

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA**

Cláudia Melati

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO E
DOS RECURSOS HUMANOS DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2013

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA**

Cláudia Melati

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO E
DOS RECURSOS HUMANOS DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Departamento de Ciências Administrativas
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para obtenção do grau
de Especialista em Administração Pública
Contemporânea.**

Orientação: Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa

**Porto Alegre
2013**

Cláudia Melati

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO E
DOS RECURSOS HUMANOS DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Departamento de Ciências Administrativas
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para obtenção do grau
de Especialista em Administração Pública
Contemporânea.**

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA:

“No estudo da Administração Pública, o objetivo final é melhorar as práticas administrativas do governo, para, assim, melhor servir aos interesses públicos, aos ideais e às necessidades do povo.”

Pedro Muñoz Amato - 1958

RESUMO

O presente trabalho tem como principal objetivo identificar e analisar a socialização organizacional dos servidores da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos que entraram em exercício no período de outubro/2010 até junho/2012, a fim de elaborar um programa de socialização na respectiva Secretaria. Foi utilizado o método de pesquisa quantitativo e qualitativo, através de questionários aplicados junto ao público de servidores que se encontra em Estágio Probatório, ou seja, com menos de três anos no Órgão Público. Além disso, há uma análise pessoal por fazer parte do respectivo grupo de pesquisa, bem como, trabalhar na Divisão de Pessoal da Secretaria no período em análise. A pesquisa buscou evidenciar os pontos positivos e os que carecem de melhorias, bem como, os impactos da integração nos Servidores no desenvolvimento de suas atividades para, posteriormente, desenvolver e apresentar um programa estruturado de socialização organizacional junto à SARH.

Palavra-chave: Servidor Público, Socialização Organizacional, Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do RS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7 Erro! Indicador não definido.
2 JUSTIFICATIVA	9
2.1 OBJETIVO GERAL.....	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
3 CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO PÚBLICO	11
4.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	13
4.1.1 Gestão de Recursos Humanos no Setor Público	15
4.2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	19
4.2.1 Tipos de Socialização Organizacional	22
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
5.1 O MÉTODO	27
5.2 SECRETARIA PARTICIPANTE DA PESQUISA	28
5.3 OS SUJEITOS DA PESQUISA.....	28
5.4 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS.....	29
5.5 TÉCNICA PARA ANÁLISE DE DADOS.....	30
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
6.1 O PERFIL DOS ENTREVISTADOS	31
6.2 A IMAGEM ORGANIZACIONAL	34
6.3 O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO NA SARH	37
6.4 PROGRAMA DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL - SARH	44
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
8 REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA – SERVIDORES	53

1 INTRODUÇÃO

Servidor Público, e agora? Com a publicação da nomeação para um cargo público, a expectativa de tomar posse e entrar em exercício, após meses ou anos estudando para este momento, é algo único na vida das pessoas que optaram seguir o caminho profissional na esfera pública.

No serviço público não há uma seleção que leve em consideração métodos subjetivos como características de personalidade e perfil comportamental, visto que a seleção do servidor público se estabelece através da realização e aprovação em concurso público, onde são adotados estritamente critérios objetivos, levando em consideração apenas o conhecimento técnico do candidato. Se por um lado, esta forma de seleção garante obediência aos princípios básicos constitucionais de impessoalidade e isonomia de oportunidades a todos os cidadãos, por outro lado, aumenta a heterogeneidade do corpo funcional.

Após cerca de dez anos sem a realização de concurso público para a seleção de novos servidores para a Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos, em junho de 2010 foram realizadas as provas e em outubro de 2010 a Secretaria começou a receber cerca de cem novos servidores, de nível médio e superior, nos mais diversos cargos, como: Agente Administrativo, Assessor Administrativo, Economista, Administrador, dentre outros.

Conforme os novos servidores entravam em exercício, eram alocados nas áreas que estavam carentes de servidores, sem haver uma análise prévia de perfil, ou então de conhecimento técnico e competências para desenvolver as atividades pertinentes a cada Departamento/Divisão da Secretaria. Além disso, em muitos casos o novo servidor não possuía para si nenhuma estrutura de trabalho, como computador, telefone e até o básico que são mesa e cadeira para começar seu trabalho.

Dentre estes servidores, com todas as expectativas e anseios de um novo servidor, eu me encontrava. Os primeiros meses foram de adaptação, visto não ter ocorrido algum tipo de programa de integração dos novos servidores à máquina pública; ressaltando que a Secretaria contava com um grupo de trabalho que em

quase sua totalidade já se encontrava há mais de vinte anos exercendo suas funções nos referidos locais de trabalho.

Diante do exposto, fica evidente que toda a expectativa inicial se transformou em um questionamento compartilhado com os novos servidores: o que estamos fazendo aqui?

Desta maneira, entende-se que houve uma carência no preparo das chefias que receberiam os novos servidores, bem como a elaboração de um programa estruturado de integração, apresentando as mais diversas características da Secretaria, tanto técnicas e culturais, como comportamentais.

Assim, a presente pesquisa tem como principal objetivo analisar as diferentes percepções dos servidores, nos mais diversos cargos, admitidos no período de outubro/2010 até o presente momento na Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do RS, quanto ao próprio processo de socialização. Sendo que, após analisar a pesquisa junto aos servidores, se busca a elaboração de um caminho para estruturar e promover a socialização de servidores recém-chegados ao Estado.

Diante da vivência ativa nesse processo dos novos servidores, ora como colega servidora ora no trabalho de gestão de pessoal, pude perceber no relacionamento com os colegas a falta de integração e conhecimentos básicos sobre o novo local de trabalho, influenciando, por vezes, o desenvolvimento funcional do servidor. Desta maneira, o presente trabalho tem como questão de pesquisa: qual a percepção dos novos servidores da SARH em relação ao processo de socialização organizacional? E em que medida o influencia na satisfação com o trabalho e no comprometimento com a Secretaria?

Para responder a estas questões fez-se necessária a realização de uma pesquisa quantitativa junto aos servidores com menos de três anos de Instituição, em relação a como se deu o processo individual de socialização, para que com a análise das entrevistas se pudesse elaborar um plano de ação no sentido de construir um programa de socialização organizacional para a Secretaria em análise.

2 JUSTIFICATIVA

A compreensão dos impactos causados com a não realização de um programa estruturado de socialização organizacional enquanto parte da Gestão de Recursos Humanos da Secretaria fez entender a necessidade do desenvolvimento de um programa de integração de novos servidores, a fim de buscar a motivação para o desenvolvimento do serviço público

Desta maneira, o presente trabalho se justifica no sentido de buscarmos compreender a percepção dos novos servidores da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul quanto a sua socialização organizacional, bem como o impacto disto no desenvolvimento do trabalho. Após esta análise, elaborar um programa estruturado de integração de novos servidores junto ao Órgão em análise.

Para tal, foram estabelecidos alguns objetivos.

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar criticamente o processo de socialização organizacional junto aos Servidores da SARH com menos de três anos no Órgão.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever os processos de socialização atuais;
- Identificar e analisar os impactos e os limites dos processos de socialização organizacional nos servidores da SARH com menos de 3 (três) anos no Órgão;
- Identificar e analisar dimensões estruturais e culturais importantes junto à SARH;

- Elaborar um programa de socialização organizacional para novos servidores da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Sul.

Este estudo está estruturado em sete capítulos. No capítulo 3, apresenta-se a caracterização da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos. A justificativa do presente trabalho é apresentada no capítulo 2, juntamente com os objetivos estabelecidos para a realização deste trabalho. O referencial teórico no qual se baseou o presente trabalho de conclusão está apresentado no capítulo 4, no capítulo 5 temos os métodos de pesquisa. A apresentação e análise dos resultados estão no capítulo 6 e, por fim, as conclusões finais no capítulo 7.

3 CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO PÚBLICO

A Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos – SARH do Estado do Rio Grande do Sul tem como Missão construir uma gestão de recursos humanos, bens e serviços para viabilizar as políticas públicas do Estado, através de relações humanizadas, participativas, transversais e republicanas.

Apropriando-se do conceito de Moraes (2004, p.91): organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca.

Nesse sentido, nos termos do artigo 8º e Anexo II da Lei nº. 12.697 de 4 de maio de 2007, à SARH compete desenvolver atividades dentro das seguintes áreas de atuação:

- I - política de compras e realização de procedimentos licitatórios;
- II - administração do patrimônio e do transporte oficial;
- III - administração do Centro Administrativo do Estado;
- IV - políticas de gestão de recursos humanos;
- V - perícia médica do servidor público e medicina ocupacional;
- VI - políticas de gestão de organização administrativa;
- VII - política de gestão documental;
- VIII - administração dos serviços gráficos;
- IX - desenvolvimento, qualificação, capacitação e formação dos recursos humanos;
- X - previdência e assistência social ao servidor público e seus dependentes;
- XI - prestação do atendimento e administração das atividades de trânsito.

Vale ressaltar que as competências enumeradas nos itens VIII, IX, X e XI serão exercidas pelas entidades e pelos órgãos da administração indireta, sujeitos à supervisão do Secretário de Estado da Administração e dos Recursos Humanos, nos termos do inciso IV do artigo 1º do Decreto nº 45.039, de 4 de maio de 2007.

A Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul tem como competências principais administrar as políticas estaduais de compras, recursos humanos, de organização administrativa e documental, o patrimônio e transporte oficial, o Centro Administrativo, a perícia médica e medicina ocupacional, bem como, supervisionar os serviços gráficos, o desenvolvimento de recursos humanos, a previdência e assistência social do servidor público e de seus dependentes, e os serviços de trânsito.

Dentre as Secretarias do Estado, a SARH aparece como uma Secretaria meio, e, portanto, por diversas vezes não possui incentivo e a devida atenção que merece por suas macrocompetências não estarem diretamente vinculadas ao desenvolvimento das atividades fins do Estado, como saúde, educação, infraestrutura, dentre outras.

A Secretaria é subdividida em oito Departamentos, uma Subsecretaria e o Gabinete de Secretário de Estado conforme segue:

- Gabinete do Secretário
 - Assessoria Técnica
 - Assessoria Jurídica
 - Assessoria de Comunicação
- Departamento de Administração dos Recursos Humanos
- Departamento de Perícia Médica e Saúde do Trabalhador
- Departamento de Administração do Patrimônio
- Departamento de Transportes do Estado
- Departamento de Arquivo Público
- Departamento de Planejamento Organizacional
- Departamento de Administração do Centro Administrativo Fernando Ferrari
- Departamento Administrativo
- Subsecretaria da Administração Central de Licitações

Atualmente conta com cerca de 600 Servidores exercendo suas atividades nos mais diversos Departamentos e no Gabinete da SARH, destes, cerca de 160 são servidores com menos de três anos de atividade na Secretaria, ou seja, o público-alvo do presente trabalho.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar a literatura que embasou o desenvolvimento do presente trabalho. O referencial teórico possibilitou conhecer os principais conceitos de socialização organizacional, bem como, os principais pontos norteadores para a implantação de um programa de integração de novos servidores junto à Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Sul.

Primeiro são abordadas questões relevantes sobre gestão de recursos humanos na esfera privada e pública. Após, é apresentado o conceito de socialização organizacional, seus tipos e formas que ocorre junto às organizações.

Buscou-se também referencial a respeito de programas de integração de novos servidores junto a órgãos públicos, no entanto, foram poucos os estudos encontrados que abrangem o assunto especificamente.

4.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A partir da última década o papel de Recursos Humanos passou por diversas transformações no sentido de ser visto como uma área de importância relevante nas organizações e desta maneira merecendo uma participação mais estratégica junto à busca de maior eficiência na gestão organizacional.

Por muito tempo a área de Recursos Humanos foi vista como suporte operacional, com atividades voltadas para contratação e pagamento de pessoal, não havendo visão de como o funcionário/servidor é diretamente responsável pelo desempenho e valor da empresa.

Entretanto, com a globalização, as mudanças tecnológicas e o papel de destaque que o Brasil vem apresentando junto à economia mundial, diversas áreas de gestão precisaram rever seus objetivos. Dentre estas áreas está a gestão de recursos humanos, que passou de um pensamento voltado para o operacional para a necessidade de desenvolvimento constante de pessoal e retenção de talentos a fim de agregar valor para a organização.

Segundo Becker e Huselid (2000, p.16) “as realidades da nova economia estão pressionando o RH a ampliar seu foco, da sua função administrativa tradicional, para uma função estratégica abrangente. À medida que a principal fonte de produção da economia americana migrou do capital físico para o capital intelectual, os gerentes seniores de RH se viram sob intenso fogo cruzado para demonstrar exatamente como eles criam valor para as suas organizações. Mais importante, para eles o desafio consistia cada vez mais em atuar como parceiro estratégico na gestão do negócio”.

Esta nova visão das áreas de RH, principalmente, nas empresas privadas, é chamada atualmente de Administração Estratégica de Recursos Humanos, que é definida por Marras (2000, p. 253) como a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas interações, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõe.

O principal papel da Administração Estratégica de Recursos Humanos é ajudar a organização a desenvolver as competências necessárias para responder com sucesso ao mercado, focando nos resultados e não mais nas atividades de rotina operacional, buscando a excelência organizacional. Para tal, cabe ao RH, em nível estratégico, promover práticas de gestão que estimulem a motivação e a satisfação no trabalho, propiciando desta maneira o comprometimento dos empregados em busca das metas da organização.

É de conhecimento de todos que muitas empresas a fim de motivar seus funcionários tenham programas de metas que, quando alcançadas, geram benefícios como participação nos lucros, viagens, aumento salarial, dentre outras. Práticas que acabam engajando os funcionários de tal maneira que acaba agregando valor para a empresa.

Poucas organizações públicas vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho, e principalmente com mecanismos de remuneração. Não havendo ênfase no desempenho e no resultado, temos uma administração pública, em sua maior parte, com falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente do quadro de servidores.

Diferentemente do RH das empresas privadas e sua evolução com o decorrer das décadas, quando pensamos em estratégia de recursos humanos no setor público nos vem em mente o tradicional departamento de recursos humanos, o qual possui uma rotina de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aos

benefícios da aposentadoria e afins, além de proposição de leis, regras, decretos e outros regulamentos relativos à pessoal.

Se pensarmos na realidade engessada do setor público, compreenderemos mais facilmente a necessidade de uma quebra de paradigma junto aos Órgãos Públicos no sentido da realização de uma gestão estratégica de recursos humanos junto aos servidores. Segundo Olivier (2001) o que se percebe é uma grande dificuldade em se adotar técnicas de gestão, o que resulta numa defasagem do setor público em relação à evolução do mercado e às mudanças de paradigmas de recursos humanos.

Uma das principais diferenças na gestão de recursos humanos em empresas privadas e órgãos públicos está no processo de seleção, enquanto que na primeira, temos um processo que busca conhecimentos técnicos e teóricos, bem como, análise de perfil através de competências e habilidade, o segundo, em obediência a legislação vigente, realiza concurso público, o qual leva em conta basicamente o conhecimento teórico para o futuro cargo.

A grande maioria dos concursos públicos leva em consideração apenas o conhecimento teórico do candidato a vaga, desta forma se estabelece uma diversidade considerável na questão das habilidades e competências dos servidores selecionados e nomeados para o referido órgão público.

Diante do exposto, se faz necessário um processo de socialização organizacional, no qual, segundo Lueke e Svyantek (2000) é o processo em que o indivíduo ajusta ou vem a se ajustar a um novo papel na organização e aprende o conteúdo das informações necessárias a sistematização do seu novo papel.

4.1.1 Gestão de Recursos Humanos no Setor Público

Quando pensamos em Gestão de Pessoal no Setor Público é preciso elencar alguns pontos cruciais que a diferenciam em relação à gestão adotada no universo de empresas privadas. Para entendermos o processo que se estabelece na Administração Pública é preciso compreender um pouco de história da mesma, principalmente as mudanças das últimas décadas.

Nos primeiros anos da década de 1980, o Brasil passou por sucessivas crises e dificuldades econômicas, o que culminou em uma predominância a racionalidade lógica da economicidade nos processos de modernização administrativa, colocando em questionamento a forma tradicional de organização e gestão governamental a partir do esgotamento do modelo burocrático de administração pública vigente.

Passado esse momento, em meados dos anos 90, o gerenciamento dos serviços públicos abandonou os sistemas baseados na hierarquia burocrática, racionalista, para adotar sistemas mais diversificados. Na base dessas mudanças, encontra-se o modelo gerencialista exercendo influência significativa nas concepções e práticas organizacionais relativas ao setor público (MENDES e TEIXEIRA, 2000).

Quando pensamos em modelo gerencialista na administração de recursos humanos no setor público se faz necessário compreender algumas peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor. Uma organização do setor público difere consideravelmente de uma organização do setor privado. Dentre as divergências, se pode citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros.

Segundo Bergue (2007) a gestão de pessoas no setor público é definida como “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

A área de Recursos Humanos no setor público, costuma ser vista como um meio de encaminhamento de problemas de pessoal, não se busca, até o momento, construir uma política estratégica de gestão de pessoas, conforme afirma Dutra (2009, p. 38):

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

A administração pública de recursos humanos costuma apresentar uma cultura organizacional engessada, por diversas vezes se escuta o velho jargão “porque sempre foi assim” como explicação para um processo que visivelmente pode ser aperfeiçoado. Segundo Freitas (2000):

“uma cultura organizacional forte pode ser uma excelente faca de dois gumes, não apenas para a organização em si, mas também para os indivíduos que nela estão. Quanto mais sedimentada, mais freio ela é para incorporar processos de mudança”.

Conforme estudo realizado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (2010), a forma como a gestão de recursos humanos é realizada hoje se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas, e que podem ser evitadas. Entre elas, o estudo destaca:

a) Rigidez imposta pela legislação – nas entrevistas e discussões com o pessoal que atua em organizações públicas, percebe-se que eles têm, muitas vezes, ideias para solucionar os problemas que se apresentam, mas muitas das soluções esbarram na legislação, que os impede de implementá-las. No entanto, ainda que dependa de um processo legislativo complexo, é inerente à administração pública cogitar as hipóteses de mudança na legislação, inclusive como forma de preservar o interesse público;

b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público – em diversas organizações públicas ainda não é clara a ideia de que o cidadão é a razão de ser da organização, pois é para ele que qualquer serviço público trabalha. Por outro lado, o próprio cidadão desacredita o papel do serviço público como forma de solução para seus problemas. Como está muito arraigado na cultura da população, sugere-se a necessidade de mudança de mentalidade dos dois lados.

c) Pouca ênfase no desempenho – muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho. Apesar dos esforços orientados para a introdução dos valores da meritocracia que remontam à década de 1930 e dos movimentos mais recentes de avaliação de desempenho que alcançam a década de 1970, também por conta da falta de visão do cidadão como cliente, o desempenho nem sempre é considerado na realização do trabalho. Entenda-se por desempenho a realização do trabalho de forma eficiente, eficaz e efetiva. Em outras palavras, o trabalho sendo realizado da melhor forma possível, direcionado para o alcance dos objetivos e metas da organização, atingindo os resultados desejados no prazo previsto e satisfazendo aqueles para os quais o trabalho é realizado de forma permanente e contínua.

d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho – os funcionários sentem-se pouco estimulados a melhorar seu desempenho, uma vez que a remuneração independe desse fator. De um lado, pode-se referir que esse fenômeno é capaz de provocar a inércia e a falta de comprometimento dos funcionários. Por outro, entretanto, se tomado

o fato de que desde a década de 1970 são experimentadas sucessivas frustrações em termos de propostas de remuneração associadas ao desempenho, então resta manifesto o imperativo de repensar as bases desses processos.

e) Limites à postura inovativa – além da questão remuneratória, a própria rigidez da legislação estimula a inércia gerencial, uma vez que muitas iniciativas esbarram nas limitações da legislação.

f) Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão – a fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia, sem preocupação com um planejamento que contemple uma visão para o curto, médio e longo prazo. Por conta disso também não há uma cultura de monitoramento de resultados, feedback e envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão.

g) Rotatividade na ocupação de posições de chefia – por conta da rotatividade, as posições de chefia podem apresentar intensa alternância entre os membros da equipe de trabalho ou do órgão. Nesse particular, todavia, caberia uma investigação empírica envolvendo o mapeamento dos fluxos, o destino daqueles que deixam as posições de chefia e da percepção das pessoas em relação ao impacto desses condicionantes no desempenho da equipe, em particular no que diz respeito às medidas de responsabilização.

h) O papel da gratificação – em muitas situações nas organizações públicas a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial. Tal fator constitui uma deformação da verdadeira função da gratificação, que foi criada para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização.”

Quando pensamos nas áreas de RH no setor público, percebe-se certa inércia em assimilar e colocar em prática novas ferramentas de gerenciamento. É dentro desse contexto que a presente pesquisa busca analisar o processo de socialização dentro de um órgão público, o que se apresenta como oportuno e importante a fim de contribuir para o desenvolvimento da área de recursos humanos na administração pública, buscando ambientes mais eficientes de trabalho e, como consequência, uma melhor prestação de serviços à sociedade.

4.2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

O ser humano está em constante mudança na construção de alicerces a fim de alcançar seus objetivos pessoais e profissionais, entretanto, o fato de a mudança ser parte do cotidiano das pessoas, não as inibe de sentirem certo desconforto, insegurança e ansiedade em cada recomeçar.

Em relação ao ambiente profissional, quando há a opção de trocar de atividade, os sintomas de ansiedade se intensificam, acompanhado da curiosidade das novas competências necessárias e desafios propostos. O maior desafio organizacional se estabelece como sendo o de conciliar as expectativas individuais e as necessidades organizacionais.

Segundo Freitas (2000), “o trabalho é importante fonte de referência para o indivíduo. A relação do indivíduo com seu trabalho vai além da mera necessidade econômica de sobrevivência material, ela dá uma satisfação ao ideal de ego, que exige uma associação positiva, preenchendo a necessidade de fazer algo bem-feito, de deixar sua marca, de registrar sua importância no mundo.”. Desta maneira, fica claro a importância do papel do trabalho na vida das pessoas, bem como, o desafio das organizações em conseguir passar aos novos profissionais sua cultura organizacional, ou seja, seus conjunto de valores.

Dentre os conceitos de cultura organizacional, um dos que parece ser mais abrangente é o de Robbins (2002):

“Cultura organizacional é a maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e representa, então, uma percepção comum mantida pelos membros da organização.”

Schein, apud Freitas (1991), descreve cultura organizacional como um processo mais complexo:

“A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”

Para Freitas, uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos. “Neste sentido, a organização oferece um sistema de crenças e valores, um ideal de vida, a possibilidade concreta de realizar alguns desejos, uma maneira de viver relativamente coerente, e tudo isso responde às necessidades profundas que todo ser humano traz em si”.

Ainda segundo o autor “a excelência, a potência, a perfeição, a juventude, o dinamismo, tudo isso está implícito na promessa que a organização faz ao indivíduo. Ela vai propiciar-lhe uma identidade social privilegiada, um lugar a que ele se orgulhe de “pertencer”, a conquista dos símbolos de status, um projeto que dê sentido à sua vida de mortal, a emoção de ser parte de um clube de raros. Certamente sua aceitação nesse clube deverá ser merecida, e para isso, a organização – especialmente através de seu departamento de recursos humanos, verdadeiro guardião da cultura organizacional – irá propor-lhe diferentes rituais de passagem, de integração, de renovação etc.”

Após a compreensão do conceito de cultura organizacional, fica clara a importância de todos os novos funcionários de uma determinada organização ter conhecimento e compreenderem o meio ao qual começam a fazer parte. Para este fim, muitas organizações adotam processos estruturados de socialização organizacional, além de ser um meio de acolher e integrar os novos colaboradores.

Para Robbins (2002), a organização tem necessidade de ajudar seus novos membros a adaptarem-se à cultura organizacional e esse processo é chamado de socialização. Segundo o autor, a fase mais crítica desse processo é o momento de entrada na organização, pois é nesse momento que a empresa tenta moldar o indivíduo em um funcionário “bem posicionado”.

Van Maanen (1989), define socialização organizacional como sendo o “processo pelo qual o indivíduo aprende valores, normas de comportamentos esperados, que permitem a ele participar como membro de uma organização e que este é um processo que ocorre durante toda a carreira do indivíduo dentro da organização. Lembra ainda que a socialização organizacional implica também na renúncia de certas atitudes, valores e comportamentos.

Morin e Aubé (2009) compreendem que é através do processo de socialização que se aprende sobre o funcionamento da organização, onde se familiariza com as instalações físicas da organização, toma conhecimento das

regras e procedimentos, das relações hierárquicas, os hábitos de trabalho comumente admitidos e esperados, as responsabilidades que lhe cabem, os papéis que lhe são atribuídos, bem como, as competências que deve desenvolver.

Robbins, baseado em Schein, Van Maanen e Feldman, afirma que a socialização pode ser conceituada como um processo formado de três estágios: pré-chegada, encontro e metamorfose. O primeiro estágio se refere a todo aprendizado ocorrido antes que o novo membro se junta à organização. No segundo estágio, o novo funcionário vê o que a empresa é de verdade, e confronta a possibilidade de que as expectativas e a realidade possam divergir. No terceiro estágio, as mudanças relativamente duradouras acontecem. O novo funcionário domina as habilidades necessárias para seu trabalho, desempenha com sucesso seus papéis e faz os ajustes devidos para se adaptar aos valores e às normas de seu grupo. Ainda segundo o autor, esse processo de três estágios tem um impacto sobre a produtividade do funcionário, seu comprometimento com a organização e sua decisão final em permanecer no emprego.

Semelhante ao conceito acima, Bowditch e Buono (1992), caracterizam, a um nível genérico, socialização organizacional como um processo de três fases, a socialização antecipada, o encontro organizacional e a última fase, aquisição das normas e valores do grupo:

Fase 1 – Socialização antecipada: a pessoa deve receber uma visão realista das metas e expectativas organizacionais. Os autores afirmam que, durante esta fase, os recém-admitidos devem avaliar, mesmo que por alto, a extensão da congruência entre os seus próprios valores e as necessidades da organização.

Fase 2 – Encontro organizacional: o indivíduo é confrontado com a necessidade de equilibrar diversas exigências pessoais e relacionadas ao trabalho, que podem conflitar entre si. Simultaneamente, ele está aprendendo novas tarefas, esclarecendo expectativas do seu papel e travando conhecimento com seus novos colegas. Segundo os autores, nesta fase as pessoas deverão aprender a importância relativa e a alocação de tempo apropriado para as tarefas que lhe forem designadas. Nesse momento, as expectativas de como seria o trabalho são comparadas com a realidade da situação encontrada pelo recém-chegado.

Fase 3 – Aquisição das normas e valores do grupo: é quando a socialização organizacional se completa. Nessa fase os recém-chegados já serão capazes de

conciliar as exigências conflitantes de seus papéis, de dominar suficientemente suas tarefas e de se ajustar às normas e valores do grupo.

Bowditch e Buono (1992) afirmam que:

“as pessoas que entram para uma organização precisam saber o que esperar no trabalho, de modo que possam se preparar adequadamente para dar conta das pressões e exigências do trabalho de forma eficaz”.

É importante que ressaltar que os novos membros de uma organização têm uma participação ativa nos processos de socialização, uma vez que os mesmos se engajam pró-ativamente nas estratégias de socialização como caçadores de informação e construtores de relacionamento, e estas atividades têm se mostrado positivas, apresentando excelentes resultados de satisfação e performance organizacional.

Outro ponto de destaque é o fato de os novos membros por mais que passem por processos de socialização idênticos, as consequências são diferenciadas para cada pessoa, pois depende de suas experiências anteriores, bem como, pelo fato de algumas pessoas serem mais proativas que outras na busca pela própria integração em seu novo ambiente de trabalho.

Segundo Bowditch e Buono (1992), se tem constatado que a socialização organizacional bem realizada, ou seja, aquela que obtém seu objetivo principal, que é fazer com que o indivíduo se sinta parte integrante da organização, também contribui para sua produtividade, assim como para o seu compromisso para com o grupo e/ou a organização.

4.2.1 Tipos de Socialização Organizacional

Elencar tipos/formas de socialização organizacional se estabelece como um processo que não pode ser fixo, uma vez que sofre variações de uma organização para outra, uma vez que está diretamente interligado com a cultura organizacional como exemplificado anteriormente.

De qualquer maneira, para uma melhor compreensão das mais diversas possibilidades de socialização organizacional se faz necessário conhecer o que autores de Gestão de Pessoal em seus mais diversos estudos estabeleceram.

Van Maaner & Scheid, apud Chaves (2003), defenderam que a organização poderia apresentar diferentes práticas e formas de estabelecer o processo de socialização aos novos colaboradores de uma organização. Segundo os autores, é possível elencar seis dimensões das práticas de socialização organizacional, a saber: Coletivas vs Individuais; Formais vs Informais; Série vs Isoladas; Investidura vs Despojamento; Fixas vs Variáveis e Sequenciais vs Aleatórias. Entretanto, de forma alguma, os autores sugeriram que estas seis dimensões caracterizavam todas as formas possíveis de socialização organizacional, impulsionando, desta forma, que ao longo dos anos, diversos outros estudos fossem realizados.

Ainda, para os autores afirmam que as estratégias de processamento de pessoas são de importância inegável quando se examinam assuntos como desempenho organizacional, estrutura e, até mesmo, a sobrevivência das organizações. O autor destaca que, na prática, as seis dimensões elencadas no parágrafo anterior são combinadas pelas organizações e aparecem nas mais diversas formas. Para tanto, cabe um melhor conhecimento a respeito de cada dimensão:

- **Formal ou informal:** Quanto mais o novo funcionário é separado e diferenciado do resto da organização para tornar explícito o seu papel de ingressante, mais a socialização é formalizada. É o caso de programas específicos de integração e orientação. Já a socialização informal coloca o novo funcionário imediatamente em seu cargo com pouca ou nenhuma atenção especial. A previsão dos autores é de que quanto mais formal for a tática de socialização aplicada, maior seria a aceitação e coletivização de normas e valores organizacionais.
- **Individual ou coletiva:** Os novos membros podem ser socializados individualmente ou em grupo e processados por meio de um conjunto idêntico de experiências, como é o caso do serviço militar e é o modelo que tem sido mais difundido em organizações burocráticas. Segundo os autores, quanto mais coletiva for a tática utilizada pela organização, maior a tendência de aceitar o *status quo*.
- **Fixa ou variável:** No programa fixo ou uniforme, o novato tem exata informação do tempo necessário para concluir cada estágio no processo; o

tempo de transição é padronizado. O programa variável não prevê nenhum programa da empresa quanto aos passos da integração e, portanto, não oferece àqueles que estão sendo processados notificação de avanço sobre seu período de transição. Para os autores, se a socialização fosse fixa, o novato tenderia a conformar-se aos padrões estabelecidos. No entanto, se fosse usada uma tática variável, aumentaria no indivíduo a incerteza e a ansiedade, crescendo o nível de conformidade.

- **Em série ou isolada:** A socialização em série utiliza papéis que treinam e encorajam o novo funcionário, como nos programas de aprendizagem e de tutoração, ou seja, os novatos têm modelos de ação, porque membros mais experientes passaram pelo mesmo processo. Se o novato não tem antecedente disponível naqueles exemplos que ele possa seguir, o padrão de socialização pode ser denominado isolado, ou seja, não utiliza papéis e os novos funcionários ficam à vontade para atuar por sua própria conta. Para os autores, quanto mais seriada a socialização, maior a tendência de conformidade a padrões “bem-sucedidos”.
- **Por investidura ou despojamento:** A socialização construtiva ou por investidura confirma e apoia certas qualidades e qualificações do novo funcionário como ingredientes necessários para o sucesso no cargo. A socialização destrutiva ou por despojamento, ao contrário, tenta eliminar ou neutralizar certas características indesejáveis do recruta e adaptá-lo ao novo papel a ser desempenhado. Para os autores, quanto mais construtiva for a tática, maior o reforço à autoconfiança do novato, e, portanto, menor a tendência de conformidade aos padrões socialmente estabelecidos. Para esse modelo, então, quanto mais vexatória for a experiência do indivíduo, maior a tendência de aceitação dos padrões organizacionais.
- **Seqüencial ou aleatória:** Na tática seqüencial, os estágios pelos quais os novatos têm de passar são definidos e claros; na randômica, são aleatórios e desconhecidos para o novato. O modelo sugere, nesse particular, que a conformidade do indivíduo tende a aumentar quanto mais seqüencial for a tática de socialização da organização.

Jones (1986) converteu estas seis dimensões em três categorias do processo de socialização: Contexto (abrangendo as práticas coletivas vs individuais; formais vs informais); Aspectos Sociais (série vs isoladas; investidura vs isolamento) e de Conteúdo (fixas vs variáveis; seqüenciais vs aleatórias).

Van Maanen (1989) exemplifica alguns meios de promover a socialização durante o período inicial de emprego, por meio de elementos como o processo seletivo, o conteúdo do cargo, o supervisor como tutor, o grupo de trabalho e o programa de integração, conforme descritos abaixo:

“**Processo Seletivo:** tem início na entrevista de seleção, onde tem acesso a informações sobre o futuro ambiente de trabalho e como funciona a organização; **O conteúdo do cargo:** a tarefa atribuída deve ser suficientemente desafiadora para o novo empregado e capaz de proporcionar-lhe sucesso; **O supervisor como tutor:** para o novo empregado, o supervisor representa a imagem da organização. Deve transmitir uma descrição clara da tarefa a ser realizada; **Grupo de trabalho:** o grupo tem influência sobre as crenças e atitudes das pessoas a respeito da organização e de como elas devem se comportar; **Programa de Integração:** é um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado aos novos funcionários da organização com o objetivo de familiarizar com a linguagem usual da organização”.

Em muitas organizações, o processo de integração se estabelece de forma informal, ou seja, os colegas funcionam como um importante agente de socialização para o novo membro, na medida em que ambos partilham perspectivas semelhantes. Segundo Berger & Luckman (1966), o processo de integração, ainda que de natureza informal, é regulado por regras pré-existentes e exteriores ao indivíduo e são estas que ajudam na construção social da realidade.

Tradicionalmente, a socialização organizacional diz respeito à influência que a organização tem na aprendizagem do indivíduo e no desenvolvimento de suas atividades na nova organização. Contudo, vários estudos têm mostrado que os colaboradores apresentam um papel crucial e bastante ativo em todo o processo, através da procura de informações e do estabelecimento das relações internas para se adaptarem a cultura organizacional (Ashford & Black, 1996; Morrinson, 1993; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Para Shinyashiki (2003) deve-se buscar formas ideais de socialização a fim de evitar que o funcionário canalize suas energias contra os objetivos da

organização; se torne conformado, trabalhando de forma estéril e burocrática, fragilizando a organização em relação ao contexto atual; e aumente o custo de rotatividade e absenteísmo de pessoal na organização. Ponto de vista esse, que se apresenta em concordância com as idéias de Van Maanen e Schein (1979), para os quais os funcionários comprometidos e com uma nova auto-imagem são o fruto de um trabalho bem realizado de socialização. Van Maanen e Schein (1979) defendem, inclusive, que esse trabalho deve começar, antes mesmo do novo funcionário ingressar na organização, através do trabalho de melhoramento da imagem da organização perante os novos funcionários e a busca de informações a respeito de que expectativas os mesmos têm da organização, o chamado processo de socialização por antecipação, que objetiva, justamente, levar o candidato a rever seus conceitos e comportamentos para se adaptar a nova organização.

Diante do exposto, fica evidente que não há uma forma ideal de socialização e integração de novos funcionários, pois cada organização possui suas peculiaridades. Desta maneira, através do estudo organizacional da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Sul, o próximo capítulo buscará criar um programa de integração formal para novos servidores públicos junto ao referido Órgão.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são abordadas questões referentes aos aspectos metodológicos do presente estudo. São descritos o método, o público-alvo da pesquisa e as estratégias de coleta e análise de dados empregados.

5.1 O MÉTODO

Segundo Roesch (1996), não há, em princípio, um método que seja o mais apropriado para qualquer um dos tipos de projetos sugeridos, mas espera-se que ele seja coerente com a formulação do problema, com os objetivos do projeto e com outras limitações práticas, como de tempo, custo e disponibilidade de dados.

Levando em consideração o exposto por Roesch (1996), o presente trabalho é uma pesquisa exploratória com a utilização do método do estudo de caso dentro de uma abordagem quanti-qualitativa, tendo como objetivo identificar e analisar como os novos servidores com menos de três anos na Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul, entendem e analisam o processo de socialização organizacional ao qual foram expostos. De acordo com Gil (1999), a pesquisa de natureza exploratória tem como objetivo proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato.

Segundo Godoy (1995), os estudos qualitativos têm como preocupação fundamental a investigação e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem, valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada, como observador.

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa

quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (FONSECA, 2002, p. 20).

Segundo Prates (2005) a pesquisa quanti-qualitativa trabalha com dados de fácil quantificação, qualificação e complementa-os com dados subjetivos ou descritivos.

5.2 SECRETARIA PARTICIPANTE DA PESQUISA

A escolha da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul se deu por critério de acessibilidade e conveniência, bem como, pelo fato de ser o ambiente de trabalho da autora.

Segundo dados levantados junto a Divisão de Pessoal e Desenvolvimento de Recursos Humanos, a Secretaria conta com cerca de 650 servidores e destes, um total de 160 estão no período de estágio probatório, ou seja, com menos de três anos de trabalho na referida Secretaria.

5.3 OS SUJEITOS DA PESQUISA

No presente trabalho optou-se pela amostragem por julgamento, na qual os elementos da população são escolhidos por conveniência e com base no julgamento do pesquisador (MALHOTRA, 2006).

Desta forma, decidiu-se pesquisar com uma amostra com cerca de 50% do público-alvo da presente pesquisa: servidores em estágio probatório da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul.

Segundo Turato (2003), amostra significa uma porção, um pedaço, um fragmento, os quais são apresentados para demonstrar propriedade da natureza ou qualidade de algo. Ainda, uma pequena parte de algo ou de uma quantia, com a pretensão de mostrar a qualidade, estilo ou natureza do todo.

Com o intuito de manter o sigilo solicitado, não são divulgados os nomes dos servidores entrevistados e nem o Departamento/Subsecretaria que pertencem, ficando eles identificados por números.

A escolha dos sujeitos entrevistados foi feita considerando o aspecto de tempo e departamento de lotação, ou seja, contou com a participação de servidores que estão na fase de finalização do estágio probatório e outros que estão nos seus primeiros meses de trabalho na referida Secretaria. Além disso, buscou-se a participação nos mais diversos Departamentos da SARH, para que o resultado possa caracterizar de forma mais coerente o processo de socialização da Secretaria como um todo.

5.4 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

O elemento mais importante do delineamento de uma pesquisa é o procedimento adotado para a coleta de dados, denominado de fase do método de pesquisa, tem por objetivo obter informações da realidade (GIL, 2002).

Considerando que o principal objetivo do presente trabalho foi analisar criticamente o processo de socialização organizacional junto aos Servidores da SARH com menos de três anos no Órgão, adotou-se a técnica de questionários de auto preenchimento.

As entrevistas foram realizadas com servidores em estágio probatório, ou seja, com menos de três anos de trabalho na Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos pelo fato de ser o público que recém passou por um processo de socialização organizacional.

Todas as entrevistas foram efetuadas entre os dias 14 e 18 de outubro de 2013, sem a interferência do entrevistador, de acordo com a disponibilidade dos servidores e seus respectivos setores.

A elaboração do roteiro de entrevista teve por base: pesquisas de dados secundários, como leituras e consultas a *sites* especializados sobre processos de socialização organização em empresas privadas e, principalmente, no setor público; a vivência ativa na área de Recursos Humanos na referida Secretaria; o referencial

teórico apresentado no capítulo 2, bem como o fato de fazer parte do público-alvo do presente trabalho.

5.5 TÉCNICA PARA ANÁLISE DE DADOS

Em relação à escolha do procedimento de análise de dados, Chizzotti (2006) diz:

“A descodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador.”

O meio utilizado para analisar e interpretar os dados relativos às questões fechadas foi das técnicas quantitativas, buscando-se obter o grau de confiabilidade do instrumento de coleta de dados e a correlação entre os itens pesquisados. Já na parte qualitativa da pesquisa utilizou-se a análise de conteúdo qualitativa. Dessa forma, a utilização de métodos múltiplos foi um fator que agregou mais subsídios à fase de análise dos resultados, permitindo uma visão mais completa do objeto de pesquisa, possibilitando a construção de um programa de integração mais coerente com a realidade dos servidores.

Os dados dos questionários foram tabulados com a utilização do Software *Sphinx*, que é uma ferramenta para análise de dados quantitativos e qualitativos e serão apresentados e comentados a seguir. Foram devolvidos 62 questionários dos servidores com menos de três anos de trabalho junto a Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Sul.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, é apresentada a análise dos resultados obtidos com as entrevistas realizadas junto aos Servidores em Estágio Probatório da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Sul sobre o processo de socialização organizacional que passaram.

Para uma melhor compreensão o presente capítulo foi dividido em cinco partes, a saber: o perfil dos entrevistados, a expectativa antes de entrar na SARH, o processo de socialização, a situação atual e as pretensões para o futuro profissional.

6.1 O PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Como já citado anteriormente, o setor público tem como peculiaridade a seleção através de concurso público para cargos específicos, desta maneira há apenas a avaliação técnica dos candidatos através de provas objetivas em detrimento de análise de perfil na qual são levantados pontos quanto às competências e habilidades do novo servidor.

Ao realizarmos uma análise geral do perfil dos servidores em estágio probatório na SARH, foi constatado que há uma predominância de servidoras do sexo feminino, um público com idade entre 31 e 40 anos e a grande maioria pertencem ao Quadro Técnico-Científico, ou seja, ao grupo de servidores que ocupam cargos de nível superior na referida Secretara, conforme quadros abaixo:

Sexo	Freq.	%
Feminino	38	61,3%
Masculino	24	38,7%
TOTAL OBS.	62	100%

Quadro 1: Gênero dos pesquisados

Fonte: dados coletados

Idade	Freq.	%
Menos de 20 anos	0	0,0%
Entre 21 e 30 anos	17	27,4%
Entre 31 e 40 anos	32	51,6%
Entre 41 e 50 anos	9	14,5%
Mais de 50 anos	4	6,5%
TOTAL OBS.	62	100%

Quadro 2: Idade dos pesquisados

Fonte: dados coletados

Qual seu Quadro Funcional	Freq.	%
Não resposta	1	1,6%
Quadro Geral	19	30,7%
Quadro Técnico-Científico	42	67,7%
TOTAL OBS.	62	100%

Quadro 3: Quadro Funcional dos pesquisados

Fonte: dados coletados

Outro fator relevante ao analisarmos o perfil dos entrevistados está em conhecermos há quanto tempo, dentro dos três anos, os servidores estão desenvolvendo suas atividades junto à SARH, constatou-se na entrevista realizada que um grande número está no processo de término de estágio probatório, ou seja, com mais de 24 meses no serviço público, conforme dados do Quadro 4:

Há quanto tempo trabalha na SARH?	Freq.	%
De 0 a 6 meses	10	16,1%
De 7 a 12 meses	10	16,1%
De 13 a 24 meses	18	29,0%
Mais de 24 meses	24	38,7%
TOTAL OBS.	62	100%

Quadro 4: Tempo de trabalho na SARH

Fonte: dados coletados

Para uma melhor compreensão do perfil dos entrevistados em relação a seus pensamentos, crenças e vivências, conhecermos qual o ambiente de trabalho

anterior à Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos, pode ser um meio de revelar os objetivos e comportamentos atuais. Cerca de 45% dos entrevistados saíram de empresas privadas para assumir o cargo público atual. Outro ponto de destaque é o quantitativo de novos servidores que já trabalhavam no Poder Executivo, o que posteriormente irá revelar uma característica muito presente no público da pesquisa: a busca por novos concursos para outros cargos. O Quadro 5 demonstra os locais de trabalho dos pesquisadores anteriores à SARH:

Trabalho anterior	Freq.	%
É seu primeiro emprego	5	8,1%
Empresa própria	2	3,2%
Poder Judiciário	4	6,5%
Poder Executivo	17	27,4%
Poder Legislativo	1	1,6%
Empresa privada	28	45,2%
Empresa Estatal	5	8,1%
TOTAL OBS.	62	100%

Quadro 5: Local de trabalho anterior à SARH

Fonte: dados coletados

Diante do exposto, fica evidente o quão heterogêneo é o público que está com menos de três anos na Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos. Ao mesmo tempo em que este fato agrega valor pelas diferentes experiências a serem trocadas, se torna um desafio quando pensamos em socialização organizacional, bem como, treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Segundo Moscovici (1997), a maneira de lidar com as diferenças individuais cria certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade,

6.2 A IMAGEM ORGANIZACIONAL

Segundo Kotler (1998), a imagem organizacional é a forma com que um indivíduo vê uma organização. Ainda, afirma que diferentes pessoas podem ter diferentes imagens de uma mesma organização.

Para desenvolver um programa de socialização organizacional é necessário compreender qual a imagem que os servidores possuíam antes de começar a desenvolver suas atividades na SARH e como esta imagem está hoje com o passar do tempo.

Quando questionados a respeito da imagem que tinham antes de trabalhar na Secretaria, as respostas que mais se destacaram foram a de que a SARH era um lugar como qualquer outro para se trabalhar, mas com estabilidade e, curiosamente, o fato de que 35,5% dos entrevistados responderam não ter nenhuma imagem do seu futuro local de trabalho.

Para Van Maanen e Schein (1979) o trabalho de socialização organizacional deve começar antes mesmo de o novo funcionário ingressar na organização, através do trabalho de melhoramento da imagem da organização perante os novos funcionários e a busca de informações a respeito de que expectativas os mesmos têm da organização, o chamado processo de socialização por antecipação, que objetiva, justamente, levar o candidato a rever seus conceitos e comportamentos para se adaptar à nova organização.

Esta falta de conhecimento em relação ao local de trabalho fortalece a necessidade de haver um bom programa de socialização para os novos servidores da Secretaria.

Os dados levantados no Quadro 6, podem ser melhor entendidos quando compreendemos o motivo que levou os novos servidores a participar do concurso público para a Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos. Na maioria dos casos foi por buscar a estabilidade oferecida pelo cargo público e/ou porque estava fazendo todos os concursos que apareciam, sendo assim, fica evidente o não conhecimento sobre a referida Secretaria, conforme demonstrado no Quadro 7.

Imagem SARH antes	Freq.	%
Não resposta	1	1,6%
Do melhor lugar para se trabalhar	4	6,5%
De um lugar onde se trabalha muito e se ganha bem	4	6,5%
De um lugar onde se trabalha pouco e se ganha bem	3	4,8%
De um lugar como qualquer outro para se trabalhar, mas com estabilidade	20	32,3%
Do lugar que mais oferece vantagens a seus servidores	2	3,2%
De um lugar onde poderia realizar-se profissionalmente	14	22,6%
De um lugar tranquilo e estável	11	17,7%
Nenhuma imagem	22	35,5%

Quadro 6: Imagem da SARH anterior

Fonte: dados coletados

Pq concurso	Freq.	%
Não resposta	1	1,6%
Salário	11	17,7%
Estabilidade	40	64,5%
Realização Profissional	16	25,8%
Status	0	0,0%
Estava fazendo todos os concursos	37	59,7%
Sempre quis trabalhar na SARH	0	0,0%

Quadro 7: Motivo da participação no concurso da SARH

Fonte: dados coletados

Segundo Van Maanen (1989), um dos meios de promover a socialização é durante o período inicial de emprego, por meio de elementos como o processo seletivo – que tem início na entrevista de seleção, onde tem acesso a informações sobre o futuro ambiente de trabalho e como funciona a organização. Entretanto, como o presente estudo é em relação a uma organização pública, o fato de a seleção ser realizada através de concurso público dificulta que o candidato a vaga tenha um conhecimento prévio em relação ao futuro trabalho. Corroborando, novamente, para uma necessidade crucial de um processo de socialização organizacional.

A falta de um programa estruturado e efetivo de socialização organizacional junto ao público alvo do presente trabalho pode ter ocasionado uma pequena

diferença dentre os que tiveram uma mudança de imagem em relação à Organização após entrarem em exercício em seu cargo, conforme Quadro 8:

Mudança de imagem	Freq.	%
Não resposta	1	1,6%
Sim	28	45,2%
Não	23	37,1%
Mais ou menos	10	16,1%
TOTAL OBS.	62	100%

Quadro 8: Mudança de imagem após exercício
Fonte: dados coletados

Quando questionados quanto ao motivo dessa mudança ou não de imagem, muitos servidores reconhecem que estão se realizando profissionalmente e estão trabalhando onde queriam, conforme Quadro 9:

Por que motivo: Imagem	Freq.	%
Não resposta	3	4,8%
Fui trabalhar onde queria	10	16,1%
Estou me realizando profissionalmente	13	21,0%
Não era bem o que eu imaginava	8	12,9%
Estou tendo dificuldade de adaptação	1	1,6%
A falta de vontade de melhorar dos meus colegas e chefes tem me desestimulado	5	8,1%
Sofro represálias por tentar expor ideias de trabalho	1	1,6%
Estou trabalhando em uma área que não corresponde às minhas expectativas profissionais	5	8,1%
Estou decepcionado (a) com os benefícios oferecidos	9	14,5%
Outros	7	11,3%

Quadro 9: Motivo da mudança ou não de imagem após exercício
Fonte: dados coletados

Importante elencar alguns itens que merecem atenção por parte da área de gestão de pessoas, visto que, 14,5% dos entrevistados estão decepcionados com os benefícios oferecidos pela Organização, o que acaba prejudicando o desenvolvimento do trabalho, bem como, o fato de 12,9% dos entrevistados responderem que o trabalho não é bem o que imaginava. Esta última é um pouco

preocupante, visto que parece haver certo desentendimento do real papel junto à Secretaria.

Alguns entrevistados citaram o fato de haver influência direta da questão política, para o entrevistado E18, o sentimento é de desestímulo por tudo girar em torno da política, para o E14 parece existir muita política nas gestões.

Como a maioria dos servidores ingressantes veio do setor privado, desta maneira, a influência direta da política no desenvolvimento das atividades junto à Secretaria causa certo estranhamento. O fato de a SARH ser uma Secretária meio, ou seja, responsável pela gestão de patrimônio, recursos humanos e compras, por exemplo, o contato com os demais Órgãos do Poder Executivo é diário, havendo muita interferência política.

6.3 O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO NA SARH

Segundo Fleury (1997), há vários caminhos para a descoberta da cultura de uma organização, um destes é o processo de socialização de novos membros. Para a autora, o momento da integração ou socialização é de suma importância para a reprodução do universo simbólico. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. As estratégias mais usuais são os programas de treinamento e integração de novos funcionários. Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais.

Conforme descrito acima é de suma importância o desenvolvimento de um processo de socialização organizacional através da integração dos novos servidores, entretanto, o que constatamos junto à Secretaria é que a maioria dos Servidores em estágio probatório não teve um processo de socialização junto à SARH. Daqueles que passaram por um processo de integração, a maioria destaca que o referido processo deixou a desejar, conforme o quadro 10:

Av alia processo integração	Freq.	%
Muito bom	9	14,5%
Eu me senti logo parte da Secretaria e da minha área de trabalho	8	12,9%
Deixou a desejar. Senti falta de um treinamento específico para o trabalho que envolveria, o que teria me poupado tempo de	19	30,7%
Fraco. Não foi suficiente para eu me sentir integrado à Secretaria	4	6,5%
Não houve processo de integração, alguns colegas foram passando atividades aleatoriamente	34	54,8%
outros	1	1,6%

Quadro 10: Avaliação do processo de integração

Fonte: dados coletados

Segundo Van Maaner & Schein (1979), o processo de socialização pode ser formal ou informal, no caso da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos, os servidores foram colocados imediatamente em seus cargos com pouca ou nenhuma atenção especial, se caracterizando como uma socialização informal. Ao chegarem aos seus novos ambientes de trabalho, os colegas mais antigos foram passando atividades aleatoriamente.

Conforme o entrevistado E14, a integração ocorreu em razão da força de vontade e paciência em passar conhecimento dos colegas que já estavam no local de trabalho. Para o E10, um treinamento mais específico sempre é bom para quem nunca trabalhou na área pública para uma melhor absorção do aprendizado.

Conforme o Quadro 10, a maioria dos novos servidores entrevistados não passou por um processo formal de socialização organizacional, havendo uma acolhida por parte dos colegas das áreas. Ao chegarem às áreas, os servidores destacam o bom acolhimento do pessoal da Secretaria, conforme o quadro 11:

sentiu chegar na área	Freq.	%
Não resposta	2	3,2%
Integrado	6	9,7%
Pronto para produzir	17	27,4%
Bem aproveitado	2	3,2%
Inseguro	12	19,4%
Bem acolhido	28	45,2%
Sub-aproveitado	10	16,1%
Mal aceito pelos colegas	2	3,2%
Sem ter o que fazer	11	17,7%
Confiante	7	11,3%

Quadro 11: Sentimento ao chegar

Fonte: dados coletados

Importante destacar o fato de um número razoável de servidores sentirem insegurança ao chegar aos novos locais de trabalho. Podemos nos perguntar se um bom processo de socialização não conseguiria em diminuir esse sentimento. Além disso, cerca de 20% citam o sentimento de sub-aproveitamento e falta do que fazer, dados preocupantes uma vez que muito se alega sobre falta de servidores nas áreas.

Para Robbins (2002), a organização tem necessidade de ajudar seus novos membros a adaptarem-se à cultura organizacional e esse processo é chamado de socialização. Segundo o autor, a fase mais crítica desse processo é o momento de entrada na organização, pois é nesse momento que a empresa tenta moldar o indivíduo em um funcionário “bem posicionado”.

Em relação ao preparo da estrutura física para receber os novos servidores, a maioria dos novos membros já encontrou mesa e computador para trabalhar. Entretanto, um número razoável demorou semanas e até meses para possuir um local adequado para o desenvolvimento de suas atividades, conforme o Quadro 12:

Estrutura física	Freq.	%
Não resposta	1	1,6%
Ótima, já tinha mesa e computador	21	33,9%
Boa, em uma semana já tinha mesa e computador	17	27,4%
Ruim, tive que esperar algumas semanas para ter mesa e computador	13	21,0%
Péssima, esperei meses para ter mesa e computador	10	16,1%
TOTAL OBS.	62	100%

Quadro 12: Estrutura física

Fonte: dados coletados

Ao decorrer da pesquisa junto aos servidores, foi aberto um espaço para que os mesmos pudessem registrar alguma opinião ou crítica que julgasse importante para o aperfeiçoamento ou criação de um programa de integração de novos servidores da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos, muitos foram os pontos levantados pelos mesmos.

De maneira geral, percebeu-se uma carência de um programa de integração estruturado que possibilitasse a socialização do novo servidor ao seu novo ambiente de trabalho, conforme citado pelos mesmos:

E25 - Poderia haver uma melhor receptividade, um melhor acolhimento para os novos servidores. Pois há um distanciamento entre os colegas servidores antigos e novos. Esse distanciamento é ainda maior quando nos referimos a relação com os Diretores. Percebo a SARH como uma Secretaria bastante fria. Embora há dois anos na Secretaria ainda não vejo uma boa relação entre os colegas, pois muitos não se conhecem e e não conhecem o trabalho desempenhado pelos demais;

E29 - Atualmente, como não existe nenhum programa de integração para os novos servidores é fundamental que a SARH crie um programa de integração, uma vez que o servidor, ao entrar na Secretaria, não sabem nada sobre o serviço que irão realizar.

E28 - Acho importante, não só na fase de integração mas também ao longo de toda a carreira a realização de cursos preparatórios na área de atuação do setor para o qual é designado.

Além disso, muitos servidores aproveitaram para expor algumas ideias para o desenvolvimento de um programa de integração junto a SARH, conforme segue:

E1 - Integração efetiva e cursos demonstrando as funções dos servidores públicos, pois quando entramos não nos dão subsídios para desempenhar as funções;

E6 – Momento de acolhida, com informações básicas para ajudar no período de adaptação. Um momento formal;

E33 – Creio que um curso inicial abordando a estrutura da Secretaria seria importante, pois noto que os servidores que ingressam no setor não possuem estes conhecimentos básicos;

E55 – Deverá haver curso de capacitação para os novos servidores, pois são utilizados vários sistemas no Estado e a forma como é repassado o conhecimento é insatisfatório;

E38 - A integração dos novos servidores deve começar com uma boa recepção e com período de adaptação com todas as atividades desenvolvidas na SARH;

E42 – Deveria ser apurado o perfil de cada profissional, a fim de alocar os servidores de forma mais eficiente.

Outro fator de muita importância quando pensamos em gestão de pessoas está relacionado à expectativa e os objetivos dos servidores em relação ao novo

local de trabalho, bem como, da própria organização. Segundo Oliveira (2002) o principal desafio das organizações reside não apenas em diminuir o conflito entre objetivos individuais e objetivos organizacionais, mas também na compatibilização entre os objetivos da organização, os objetivos da sociedade onde a organização se encontra inserida e os objetivos dos indivíduos que integram a organização.

Quando questionados sobre suas expectativas e o que foi encontrado ao começar a trabalhar na SARH, 30% citam o fato de ter encontrado um trabalho muito profissional, bem como certa decepção em relação ao preparo das pessoas que já se encontravam no referido Órgão, conforme o Quadro 13:

Choque	Freq.	%
Não resposta	2	3,2%
O trabalho que encontrei é muito operacional	19	30,7%
As atividades são bem diferentes do que eu esperava	14	22,6%
Não pude produzir logo que cheguei	13	21,0%
Fiquei muito tempo sem atuar na minha área específica	7	11,3%
As pessoas não tem o preparo que imaginei que teriam	18	29,0%
Os colegas agiram como que ameaçados com a minha chegada	4	6,5%
Meu diretor só foi me conhecer depois de muito tempo	5	8,1%
Meu chefe imediato tem rejeitado todas as minhas sugestões para novos trabalhos	0	0,0%
Depois de algum tempo desisti de sugerir novos trabalhos e, hoje, me sinto acomodado como os demais colegas	2	3,2%
Como vim do serviço público, já esperava o que encontrei aqui	7	11,3%
É exatamente como imaginei	7	11,3%
Encontrei o que buscava no serviço público	4	6,5%
outros	3	4,8%

Quadro 13: Expectativa x Realidade

Fonte: dados coletados

Ao analisarmos o Quadro 13, nos deparamos com um quantitativo maior de pontos não positivos elencados pelos servidores, o que de certa maneira é preocupante para o desenvolvimento das atividades de rotina e, principalmente, se pensamos em um planejamento de médio e longo prazo. Os novos servidores comentam do despreparo e do excesso de trabalho operacional, o que pode ser compreendido como uma necessidade de verificação das atividades e sua divisão entre os servidores.

Segundo Freitas (2000), o trabalho é importante fonte de referência para o indivíduo. A relação do indivíduo com seu trabalho vai além da mera necessidade econômica de sobrevivência material; ela dá uma satisfação ao ideal de ego, que

exige uma associação positiva, preenchendo a necessidade de fazer algo bem-feito, de deixar sua marca, de registrar sua importância no mundo.

Corroborando com o elencado acima, quando questionados em relação à utilização de seu potencial, a maioria respondeu que não está tendo uma aproveitamento do mesmo, conforme o Quadro 14:

Potencial utilizado	Freq.	%
Não resposta	6	9,7%
Sim	20	32,3%
Não	36	58,1%
TOTAL OBS.	62	100%

Quadro 14: Utilização do potencial

Fonte: dados coletados

Para cerca de 58% dos servidores entrevistados, o seu potencial poderia ser melhor utilizado, conforme justificativas de alguns servidores abaixo:

E3 – O trabalho é operacional e algumas vezes somente fazemos encaminhamentos para outros departamentos;

E7 – Gostaria de realizar atividades com maior complexidade, com prazo estipulado, tipo projeto;

E10 – Acredito que a política e a burocracia do serviço público dificultam o trabalho e o desenvolvimento pessoal e profissional de seus servidores;

E29 - Neste momento sim. Mas ao chegar na SARH fiquei vários meses trabalhando em projetos que não saíram do papel ou que eram feito a revelia dos pareceres técnicos que eu fazia;

E30 - Não há uma integração entre as competências dos servidores e as competências organizacionais;

Em relação aos servidores entrevistados que entendem que há utilização de seu potencial, podemos destacar alguns pontos importantes, conforme segue:

E25 – Tenho receptividade e respeito de minha chefia imediata que está sempre apta a ouvir e dialogar a respeito de melhores no trabalho e disposta a implementá-las ou adequá-las às necessidades e condições do local de trabalho;

E62 - O trabalho exige um desempenho adequado e preciso atender da melhor forma e competência;

E57 – Porque estou aprendendo outras atividades e isso é muito bom para o andamento do trabalho

Diante dos pontos elencados no decorrer deste capítulo, é importante compreendermos qual a avaliação dos servidores com até três anos de atividade junto à Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul. Um número bem considerável avaliou o referido período como bom, o que pode ser verificado como um ponto a favor da SARH nos fatores que ainda precisam ser desenvolvidos e/ou melhorados.

Cerca de 75% dos entrevistados avaliou entre bom e muito bom o período, conforme o Quadro 15:

avaliação	Freq.	%
Não resposta	2	3,2%
Excelente	3	4,8%
Muito bom	9	14,5%
Bom	36	58,1%
Regular	11	17,7%
Péssimo	1	1,6%
TOTAL OBS.	62	100%

Quadro 15: Avaliação do período
Fonte: dados coletados

Outra questão que podemos destacar nas entrevistas realizadas com os servidores em estágio probatório da SARH é a do seu sentimento como profissional, demonstrada no Quadro 16:

Sentimento como profissional	Freq.	%
Não resposta	2	3,2%
Bem aproveitado	12	19,4%
Mal aproveitado	14	22,6%
Comprometido	36	58,1%
Descomprometido	3	4,8%
Produtivo	27	43,6%
Acomodado	2	3,2%
Satisfeito	11	17,7%
Insatisfeito	7	11,3%
Motivado	10	16,1%
Desmotivado	12	19,4%

Quadro 16: Sentimento como profissional
Fonte: dados coletados

Os sentimentos positivos como profissional comprometido, produtivo e satisfeito com as suas funções e seu trabalho desenvolvido merecem destaque ao analisarmos o Quadro 16. Entretanto, deve haver uma preocupação por parte dos gestores em relação à motivação e o aproveitamento do público alvo desta pesquisa, pontos estes já elencados em outras questões da pesquisa.

A preocupação elencada acima é de muita valia para o desenvolvimento da Secretaria como um todo, quando nos deparamos com o fato de que 50% dos entrevistados alegam ter como objetivo para o futuro profissional fazer um novo concurso para outra instituição pública, conforme o Quadro 17:

Futuro Profissional	Freq.	%
Não resposta	3	4,8%
Mudar de área, mas continuar na SARH	2	3,2%
Pedir relocação para outra Secretaria do Estado	8	12,9%
Continuar onde estou e lutar por um reconhecimento maior	18	29,0%
Fazer novo concurso para outra instituição pública	31	50,0%
Volotar para a iniciativa privada	0	0,0%
TOTAL OBS.	62	100%

Quadro 17: Futuro profissional

Fonte: dados coletados

6.4 PROGRAMA DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL - SARH

Um dos objetivos do estudo é a elaboração de um programa de socialização organizacional para novos servidores da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos. Será apresentada sugestão de um programa estruturado que levará em conta o referencial teórico, bem como, os dados coletados na pesquisa junto aos servidores que recém passaram ou deveriam ter passado por um processo de socialização junto à SARH.

Conforme Bowditch e Buono (1992), as pessoas que entram para uma organização precisam saber o que esperar no trabalho, de modo que possam se preparar adequadamente para dar conta das pressões e exigências do trabalho de forma eficaz.

Com o intuito de haver uma maior aceitação e coletivização de normas e valores organizacionais, bem como o fato de haver nomeações de vários servidores em conjunto, optou-se por elaborar um programa formal e coletivo de integração em sua maior parte, havendo uma informalidade e individualidade apenas quando o servidor for dirigido a sua atividade principal em determinado setor.

Além disso, optou-se por uma socialização em série, ou seja, através de papéis que treinam e encorajam o novo servidor, como programas de aprendizagem e de tutoração, ou seja, os novatos têm modelos de ação. O processo visará apoiar certas qualidades e qualificações do novo servidor como ingredientes necessários para o sucesso no cargo, ou seja, será por investidura.

Levantados alguns conceitos dos modelos de socialização organizacional, bem como, a avaliação dos resultados da entrevistas, chegou-se ao programa de integração a seguir, tendo como principais objetivos reduzir a ansiedade dos novos servidores, a rotatividade, economizar tempo, bem como desenvolver expectativas realísticas aos novos colegas.

Além disso, com o objetivo de que a área de recursos humanos consiga adequar o perfil do servidor às vagas existentes em cada departamento, sugere-se que haja uma entrevista individual com os novos servidores, no momento em que os mesmos estão aptos a começar a trabalhar na SARH.

O programa foi estruturado para uma duração de três dias e terá uma periodicidade de três meses ou conforme demanda com chegada de um número maior de servidores.

Programa de Integração para novos Servidores – SARH

Primeiro dia: Boas vindas e apresentação

Muitos entrevistados elencaram que chegaram a suas áreas de trabalho sem ninguém saber que estariam recebendo um novo colega, bem como, sem saber nem mesmo quais são os departamentos e funções da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos. Diante destes dados, optou-se por determinar o primeiro dia do processo de integração para que haja a apresentação geral da Secretaria.

Para tal objetivo, dividiu-se o primeiro dia da seguinte maneira:

1. Boas vindas do Secretário da Pasta;
2. Apresentação da Secretaria: planejamento estratégico, objetivos, missão, visão, contexto no Estado do Rio Grande do Sul;
3. Apresentação dos diversos Departamentos/Setores e suas respectivas funções junto à Secretaria e ao Estado;
4. Apresentação dos locais úteis no Centro Administrativo do Estado: contexto geral do CAFF, banheiros, lanchonete, restaurante, bancos, feiras, segurança, portaria...;
5. Momento de integração: apresentação da setorial de Recursos Humanos, bem como, apresentação individual dos novos servidores elencando os setores onde mais há adequação do perfil profissional;

Segundo dia: Ser Servidor

É de extrema importância quando chegamos a um novo ambiente de trabalho, conhecer o básico sobre a cultura do local, bem como os direitos e deveres de cada Servidor. Na entrevista realizada para o presente trabalho, alguns servidores elencaram ter demorado um tempo para compreender o processo no serviço público, bem como, se sentir parte do grupo. Conhecer as regras do novo local de trabalho nos primeiros dias facilitará o desenvolvimento das atividades.

Além disso, para o novo servidor, é importante saber o que a Organização espera de seu trabalho, bem como a forma como ele será avaliado no decorrer do processo de estágio probatório.

1. Apresentação dos Direitos e Deveres do Servidor Público;
2. Apresentação dos benefícios;
3. Apresentação sobre o processo de Estágio Probatório;
4. Comunicação quanto ao horário de trabalho, intervalos, livro ponto, utilização de crachá, portal do Servidor;
5. Visita aos Departamentos da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos;

6. Momento TI: apresentação dos principais sistemas utilizados na Secretaria;
7. Divisão dos Servidores por Departamentos.

Terceiro dia: Integração no setor específico de trabalho

Conforme constatado na entrevista, o conhecimento específico sobre o trabalho a ser realizado, é passado pelos colegas que já estão no setor. Diante do contexto da Secretaria, a qual possui Departamentos que trabalham as mais diversas matérias, entende-se ser esta a melhor forma para passagem de conhecimento junto às áreas específicas.

Além disso, sugere-se que a área de gestão de pessoas realize um trabalho junto aos Departamentos, com o objetivo de que haja um preparo das chefias em relação à receptividade dos novos servidores, bem como uma estruturação para que haja a integração efetiva dos que estão chegando aos setores.

1. Apresentação do Departamento e Divisões;
2. Entrevista individual do Servidor com a Diretoria;
3. Encaminhamento ao setor específico de trabalho;
4. Treinamento das atividades específicas a serem realizadas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo resultado da análise dos dados coletados nas entrevistas, bem como por fazer parte do público-alvo da presente pesquisa, considera-se atingido o objetivo geral deste trabalho – analisar criticamente o processo de socialização organizacional junto aos Servidores da SARH com menos de três anos no Órgão – uma vez que foi identificado como se estabelece o processo de socialização dos novos servidores, seus pontos de destaque e os que merecem maior atenção por parte da área de recursos humanos. Além disso, também se evidenciou a demanda por parte dos servidores de haver a estruturação de um processo formal de socialização junto à Secretaria.

Dentre os resultados encontrados, destaca-se a heterogeneidade do público alvo da pesquisa, principalmente pelo fato de a seleção ser realizada através de concurso público com prova objetiva, requisito legal para seleção em Órgãos Públicos, o que estabelece um desafio no momento de criar uma política estratégica de gestão de pessoal.

Outro ponto de destaque dos resultados é o fato de que grande parte dos entrevistados escolheu participar do concurso para a SARH por buscar a estabilidade e/ou porque estava fazendo todos os concursos que apareciam, sem conhecer, ou então, ter uma imagem da Instituição aonde vieram a trabalhar. Este fato reforça a necessidade de haver um processo de socialização organizacional estruturado e que trabalhe de forma eficiente na busca pela quebra da ansiedade e do não conhecimento inicial dos servidores entrantes.

Quando questionados em relação ao processo de socialização ao qual foram submetidos, fica evidente que a SARH não possui um momento formal de integração para os novos servidores. Os mesmos defendem a necessidade de haver este rito de passagem junto a organização, tanto para os que estão chegando conhecer seu novo ambiente de trabalho, como para os que já trabalham na SARH estarem preparados para receber seus novos colegas.

Um dos pontos de maior preocupação quando pensamos em gestão de pessoas, está em relação ao fato de cerca de 60% dos servidores entrevistados elencarem não estar havendo um aproveitamento de seu potencial. Creio ser este

um grande desafio para o Órgão Público em questão, trabalhar de maneira que haja uma melhor adequação de perfis junto às atividades realizadas, bem como que haja um entendimento junto à sociedade e principalmente aos Órgãos de Poder que há uma geração que busca o desenvolvimento profissional e quer contribuir, de fato, com suas potencialidades, na criação de um Estado mais desenvolvido, eficiente e efetivo.

Um fato curioso é que, embora os servidores estejam, de maneira geral, satisfeitos e se realizando profissionalmente em relação ao trabalho desenvolvido na Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos, a maioria tem como objetivo profissional futuro participar de novos concursos para outras Instituições Públicas, conforme demonstra resultado no Quadro 17.

Acredita-se que com a efetiva realização do processo de integração proposto acima, haverá um aumento no sentimento dos servidores em relação ao pertencer ao novo grupo de trabalho, além de que os mesmos terão um conhecimento primário sobre os objetivos da Secretaria, facilitando o desenvolvimento de suas atividades junto ao novo ambiente de trabalho.

Ao concluir o presente estudo, verifica-se que muitas investigações ainda podem ser desenvolvidas em relação à gestão de pessoal no setor público, tanto em relação ao processo de socialização organizacional, como em relação às demais demandas pertinentes à respectiva área.

Apresenta-se como limitação do presente estudo o fato de os dados obtidos restringirem-se a uma amostra de servidores em estágio probatório da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul, não sendo possível generalizar os resultados.

Como sugestão, indica-se a realização de pesquisa junto às pessoas com mais tempo de Órgão Público para que se identifique a influência da chegada de novos servidores junto aos locais de trabalho, bem como identificar pontos que os mesmos julguem importantes para o desenvolvimento de um processo eficaz de socialização organizacional.

8 REFERÊNCIAS

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EducS, 2007.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. Tradução: José Henrique Lamendorf. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHAVES, Carla Simão: Socialização Organizacional – **O Processo de Integração de Novos Servidores da Câmara dos Deputados**. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/563/socializacao_organizational_chaves.pdf?sequence=3>

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena; GOMES, Fabrício Pereira; JUNIOR BRANDÃO, Roberto Dantas; ZAGO, Celia Cristina. **Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhos/PDF/24.pdf>>

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: Identidade, sedução e carisma?** - 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **A aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, **RAE – Revista d Administração de Empresas**, São Paulo, v 35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995ª.

JONES, G. S. (1983). **Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective**. *Academy of Management Review*.

KOTLER, Philip. **Princípio de marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LUEKE, Sarah B.; SVYANTEK, Daniel J. **Organizational socialization in the host country: The missing link in reducing expatriate turnover**. *International Journal of Organizational Analysis*, Bowling Green, v. 8, n. 4, p. 380-400, winter 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação**. 4ª Edição, Bookman, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo**: Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

MORIN, M. Estelle; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

OLIVIER, Marilene. **Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2001, Campinas. Anais...Campinas: ENANPAD, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágio e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. **Socialização Organizacional: implicações na gestão de recursos humanos**. In: Iberoamerican Academy of Management International Conference, 3., 2003, São Paulo. Anais... São Paulo: FGV, 2003. 1 CD-ROM.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. (2.ed.) San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992.

TURATO, E .R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa**. Petrópolis RJ.: Editora Vozes, 2003

VAN MAANEN, J. **Breaking in**: Socialization to work. In R. Dubin, 1976, Handbook of Work, Organization and Society. Chicago: Rand McNally.

VAN MAANEN, Jonn. Processando as pessoas: Estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

Van Maanen, J., e Schein, E. H. (1979). **Toward a theory of organizational socialization**. In B. M. Staw(Ed.), Greenwich, CT: JAI.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA – SERVIDORES

Questionário de Pesquisa – Socialização Organizacional

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Administração Pública -
Público Alvo: Servidores em Estágio Probatório - Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos

Sexo: ()Feminino ()Masculino

Idade:

() Menos de 20 anos () Entre 21 e 30 anos () Entre 31 e 40 anos
() Entre 41 e 50 anos () Mais de 50 anos

Qual seu Quadro Funcional?

() Quadro Geral ()Quadro Técnico-Científico

Há quanto tempo trabalha na SARH?

() De 0 a 6 meses () De 7 a 12 meses
() De 13 a 24 meses () Mais de 24 meses

Onde você trabalhava antes de entrar na SARH?

() É seu primeiro emprego () Poder Executivo () Empresa privada
() Empresa própria () Poder Legislativo () Empresa Estatal
() Poder Judiciário

Por que participou do concurso para a SARH? (fique à vontade para escolher mais de uma opção)

() Salário () Estabilidade () Realização profissional () Status
() Estava fazendo todos os concursos ()Sempre quis trabalhar na SARH

Outros: _____

Qual a imagem que você tinha da SARH antes de trabalhar aqui? (fique à vontade para escolher mais de uma opção)

() Do melhor lugar para se trabalhar
() De um lugar onde se trabalha muito e se ganha bem
() De um lugar onde se trabalha pouco e se ganha bem

- De um lugar como qualquer outro para se trabalhar, mas com estabilidade
- Do lugar que mais oferece vantagens a seus servidores
- De um lugar onde poderia realizar-se profissionalmente
- De um lugar tranquilo e estável
- Nenhuma imagem

A imagem que tinha mudou depois que você passou a fazer parte dela?

- Sim Não Mais ou menos

Por que motivo? (fique à vontade para escolher mais de uma opção)

- Fui trabalhar onde queria
- Estou me realizando profissionalmente
- Não era bem o que imaginava
- Estou tendo dificuldade de adaptação
- A falta de vontade de melhorar dos meus colegas e chefes tem me desestimulado
- Sofro represálias por tentar expor ideias de trabalho
- Estou trabalhando em uma área que não corresponde às minhas expectativas profissionais
- Estou decepcionado(a) com os benefícios oferecidos

Outros: _____

Como você avalia o processo de integração pelo qual passou quando ingressou na SARH? (fique à vontade para escolher mais de uma opção)

- Muito bom.
- Eu me senti logo parte da Secretaria e da minha área de trabalho
- Deixou a desejar. Senti falta de um treinamento mais específico para o trabalho que desenvolveria, o que teria me poupado tempo de aprendizado
- Fraco. Não foi suficiente para eu me sentir integrado(a) à Secretaria
- Não houve processo de integração, alguns colegas foram passando atividades aleatoriamente

Outros: _____

Como se sentiu ao chegar à área para a qual foi encaminhado(a)?

- Integrado(a) Inseguro(a) Mal aceito(a) pelos colegas
 Pronto(a) para produzir Bem acolhido(a) Sem ter o que fazer
 Bem aproveitado(a) Sub-aproveitado(a) Confiante

Outros: _____

Ao chegar na nova área de trabalho, como você encontrou a estrutura física (mesa, computador, cadeira...) para desenvolver o seu trabalho:

- Ótima, já tinha mesa e computador
 Boa, em uma semana já tinha mesa e computador
 Ruim, tive que esperar algumas semanas para ter mesa e computador
 Péssima, esperei meses para ter mesa e computador

Você sente que todo o seu potencial está sendo utilizado?

- Sim Não

Porquê? _____

Houve algum choque entre aquilo que você esperava encontrar e o que você encontrou na sua área de trabalho? (fique à vontade para escolher mais de uma opção)

- O trabalho que encontrei é muito operacional
 As atividades são bem diferentes do que eu esperava
 Não pude produzir logo que cheguei
 Fiquei muito tempo sem atuar na minha área específica
 As pessoas não têm o preparo que imaginei que teriam
 Os colegas agiram como que ameaçados com a minha chegada
 Meu diretor só foi me conhecer depois de muito tempo
 Meu chefe imediato tem rejeitado todas as minhas sugestões para novos trabalhos
 Depois de algum tempo desisti de sugerir novos trabalhos e, hoje, me sinto acomodado(a), como os demais colegas da área
 Como vim do serviço público, já esperava o que encontrei aqui
 É exatamente como imaginei

Encontrei o que buscava no serviço público

Outros: _____

Como você avalia esses primeiros anos/meses de SARH?

Excelente Muito Bom Bom Regular Péssimo

Como você se sente como profissional? (fique à vontade para escolher mais de uma opção)

<input type="checkbox"/> Bem aproveitado(a)	<input type="checkbox"/> Mal aproveitado(a)
<input type="checkbox"/> Comprometido(a)	<input type="checkbox"/> Descomprometido(a)
<input type="checkbox"/> Produtivo(a)	<input type="checkbox"/> Acomodado(a)
<input type="checkbox"/> Satisfeito(a)	<input type="checkbox"/> Insatisfeito(a)
<input type="checkbox"/> Motivado(a)	<input type="checkbox"/> Desmotivado(a)

O que você pretende para o seu futuro profissional?

Mudar de área, mas continuar na SARH
 Pedir relotação para outra Secretaria do Estado
 Continuar onde estou e lutar por um reconhecimento maior
 Fazer novo concurso para outra instituição pública
 Voltar para a iniciativa privada

Registre no espaço abaixo qualquer opinião ou crítica que julgue importante para o aperfeiçoamento e/ou criação do programa de integração de novos servidores na Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos:

