no início das atividades.

A partir dos resultados apresentados pode-se inferir que o servidor sente-se menos ansioso ao saber o que ele pode e o que não pode fazer, pois as orientações iniciais sobre o cargo são fundamentais para que o indivíduo saiba como proceder e o que esperar em relação a sua função.

Quanto à satisfação dos funcionários em relação às orientações sobre o funcionamento da organização, pôde-se observar que 59% dos funcionários tiveram uma experiência pouco satisfatória em relação a este quesito. Este fato revela que a organização não demonstra uma preocupação relevante em apresentar a sua cultura, princípios e valores aos novos funcionários.

Conhecer a organização em que se está iniciando o trabalho é fundamental, principalmente no ambiente público em que a função primordial é atender o cidadão. Em consonância a essa constatação Ashfort e Saks (1997 apud FERREIRA *et al.*, 2007), explicam que a socialização se dá através de um processo de aprendizagem em que os novos membros adquirem informações e passam a reduzir as suas incertezas e se ajustar aos processos da organização. As aquisições de informações sobre o trabalho e sobre a organização são

necessárias para que os novos funcionários aprendam o sentido da sua nova posição, e entendam quanto são importantes para o processo e o seu aperfeiçoamento.

Com relação à satisfação dos servidores com ações de socialização desenvolvidas pela organização no seu ingresso, 52% responderam que ficaram pouco satisfeitos com relação às ações desenvolvidas. Isso reflete que não há uma preocupação por parte da organização em realizar atividades de ambientação dos novos membros. As pessoas ao ingressarem em uma organização, precisam passar por um processo de ambientação para sentirem-se aceitas no grupo de trabalho, além disso, a organização pode se valer deste processo para doutrinar o novo funcionário, para que este tenha maior responsabilidade e desempenhe melhor suas funções.

Nessa etapa procurou-se descobrir também, quais motivos levaram o servidor a ter essa percepção em relação à socialização inicial no novo local de trabalho, para tanto, os entrevistados responderam abertamente esse questionamento, sendo que alguns dos resultados são apresentados a seguir:

**Respondente nº 34:**

“Não houve uma apresentação mais informal e descontraída para os novos colegas e para os outros setores e departamentos. Não houve explicação de como funcionava cada setor e as atividades desenvolvidas pelos diferentes departamentos.”

Observa-se que a organização não dispõe de um processo de socialização padronizado, pois, conforme as argumentações, os novos membros não são apresentados aos colegas de maneira mais descontraída, visando ambientar-se a nova equipe de trabalho. Além disso, não há um processo formal de treinamento que possa orientá-los nos primeiros dias, no âmbito do trabalho e funcionamento da organização.

Bowditch e Buono (1992) ressaltam que estudos constataam que um processo de socialização realizado de forma correta contribui para a produtividade do indivíduo, além de promover o senso de compromisso para com o grupo e com a organização. Nesse ponto existem diversas formas de socializar os recém chegados, através de estratégias formais ou informais, dirigidas a grupos ou a indivíduos, porém independente do modelo que se adote, o importante é que os novos membros aprendam o que a organização espera deles, seus papéis e responsabilidades e as normas e valores grupais.

No processo inicial, como se percebe no comentário do Respondente 36, apesar de ter sido apresentado aos colegas, ele entende como determinante para sua ambientação o desenvolvimento de ações mais específicas de treinamento e orientação, como forma de lhe proporcionar uma visão mais abrangente de seu trabalho desde o início das atividades na organização.

**Respondente nº 36:**

“Fui apresentado aos colegas e vice versa, mas não houve ações de socialização mais formais, nesse sentido acho que deveria começar a se pensar em ações mais específicas que possam desenvolver e integrar o funcionário desde o início do trabalho.”





A socialização começa através de uma etapa preparatória, neste período o novo funcionário recebe uma visão real das expectativas que a organização tem em relação a ele, é orientado sobre suas responsabilidades e as habilidades necessárias a serem desenvolvidas na execução do trabalho que irá realizar. Para Bowditch e Buono (1992) o processo de socialização permite que o indivíduo reduza as incertezas sobre o desempenho de papéis, proporciona uma sensação de segurança e cria um alinhamento de expectativas entre o indivíduo e o grupo. Para a organização este processo promove uma homogeneidade no comportamento dos indivíduos, estimulando a colaboração e o entendimento, além de reduzir possíveis conflitos.

A seguir apresenta-se o relato de outro respondente:

**Respondente nº 60:**

“Vejo que na função pública sempre falta um pouco de ambientação para o novo servidor, onde no futuro, acaba havendo acomodação por parte do mesmo.”

Percebe-se que os servidores, veem como importante o processo de socialização, não apenas no início de suas atividades na organização, como durante sua vida profissional para que o mesmo sinta-se constantemente comprometido com as suas responsabilidades profissionais como servidor público. A aprendizagem inicial é fundamental, mas a continuidade destes processos de integração no âmbito organizacional pode gerar resultados mais sólidos.

De encontro a essa afirmação Ferreira (2007) destaca que a socialização organizacional é o processo que inclui não apenas a aprendizagem de valores, regras e comportamentos da cultura organizacional, mas principalmente permite que o indivíduo faça parte deste processo durante toda sua vida profissional gerando resultados positivos, lhe proporcionando continuamente uma nova auto-imagem, novo comprometimento, novos valores.

Para expressar a importância da socialização organizacional para o colaborador, destaca-se o comentário a seguir:

**Respondente nº 70:**

“No setor público, muitas vezes, não se observam certas regras que deveriam ser seguidas, como a recepção de um novo funcionário, dizer para quem ele está ocupando esse lugar. Seria muito bom se isso acontecesse, pois traria um novo valor ao ambiente de trabalho.”

Conforme relatado, na percepção dos entrevistados, as organizações públicas, como um todo, carecem de programas de socialização, esse processo em qualquer organização é fundamental, seja ela privada ou pública, pois busca integrar os novos servidores à organização e fazer com que se sintam parte do grupo de trabalho, sintam-se aceitos e saibam o porquê estão ocupando este cargo e a importância de suas tarefas para o atendimento das demandas públicas.

No setor público a integração e a socialização de novos servidores tem se mostrado um fato desafiador para a área de recursos humanos, Chaves (2003) comenta que esse processo é essencial para que os novos servidores possam se ajustar rapidamente e serem bem aproveitados no âmbito organizacional, além disso, esse processo é a base para que o indivíduo iniciante possa estabelecer relacionamentos interpessoais com seus colegas, além de promover a sua adaptação aos valores, normas e práticas da instituição.

A presente pesquisa também procurou observar como os servidores se sentem em relação à convivência diária e ao relacionamento com seus colegas, verificar porque têm essa percepção e como isso afeta a sua satisfação. Assim concluiu-se que 47% dos servidores estão satisfeitos e 16% estão plenamente satisfeitos com o relacionamento entre os colegas de sua equipe de trabalho.

Essa satisfação referente à integração entre colegas de trabalho é positiva para o desempenho das tarefas no serviço público, pois revela que as pessoas se sentem bem no ambiente de trabalho e um bom relacionamento entre os membros do grupo permite que a organização tenha o alcance de suas metas facilitadas pelo trabalho conjunto das pessoas que fazem parte dela. A seguir, segue o comentário dos respondentes 09 e 19 relacionados à referida questão:

**Respondente nº 09:**

“Fico satisfeito, pois há uma boa convivência, consideração e amizade entre os colegas do meu setor. Analisando de forma geral às vezes ocorrem problemas de relacionamento entre colegas da organização, mas acredito que isso seja normal como ocorre em qualquer lugar, sendo que estes problemas não chegam a afetar a integração.”

Percebe-se que, apesar de haver uma boa integração no setor de trabalho, onde impera um clima de relativa cordialidade, por vezes surgem conflitos entre as pessoas, embora a pessoa cite que estes não afetam a integração, é necessário que os gestores estejam atentos para que divergências e desentendimentos não gerem um clima de hostilidade e comprometam o desenvolvimento das tarefas. O setor público, por tratar de interesses coletivos, prescinde de um clima de relacionamentos saudáveis, pois seu objetivo está pautado no atendimento dos cidadãos.

Robbins (2005) destaca que os conflitos são eventos naturais que ocorrem nos grupos e nas organizações. Ressalta no entanto, que níveis muito extremos, de conflitos muito altos ou de conflitos muito baixos, podem ser prejudiciais à organização, o nível ótimo seria o necessário para evitar a inércia organizacional.

**Respondente nº19:**

“Sou amigo de todos e me sinto a vontade para orientar e pedir orientação quando necessito. Além disso, posso falar e brincar com todos os colegas sem qualquer restrição.”

Evidencia-se que há um grau elevado de satisfação em relação à integração entre o respondente e os colegas de trabalho, esse fato é positivo, pois um ambiente de trabalho receptivo e de convivência agradável traduz-se em bem-estar e motivação dos servidores.

A satisfação de um colaborador está ligada à soma de diferentes elementos, um dos principais é a interação social, para Robbins (2005) o comportamento amigável e colaborativo no grupo, promove a satisfação com o trabalho, além disso, destaca ainda que a relação com a chefia imediata também interfere de forma positiva ou negativa no nível de satisfação.

No âmbito organizacional, pelo fato das pessoas estarem reunidas no mesmo local de trabalho a formação de grupos menores é natural. Por vários fatores acabam surgindo relações pessoais mais fortes entre as pessoas, como afinidades e contato diário que estabelecem. O fato

das pessoas trabalharem no mesmo setor e desempenhando funções similares, acaba criando vínculos de afetividade maiores do que com colegas de outros setores, com quem têm uma convivência mais restrita. Isso se observa nos relatos de alguns servidores:

**Respondente nº 34:**

“Há uma boa integração entre os colegas, principalmente entre colegas do meu setor. Já com colegas de outros setores existe um certo distanciamento, até mesmo pela falta de tempo para assuntos informais.”

Os grupos informais surgem a partir de alianças ou afinidades não estruturadas pela organização, ou seja, estes grupos se formam de maneira natural dentro do local de trabalho e surgem pela necessidade de contato social dos indivíduos. (ROBBINS, 2005)

Com respeito à satisfação dos servidores, relacionada à comunicação em seu local de trabalho, verificou-se a existência de diálogo entre a pessoa e seus colegas, a maioria, sendo um total de 58% responderam que estão satisfeitos com a comunicação em seu local de trabalho. No entanto, cabe salientar que 30% não se encontram satisfeitos.

A comunicação é um fator preponderante para um bom relacionamento entre colegas no local de trabalho, no setor público, especialmente, isso tem reflexo no desempenho das tarefas, no trabalho conjunto e na eficiência do atendimento ao cidadão.

Na concepção de Reicher e Fonseca (2012) a comunicação interna nas organizações, se executada de forma eficiente, pode proporcionar satisfação e comprometimento do colaborador. Pode, além do mais, ser considerada uma ferramenta estratégica, à medida que permite a implementação de um sistema de informações de qualidade, gerando resultados positivos, pois quando os colaboradores são instigados a participar e opinar nas decisões e ações sentem-se mais valorizados, motivados e, isso se reflete no seu comprometimento.

Embora a comunicação no local de trabalho tenha obtido resultado satisfatório, o mesmo não ocorreu com a comunicação entre as secretarias e departamentos da organização, pois 50% responderam que estão pouco satisfeitos com o grau de comunicação percebido entre o seu setor e os demais. Alguns fatores citados como prejudiciais à comunicação foram: distância física dos departamentos, a falta de conhecimento em relação ao trabalho de colegas de outros setores e falta de intersetorialidade na execução das tarefas.

No ambiente público, as barreiras de comunicação entre os diversos órgãos tornam-se prejudiciais, conforme também aponta a pesquisa em questão, pois interferem no trabalho conjunto e, além do mais, cria nos cidadãos, que por ali passam para solicitar algum serviço, uma imagem negativa da organização.

A comunicação é uma determinante do nível de motivação e desempenho do indivíduo. Robbins (2005) destaca para tanto, que no processo de comunicação, a escolha de um canal de apropriado, uma escuta eficaz e a utilização de feedback, são fatores importantes para ajudar na melhoria do fluxo de informações, no entanto alerta que o fator humano gera distorções difíceis de serem controladas.

Verificando a satisfação dos servidores em relação às ações realizadas entre os colaboradores para promover a integração, observou-se que a grande maioria, 57%, diz estar pouco satisfeito com as ações realizadas. A grande maioria comentou que estava pouco satisfeito não com as ações já realizadas, mas ao contrário, gostaram muito das palestras,



eventos e demais atividades conjuntas das quais participaram, e argumentaram que isso deveria acontecer com maior frequência, pois essas ações ampliaram seu conhecimento e aproximaram mais os colegas de outros setores. Desta forma, conclui-se que estão pouco satisfeitos com a frequência com que são realizadas as atividades de integração.

Dentre alguns exemplos de uma política global de gestão de pessoas, que buscam promover uma resposta aos problemas das organizações, encontram-se estratégias voltadas à manutenção de boas relações humanas através de ações que estimulem o desenvolvimento de um bom ambiente de trabalho e, além disso, políticas de integração treinamento e aperfeiçoamento, onde sejam propostas ações voltadas à capacitação, oportunidade de interação entre os membros do grupo e desenvolvimento profissional. (CHIAVENATO, 2007)

Em relação à questão sobre o que os servidores consideravam a maior ou as maiores barreiras para o desenvolvimento da integração na organização observou-se que 15% dos respondentes apontaram a falta de comunicação ou pouco diálogo e respeito a opiniões como o maior problema para a integração; o individualismo/egoísmo/falsidade aparece em segundo lugar com 11%; em terceiro lugar figura como problema a falta de apoio/cooperação/coleguismo com 10%; e em quarto lugar, ambas com 9% estão a questão política e a falta de reuniões e atividades de integração.

Os principais resultados apontados neste questionamento, e já evidenciados anteriormente foram a questão da comunicação e a frequência com que são realizadas as atividades de integração, novamente sendo citados pelos servidores. Assim depreende desta questão que há necessidade de uma mudança na forma como são conduzidos os relacionamentos entre os diversos setores, sendo fundamental a introdução de práticas de socialização organizacional para obter melhores resultados no âmbito da comunicação, cooperação, melhoria da qualidade de vida e motivação no ambiente de trabalho.

## 5. CONCLUSÕES

A socialização organizacional é uma temática que tem evoluído muito no setor privado, as empresas, preocupadas com a ambientação e integração de seus colaboradores no primeiro contato com a organização e com os colegas de trabalho, tem utilizado essa ferramenta de gestão para mostrar uma imagem positiva e receptiva ao novato.

No ambiente público, a utilização dessa ferramenta é mais rara, geralmente o servidor é introduzido no ambiente de trabalho sem uma orientação prévia que norteie suas atividades, a nível municipal, principalmente em pequenos municípios é onde mais ocorrem fatos como esse.

A importância da socialização e da integração para um indivíduo que irá atuar no setor público está vinculada ao fato de que a organização poderá clarear sua ideologia e acabar com os estereótipos que os servidores públicos constantemente são tachados. É o momento em que a organização irá dizer o que espera dele como servidor, irá lhe mostrar o quão é importante e exige atenção e responsabilidade na função pública.

É nessa etapa, também, que o servidor irá repassar à organização seus anseios e expectativas em relação ao ambiente de trabalho e à sua função e, além disso, é o momento em que irá tirar suas conclusões a respeito da instituição, conforme a maneira que ela o recepcionará.

Mas não somente a socialização no início das atividades do colaborador irá marcá-lo e contribuir para sua evolução e ambientação no local de trabalho, é importante também que a

organização mantenha um projeto constante de atividades de integração entre os servidores, pois apesar de as pessoas trabalharem nos mesmos locais, por vezes, sobra pouco tempo para conversas e relacionamentos mais informais que criem vínculos mais fortes de amizade e cooperação entre as pessoas.

Desta forma, torna-se essencial a organização manter continuamente processos de integração. Para o setor público essa evolução é necessária, já que suas estruturas burocráticas muitas vezes isolam as pessoas afastando-as da convivência com os demais colegas e criando um sentimento de falta de apoio no ambiente de trabalho, conforme evidenciado na pesquisa, onde o fator individualismo foi imperativo.

Atividades que promovam os relacionamentos interpessoais são positivas no setor público, pois a partir do momento em que as pessoas se conhecem e principalmente reconhecem a importância do trabalho do colega, a organização também passa a ter um ambiente laboral mais saudável, promove uma comunicação mais eficaz e gera uma imagem mais positiva aos olhos dos cidadãos. A organização pública, nesse sentido, precisa evoluir e manter políticas de ambientação entre seus servidores, para conquistar estas melhorias.

Por estes motivos a socialização e integração organizacional, no setor público, mostram-se como uma necessidade para trazer mudanças e um novo valor a esse ambiente que frequentemente é visto como burocrático, ineficiente e tem seus recursos humanos tachados como acomodados. Defende-se que esta mudança tão necessária no setor público comece desde a entrada do novo servidor na organização, pois, acredita-se, que é por meio das pessoas que se podem promover as maiores mudanças, em qualquer organização.

Por fim, destaca-se que apesar da pesquisa ter focado a análise numa organização de pequeno porte, o que evidencia algumas limitações, a partir de seus resultados é possível abrir um leque de oportunidades para novos estudos em diversas organizações públicas, claro que observando as adaptações necessárias a cada estrutura organizacional. Além do mais, o estudo buscou apenas investigar a socialização dos servidores, sendo relevante também que se realizem outros estudos relacionados à satisfação e produtividade, por exemplo, uma pesquisa de clima organizacional.

## 6. REFERÊNCIAS

**BELLODI, P. L.; MARTINS, M. A.** Tutoria: Mentoring na formação médica. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

**BERGAMINI, C. W.** Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

**BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F.** Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

**CHAVES, C. S.** Socialização Organizacional o Processo de Integração de Novos Servidores na Câmara dos Deputados. Brasília, 2003. 117 fl. Monografia (Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial) – Universidade de Brasília, 2003. Disponível em:  
[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/563/socializacao\\_organizacional\\_chaves.pdf?sequence=1](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/563/socializacao_organizacional_chaves.pdf?sequence=1). Acesso em: 05 maio 2013.

**CHIAVENATO, I.** Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.



- FERREIRA, M. R. 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 de ago. 2007. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/24.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2013.
- FISCHER, A. L.** Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002, pp. 11-16.
- GRAMIGNA, M. R.** Modelo de competências e gestão de talentos. São Paulo: Makron Books, 2002, pp. 1-13.
- MARQUES, J. C.** Relações interpessoais e apoios afetivos: o calor e o frio na convivência organizacional. In: BITENCOURT, C. (coord.) Gestão de contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, pp. 117-131.
- MINICUCCI, A.** Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, S. L.** Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PIRES, J.C.S., MACÊDO, K. B.** Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Rio de Janeiro, Jan./Fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 05 maio 2013.
- REICHER, R.; FONSECA, V. S.** Comprometimento Organizacional e Comunicação Interna como Ferramenta Estratégica: Um Estudo de Caso. In: XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, Set. 2012. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2012/EOR/Tema%2009/2012\\_EOR2194.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/EOR/Tema%2009/2012_EOR2194.pdf). Acesso em: 24 maio 2013.
- ROBBINS, S. P.** Comportamento Organizacional. 11ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SHINYASHIKI, G.** O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, M.T.L. (coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002, pp. 165-184.
- SILVA, A. O. et al.** Estratégias de Socialização: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. In: V SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, 2008. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos08/584\\_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf). Acesso em: 06 maio 2013.
- SOTO, E.** Comportamento Organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- SPECTOR, P. E.** Psicologia nas organizações. 3ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2010.
- VAN MAANEN, J.** Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (org.). Cultura e poder nas organizações. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007, pp. 45-62.
- ZANELLA, L.C.H.** Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2009.