



Disponível em
<http://www.desafioonline.com.br/publicações>
Desafio Online, Campo Grande, v. 2, n. 1, Jan./Abr. 2014



**A INFLUÊNCIA DA SOCIALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO NA SATISFAÇÃO DOS
SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO
PÚBLICA**

**THE INFLUENCE OF SOCIALIZATION AND INTEGRATION IN
SATISFACTION OF PUBLIC SERVANTS: A CASE STUDY IN A PUBLIC
ORGANIZATION**

Tonia Magali Moraes Brum¹

Universidade Federal de Santa Maria
Colaboradora no PPGExR
E-mail: toniabrum@hotmail.com

Suélen Ghedini Martinelli

Universidade Federal de Santa Maria
Aluna da Pós-graduação
E-mail: suelengmartinelli@hotmail.com

Lucélia Waechter

Universidade Federal de Santa Maria
Aluna da Pós-graduação
E-mail: luwaechter@hotmail.com

Liziany Müller

Universidade Federal de Santa Maria
Professora Adjunta
E-mail: lizianym@hotmail.com

Jñana Gadea de Mello

1

Doutorado em Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas pelo Universidad de León,
Espanha(2001)
Prof. Adj. do Depto. de Educ. Agr. Ext. Rural da Universidade Federal de Santa Maria , Brasil

Universidade Federal de Santa Maria
Aluna da Pós-graduação
E-mail: jñana_gm@hotmail.com

Resumo

Com o intuito de contribuir com a gestão dos órgãos públicos, redigiu-se este artigo com o objetivo de analisar a satisfação dos servidores públicos em relação às ações de socialização e integração desenvolvidas em uma organização pública. A pesquisa foi classificada quanto aos objetivos como descritiva, quali-quantitativa quanto à abordagem do problema e estudo de caso quanto aos procedimentos utilizados. Os resultados apontaram que algumas ações de socialização e integração contribuíram para a satisfação dos servidores, no entanto, outros aspectos ficaram a desejar e por isso provocaram certa insatisfação. Neste sentido, evidenciou-se a relação entre o desenvolvimento de ações de socialização e integração e a melhoria da satisfação dos servidores públicos.

Palavras chave: Socialização; Integração; Satisfação; Servidores Públicos.

Abstract

Aiming to contribute to the management of public agencies, wrote up this article with the aim of analyzing the satisfaction of public servants in relation to the actions of socialization and integration developed in a public organization. The research was classified as descriptive as to objectives, as the qualitative and quantitative approach to the problem and a case study on the procedures used. The results showed that some actions of socialization and integration had a positive impact on the satisfaction of servers, however, other aspects were to be desired and therefore caused some dissatisfaction. In this sense, there was a relationship between the development of socialization and integration actions and improving the satisfaction of public servants.

Keywords: Socialization; Integration; Satisfaction; Servants.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais, os cidadãos esperam contar com qualidade dos serviços oferecidos pelos órgãos públicos, neste sentido requer-se do servidor público resultados eficazes na esfera pública. O alcance desse objetivo (qualidade dos serviços) deve ser uma constante do gestor público e toda sua equipe de colaboradores, e isso necessita ser constatado

pelos servidores desde que chegam na organização. Uma forma de fazer com que o servidor público motive-se para ser mais do que apenas um prestador de serviços é através da satisfação em relação ao ambiente de trabalho.

Pires e Macedo (2006) alertam para a necessidades de novos instrumentos e estratégias, nas organizações públicas, para a oferta de serviços de maior qualidade à sociedade. Além disso, estudos mostram que quando uma pessoa está satisfeita com o conteúdo de seu trabalho, com o ambiente laboral e com seus relacionamentos produz mais e melhor.

Corroborando com essa ideia Chiavenato (2007) salienta que as organizações dependem das pessoas para alcançar seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações também são necessárias, já que é por meio delas que podem ser alcançadas várias de suas expectativas e realizações pessoais. Para atender as expectativas da organização e ao mesmo tempo dos seus colaboradores é preciso que se encontrem ferramentas gerencias que promovam essa integração de ideais. Uma das formas de motivar e gerar comprometimento dos colaboradores são as ações de socialização. Silva *et al.* (2008, p. 12) ressalta que, “um indivíduo socializado contribui com seu potencial intelectual, social e de trabalho para o alcance das metas da organização”.

Tendo em vista, a tendência para mudança de postura na administração pública, a importância da satisfação dos colaboradores e verificando as contribuições que os processos de socialização podem proporcionar na produtividade e motivação no ambiente de trabalho, realizou-se a pesquisa objetivando analisar a satisfação dos servidores públicos em relação às ações de socialização e integração desenvolvidas em uma organização pública da região norte do Rio Grande do Sul, logo após a contratação e no decorrer da carreira profissional.

Para tanto, através do estudo buscou-se responder a seguinte pergunta: As ações de socialização e integração desenvolvidas pela Prefeitura Alfa, influenciam na satisfação dos servidores públicos?

A pesquisa desenvolvida foi classificada quanto aos objetivos como descritiva, quanto à abordagem do problema caracterizou-se como quali-quantitativa e quanto aos procedimentos classificou-se como estudo de caso. Quanto à estruturação adota o

seguinte formato: além desta Introdução, tem-se um referencial teórico que aborda o Trabalho com as Pessoas – de maneira abrangente, procura evidenciar a importância das pessoas e da área de Gestão de Pessoas. Em seguida, foca-se na socialização e nas relações interpessoais e, posteriormente, na socialização organizacional. Por fim, detalham-se os procedimentos metodológicos realizados para se alcançar os objetivos e, por fim, apresentam-se os resultados obtidos, as considerações e recomendações e as referências utilizadas que embasaram o estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O TRABALHO COM AS PESSOAS

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

O gerenciamento de pessoas não segue princípios ou regras universais, uma vez que, para Chiavenato (2007), a gestão varia de acordo com o ambiente organizacional, as tecnologias empregadas, a filosofia administrativa, a quantidade e a 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. Com isso, floresceu-se a ideia 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. Nesse sentido, Chiavenato (2007) e Gramigna (2002) são similares ao afirmarem que a área de Recursos Humanos assume papel estratégico no ambiente organizacional, por meio 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, onde os funcionários têm maior liberdade para tomar decisões. O fator fundamental dessa 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

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, como a família, colegas de trabalho e outros. É da relação com esses grupos que o nosso equilíbrio psíquico e social se mantém, por isso, é preciso 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 desempenho dos indivíduos na organização.

Portanto, destaca-se que o gestor, dentro de uma organização, tem de ser capaz não apenas de trabalhar com elementos relacionados a problemas técnicos e profissionais, mas, também precisa saber compreender e trabalhar com o comportamento interpessoal (Minicucci, 2006).

2.3. SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

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 se dedicar 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, a importância de identificar essas estratégias como forma de oportunizar o desenvolvimento, o crescimento e o 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 a 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 desse novo funcionário, fazendo com que ele 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. Nessa 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, nesse momento há certa ansiedade e essa situação pode ser diminuída quando o servidor for motivado a aprender sobre suas atribuições sociais e funcionais na organização.

Em segundo lugar, destaca como pressuposto da socialização que, colegas, superiores, subordinados, clientes e outros participantes do trabalho podem apoiar, orientar, impedir, confundir ou pressionar o indivíduo que está aprendendo uma nova função. Essas pessoas proporcionarão, ao novato, um senso de realização, ou de fracasso e incompetência (Van Maanen, 2007).

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, e o desempenho organizacional futuro é mais garantido. Assim, destaca-se a importância da forma como os novatos irão executar suas atividades, pois isso garantirá a estabilidade e produtividade da organização.

Robbins (2005) observa a existência de três estágios do processo de socialização:

- a) primeiro estágio é o momento do aprendizado do novo funcionário antes que ele se junte à organização;
- b) o segundo estágio consiste no 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;
- c) o terceiro, e último, 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 dessa 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 também observar, 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, relacionadas, ainda, ao fato de que algumas pessoas são mais pragmáticas na busca da própria socialização dentro de uma nova organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A tipologia de pesquisa realizada foi classificada, quanto aos objetivos, como descritiva. Quanto à abordagem do problema foi caracterizada como pesquisa quali-quantitativa e, quanto aos procedimentos técnicos, classificou-se como estudo de caso.

Adotou-se como população-alvo um total de 101 servidores públicos municipais ativos de um município localizado na região norte do Rio Grande do Sul, que no estudo foi denominada como Prefeitura Alfa. A partir da definição da população-alvo, foi estudada uma amostra não probabilística de 73 servidores, definida pelo critério de acessibilidade.

A técnica empregada na coleta de dados se deu por meio de entrevista semi-estruturada, aplicada junto aos órgãos que compõem a estrutura da Prefeitura Alfa. 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.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da análise das entrevistas com os servidores públicos, verificou-se que 92% dos colaboradores responderam que conhecem todos ou praticamente todos os colegas da Prefeitura, no entanto, alguns comentaram que apesar de saber quem são os colegas de trabalho, 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 bom funcionamento da instituição pública.

Procurou-se observar ainda se a organização se preocupa 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 segundo Schein (1978) e Wanous (1992), citados por Shinyashiki (2002), 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 absentéismo 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 foi considerado como positivo, uma vez 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, resumiu-se 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 ingressar 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 servidores em relação às orientações sobre o funcionamento da organização, pôde-se observar que 59% tiveram uma experiência pouco satisfatória em relação a este quesito. Esse fato revela que a organização não demonstra uma preocupação relevante em apresentar a sua cultura, princípios e valores aos novos funcionários, abaixo é apresentada a Figura 1, que expressa esses dados.

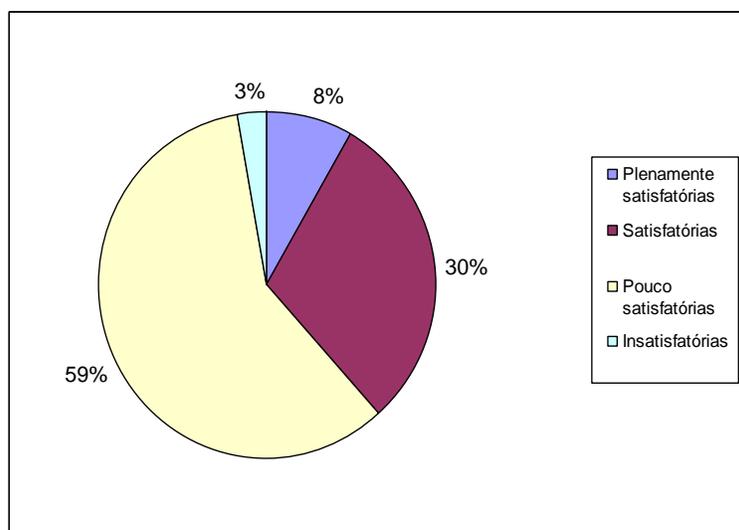


Figura 1 – Satisfação dos servidores quanto às informações recebidas sobre o funcionamento da organização.

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, conforme mostra a Figura 2. 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.

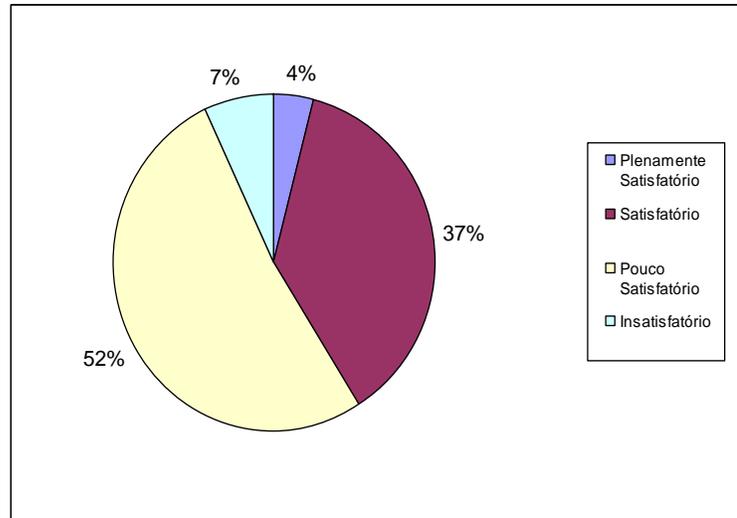


Figura 2 – Satisfação dos servidores com as ações de socialização desenvolvidas pela organização no ingresso ao ambiente de trabalho

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, observa-se que a organização não dispõe de um processo de socialização padronizado, pois, conforme as argumentações dos entrevistados, 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 constataram 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 dos respondentes à pesquisa, 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.

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.

Pode-se perceber através da pesquisa que os servidores vêm como importante o processo de socialização, não apenas no início de suas atividades na organização, como durante sua vida profissional para que o mesmo sintam-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. Em concordância 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 permite que o indivíduo faça parte deste processo durante toda sua vida profissional gerando resultados positivos, lhe proporcionando continuamente uma nova autoimagem, novo comprometimento, novos valores.

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, a Figura 3 apresenta estes resultados.

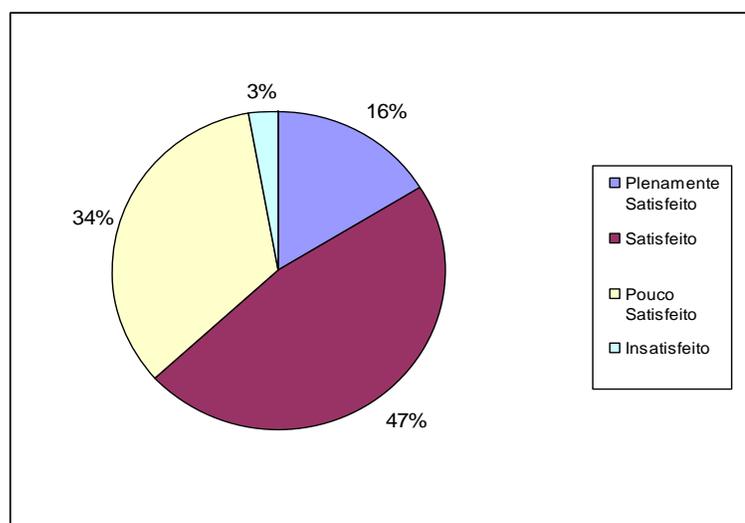


Figura 3 – Satisfação dos servidores com a integração entre colegas de trabalho da organização.

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.

Percebe-se pelos resultados das entrevistas que na Prefeitura Alfa, 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 estes não afetem 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.

Evidencia-se que há um grau elevado de satisfação em relação à integração entre os respondentes e seus 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 de as 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.

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, conforme demonstra a Figura 4. 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 intersectorialidade 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.

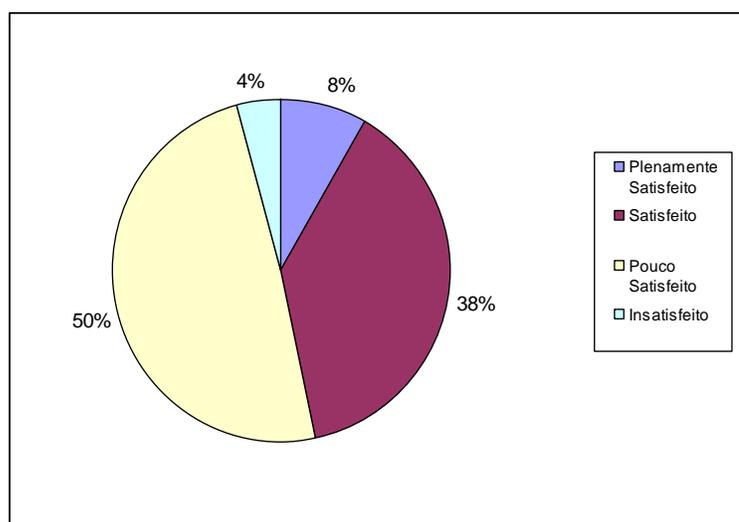


Figura 4 – Satisfação com relação à comunicação entre as Secretarias.

A comunicação é uma determinante do nível de motivação e desempenho do indivíduo. Robbins (2005) destaca 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.

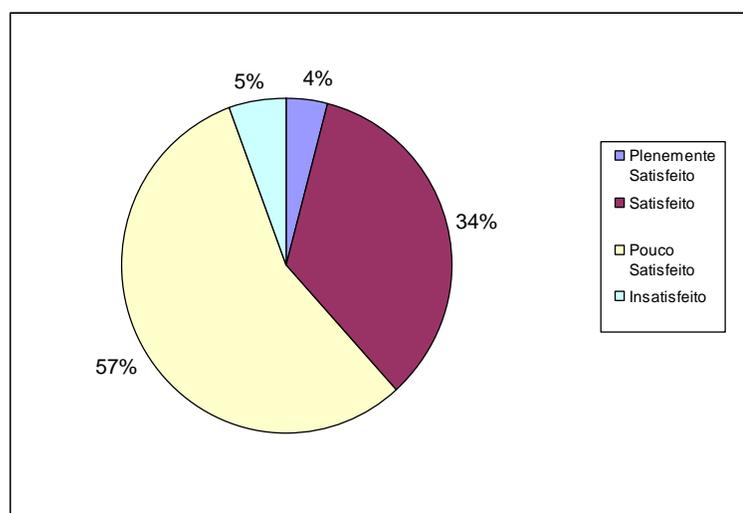


Figura 5 – Satisfação com relação às ações de integração entre os colaboradores, realizadas pela organização.

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 E RECOMENDAÇÕES

A socialização organizacional é uma temática que tem evoluído no setor privado, onde as empresas, preocupadas com a ambientação e integração de seus colaboradores no primeiro contato com a organização e com os colegas de trabalho, têm utilizado essa ferramenta de gestão para mostrar uma imagem positiva e receptiva ao novato. No ambiente público, por outro lado, a utilização dessa ferramenta é mais rara, geralmente o servidor é introduzido no ambiente de trabalho sem uma orientação prévia que norteie suas atividades.

Essa constatação vai ao encontro do resultado da pesquisa realizada na Prefeitura Alfa, onde os dados apontaram insatisfação ou pouca satisfação por parte dos servidores públicos, tendo em vista que algumas ações de socialização normalmente não são realizadas. Em outro ponto, identificou-se que as ações de socialização valorizadas pela organização pública como, por exemplo, a transferência de informações ao servidor sobre

seus direitos e sobre seus deveres, foram apontadas como positivas, assim como a integração existente no setor de trabalho dos colaboradores que foi mencionada, pela maioria, como satisfatória. A partir disso, evidenciou-se a relação entre o desenvolvimento de ações de socialização e integração e a melhoria da satisfação dos servidores públicos.

Verificou-se ainda a importância das ações de socialização na esfera pública, haja vista as manifestações dos servidores ao mencionarem a sua insatisfação em relação ao tempo destinado à tutoria ao ingressarem na nova função, às explicações sobre a cultura, valores e funcionamento da organização e em relação às ações de socialização desenvolvidas. A partir disso, infere-se que os servidores podem se tornar mais motivados dependendo da maneira como a organização pública os recepcionará ao ingressarem na organização.

Cabe salientar que não somente a socialização no início das atividades do colaborador contribui para sua evolução e ambientação no local de trabalho, é importante também que a organização mantenha um programa constante de atividades de integração entre os servidores, pois conforme apontado pela pesquisa, 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. Além disso, através das atividades de integração, é possível promover uma comunicação mais eficaz entre os setores, visto que esse foi outro ponto de destaque observado na pesquisa como pouco satisfatório.

Por meio dos resultados, observou-se que a socialização e a integração no setor público mostram-se como uma necessidade para trazer mudanças e melhorias no ambiente de trabalho, e isso deve ser constatado desde a entrada do novo servidor na organização e durante sua carreira profissional. Por fim, destaca-se que apesar da pesquisa ter focado a análise numa organização pública 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, 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.

REFERÊNCIAS

BELLODI, Patrícia Lacerda; MARTINS, Milton de Arruda Tutoria: Mentoring na formação médica. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

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

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

CHAVES, Carla Simão. 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. Acesso em: 05 maio 2013.

CHIAVENATO, Idalberto 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, Marcio Reinaldo de Lucena *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, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002, pp. 11-16.

GRAMIGNA, Maria Rita. 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, Claudia (coord.) Gestão de contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, pp. 117-131.

MINICUCCI, Agostinho. *Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. *Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PIRES, Jose Calixto de Souza, 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, Ricardo; FONSECA, Valéria Silva. *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 Acesso em: 24 maio 2013.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. 11ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. *O processo de socialização organizacional*. In: FLEURY, M.T.L. (coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002, pp. 165-184.

SILVA, Adriana Oliveira, *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. Acesso em: 06 maio 2013.

SOTO, Eduardo. *Comportamento Organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. 3ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2010.

VAN MAANEN, Jhon. *Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional*. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (org.). *Cultura e poder nas organizações*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007, pp. 45-62.