

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PÓLO DE TAPEJARA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MODALIDADE EAD**

**SOCIALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO: FERRAMENTAS  
QUE PODEM MELHORAR O DESEMPENHO DAS  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Suélen Ghedini Martinelli**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**



# **SOCIALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO:**

## **FERRAMENTAS QUE PODEM MELHORAR O DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

**por**

**Suélen Ghedini Martinelli**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública –  
modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Pública**

**Orientador: Prof. Dra. Tonia Magali Moraes Brum**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

## FOLHA DE FICHA CATALOGRÁFICA /DADOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL

---

© 2011

Todos os direitos autorais reservados a Suélen Ghedini Martinelli. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Atilio Santin, n. 170, Bairro Centro, Engenho Velho, RS, 99698-000.

Fone (0xx)54 3363-9055; (0xx) 54 91283872; End. Eletr: [suelengmartinelli@yahoo.com.br](mailto:suelengmartinelli@yahoo.com.br)

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Pólo de Tapejara  
Curso de Especialização em Gestão Pública  
modalidade EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia:

**Socialização e Integração: ferramentas que podem melhorar o desempenho  
das organizações públicas**

elaborada por  
**Suélen Ghedini Martinelli**

como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública

Comissão Examinadora:

---

**Tonia Magali Moraes Brum  
(Presidente/Orientador)**

---

**Prof. Dr. Alexandre Pigatto**

---

**Prof. Ms. Aline Rocha**

Santa Maria, 14 de Julho de 2011.

## RESUMO

Especialização em Gestão Pública  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública EAD  
Universidade Federal de Santa Maria

### **SOCIALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO: FERRAMENTAS QUE PODEM MELHORAR O DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

AUTORA: SUÉLEN GHEDINI MARTINELLI

ORIENTADOR: TONIA MAGALI MORAES BRUM

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 14 de julho de 2011.

Ferramentas de gestão aplicadas no setor privado, mais especificamente na gestão de pessoas, atualmente ganham maior espaço no ambiente público, percebe-se cada vez mais a importância das pessoas estarem ambientadas e satisfeitas em seu local de trabalho, bem como, integradas aos colegas e motivadas para seu desenvolvimento profissional na organização. Com o intuito de verificar o grau de satisfação dos servidores da Prefeitura Municipal de Engenho Velho, relativos às ações de socialização e integração desenvolvidas na organização, realizou-se a pesquisa em questão por meio de um diagnóstico inicial e posteriormente à análise dos pontos críticos, se propôs estratégias de melhoria. Para tanto, a presente pesquisa para fins metodológicos foi classificada como descritiva quanto aos objetivos, pesquisa quali-quantitativa quanto à abordagem do problema e estudo de caso quanto aos procedimentos utilizados. Na coleta de dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com perguntas fechadas e abertas, onde observou-se o nível de satisfação dos funcionários em relação à socialização e integração dentro dos órgãos que compõem a estrutura da Prefeitura. Verificou-se que em alguns aspectos os indivíduos da organização estão satisfeitos como em relação à integração no ambiente de trabalho e orientações recebidas sobre direitos e deveres, porém em outros aspectos, como a socialização inicial e a integração durante a carreira foram apontados como pouco satisfatórios, dessa forma, foram levantadas algumas sugestões para promover uma melhor qualidade de vida no trabalho e elevar a satisfação e motivação destas pessoas na organização.

**Palavras-Chave:** Socialização; integração; município de Engenho Velho; satisfação.

## **ABSTRACT**

Management tools applied in the private sector, specifically in the management of people today make more space in public, you realize more the importance of what people are acclimated and satisfied in their workplace, as well as integrated with colleagues and motivated for professional development in the organization. In order to check the satisfaction of the servers of the City of Engenho Velho, on the actions of socialization and integration developed in the organization, held a research issue through an initial diagnosis and after the analysis of critical points, is proposed improvement strategies. To this end, the present study for methodological was classified as descriptive as to the objectives, qualitative and quantitative research on the approach of the problem and case study on the procedures used. Data collection interviews were conducted semi-structured questionnaire with closed and open, where we observed the level of employee satisfaction in relation to the socialization and integration within the agencies that make up the structure of City Hall. It was found that in some respects individuals and the organization are satisfied in relation to integration in the workplace and received guidance on rights and duties, but in other aspects, such as early socialization and integration during his career were cited as unsatisfactory, thus raised were some suggestions to promote a better quality of life at work and increase satisfaction and motivation of these people in the organization.

**Keywords:** Socialization; integration; city of Engenho Velho; satisfaction.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Manual do empregado de uma organização.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 2 – Secretaria ou departamento de lotação dos funcionários .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 3 – Tempo de trabalho na organização .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 4 – Conhecimento das pessoas/colegas de trabalho de outras Secretarias .....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 5 – Apresentação do novo funcionário as outras Secretarias e seus respectivos colegas de trabalho .....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 6 – Acompanhamento no novato por um colega/tutor .....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 7 – Tempo de tutoria destinado pela organização.....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 8 – Satisfação dos funcionários quanto às informações recebidas sobre seus direitos .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 9 – Satisfação dos funcionários quanto às informações recebidas sobre seus deveres .....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 10 – Satisfação dos funcionários quanto às informações recebidas sobre o funcionamento da organização.....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 11 – Satisfação dos funcionários com as ações desenvolvidas pela organização, no seu ingresso, para socialização no ambiente de trabalho.....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 12 – Satisfação com respeito à integração entre colegas de trabalho da organização .....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 13 – Satisfação com relação ao nível de comunicação em seu local de trabalho..</b>	<b>69</b>
<b>Figura 14 – Satisfação com relação à comunicação entre Secretarias.....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 15 – Satisfação com relação as ações de integração entre os colaboradores, realizadas pela organização .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 16 – Ações de integração realizadas pela organização .....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 17 – Aspectos que dificultam à integração dos colaboradores na Prefeitura Municipal de Engenho Velho .....</b>	<b>74</b>

## **LISTA DE APÊNDICES**

**APÊNDICE I – Roteiro de Entrevista.**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Problemática da pesquisa .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Gestão de pessoas.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Cultura Organizacional .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Clima organizacional.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4 Qualidade de vida no trabalho .....</b>	<b>24</b>
<b>2.5 Motivação .....</b>	<b>28</b>
2.5.1 Teorias Motivacionais .....	30
<b>2.6 Socialização e relações interpessoais.....</b>	<b>35</b>
2.6.1 Socialização Organizacional.....	38
2.6.2 Estratégias e métodos de socialização e integração.....	42
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2 População e amostra.....</b>	<b>49</b>
<b>3.3 Coleta dos dados .....</b>	<b>50</b>
<b>3.4 Análise dos dados.....</b>	<b>50</b>
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
<b>5. PROPOSTAS E SUGESTÕES.....</b>	<b>76</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos principais problemas que as organizações têm enfrentado diz respeito à retenção de talentos a qual se transformou em uma árdua tarefa à medida que o mercado exige cada vez mais qualidade e eficiência no atendimento, nos produtos e serviços oferecidos. Manter as pessoas motivadas requer a realização de várias ações, voltadas à satisfação dos funcionários em seu ambiente de trabalho. Uma das estratégias para melhorar e manter as relações da empresa com seus colaboradores e entre eles refere-se ao desenvolvimento de atividades de socialização e integração.

A socialização, embora bastante difundida no setor privado, ainda é uma ferramenta da área de RH pouco explorada no serviço público. Para tanto, Chaves (2003, p.1) salienta que,

[...] essa prática ainda não é comum no Poder Público. O servidor é acolhido de forma indiferente, sem estímulos imediatos ou mediatos que extraiam dele o interesse, a vontade e o empenho em envidar esforços em prol do órgão ao qual pertence. Em face disso, verifica-se o surgimento e a perpetuação de um servidor acomodado e desmotivado, que não discute ou repensa seu papel de ator social na construção da realidade institucional.

O autor destaca ainda, que no serviço público, um dos maiores desafios dos gestores de recursos humanos, diz respeito ao processo de socialização de novos servidores.

Pires e Macedo (2006) alertam que se torna necessária a busca de novos instrumentos e estratégias para integrarem o arcabouço das organizações públicas, como forma de se conduzir a uma reflexão, voltada ao alcance de objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade.

Nesse contexto Ferreira *et al.* (2007) destacam a importância de o servidor público deixar de ser apenas um prestador de serviços e passar a ser um agente de transformação que produz resultados eficazes na esfera pública. Os autores revelam, para tanto, que o alcance destes objetivos será possível através do processo de socialização, onde o servidor passa a ser integrado desde sua iniciação no trabalho e durante toda sua carreira profissional na organização.

Tendo em vista a importância do processo de socialização, também na esfera pública, realizou-se a pesquisa orientada para a análise das ações de integração e socialização dos servidores da Prefeitura do Município de Engenho Velho, Rio Grande do Sul, onde realizou-

se um diagnóstico inicial, a partir de entrevistas com os seus funcionários, para posteriormente propor sugestões de melhorias.

Para realização da presente pesquisa foram utilizados os procedimentos metodológicos cabíveis a tipologia da pesquisa, sendo que a mesma foi classificada quanto aos objetivos como descritiva, quanto a abordagem, classificou-se em quali-quantitativa e quanto ao procedimento técnico, como estudo de caso. A amostragem da pesquisa consistiu em: amostra não probabilística definida pelo critério de acessibilidade. A ferramenta utilizada na coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada composta por 15 questões. Após a coleta de dados, as informações obtidas foram analisadas de forma qualitativa, onde os achados da pesquisa foram embasados por referencial teórico, na parte quantitativa os dados foram tabulados e inseridos em forma de gráficos.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: Introdução que além da contextualização do tema, já apresentada, abrange também a problemática da pesquisa e os objetivos (geral e específicos) do trabalho; logo em seguida há o referencial teórico que fundamenta o estudo, apresentando a contribuição científica de vários estudiosos dos temas: Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Qualidade de vida no trabalho, Motivação, Teorias Motivacionais, Socialização e relações interpessoais, Socialização Organizacional e por fim Estratégias e Métodos de Socialização e Integração. Na sequência apresenta-se a metodologia desenvolvida, os resultados, as propostas e sugestões, as considerações finais, as referências e apêndices.

## **1.1 Problemática da pesquisa**

Para Chaves (2003), o concurso público é a porta de entrada, por força de lei, para a contratação de funcionários na esfera pública. Esse processo, porém, não contempla os anseios da organização e também do indivíduo ao mesmo tempo e da mesma forma. Assim, torna-se necessário buscar mecanismos mais eficientes para atender as expectativas de ambos, como forma de tornar o servidor público envolvido e comprometido, motivando-o para que produza resultados e utilize todo o seu potencial em favor da instituição.

Na mesma linha de pensamento, Borges *et al.* (2010) alertam que é cada vez mais evidente, no setor público, as necessidades de melhorias de gestão e também de profissionalização.

Borges *et al.* (2010, p.7) destacam ainda em relação ao setor público que,

Entre alguns problemas vivenciados sobre o assunto, destaca-se a contradição atual entre, de um lado, mobilizar e investir em recrutar pessoal para vagas existentes e, de outro, as dificuldades em reter o pessoal recém-contratado na organização e obter dele o desempenho esperado nos concursos. Destacam-se, também, as diferenças de desempenho entre servidores nos mesmos cargos, sublinhando que há potencialidades dos servidores a serem desenvolvidas.

Chaves (2003, p. 3) enfatiza que “a vontade de produzir, de se envolver e de fazer jus ao salário recebido está estritamente ligada à necessidade de realização profissional”. No entanto, a realização desses ideais pode não ocorrer afetando imediatamente o nível de motivação e empenho e, por conseguinte, provocando a acomodação e a redução na produtividade do servidor.

Nesse sentido Chiavenato (2007) salienta que as organizações dependem das pessoas para alcançar seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações também são necessárias, já que é por meio delas que podem alcançar várias de suas expectativas e realizações pessoais.

Para que se possam atender as expectativas da organização e ao mesmo tempo dos seus colaboradores é preciso que se encontrem as ferramentas gerenciais que promovam essa integração de ideais. Uma forma bastante difundida no setor privado para motivar e gerar comprometimento das ações dos funcionários são as ações de socialização.

Silva *et al.* (2008, p. 12) ressalta que, “um indivíduo socializado contribui com seu potencial intelectual, social e de trabalho para o alcance das metas da organização”.

Chiavenato (1999), por sua vez, afirma que a socialização é uma etapa de iniciação do funcionário que contribui para construção de um bom relacionamento deste com a organização, e esse relacionamento torna-se duradouro. O autor destaca, além disso, que o processo de socialização funciona como uma ferramenta de retenção e sustentação da cultura organizacional.

Esta pesquisa estudou as ações de socialização e integração existentes na Prefeitura Municipal de Engenho Velho e diagnosticou pontos onde mudanças seriam necessárias, a partir disto foram propostas estratégias de socialização e integração que poderiam promover melhorias na gestão de pessoas e no desempenho da organização. O referido município, de pequeno porte, localiza-se na região norte do estado do Rio Grande do Sul e conta com uma população total de 1.584 habitantes, segundo o Censo do IBGE de 2007.

A estrutura da Prefeitura Municipal é composta pelos seguintes órgãos: Gabinete do Prefeito, Secretaria de Administração, Secretaria Municipal da Fazenda, Secretaria Municipal de Educação e Cultura, Departamento de Saúde e Assistência Social, Departamento de Estradas e Rodagens, Departamento de Serviços Urbanos, Departamento de Agricultura e Pecuária, Departamento do Fundo de Aposentadoria e Benefícios do Servidor, Departamento Extraordinário da Área Indígena, Departamento Municipal de Indústria, Comércio e Habitação e Departamento Municipal de Assuntos Indígenas.

Quanto ao número de funcionários da citada Prefeitura: 82 funcionários estatutários, 02 funcionários celetistas, 08 funcionários em emprego público, 12 funcionários em cargo de confiança, 07 aposentados e pensionistas.

Na estrutura da administração municipal o Setor de Pessoal, possui funções básicas, suas principais atribuições são: o desenvolvimento de atividades de recrutamento e seleção, controle de cargos, salários, benefícios, treinamentos e desenvolvimentos. Trata-se de um setor que em vista das enormes contribuições que pode proporcionar a melhoria da eficiência organizacional é pouco valorizado dentro da estrutura da referida organização, e está sob responsabilidade de apenas um funcionário.

Além de realizar as atividades de gestão de pessoal do Poder Executivo, o setor também realiza atividades do Poder Legislativo. Embora haja independência entre os Poderes e cada um deveria ter seu próprio setor responsável pela gestão de pessoal, no município essas atividades são realizadas pelo setor de pessoal do Poder Executivo para ambos os Poderes, tendo em vista que pelo município ser de pequeno porte e de que existem apenas três funcionários trabalhando na Câmara de Vereadores e mais nove parlamentares, não haveria necessidade de se criar um setor específico no Poder Legislativo para executar tais funções, considerando a observação do princípio da eficiência no setor público, além de ser uma forma de parceria entre os Poderes.

Em relação à estrutura da área de RH em organizações privadas e públicas Ferreira *et al.* (2007) observam que a representação no alto escalão, onde se processa efetivamente a participação no planejamento e nas decisões estratégicas, é o elemento faltante para que a gestão de pessoas se torne mais valorizada. Os autores ressaltam ainda, que essa tendência está mais próxima no setor privado, onde as empresas já possuem uma estrutura de recursos humanos. No setor público, em sua maioria, essa estruturação parece mais distante de se concretizar.

Ainda em relação à área de recursos humanos na administração pública, Pacheco (2002) citado por Ferreira *et al.* (2007, p.7) ressalta que, “as coordenações de RH precisam rever sua postura tradicional, para passar a assegurar o bem-estar dos servidores”.

Tendo em vista, a tendência para mudança de postura do setor de recursos humanos na administração pública, e verificando as enormes contribuições que os processos de socialização e integração podem proporcionar na produtividade e motivação dos servidores públicos, bem como, melhorar o desempenho dos serviços e a imagem da organização pública, faz-se necessário um estudo mais aprofundado destas ferramentas de gestão, buscando promover novas estratégias no gerenciamento de pessoas nas organizações públicas. Para tanto, através deste estudo busca-se responder a seguinte pergunta de pesquisa:

- Quais as ações desenvolvidas pela Prefeitura Municipal de Engenho Velho para socializar e integrar seus servidores?

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo Geral

A pesquisa em questão tem por objetivo verificar o grau de satisfação dos servidores da Prefeitura Municipal de Engenho Velho, com respeito à socialização e integração dos mesmos na organização, propondo ações de melhoria.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar a satisfação dos colaboradores com a socialização e integração existentes na organização;
- Propor estratégias de socialização do novo servidor, ou seja, no ato do seu ingresso na organização;
- Propor ações de integração dos servidores com vistas a uma melhor qualidade de vida no trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

### 2.1 Gestão de pessoas

Para iniciar a etapa teórica da pesquisa realiza-se, a seguir, uma apresentação do tema gestão de pessoas, tema este, que serve de base para introduzir todos os demais que virão ao longo do estudo.

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

Segundo Chiavenato (1999 *apud* STEFANO, FILHO e MULERO, 2004, p.4) a área de Gestão de Pessoas é contingencial e situacional, influenciada por vários aspectos como a cultura existente em cada organização.

Chiavenato (2007) ainda explica que não existem regras ou princípios universais para o gerenciamento das pessoas, pois a gestão varia de acordo com o ambiente organizacional, as tecnologias empregadas, a filosofia administrativa, além da quantidade e qualidade dos recursos humanos da organização.

Ferreira *et al.* (2007) comenta que foi na década de vinte que os primeiros estudos sobre recursos humanos surgiram. A Escola das Relações Humanas, originária dos estudos de Elton Mayo em sua pesquisa de *Hawthorne*, foi pioneira neste campo. Posteriormente, vários foram os pesquisadores que dedicaram esforços no estudo das relações entre as pessoas no ambiente de trabalho e o comportamento destas com o seu próprio trabalho.

Chiavenato (2007) complementa mencionando que foi no início do século XX, com a Revolução Industrial e seus impactos, que surgiram estudos voltados às relações entre as organizações e as pessoas. O autor chama atenção para o fato da área de recursos humanos ser denominada, na época, de *Relações Industriais*. A mesma tinha atribuições de realizar atividades de mediação entre a empresa e as pessoas, objetivando a diminuição de conflitos entre ambas, que eram consideradas totalmente incompatíveis.

Com o passar do tempo, o conceito de *Relações Industriais* sofreu modificações, conforme aponta Chiavenato (2007), nos anos 50 passou a ser denominado de *Administração*

*de Pessoal*, sendo que entre suas atribuições não estava apenas a mediação de conflitos, como antes, mas também administrar pessoas conforme a legislação trabalhista da época.

Na década de 1960 esse conceito foi ampliado, Chiavenato (2007, p.16) salienta que “a legislação trabalhista permaneceu inalterada e tornou-se gradativamente obsoleta, enquanto que os desafios das organizações cresceram desproporcionalmente. As pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional”.

Da mesma forma, Aquino (1979 apud GIL, 2001) aponta que neste período as empresas foram pressionadas a atender às exigências dos trabalhadores, sendo assim, as empresas passaram a cuidar da legislação trabalhista, das obrigações, dos direitos e deveres dos trabalhadores.

O mesmo autor aponta que as características da Administração de Pessoal nesta época estavam ligadas a práticas legais, disciplinadoras, punitivas e paternalistas. Os aspectos comportamentais do indivíduo, produtividade, bem-estar e ambientação, eram deixados de lado. A administração preocupava-se mais em gerenciar papéis do que gerenciar pessoas.

A partir da década de 70, conforme explica Chiavenato (2007), emergiu o conceito de Administração de Recursos Humanos, esse novo conceito, porém, não conseguiu modificar a visão míope que se tinha sobre as pessoas, como recursos produtivos e passivos de serem planejados e comandados conforme as necessidades organizacionais. A Administração de Recursos Humanos, no entanto, engloba todos os processos de gestão de pessoas que são conhecidos até hoje.

Gil (2001) complementa que neste período, devido ao contexto econômico vigente, foi necessário que as empresas passassem a modernizar suas estratégias no tratamento dos recursos, tanto financeiros, materiais e humanos. Várias atividades de Recursos Humanos até então negligenciadas passaram a ter maior destaque como, por exemplo, treinamento e desenvolvimento, cargos, salários e benefícios.

O referido autor menciona que na década de 90, as empresas passaram a romper com as formas tradicionais da administração e começaram a inovar e desenvolver estratégias mais competitivas. A maioria das grandes empresas elevaram a área de Recursos Humanos a patamares comparáveis às áreas de Marketing ou Finanças. O RH passou a desempenhar seu papel de forma estratégica, voltado à qualidade das políticas. Os colaboradores passaram a ser vistos como diferencial competitivo das organizações, sendo, portanto, mais valorizados.

Chiavenato (2007) salienta que com as novas características do ambiente organizacional globalizado, com rápidas e constantes mudanças, competitividade e dinamismo, as organizações passaram a administrar *com* as pessoas, ao invés da antiga forma de administrar recursos humanos. Essa mudança fez com que as pessoas passassem a ser tratadas como agentes ativos e proativos, valorizando suas habilidades e capacidade criativa. Além disso, floresceu a idéia de que as pessoas são o ativo principal das organizações, que permitem às mesmas alcançarem maiores níveis de competitividade.

Para Chiavenato (2007, p.97), “a moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas como pessoas e, simultaneamente, como importantes recursos organizacionais, mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção”.

De forma similar, Gramigna (2002) destaca que a área de Recursos Humanos vem assumindo papel estratégico no ambiente organizacional, partindo para a descentralização, e distribuindo responsabilidades pelo gerenciamento e desenvolvimento das pessoas a gerentes de outras áreas. Parte para uma nova forma de tratamento da gestão, mais integrada e focada no negócio da organização.

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

Na mesma abordagem, Pieper (1990 apud OLIVEIRA, 2002), analisa que as pessoas passaram a ser vistas pelo seu potencial de crescimento e desenvolvimento, as empresas perceberam a necessidade de unir os objetivos dos indivíduos aos objetivos organizacionais, além de abandonarem as práticas puramente administrativas.

Fischer (2002) observa que o modelo de gestão de pessoas pode ser estrategicamente orientado, sendo assim, seu principal objetivo será de identificar padrões de comportamento que estejam alinhados ao negócio da organização. A partir disso, a gestão de pessoas terá como meta prioritária obter esses comportamentos, mantê-los, modifica-los e associa-los aos demais elementos organizacionais.

Segundo a análise de Fischer (2002, p. 13), o modelo de gestão de pessoas adotado por cada organização será dependente das condições que se apresentam no ambiente interno e externo a elas. “Somente com o entendimento adequado dos fatores que determinam essas

condições é que se torna possível delinear um modelo coerente com as necessidades da empresa”.

Conforme o citado autor, o comportamento humano cada vez mais se torna importante no ambiente organizacional, devido a isso há uma maior preocupação com o seu gerenciamento, o que o coloca também no espaço central nos estudos das teorias institucionais. O autor ressalta, portanto, que é nesta conjuntura que passa a se valorizar ainda mais a gestão de pessoas.

## **2.2 Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é uma temática importante a ser considerada neste estudo, haja vista sua relação com as práticas de socialização das organizações.

Para Chiavenato (2007), a cultura organizacional é própria de cada organização e nunca é idêntica a outra. A cultura representa o DNA da organização, e é formada pelas interações sociais, ou seja, pelo modo como as pessoas se relacionam umas com as outras, suas atitudes, valores, pressupostos, etc.

Schein (1985 apud FLEURY, 2007, p. 37), por sua vez, afirma que a cultura organizacional compreende “o conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo na medida em que aprendeu a lidar com problemas da adaptação externa e integração interna”.

De acordo com Vergasta (2001 apud LIMA e ALBANO, 2002), a cultura organizacional muda constantemente e não pode ser entendida como algo pronto e acabado, a cultura de uma organização se transforma de acordo com sua história, seus personagens e com as situações que se apresentam.

Lima e Albano citam ainda Chiavenato (1999), Nassar (2000) e Vergasta (2001), os mesmos afirmam que as transformações e mudanças atingem a cultura das organizações ao longo do tempo, mesmo que estas resistam.

Robbins (2002 apud CHAVES, 2006, p. 19) destaca as diversas funções da cultura:

Criar distinções entre uma organização e outras; proporcionar um senso de identidade aos membros da organização; facilitar o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais; estimular a estabilidade do sistema social organizacional; e, finalmente, servir como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

Na mesma abordagem Fleury (2007) salienta que a cultura é fator responsável pela sobrevivência, seja de organizações ou mesmo de uma sociedade. A cultura revela-se como instrumento de adaptação às pressões externas (mercado, tecnologias, etc.) e, além disso, possibilita a interação, articulação e coordenação interna. A autora afirma também que a cultura propicia aos indivíduos, membros de uma organização, uma interpretação da realidade onde estão inseridos.

Robbins (2005) reconhece que a cultura organizacional possui características comuns, no entanto dentro de uma organização podem existir subculturas, ou seja, há uma cultura dominante e vários segmentos de subculturas.

Para Robbins (2005) a cultura dominante ilustra os valores inerentes da organização compartilhados pela maioria de seus membros. Já as subculturas representam problemas situações ou experiências únicas à apenas alguns membros da organização, pode haver, por exemplo, diferenças entre os departamentos da organização, pois cada um pode desenvolver a sua subcultura.

Para Chiavenato (2007) a cultura organizacional é algo intangível, que não se pode tocar, ela se manifesta através de seus efeitos e conseqüências. O autor ilustra a cultura organizacional como um iceberg, sendo que na parte superior, visível acima do nível da água, podem ser observados aspectos físicos e concretos da cultura, como por exemplo, sua estrutura, espaços físicos, móveis, estratégias de trabalho, etc. Já na parte inferior do iceberg, submersa na água, estão os aspectos que não podem ser visivelmente observados, nesta parte se localizam as características sociais e psicológicas da cultura.

Essa comparação com um iceberg, segundo Chiavenato (2007), serve para elucidar que a cultura organizacional apresenta diversas camadas, níveis de profundidade e enraizamentos. Assim, quanto maior a profundidade da camada, mais difícil se tornam as mudanças da cultura.

O autor explica que na primeira camada, onde estão inseridas as estruturas físicas da organização, as mudanças tornam-se mais fáceis, justamente por ser constituída por instalações concretas que podem ser modificadas a qualquer momento. Porém, à medida que se aprofundam as camadas verifica-se aumento de dificuldades nos processos de mudança. Ao se atingir o nível mais profundo dos princípios e fundamentos básicos da organização, o processo de mudança revela-se complexo, lento e conflituoso.

Deal e Kennedy (1982 apud OLIVEIRA, 2002) observam que as mudanças na cultura de uma organização tornam-se mais difíceis quanto maior for a sua força, isso se verifica, pois a cultura é a forma de resistência e proteção da organização em situações adversas e flutuações breves que se apresentam.

Por fim Pires e Macêdo (2006) complementam que, a cultura refere-se à capacidade de adaptação do indivíduo à realidade social do grupo no qual está inserido. A cultura possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre, conforme sua estrutura social e normativa. Expressa também os valores e crenças, compartilhados pelos indivíduos que integram o grupo. Os autores destacam que estes valores apresentam-se através de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, esses fatores são os instrumentos que norteiam o modo como os indivíduos pensam, agem e tomam decisões.

### **2.3 Clima organizacional**

Nesta seção aborda-se sobre clima organizacional, haja vista sua importância e também sua relação com os temas anteriormente abordados e os que virão.

Coda (1993 apud BISPO, 2006) refere-se ao clima organizacional como sendo uma ferramenta indicativa da satisfação dos membros de uma organização, relacionados a diversos aspectos da cultura ou realidade da mesma, como por exemplo: estratégias de RH, modelo de gestão, missão da empresa, comunicação, valorização profissional e assimilação com a organização.

Segundo Chiavenato (2003 apud BISPO, 2006, p. 259),

Clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Para Lima e Albano (2002, p. 35) “o clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização”.

Na mesma linha de pensamento Luz (2001 apud LIMA e ALBANO, 2002) afirma que o clima traduz aspectos do grau de satisfação das pessoas no trabalho, tanto material como

emocional. Assim, exerce influência na produtividade dos indivíduos, e afeta de forma direta o desempenho da empresa. Assim, o autor ressalta que o clima deve ser favorável, como forma de gerar motivação e interesse nos colaboradores, além de proporcionar um melhor relacionamento entre os funcionários e a empresa.

Luz (2001 apud LIMA e ALBANO, 2002) observa ainda que o clima é resultante da cultura das organizações. O clima exerce influencia no comportamento humano dentro das organizações e também recebe influencia deste, além disso, afeta dimensões como desempenho, motivação e a satisfação no trabalho.

Litwin (1971 apud CHIAVENATO, 2007, p. 125) concebe o clima organizacional como resultante das interações do ambiente organizacional, sendo que os membros da organização vivenciam ou experimentam e tem seu comportamento influenciado por este.

Para Abbey e Dickson (1983 apud JUNIOR, SOUZA e CABRAL, 2009, p. 33) clima organizacional reflete “à qualidade de um ambiente interno de uma organização, que orienta o comportamento e a conduta dos seus integrantes, servindo como estribo para interpretar a situação, agindo, também, como uma fonte de tensão que direciona as atividades”.

Chiavenato (2007) afirma que o clima organizacional está estritamente ligado com o nível de motivação das pessoas. Sendo que onde há elevada motivação entre os membros o clima organizacional é positivo, eleva a satisfação, interesse, colaboração, etc. Por outro lado, quando existe baixa motivação no ambiente de trabalho, ocasionada por motivos como frustrações ou impedimentos à realização das necessidades, o clima organizacional torna-se negativo, sendo que podem aparecer situações no ambiente de trabalho como desinteresse, apatia insatisfação, podendo até mesmo chegar a enfrentamentos e agressividade entre os membros.

O referido autor aponta, além disso, a importância da análise do clima nas organizações, pois as pessoas estão continuamente buscando a satisfação de suas necessidades, sendo que para isso, passam por diversas situações de engajamento e ajustamento, sendo assim, é extremamente importante para a administração compreender a natureza destas situações de ajustamento das pessoas na busca da realização de suas necessidades de níveis superiores.

Souza (1978), Freitas (1991), Xavier (1984) Motta e Caldas (1997) (apud GOMES, 2002, p. 96) são unânimes ao relatarem que “o clima organizacional é reflexo do universo da

empresa, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho, e layout físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema”.

Para os mesmos a tendência observada nas organizações é de que elas atraiam e mantenham pessoas que se integrem ao seu clima, como forma de ter perpetuado seus padrões.

Souza (1978 apud QUEIROZ *et al.*, 2005, p. 1875), discorre sobre os diferentes tipos de clima organizacional ligados à cultura da empresa, para tanto, revela que,

O clima pode ser: desumano, em que o ambiente dá excessiva importância à tecnologia; tenso, quando há forte pressão para cumprimento de normas rígidas e burocráticas em que os resultados podem levar a punições e/ou demissões; e tranquilo: existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho. Vale ressaltar que o clima tranquilo não significa ausência de turbulências ou desentendimentos pontuais, mas prevalece o respeito e a prática da cooperação dos membros da organização, em função de objetivos compartilhados.

Em outra abordagem Litwin (1971 apud CHIAVENATO, 2007) defende que o clima organizacional recebe a influência de seis dimensões, a saber:

1. **Estrutura da organização:** que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina, etc.
2. **Responsabilidade:** que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação das suas decisões;
3. **Riscos:** que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;
4. **Recompensas:** conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição das críticas e das punições pela recompensa;
5. **Calor e apoio:** o sentimento de *camaradagem* geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;
6. **Conflito:** o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no *aqui* e no *agora*.

O autor destaca ainda que diferentes climas organizacionais podem também ser criados conforme o estilo de liderança empregado na organização. Ressalta, além disso, que mesmo sendo criados em um curto espaço de tempo, alguns climas organizacionais se

mantêm estáveis ao longo do tempo. O autor afirma que uma vez criados, estes passam a exercer expressivas e conturbadas consequências sobre a motivação, bem como, sobre o desempenho e a satisfação do trabalhador em seu cargo.

Junior, Souza e Cabral (2009) afirmam que, de modo geral, o clima organizacional pode ser entendido como a imagem e a percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, o clima pode receber influências externas e internas à organização, de acordo com novas situações que se apresentem à organização advindas de fatores intra e interorganizacionais.

Os mesmos autores orientam para a importância das organizações verificarem quais os motivos de satisfação e as situações que geram conflito entre os colaboradores, de forma que essas informações permitam a organização arquitetar um ambiente de trabalho mais positivo, voltado ao estabelecimento de relações duradouras dos funcionários com a empresa, com seus colegas, com suas equipes e com seus superiores. A busca por um clima favorável deve ser a preocupação das organizações, como forma de desenvolver motivação, comprometimento e integração de seus colaboradores.

De forma semelhante, Xavier (1986 apud GOMES, 2002) salienta a importância do diagnóstico do clima organizacional, ou ambiente psicológico da organização, pois este se torna extremamente proveitoso na identificação dos fatores que exercem influência significativa no comportamento individual ou grupal dentro da organização.

## **2.4 Qualidade de vida no trabalho**

Nesta parte de pesquisa discorre-se sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), este muito importante para introduzir o assunto da socialização organizacional.

Sampaio, (1999 apud FREITAS *et al.*, 2005) comenta que no início, o tema Qualidade de Vida no Trabalho tinha como premissa a busca pela satisfação do trabalhador e objetivava reduzir o esforço físico que este realizava em seu trabalho. A autora revela que os estudos das condições de trabalho começaram a partir dos séculos XVIII e XIX, inicialmente por Adam Smith, Malthus, e seguiram com Frederick Taylor, Henri Fayol, Elton Mayo e outros posteriormente.

Rodrigues e Sampaio (1995 e 1999 apud FREITAS *et al.*, 2005) salientam que, na verdade, a expressão Qualidade de Vida no Trabalho surgiu no início do século XX, na Inglaterra, apesar de vários estudos anteriores já levantarem tal questão.

Para Fernandes (1990; 1996 apud FREITAS *et al.*, 2005, p. 1) o termo Qualidade de Vida no Trabalho pode ser conceituado como “uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

Fernandes (1996 apud LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002) complementa que esse aspecto dinâmico da QVT está relacionado ao fato de que tanto as organizações como as pessoas estão em constantes mudanças. O aspecto contingencial deve-se à realidade observada em cada empresa, pois as mesmas estão inseridas em conjunturas diferenciadas. Já os elementos físicos, sociológicos, psicológicos e também tecnológicos afetam de forma direta a satisfação dos indivíduos em seu trabalho, esses fatores interferem ainda, na cultura e no clima organizacional, e isso acaba refletindo na produtividade e satisfação dos funcionários.

Para França (1997 apud VASCONCELOS, 2001), o conceito de QVT envolve um conjunto de ações implementadas por uma organização na busca de melhorias gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A autora chama a atenção para o enfoque biopsicossocial, em que se tem uma visão holística da organização e das pessoas no desenvolvimento de estratégias de QVT, para tanto denota a importância da adoção deste posicionamento por parte das empresas, pois a partir disso, tem-se um diferencial na realização de análises do ambiente de trabalho e na construção de estratégias direcionadas à melhoria das condições deste local, bem como, do desenvolvimento das pessoas durante a realização de suas tarefas no ambiente laboral.

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), a QVT tem diversas interpretações, está voltada desde o aspecto clínico, com a eliminação de doenças no campo individual da pessoa, até o âmbito organizacional através de recursos, objetos e práticas gerenciais e estratégicas.

Conforme destacam ainda Limongi-França e Arellano (2002, p. 296), as demandas por QVT têm provocado novos padrões de comportamento dentro e fora das organizações, dessa forma, muitos têm sido os segmentos da sociedade e as áreas do conhecimento científico que

tem contribuído para a construção de suas bases, entre elas destacam-se: Saúde, Ecologia, Ergonomia, Psicologia, Sociologia, Economia, Administração e Engenharia.

Cavassani, Cavassani e Biazin (2006) contextualizam que cada vez mais o trabalho ocupa espaço central na vida do ser humano. Inicialmente este era visto como uma necessidade para subsistência, porém, após a Revolução Industrial o trabalho tomou maior espaço na vida do homem, que acaba dedicando seus esforços, potencialidades e a maior parte de sua vida à organização onde trabalha e dedicando menos tempo à família e amigos.

Por outro lado, os autores apontam que as organizações percebem este cenário e passam a dar maior importância ao ser humano, pois entendem que para o alcance dos resultados organizacionais é necessário valorizar as pessoas, pois são estas que com sua capacidade de raciocínio e criatividade conseguem solucionar problemas e não as máquinas.

Na mesma linha, Bossardini *et al.* (2004) salientam que as empresas passam a ter uma maior preocupação com a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários, pois percebem a interrelação existente entre condições adequadas para realização do trabalho e produtividade.

Bossardini *et al.* (2004) complementam que a empresa precisa oferecer boas condições de trabalho aos funcionários, porque isso reflete na motivação e na produtividade dos mesmos, além disso, faz com que as metas e objetivos definidos sejam atingidos.

Albuquerque (1992 apud LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002), de forma similar, aponta para o espaço que vem ganhando a QVT no ambiente organizacional, esta destaca-se como valor interno nas estratégias competitivas aliada ao bem-estar organizacional.

Para Bom Sucesso (1998 apud BOSSARDINI *et al.*, 2004, p.3), a Qualidade de Vida no Trabalho tem o seguinte significado:

A escolha da profissão, as características da cultura organizacional configurada pelos valores e práticas predominantes na empresa e a infraestrutura familiar constituem fatores relevantes para a Qualidade de Vida no Trabalho. Além disso, as relações interpessoais, os conflitos e em especial a maneira como a pessoa se relaciona na equipe afetam a satisfação no trabalho, a auto-estima e a forma como se sente em relação a si mesma. A história de vida e os fatores relativos às variáveis organizacionais resultam em atitudes dificultadoras e facilitadoras nas relações de trabalho, intensificando a preocupação e a responsabilidade pela promoção da QVT.

Bergeron (1982 apud LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002) afirma que a QVT versa a aplicação de princípios humanistas, através da utilização de uma metodologia participativa, em que se possa promover a transformação de uma ou mais características do

meio ambiente laboral, com o objetivo de criar condições favoráveis à satisfação dos funcionários e aumentar a produtividade.

Silva e De Marchi (1997 apud VASCONCELOS, 2001, p. 28) comentam que alguns dos benefícios da adoção de programas de Qualidade de vida no trabalho no desempenho dos indivíduos são “maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e melhor relacionamento”. As empresas, por outro lado, se beneficiariam com “uma força de trabalho mais saudável, menor absenteísmo/rotatividade, menor número de acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem, e por último, um melhor ambiente de trabalho”.

De forma similar Freitas *et al.*, (2005) ressalta os benefícios da QVT nas relações entre o indivíduo, seu trabalho e a organização. A QVT permite a análise do processo de trabalho e como conseqüência e verificação das tarefas e sua reorganização com a possibilidade de melhorar a vida dos trabalhadores deixando-a mais prazerosa. Além disso, a QVT traz em seu bojo a responsabilidade social da empresa e a conjuntura da humanização do trabalho com melhorias das condições e do ambiente laboral.

Walton (1976 apud LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 297), por sua vez, defende que o principal objetivo da QVT deve ser o de desenvolver uma organização mais humana, “na qual o trabalho envolva relativo grau de responsabilidade e de autonomia no que se refere a cargo, recebimento de recursos de *feedback* do desempenho, tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo”.

Bom Sucesso (1998 apud VASCONCELOS, 2001, 28) enumera alguns fatores que abrangem a QVT:

- Renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais;
- Orgulho pelo trabalho realizado, vida emocional satisfatória;
- Auto-estima;
- Imagem da empresa/instituição junto à opinião pública;
- Equilíbrio entre trabalho e lazer;
- Horários e condições de trabalho sensatos;
- Oportunidades e perspectivas de carreira;
- Possibilidade de uso do potencial;
- Respeito aos direitos e justiça nas recompensas.

Albuquerque (1998 apud VASCONCELOS, 2001, p. 28) defende que a “QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização”.

Limongi-França e Arellano (2002) destacam que independente do objetivo da utilização dos programas de QVT, seja para aumentar a produtividade, modernizar as estratégias, tornar a organização mais competitiva ou promover o atendimento das demandas cada vez mais exigentes dos clientes, o fato é que os resultados alcançados através destes programas vão ao encontro dos objetivos empresariais, permitindo que a organização ao mesmo tempo que enfrenta os desafios do ambiente, consiga comprometer as pessoas com o alcance das metas organizacionais.

## **2.5 Motivação**

A palavra motivação é uma constante no vocabulário organizacional. Tendo em vista sua importância, faz-se necessário realizar a explanação teórico-conceitual da mesma. A seguir, apresentam-se as idéias de vários autores a respeito deste tema que é tão importante para o gerenciamento de pessoas.

Bergamini (2008) destaca que no período da Revolução Industrial, fatos como punições, não apenas de natureza psicológica, como também, financeira e algumas vezes chegando a prejuízos físicos eram as principais formas de motivação. A autora salienta que esse ambiente gerava uma espécie de medo generalizado nas pessoas.

Bergamini (2008), além disso, alerta para o fato de que as organizações já existiam muito tempo antes da Revolução Industrial, dessa forma, é possível perceber que a preocupação com a motivação no comportamento humano é um episódio bastante recente.

Chiavenato (2007), por sua vez, chama a atenção para o fato de ser bastante amplo e de difícil definição o conceito de motivação, atenta também para o fato de que se constitui em uma importante área do conhecimento da natureza humana por explicar o comportamento das pessoas.

Na concepção de Robbins (2002 apud STEFANO, FILHO e MULERO, 2004) motivação é um processo em que o indivíduo reúne e direciona esforços com maior intensidade para o alcance de um objetivo, esse processo envolve vários fatores de ordem

material, psicológica e social, os quais o indivíduo espera satisfazer através da cultura organizacional. Devido a isto, o autor explica que muitos tem sido os estudos sobre o assunto e a busca incansável das empresas pela motivação de seus trabalhadores.

De forma similar, Vergara (2000 apud STEFANO, FILHO e MULERO, 2004) comenta que a motivação é uma energia que impulsiona na direção de alguma coisa, sendo absolutamente intrínseca, nascendo das necessidades interiores de cada um.

Oliveira (2002), no mesmo sentido, concebe a motivação como um conjunto de motivos que fazem o indivíduo agir de uma determinada maneira. O autor complementa que se as pessoas forem forçadas a realizar determinado trabalho estarão agindo sob pressão, fazendo o trabalho pelo simples fato de julgar que o mesmo precisa ser realizado. Por outro lado, o autor destaca que se as pessoas estiverem motivadas para realização do trabalho, irão desenvolver suas atividades de forma correta, pois isto significará algo especial para elas.

Chiavenato (2007, p. 108) destaca, no tocante à motivação, que,

As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades de atingir objetivos são igualmente diferentes e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

A concepção de Oliveira (2002) é similar à Chiavenato, o mesmo observa que as necessidades humanas fazem com que o indivíduo se motive para a ação, essas necessidades produzem padrões de comportamento que variam de pessoa para pessoa. O autor complementa ainda, que essas necessidades não são estáticas, mas ao contrário são dinâmicas e constantes.

Bergamini (2008) também destaca o fato da existência de uma diversidade de interesses e razões que motivam o indivíduo para a ação, assim, a autora explica que é nesta diversidade de comportamentos que se encontra a fonte de informações referentes ao comportamento motivacional.

Para a mesma autora (p. 26),

Quando se fala em motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir. Existem muitas razões que explicam uma simples ação. Grande parte desses determinantes reside no interior das pessoas, tais como os seus traços de personalidade, suas predisposições e emoções, as suas atitudes, bem como as suas crenças, e assim por diante.

Bergamini (2008) alerta que a utilização de variáveis do meio ambiente como ferramenta de incentivo ou punição já não se mostra eficaz como recurso administrativo, embora atraente e simples de ser utilizada. Segundo a referida autora, muitos estudos sobre o comportamento humano seguiram essa linha, premiar as pessoas através de recompensas externas, como forma de reconhecer o desempenho satisfatório, por isso, enfatizavam que a utilização de fatores negativos deveriam ser mínimos. Para essas concepções teóricas, a motivação estava condicionada a variáveis ambientais, muitos autores atribuíram-lhe a nomenclatura de motivação extrínseca.

Bergamini (2008) enfatiza que os elementos de satisfação, externos ao indivíduo, podem ser concebidos apenas como reforçadores de comportamento, pois possuem efeito passageiro. Segundo a autora, esses fatores, por si só, não tem capacidade para aumentar a satisfação motivacional, como também não garantem a permanência ou a durabilidade desse estado.

Oliveira (2002, p.163) destaca que “as pessoas são motivadas pela vontade de satisfazer seus desejos e suas necessidades”. Assim, o autor salienta que entender as aspirações, expectativas e desejos dos colaboradores é o ponto chave para identificar o que os motiva, e assim desenvolver estratégias para incentivá-los a alcançar aquela meta.

### 2.5.1 Teorias Motivacionais

Nessa seção apresentam-se algumas considerações sobre as principais Teorias Motivacionais, tendo em vista a importância das mesmas no estudo do comportamento humano. São elas: Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow; Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg; Teorias ERG, de Alderfer; a Teoria das Necessidades de McClelland e por fim a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom.

Chiavenato (2007) comenta que Maslow formulou sua teoria motivacional sob a concepção de uma hierarquia de necessidades, que exerciam influência sobre o comportamento humano.

Oliveira (2002, p.149) por sua vez, explica o que preconiza essa Teoria:

Uma necessidade quando surge, rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento ou ação capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade o organismo volta ao ambiente.

Para Maslow (1999 apud STEFANO, FILHO e MULERO, 2004), as necessidades humanas são organizadas através de uma pirâmide, conforme sua importância e nível de influência no comportamento humano, onde na base encontram-se as necessidades mais baixas e concorrentes, e no topo encontram-se as intelectuais e sofisticadas.

Conforme apontam Chiavenato (2007) e Oliveira (2002), Maslow organizou a hierarquia das necessidades humanas da seguinte forma:

- *Necessidades fisiológicas*: são necessidades básicas relacionadas à fome, sono, abrigo, entre outras. As mesmas constituem pressões fisiológicas.
- *Necessidades de segurança*: estas necessidades representam a procura de segurança, de estabilidade, de proteção de qualquer perigo.
- *Necessidades sociais*: as mesmas estão relacionadas à vida associativa do indivíduo com outras pessoas, dizem respeito a fatores como: relacionamento, aceitação, afeição, amizade, compreensão entre outras.
- *Necessidade de estima*: está relacionada a auto-estima dos indivíduos, quando a mesma é satisfeita gera um sentimento de autoconfiança, reconhecimento, prestígio, status, poder. Quando frustradas essas necessidades produzem sentimentos de inferioridade, fraqueza, e desamparo.
- *Necessidade de auto-realização*: relaciona-se ao sentimento que todo indivíduo tem de realizar seu potencial. Essa tendência geralmente se expressa através do desejo de tornar-se mais do que é de vir a ser tudo aquilo que pode ser.

A Teoria de Herzberg, segundo Chiavenato (2007), conhecida como Teoria dos Dois Fatores, foi desenvolvida a partir de um estudo com engenheiros e contadores. A mesma apontou evidências de dois fatores distintos ligados à satisfação do funcionário em seu cargo. Estes fatores foram denominados, respectivamente, de fatores motivacionais ou “satisfacientes” e fatores higiênicos ou “insatisfacientes”.

Oliveira (2002, p. 160) ressalta que os fatores motivacionais são “um conjunto de condições intrínsecas ao trabalho, que opera no sentido de construir fortes níveis de

motivação que podem resultar em bom desempenho”. Entre estes fatores o autor enfatiza: realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso, o próprio trabalho, possibilidade de crescimento.

Chiavenato (2007) explica que o segundo conjunto de fatores, higiênicos ou insatisfacientes, tem tendência em atuar negativamente, sendo que se os mesmos estiverem em nível abaixo do adequado, com relação às expectativas dos empregados, poderão ocasionar a insatisfação. No entanto, se houver aumento da qualidade destes fatores, além do nível adequado, não haverá conseqüente aumento da satisfação e do desempenho do empregado.

Quanto aos fatores higiênicos Oliveira (2002), bem como Stefano, Filho e Mulero (2004) salientam que os mesmos estão relacionados às condições extrínsecas ao cargo, e que são geradoras de insatisfação quando inexistentes. Entre estas condições os autores destacam: salário, segurança no trabalho, condições de trabalho, status, métodos empresariais, qualidade da supervisão técnica, qualidade das relações interpessoais com os companheiros, os superiores e os subordinados, clima organizacional, etc.

Quanto aos fatores motivacionais, Chiavenato (2007) destaca que se referem ao conteúdo e tarefas dos cargos, além disso, são os fatores que realmente produzem resultados duradouros de satisfação e aumento da produtividade. A motivação está ligada aos sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, que pode ser obtida através de tarefas e atividades que proporcionem ao empregado novos desafios e deem sentido ao trabalho.

Em relação à Teoria ERC, Robbins (2005) comenta que foi formulada por Clayton Alderfer baseada na teoria de Maslow. A Teoria ERC é caracterizada por três grupos essenciais de necessidades, sendo elas: existência, relacionamento e crescimento.

Robbins (2005) destaca que a necessidade de existência diz respeito à requisitos materiais básicos como necessidades fisiológicas e de segurança. A necessidade de relacionamento está ligada ao desejo de manter relações interpessoais, assim as pessoas anseiam por status e sociabilidade na interação com outras pessoas. Já as necessidades de crescimento relacionam-se ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal.

Bergamini (1997 apud GALINDO *et al.*, 2008) destaca que ao propor esta teoria, Alderfer acreditava que esses três objetivos existam numa relação contínua, comparando-se a hierarquia das necessidades de Maslow. Desta forma, as necessidades de existência, seriam

proporcionais as necessidades básicas fisiológicas e de segurança, as necessidades de relacionamento, estariam ligadas as necessidades de afeto e bom relacionamento pessoal e as necessidades de crescimento, que seriam as de mais alto nível estariam relacionadas a auto-estima e a auto-realização.

Segundo Robbins (2005, p. 137) “a Teoria ERC demonstra que (1) mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo, e, (2) se uma necessidade de nível superior for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível inferior aumentará”. Dessa forma, esta teoria possui uma dimensão de frustração-regressão, ou seja, quando uma necessidade de nível superior não é satisfeita aumenta o desejo de atender uma necessidade de nível inferior.

Ferreira, Vilas Boas e Esteves (2006) salientam que de modo geral, a Teoria ERC é um aperfeiçoamento da Teoria de Maslow, pois esta atenua a rigidez da hierarquia das necessidades, e torna-se mais genérica, possibilitando a adequação dos conceitos de necessidades às particularidades observadas nas diferentes culturas dos países. Os autores exemplificam que certas culturas valorizam mais as necessidades de relacionamento, em detrimento das necessidades de crescimento.

A Teoria desenvolvida por David McClelland, enfoca três necessidades, a saber (ROBBINS, 2005),:

- **Necessidades de realização:** busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.
- **Necessidade de poder:** necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente.
- **Necessidade de associação:** desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Conforme aponta Robbins (2005), em sua pesquisa McClelland observa que as pessoas que tem necessidade de realização possuem uma inclinação para o sucesso, elas buscam constantemente a realização pessoal, buscam fazer cada vez melhor e da forma mais eficiente. O autor observa ainda, que os realizadores preferem desafios intermediários nem muito fáceis e nem muito difíceis, também não gostam de ganhar nada pela sorte, ao contrário, preferem trabalhar na busca de soluções para os problemas.

Gouveia e Baptista (2007) salientam que os indivíduos com necessidade de realização buscam, mais que obter sucesso individual, para eles é fundamental também obterem feedback positivo no grupo.

Quanto à necessidade de poder, Robbins (2005, p. 138) ressalta que “é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as outras pessoas”. O autor salienta que pessoas com necessidades de poder tem o desejo de estar sempre no comando, preferem situações competitivas, estas pessoas estão mais preocupadas com seu prestígio do que com seu desempenho ser mais eficaz. O desejo de influenciar as pessoas é sua marca principal.

A terceira necessidade, a associação ou afiliação, segundo Gouveia e Baptista (2007) é o desejo de manter relações de amizade, as pessoas preferem situações de cooperação, ao contrário de ambientes de conflito, além disso, buscam preservar bons relacionamentos onde haja compreensão e apoio entre as pessoas.

De acordo com Gouveia e Baptista (2007, p. 7) McClelland considerava que “todas as pessoas possuem um pouco destas necessidades, em graus diferentes, contudo uma será característica da pessoa em causa”.

A última teoria analisada nesta etapa da pesquisa é a Teoria da Expectativa de Vitor Vroom. De acordo com as colocações de Robbins (2005), essa teoria defende que o que leva um indivíduo a agir de determinada forma em relação a uma situação é a expectativa de certo resultado, e como este resultado impacta sobre o indivíduo.

Queiroz (1996 apud FERREIRA, VILAS BOAS e ESTEVES, 2006) comenta que Vroom desenvolveu um modelo diferenciado de motivação, em que descreve o processo de motivação ligado ao ambiente de trabalho em que o indivíduo está inserido, e não apenas dependente de metas individuais.

Para Robbins (2005), em sua essência essa teoria explica que, o funcionário sente-se motivado a se esforçar e trabalhar mais quando percebe que isto irá ocasionar uma boa avaliação de seu desempenho, e conseqüentemente esta boa avaliação irá lhe proporcionar recompensas oferecidas pela organização, como por exemplo, aumento de salário, e esta premiação irá satisfazer suas necessidades pessoais.

Robbins (2005) mostra que a Teoria da Expectativa enfoca três relações, sendo elas:

- *Relação esforço-desempenho*: A probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho:
- *Relação desempenho-recompensa*: O grau em que o indivíduo acredita que um determinado desempenho levará ao resultado desejado:

- *Relação recompensas-metas pessoais*: O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Para Vroom (1997 apud GALINDO *et al.*, 2008) “as escolhas de cada um resultam em uma combinação entre escolhas afetivas, a vontade (força) e a expectativa ou aquilo em que o indivíduo acredita”.

Robbins (2005) descreve em termos práticos, que esta teoria ilustra porque tantos funcionários não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo possível para melhorar seu desempenho. Robbins explica que muitas vezes a desmotivação do funcionário está ligada a sua percepção de que não importa o quanto se esforce, pois nunca terá uma boa avaliação de seu desempenho.

Conforme apontam Ferreira, Vilas Boas e Esteves (2006) esta teoria é mais completa que outras relacionadas em necessidades, pois entende as diferenças dos indivíduos e dá importância ao lado racional das pessoas, além de considerar o contexto da ação.

Uma vez apresentado um resumo das principais teorias pode-se concluir, conforme aponta Bergamini (2008), que o desafio da motivação, reside agora, no fato de que cada pessoa traz dentro de si suas próprias motivações, sendo portanto necessárias estratégias que não reprimam as forças motivacionais de cada um, ou seja, a autora salienta que cada pessoa dentro das organizações é dotada de habilidades e conhecimentos próprios e inéditos a ela, sendo assim, cada um terá condições de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais de forma diferente. Portanto, cabe aos administradores encontrarem a maneira mais correta de liberar a criatividade destes talentos, para tornar a organização mais eficaz e produtiva.

## **2.6 Socialização e relações interpessoais**

Nesta parte da pesquisa se fará uma breve contextualização do tema, buscando as suas raízes antropológicas e sociológicas abordando também para a questão dos relacionamentos interpessoais desenvolvidos pelos seres humanos nas várias situações sociais.

Silva (2008, p.3) destaca que “ao longo do processo de desenvolvimento humano, o indivíduo participa de inúmeros grupos sociais”. O autor salienta que a socialização permite que o indivíduo molde seu caráter a partir de normas definidoras dos critérios morais e éticos,

de acordo com os padrões do grupo social no qual está inserido. Nessa interação contínua com o meio, a pessoa internaliza crenças e valores, define seus padrões de comportamento para interagir nos grupos sociais. Esses valores, ao longo do tempo, vão se consolidando e orientando suas escolhas, dentre elas, as escolhas profissionais.

Para Pierson (1964 apud Oliveira, 2002) o processo de interação social é fundamental para a existência das sociedades humanas.

Oliveira (2002) complementa que essa interação social se constitui em um processo padronizado de conhecimento e assimilação cultural, onde os indivíduos passam a dividir seus sentimentos, valores e idéias junto a seus semelhantes.

Oliveira (2002, p. 218) destaca, além disso, que “vivemos dentro de grupos sociais, desde a própria família até os colegas de trabalho, portanto, devemos ter uma considerável atenção nas relações humanas. São elas que mantêm nosso equilíbrio psíquico e social”.

Schutz (1996 apud BERGAMINI, 2006, p. 83) comenta que “as pessoas precisam umas das outras”. Este conceito, conforme descreve Bergamini, revela-se crucial ao reconhecer que nenhuma pessoa consegue viver isolada, pois em seu entorno existe uma infinidade de coisas, e a principal delas são as outras pessoas, que dependem umas das outras.

Souza e Bastos (2002) são complementares aos demais autores citados ao relatarem que nossa vida, seja ela pessoal ou profissional, está ligada à interação com outros indivíduos, isso se deve ao fato de que vivemos em sociedade e a vida isolada seria impossível, pois a todo o momento necessitamos manter contato com outras pessoas.

Vieira *et al.* (2004, p. 32) descreve que “relacionamento interpessoal é a interação de duas ou mais pessoas e está diretamente ligado à forma como cada um percebe, sente, e se manifesta em relação à outra”. O autor salienta que relacionamentos interpessoais saudáveis, onde o contato entre as pessoas flua de forma positiva, gerando sentimentos de afeição e promovendo tanto a harmonia entre as pessoas, como a produtividade e a eficácia das atividades são fundamentais no ambiente de trabalho.

Para tanto, Bergamini (2006) trata sobre a importância das relações interpessoais no sucesso das organizações:

(...) trabalhar em grupo, de maneira produtiva e eficaz, tem sido o grande diferencial que pode levar a organização a posições de maior destaque. Em meio a um grupo eficaz, estabelece-se um ambiente de aprendizagem colaborativa, que oferece a seus membros a oportunidade de melhorarem suas competências no cargo. Dessa forma, comprova-se que os grupos passam a ter importante impacto sobre a maneira como seus membros se comportam.

Bowditch e Buono (1992 apud BERGAMINI, 2006), da mesma forma, defendem que o sucesso das organizações pode ser creditado, em grande parte, pelo desempenho dos diversos grupos de pessoas que interagem entre si por toda a estrutura da instituição.

Marques (2004) enfatiza que as relações interpessoais ocorrem nas organizações, mais especificamente no grupo de trabalho, de forma espontânea em virtude da convivência diária das pessoas e da tendência natural dos seres humanos na busca de relações afetivas.

No entanto, Marques (2004) explica que as relações interpessoais nem sempre fluirão de forma positiva no interior dos grupos e da organização, ao contrário muitas vezes ocorrem eventos desfavoráveis que prejudicam o andamento do grupo, além de afetar o desempenho, conquistas e realizações não apenas das pessoas como da organização como um todo.

Para tanto, Biehl (2004) destaca que a organização precisa criar um ambiente propício para o desenvolvimento das relações interpessoais e Souza e Bastos (2002) defendem que qualquer que seja o tipo de relação interpessoal constituída entre indivíduos, o fator humanização é essencial, esse fator refere-se ao respeito, a empatia, a afetividade, a solidariedade e a cooperação mútua entre os indivíduos membros da organização. Essas atitudes são necessárias para que o relacionamento entre as pessoas seja fortalecido, favoreçam o ambiente de trabalho tornando o local mais harmonioso e tranquilo, onde os colaboradores desenvolvam laços de amizade, solidariedade e principalmente onde, estimule-se o comportamento ético.

Vieira *et al.* (2004) ressalta que, hoje as empresas estão valorizando as habilidades interpessoais tanto quanto às técnicas e profissionais, por esse motivo investem em treinamentos para o desenvolvimento destas habilidades de seus profissionais.

Estes treinamentos são direcionados para profissionais das mais diversas áreas e todos aqueles que desejam desenvolver estas habilidades. O treinamento alia dinâmicas grupais e vivências pessoais a um conteúdo teórico e instrumental. Auxilia o participante a entender como funciona sua comunicação com o próximo, e como potencializar este canal. Busca refletir sobre o papel de cada um nos ambientes onde atuam e colabora para um aprimoramento pessoal e profissional. O conteúdo e os recursos vistos durante o curso servirão como ferramentas para serem usadas no ambiente de trabalho, em casa, na escola, ou em qualquer outro onde o participante atue VIEIRA *et al.*, 2004, p.13).

Fritzen (1973 apud PLOMBON e AMORIN, 2008) de forma semelhante, orienta que a utilização de atividades práticas, ligadas à dinâmica de grupo das relações humanas tem se

mostrado apropriada para melhorar as relações interpessoais. Essas técnicas de treinamento buscam uma forma de integrar as pessoas para uma convivência grupal mais harmoniosa, o autor salienta ainda que as pessoas que anseiam por resultados positivos, ao participar de dinâmicas de grupo, têm uma boa aceitação desta técnica.

Plombon e Amorin (2008) alertam sobre a importância de se manter um programa de relações pessoais sempre voltado à responsabilidade de se trabalhar com o ser humano. Essa responsabilidade pode ser observada quando são desenvolvidas ações concretas voltadas à promover as pessoas que se inserem no processo de trabalho, independente do cargo que ocupe, atribuições ou classe social.

### 2.6.1 Socialização Organizacional

Apresentam-se nesta seção os conceitos e estratégias de socialização organizacional, propostas por vários autores.

Conforme aponta Chaves (2003) existem várias nomenclaturas para o processo de socialização organizacional, os termos integração, iniciação, orientação, socialização ou ambientação de novatos, são alguns dos diferentes nomes utilizados.

Chaves (2003, p. 24) define socialização organizacional como “o processo pelo qual os novos membros aprendem o comportamento e as atitudes necessárias para assumirem seus papéis nas organizações”.

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

Van Maanen (1996 apud SILVA, 2008), ressalta que o processo de socialização dos novos funcionários é um tema de grande relevância a ser estudado, pois a integração do indivíduo com o ambiente organizacional faz com que este passe a dedicar-se mais ao trabalho, potencialize suas habilidades e competências não apenas para seu sucesso profissional, como também para o sucesso da empresa. Dessa forma, o autor sinaliza para a importância de identificar essas estratégias, como forma de oportunizar o desenvolvimento, crescimento e sucesso, tanto da empresa quanto dos funcionários.

Silva *et al.* (2008), da mesma forma, comentam que o funcionário ao ingressar em um novo grupo, passa por um processo onde é apresentado à cultura da organização, ou seja, as normas, valores, crenças e práticas. Essa socialização é o fator que possibilita sua articulação com os processos de comunicação e de integração aos demais membros da organização.

De forma análoga, Oliveira (2002) afirma que a socialização organizacional se constitui em uma importante ferramenta que possibilita a difusão das ideologias da empresa. O autor cita que ideologias, nesse contexto, são todos os princípios e normas laborais que as empresas incitam os funcionários a assimilar. As empresas possuem como meta principal legitimar sua ideologia.

De forma semelhante Shinyashiki (2003 apud SILVA, 2008, p. 3) comenta que,

As organizações têm o objetivo de divulgar a sua cultura através de algum processo de socialização para que os colaboradores possam se adequar aos padrões de comportamento da empresa de maneira que venham a assimilar essa cultura, podendo assim desenvolver sua capacidade produtiva em benefício do desenvolvimento da organização. Isso só é conseguido se esse processo de socialização for bem aplicado pela empresa e, conseqüentemente, bem absorvido pelos funcionários.

Na mesma linha de pensamento, Chiavenato (1999, p. 153) destaca que “os programas de orientação às pessoas atendem a vários propósitos, tais como: enviar mensagens claras e proporcionar informação a respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas em relação ao trabalho”.

Chiavenato (1999), além disso, afirma que o objetivo destes programas de socialização, entre outras coisas, são diminuir a ansiedade das pessoas em cometer falha no trabalho; reduzir o turnover, que geralmente é elevado na etapa inicial do trabalho, pois os funcionários se sentem ineficientes, indesejados ou desnecessários; diminuir o tempo necessário para que o novo funcionário conheça a organização, o trabalho e os colegas; deixar claro o que se espera do funcionário, fazendo com que o mesmo tenha expectativas reais do que a organização pode lhe proporcionar em termos de desenvolvimento e valores.

Para Robbins (2005), a fase mais crítica do processo de socialização se observa no momento do ingresso na organização, nesta fase a organização tenta enquadrar o novo funcionário aos objetivos organizacionais moldando seu caráter. O autor ressalta que os funcionários que não conseguem se submeter aos valores e comportamentos primordiais da

organização, são frequentemente taxados como rebeldes ou desajustados, e conseqüentemente são banidos.

Robbins (2005) salienta, além do mais, que não somente no ingresso na organização, como em toda sua vida profissional na empresa, o funcionário continuará sendo socializado, através de processos mais implícitos, essa continuidade propicia a manutenção da cultura organizacional.

Van Maanen (2007) explica que as estratégias de socialização são mais observadas quando ocorre o primeiro contato de um novo funcionário com a organização, ou por ocasião de promoções ou rebaixamento de cargo. Porém, o autor destaca que em eventos onde o funcionário experiente é submetido a uma mudança de tarefa ou é transferido de setor o processo de socialização é menos observado. No entanto, o autor alerta que esse processo pode ser realizado em qualquer tipo de transição pela qual passe o funcionário dentro da organização.

Na mesma linha de pensamento McMillan e Lopez (2001 apud FERREIRA, 2007) salientam que o processo de socialização é contínuo, longo e persiste por todo o tempo em que o indivíduo permanecer na organização, sendo que não acaba quando o mesmo aprende sobre suas atribuições na organização. Os autores chamam atenção, por exemplo, para o fato de que a socialização ocorre também por ocasião da transferência de alguém, para outro setor, dentro da mesma organização, pois o indivíduo deverá aprender novas funções e se socializar ao novo ambiente de trabalho.

Van Maanen (2007) explica que existem vários métodos de socialização adotados, de acordo com cada organização, o autor destaca, para tanto, que qualquer modelo de socialização se constitui em um conjunto de eventos que acarretam em certos comportamentos e atitudes.

Fleury (2007, p. 23) comenta em relação ao processo de socialização que “as estratégias mais usuais são os chamados Programas de Treinamento e Integração de Novos Funcionários, que assumem formatos e durações diversas conforme a organização”.

Van Maanen (2007) destaca três pressuposições a respeito do processo de socialização organizacional, a primeira delas, refere-se ao comportamento do indivíduo ao ingressar na organização, o autor destaca que há certa ansiedade, essa situação pode ser diminuída quando o mesmo for motivado a aprender sobre suas atribuições sociais e funcionais na organização.

Em segundo lugar, Van Maanen (2007, p. 46) destaca como pressuposto da socialização que,

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

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

Schein (1968 apud FERREIRA, 2007) descreve a importância do gerenciamento no processo de socialização, sendo que para o autor, um bom gerenciamento depende, essencialmente, de entender as variáveis que se apresentam nas diversas situações, como forma a exercer controle sobre estas. O autor chama a atenção para o fato de que os gestores na maior parte do tempo focam as análises apenas no ambiente da organização, e acreditam, eles, que a organização como sistema social, por si só já desempenha o papel de integração dos novos membros.

Schein (1968 apud FERREIRA, 2007, p. 8) alerta, no entanto, que “se não aprendermos a analisar e controlar estas forças da socialização organizacional, nós estaremos abdicando de uma de nossas principais responsabilidades administrativas”.

Bowditch e Buono (1992 apud CHAVES, 2006) ressaltam que pesquisas realizadas recentemente apontam que mesmo que as pessoas passem pelos mesmos processos de socialização, elas podem ser afetadas de maneira diferente. Isso depende, em grande medida, das experiências e situações vivenciadas anteriormente e relacionadas ainda, ao fato de que algumas pessoas são mais pragmáticas na busca da própria socialização dentro de uma organização nova.

No entendimento de Filstad (2004 apud FERREIRA, 2007, p. 8), “os estudos sobre socialização organizacional devem também dar uma especial atenção para a socialização individual e à aprendizagem da cultura organizacional”. A autora salienta ainda a importância

de serem analisados os principais traços dos novatos como expectativas, experiências anteriores, autoconfiança entre outros, como forma de gerenciá-los durante o processo de socialização.

Oliveira (2002) salienta que a socialização auxilia o indivíduo no seu desenvolvimento dentro da organização, como também em sua vida particular. O desenvolvimento do indivíduo na organização é percebido pelo seu desempenho, integração no grupo de trabalho e nos subsistemas da empresa, isso garante que o funcionário atinja sucesso nos objetivos almejados.

Neste sentido, Robbins (2005) descreve três estágios do processo de socialização, pré-chegada, encontro e metamorfose. O autor destaca que o primeiro estágio é o momento do aprendizado do novo funcionário antes que o mesmo se junte à organização. O segundo estágio é o momento em que o novo funcionário visualiza a verdadeira imagem da empresa, o que pode ocasionar conflito entre as suas expectativas e a realidade da empresa. O terceiro estágio, por fim, é onde as mudanças ocorrem, ou seja, o funcionário nesta fase já compreende e domina as habilidades necessárias para execução das tarefas de seu cargo, consegue se ajustar aos valores e comportamentos da organização, sente-se aceito pelo grupo de trabalho e confiante para desempenhar suas tarefas.

## 2.6.2 Estratégias e métodos de socialização e integração

Nesta etapa da pesquisa serão descritas sete estratégias de socialização e integração, além de apresentar os métodos mais utilizados pelas organizações na socialização dos novos membros. Esta seção apresenta-se como importante para visualizar as principais formas de socialização e integração utilizadas no ambiente do setor privado, e que poderão ser reportados ao ambiente público, vistas, é claro, as particularidades deste setor.

Van Maanen (2007) orienta sobre a utilização de algumas estratégias no processo de socialização, revela, que podem ser utilizadas estratégias mais formalizadas ou mais informais dependendo do que se quer transmitir ao novato ou como é o modo de agir da organização.

Para Robbins (2005, p. 384) “quanto mais o novo funcionário for segregado do ambiente normal de trabalho e for diferenciado de alguma forma para explicitar seu papel de recém-chegado, mais formal será a socialização”.

Van Maanen (2007) salienta, em relação ao processo formal, que geralmente gera maior tensão, e isso influencia no modo de agir e nos valores do novo funcionário, quanto mais a organização desejar que o mesmo adote certa postura, mais formalizado será o processo. O autor alerta, que estratégias muito formalizadas podem gerar desgastes à pessoa, a mesma pode ser apresentada a uma realidade e na prática comprovar outra, além disso, leva o funcionário a agir de determinada forma de acordo com os valores organizacionais, isso pode afetar sua criatividade e gerar ansiedade.

No processo informal, Van Maanen (2007) explica que a forma de aprendizagem do novo funcionário ocorre nos grupos sociais e na execução das tarefas relacionadas à sua função, o papel do indivíduo não é diferenciado como ocorre no processo formal. O autor explica, porém que se o processo for extremamente informal, a influência do grupo de trabalho sobre o indivíduo será maior, e isso pode conduzi-lo a um caminho que não seja aquilo que a organização espera, além disso, o novo funcionário terá dificuldades em descobrir a exata dimensão de seu papel e suas funções dentro da organização.

Chiavenato (1999) cita também os processos de socialização individual e coletivo, em que os novos funcionários poderão ser integrados na organização individualmente ou em grupos e processados de maneira similar, ou seja, passando pelas mesmas experiências.

Para Van Maanen (2007) na abordagem coletiva, porém, existem alguns pontos críticos, como os novos funcionários são introduzidos na organização de forma coletiva, acabam desenvolvendo uma consciência de que todos estão na mesma situação, o grupo passará a buscar soluções consensuais e isso pode gerar desvios nos padrões de conduta estabelecidos pelo tutor do grupo, isso acaba ocasionando certa resistência do novato.

Na abordagem individual, Van Maanen (2007) destaca que permite mudanças pessoais, além disso, o comportamento e visão do indivíduo serão mais heterogêneos na busca de soluções do que na socialização coletiva e, além disso, o novato certamente aceitará melhor os ensinamentos de seu tutor. Como pontos negativos a essa técnica o autor destaca o fato de consumir maior quantidade de dinheiro e tempo, além disso, se o novato e seu tutor não demonstrarem um bom relacionamento afetivo o processo será prejudicado.

Van Maanen descreve outra forma de processamento de pessoas, as estratégias sequenciais e não sequenciais. Na primeira o processo de socialização ocorre através de etapas transitórias, onde o indivíduo passa por vários treinamentos e estágios para assumir uma posição ou cargo na organização, de forma progressiva. O autor salienta que nesta

estratégia os indivíduos podem sentir-se pressionados a atingir as próximas etapas do processo mesmo não estando totalmente preparados. Essa situação gera angústias, já que o funcionário pode destruir sua carreira caso não assuma uma promoção ou cargo oferecido.

Na estratégia não seqüencial, Van Maanen (2007) comenta, que o indivíduo passa por um único estágio transitório sem a necessidade ser submetido por um processo longo de treinamento. O autor exemplifica que um chefe de departamento, em uma Prefeitura, poderá ocupar um cargo mais elevado sem antes ter que passar por estágios anteriores, ou seja, ser um assistente para só então passar à próxima posição. Salienta, ainda, que qualquer cargo pode ser analisado para se verificar a necessidade ou não de serem introduzidas estratégias intermediárias na preparação do funcionário.

Robbins (2005) descreve outras formas de socialização amplamente utilizadas, as estratégias fixas e variáveis. Em relação às estratégias fixas, o autor aponta que se baseiam em um cronograma fixo, onde o novo funcionário deve realizar uma transição de fora para dentro, esta forma de processamento segue etapas, pelas quais o indivíduo deverá passar até que esteja pronto, integrado e aceito pelo grupo.

Van Maanen (2007) também destaca que no processo fixo o novo funcionário terá informações precisas do tempo necessário que precisará para completar uma etapa. O autor exemplifica que em órgãos públicos, onde há maior estabilidade, as promoções podem ser verificadas quase com exatidão e precisão, o que caracteriza-se como um processo fixo.

Robbins (2005) ressalta que na estratégia variável, ao contrário, não há um roteiro fixo, o autor cita os programas de promoções, muito utilizados pelas empresas, para exemplificar como ocorre este processo.

Van Maanen (2007), de forma similar, aponta que no processo de socialização variável o tempo de transição do funcionário não está definido, por isso não há certeza do período necessário para completar a etapa. O autor também cita como exemplo deste processo, a carreira verticalizada nas empresas, onde ocorrem promoções de cargo, os executivos lutam para subir de posição dentro do sistema organizacional. Essa estratégia é uma forma de recompensar a proatividade e o desempenho do funcionário, porém esse sistema pode trazer frustrações e ansiedade ao funcionário que não consegue desenvolver uma carreira ao longo de sua trajetória na empresa, devido a essa pressão por se movimentar no sistema.

Van Maanen (2007) apresenta também o processo de socialização por competição ou por concurso. No primeiro caso, o processo ocorre por meio a separação selecionada dos

indivíduos, na organização, baseado nas suas habilidades, ambições e antecedentes. Essa estratégia verifica-se nos casos em que há promoções de cargo na empresa, os indivíduos, são submetidos a uma série de avaliações e os que são reprovados para aquele cargo estão desqualificados para sempre para assumir aquela posição.

Conforme o citado autor, o processo de socialização por concurso, ao contrário do anterior descrito, impede as diferenciações entre superiores e subordinados, que participam do mesmo processo de avaliação. A socialização por concurso, permite que os indivíduos possam se movimentar nos cargos da empresa, avaliados apenas pelo seu desempenho, sem haver qualquer outra distinção como: sexo, idade, raça ou outro fator, todas as pessoas que participam do processo são submetidas há iguais condições. Essa estratégia permite o desenvolvimento de uma atmosfera de cooperativismo e participação entre os membros da organização.

Outra forma de socialização, conforme descreve Chiavenato (1999), são as estratégias serial e randômica, no primeiro caso o autor cita que os novos funcionários são socializados através de programas de aprendizagem e tutoração.

Segundo Van Maanen (2007), na socialização em série, os novos membros da organização são processados pelos antigos, para assumirem posições semelhantes. Essa estratégia possibilita a reprodução da cultura durante longo período. Embora a ocorrência de inovações seja quase nula, o processo serial mantém uma continuidade e preservação do histórico da organização, mesmo em situações de turbulência e transformações. Além disso, para o funcionário essa estratégia possibilita a compreensão de sua situação no ambiente organizacional, bem como, visualizar seu futuro através da observação dos antigos membros.

No processo randômico, Chiavenato (1999, p. 148) cita que “não utiliza papéis e os novos funcionários ficam à vontade para atuar por sua própria conta”.

Van Maanen (2007), de forma similar, descreve em relação a este processo, que o novo membro da organização não possuirá padrões antecedentes disponíveis para seguir. Esse programa de socialização pode deixar o indivíduo a sua própria sorte, ou seja, como ele não terá suas tarefas definidas, a tendência é que ele reúna conhecimentos próprios de execução das tarefas que poderão ser inadequados. Em outro ponto, sem uma vigilância constante de pressão e submissão, esse processo pode revelar-se como um motivador para desenvolver a criatividade e iniciativa do novo membro.

Chiavenato (1999, p. 148) cita por fim, outras estratégias de socialização, quais sejam, reforço e eliminação. “A socialização por reforço confirma e apóia certas qualidades e qualificações do novo funcionário como ingredientes necessários para o sucesso do cargo”.

Para Van Maanen (2007) neste processo o indivíduo é selecionado e investido no cargo, a organização pretende então tirar o máximo de proveito de suas características e habilidades pessoais, por isso a empresa não pretende modificar o perfil do novato.

Já no processo por eliminação, Chiavenato (1999) destaca que a organização busca eliminar ou neutralizar certas características do novo funcionário para que o mesmo possa adaptar-se a sua função dentro da organização.

Da mesma forma, Van Maanen (2007) salienta que essa estratégia busca vincular as pessoas à organização. Outro aspecto deste processo é que se desenvolve um espírito de camaradagem entre os novatos que passam pela mesma situação.

Van Maanen (2007) enfatiza, para tanto, que o grande ponto que se deve analisar na utilização destas estratégias é que o controle do comportamento das pessoas nas organizações está intimamente ligado à forma como ela foi processada.

Chiavenato (1999) salienta que, em geral, as empresas buscam promover, na etapa inicial do novo empregado, um ambiente receptivo e favorável para o desenvolvimento do seu trabalho. Assim, o novato não é deixado a sua própria sorte, para se defender sozinho em um ambiente novo e muitas vezes desfavorável. Dessa forma, a empresa busca, através de alguns métodos, amenizar os impactos negativos da etapa de iniciação.

Entre os métodos mais difundidos no ambiente empresarial para socialização, Chiavenato (1999, p. 149) cita:

1. *Processo seletivo*: no processo de seleção tem início o primeiro contato do candidato com a empresa, é o momento em que ele fica conhecendo o futuro ambiente de trabalho, a cultura predominante na organização, os colegas de trabalho, as atividades desenvolvidas, os desafios e recompensas, o gerente e o estilo de administração existente etc.
2. *Conteúdo do cargo*: as tarefas iniciais do cargo do novo funcionário deverão ser solicitadoras e capazes de proporcionar-lhe sucesso na organização, para que posteriormente passe a receber tarefas mais complicadas e desafiadoras. Isso possibilitará que o novato tenha expectativas positivas a respeito de recompensas resultantes de um bom desempenho, e sinta-se mais motivado.

3. *Supervisor como tutor*: a figura de um supervisor é muito importante para a integração inicial do novo funcionário, pois representa o ponto de ligação com a organização e a imagem da empresa. Ele deverá acompanhar e cuidar do funcionário orientando-o como um verdadeiro tutor. Dependendo do trabalho realizado pelo supervisor a empresa poderá ser vista de forma positiva ou negativa pelo novato, por isso, é extremamente necessário que o supervisor seja adequadamente escolhido, para que o mesmo não se sinta pessoalmente ameaçado pelo sucesso ou fracasso dos novos empregados. Neste ponto Van Maanen (2007, p. 49) defende que um processo de socialização de sucesso, é “largamente determinado pelo respeito mútuo desenvolvido entre o agente e o novato, o conhecimento relevante possuído por um agente e, sem dúvida, a habilidade do agente para transferir tal conhecimento”. Chiavenato (1999, p. 150) destaca ainda quatro funções básicas do tutor na socialização do novo membro:
  - a. Transmitir ao novo empregado uma descrição clara da tarefa a ser realizada.
  - b. Proporcionar todas as informações técnicas sobre como executar a tarefa.
  - c. Negociar com o novo empregado as metas e resultados a alcançar.
  - d. Proporcionar ao novo empregado a retroação adequada sobre o seu desempenho.
4. *Grupo de trabalho*: o papel do grupo de trabalho na socialização do indivíduo é muito importante, pois exerce forte influência sobre suas crenças e atitudes em relação à organização e sobre seu comportamento. Dessa forma, a integração inicial do novo funcionário deve ser conferida a um grupo que traga impactos positivos no novo membro. Além do mais, o grupo de trabalho contribui para a satisfação das necessidades sociais.
5. *Programa de integração*: é um programa formal e intensivo de treinamento inicial do novo funcionário, para que este se familiarize com a cultura, com a estrutura e com os principais produtos, serviços, missão e objetivos da organização. Sua finalidade é fazer com que o novo membro incorpore os valores da organização e se comporte como um membro que veste a camisa da

empresa, além de adquirir comportamentos necessários para ter um bom desempenho. A duração do programa depende do grau de socialização que a organização pretende imprimir, no geral duram de 1 a 5 dias, passando após para um acompanhamento a médio prazo de um tutor. Nos casos em que o novato ocupe uma posição de destaque, o programa terá uma duração maior, passando por todos os departamentos da empresa, com um tutor específico para cada área. Geralmente o funcionário recebe um Manual com informações básicas para sua integração.

Chiavenato (1999) descreve, conforme a figura 1, o conteúdo do Manual do Funcionário:

**Figura 1 – Manual do empregado de uma organização**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mensagem de Boas-vindas</b></li> <li>• <b>História da Organização</b></li> <li>• <b>O Negócio da Organização</b></li> <li>• <b>Você e o Seu Futuro</b></li> <li>• <b>O Que Você Precisa Conhecer:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horário de trabalho</li> <li>- Ausências do trabalho</li> <li>- Registros e controles</li> <li>- Dias de pagamento</li> <li>- Prevenção de acidentes</li> <li>- Utilização de telefones</li> <li>- Supervisão</li> <li>- Local de trabalho</li> <li>- Locais de utilização e movimentação</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quais São Seus Benefícios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Férias e Desconto Semanal</li> <li>- Feriados</li> <li>- Seguro de vida em grupo</li> <li>- Assistência médico-hospitalar</li> <li>- Estacionamento e transporte</li> <li>- Programas de treinamento</li> <li>- Plano de sugestões</li> <li>- Planos de seguridade social</li> <li>- Serviço social</li> </ul> </li> <li>• <b>Benefícios Especiais para Você:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sindicato</li> <li>- Planos educacionais</li> <li>- Restaurante e café</li> <li>- Grêmios recreativos</li> </ul> </li> </ul>
---	---

Fonte: Chiavenato (1999).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, o delineamento, a população e amostra, plano de coleta de dados, a análise dos dados e as variáveis. Para a realização desta pesquisa foram adotados os procedimentos metodológicos descritos a seguir:

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Esta pesquisa, para fins de realização classifica-se, quanto aos objetivos como descritiva, quanto à abordagem é uma pesquisa quali-quantitativa e quanto ao procedimento técnico classifica-se como estudo de caso

Nas colocações de Triviños (1987 apud ZANELLA, 2009, p. 79) a pesquisa descritiva “tem o objetivo de descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Zanella (2009) destaca, além do mais, que a pesquisa descritiva geralmente é utilizada nos estudos e pesquisas da área de Administração Pública.

Zanella (2009) explica ainda que as pesquisa qualitativa e quantitativa podem ser utilizadas conjuntamente, em um mesmo estudo, pois são complementares.

Com base no conceito abordado por Dihel e Tatim (2004, p. 61) em relação à pesquisa estudo de caso, “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante a outros delineamentos considerados.”

#### **3.2 População e amostra**

Para a pesquisa em questão foi utilizada como população-alvo o total de 101 funcionários públicos ativos, da Prefeitura Municipal. A análise não concentrou sua atenção nos funcionários inativos (aposentados), tendo em vista, que não possuíam mais a mesma convivência diária que os demais funcionários ativos estavam expostos, além disso, também não foram analisados os funcionários da Câmara Municipal de Vereadores, embora no início da pesquisa, tenha sido citado como um dos Órgãos que estão sob responsabilidade do setor de pessoal, pois a pesquisa teve como foco o Poder Executivo e não o Poder Legislativo,

considerou-se também a independência entre os Poderes exposta no Art. 2ª da Lei Orgânica do município.

A partir do estabelecimento da população-alvo, foi estudada uma amostra não probabilística de 73 funcionários, definida pelo critério de acessibilidade, esse critério foi utilizado, pois no período em que os dados foram coletados, alguns funcionários estavam de férias, outros, por trabalharem em horário diferenciado, não foi possível o acesso.

### **3.3 Coleta dos dados**

A técnica empregada na coleta de dados para a realização desta pesquisa se deu por meio de entrevista semi-estruturada, aplicada junto aos órgãos que compõem a estrutura da Prefeitura Municipal. O roteiro da entrevista semi-estruturada do presente estudo encontra-se no Apêndice I. Para tanto foram levantadas 15 questões de respostas fechadas e abertas, em que se procurou observar as ações de socialização e integração desenvolvidas pela organização no ingresso do funcionário e no decorrer da carreira profissional, bem como, o nível de satisfação dos funcionários em relação a estas ações.

Optou-se pela busca de dados primários, onde foi possível um contato mais direto com os participantes da pesquisa, o que proporcionou também um entendimento mais contundente dos problemas existentes e possibilitou uma análise mais acurada para a criação de soluções.

### **3.4 Análise dos dados**

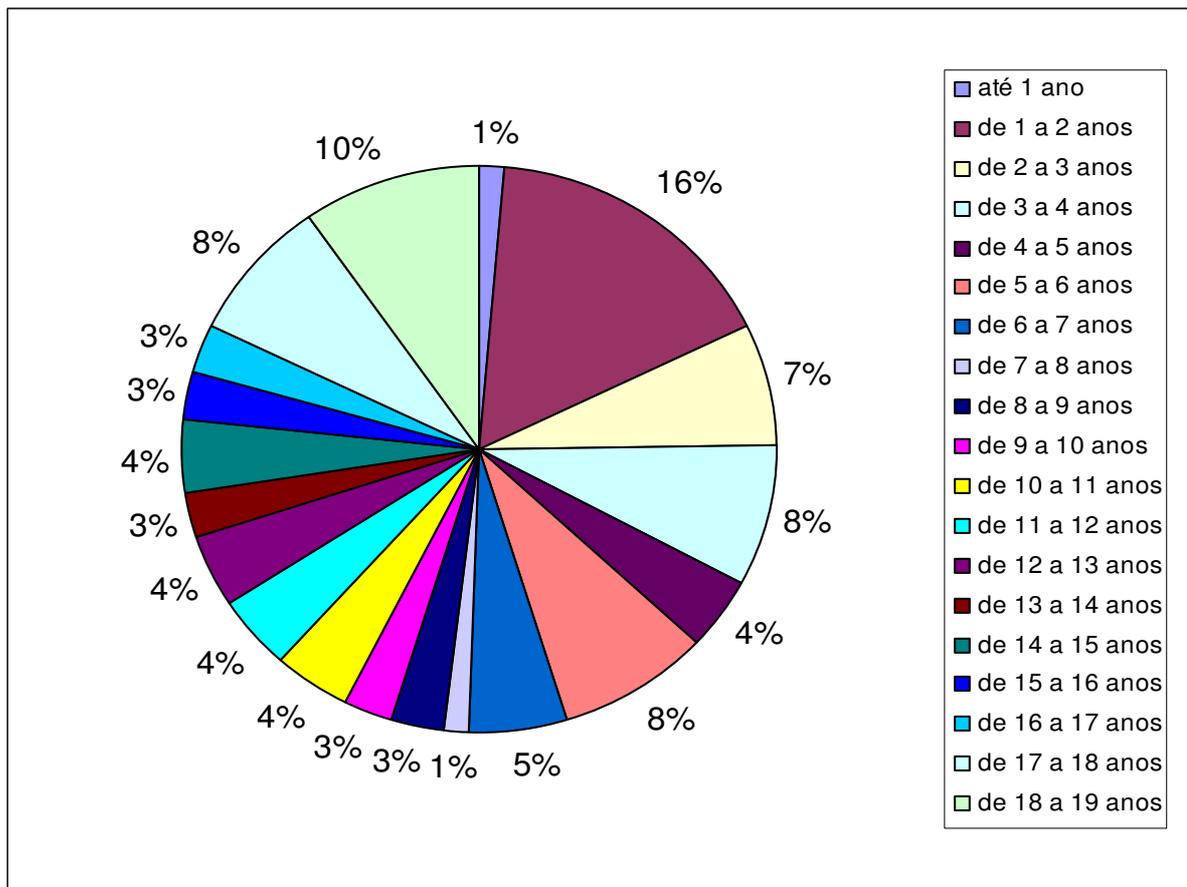
Após a coleta de dados, realizou-se a análise das informações obtidas, na parte qualitativa por meio da técnica de análise de conteúdo, e na parte quantitativa através de representação gráfica dos dados, onde foram diagnosticados os pontos críticos a serem trabalhados para a implementação de estratégias de socialização e integração na referida Prefeitura.

Os resultados obtidos foram tabulados, por meio do software Excel 2003, e inseridos em forma de gráficos. Já as questões de respostas abertas, foram analisadas de forma qualitativa. Inclusive cabe mencionar que as respostas abertas, aqui apresentadas, refletem a opinião do grupo investigado.



Observou-se também que alguns departamentos contam com número restrito de funcionários, em alguns casos apenas com o chefe do departamento, mas apesar disto trabalham em um ambiente onde tem contato com colegas de praticamente todos os outros setores.

Em relação ao tempo de serviço na organização, o gráfico abaixo reflete que a maioria dos funcionários da Prefeitura de Engenho Velho, trabalha de 1 a 2 anos na organização. Se for estabelecida uma linha temporal das administrações já passadas e atual verifica-se que funcionários com até 3 anos de trabalho somam um total de 24%, funcionários com tempo de serviço de 3 a 7 anos somam 25%, com tempo de serviço de 7 a 10 anos somam 11%, com tempo de serviço de 11 a 15 anos somam 15% e por fim funcionários entre 15 e 19 anos somam 24% do total.

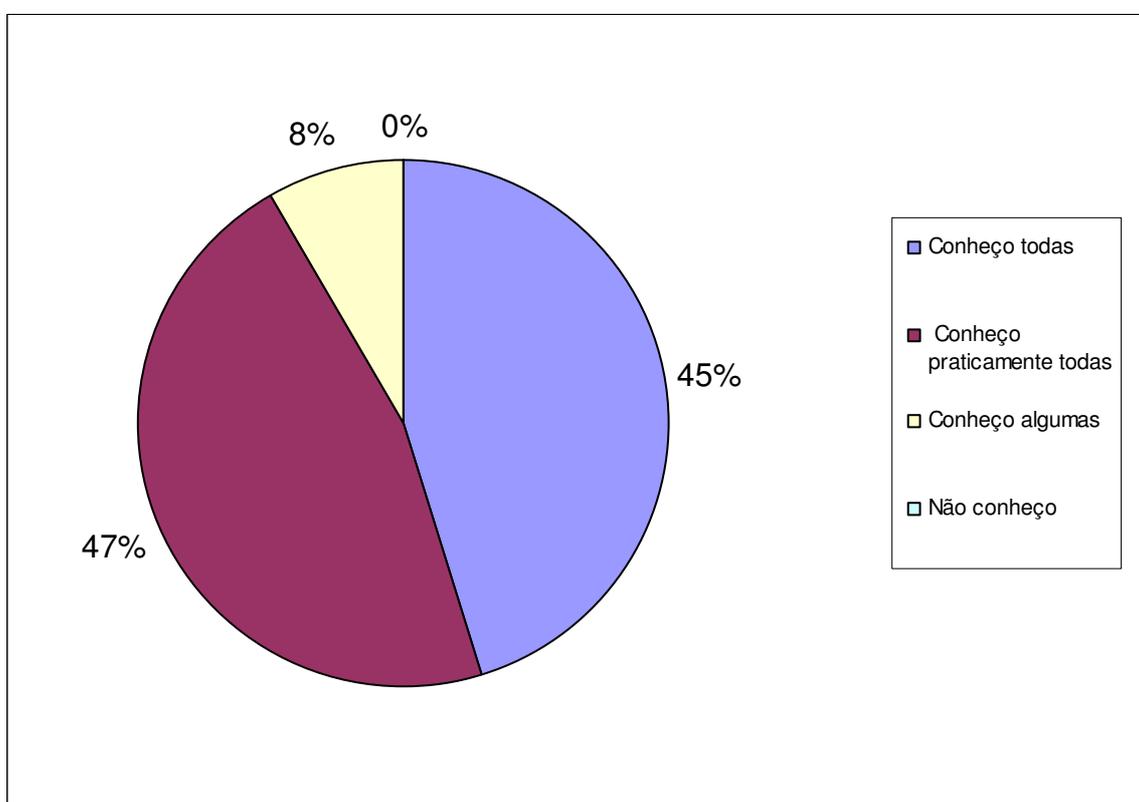


**Figura 3 – Tempo de trabalho na organização**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Verifica-se que nas últimas administrações o número de funcionários é mais expressivo, isso foi decorrência de novos cargos criados por força de leis maiores ou pelo fato de que alguns funcionários mais antigos solicitaram aposentadoria ou pediram demissão de seus cargos, obrigando a administração municipal a convocar novos servidores.

Figura 4 aponta que 92% dos funcionários conhecem todos ou praticamente todos os colegas, no entanto, alguns comentaram, que apesar de conhecerem todas as outras pessoas, não sabem qual a sua função na organização, tendo, dessa forma, um conhecimento superficial.



**Figura 4 – Conhecimento das pessoas/colegas de trabalho de outras Secretarias**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Durante a coleta de dados, nesta questão, algumas pessoas relataram, por exemplo, (Respondente nº 32):

“(…), conhecer o colega não é apenas cumprimentar a pessoa e vê-la todo dia, mas ao contrário conhecer é conversar e saber o que o colega faz.”

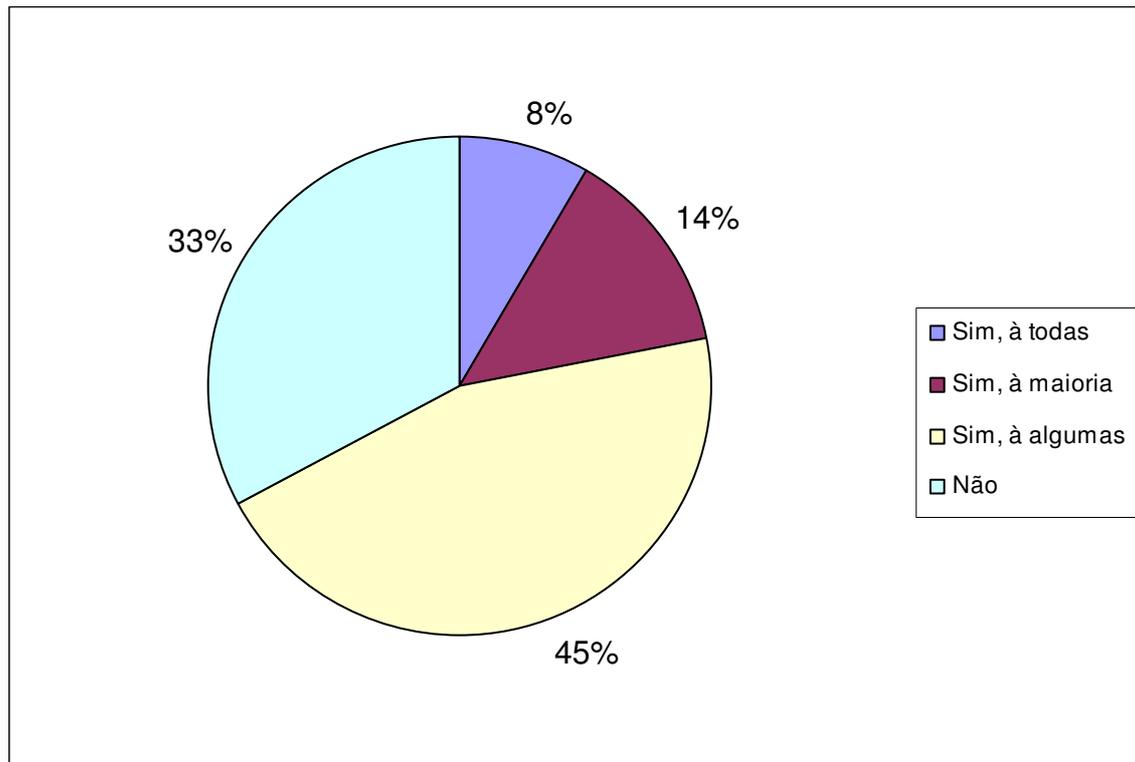
É importante que as pessoas que trabalham em uma organização pública conheçam seus colegas, mas não apenas conhecer de vista, e sim saber quem realmente é e quão importante é seu trabalho para o andamento da máquina pública.

Essa constatação vai ao encontro do exposto por Bom Sucesso (1998 apud PASQUALOTTO e RIBAS, 2008, p. 4), o qual coloca que “o autoconhecimento e o conhecimento do outro são componentes essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, dificultando ou facilitando as relações”.

Pasqualoto e Ribas (2008, p. 4) complementam, ainda que:

É de grande importância que o ser humano conheça a si mesmo, como também conheça as pessoas com quem se relaciona no ambiente de trabalho. A partir disso, o ser humano tem condições de ter, manter e superar as diferenças de seus relacionamentos; buscando, dessa forma, estabelecer meios de facilitar a realização do trabalho.

Através da Figura 5, procurou-se observar se a organização preocupa-se em socializar os novos funcionários que farão parte da equipe de trabalho, apresentando-os aos seus respectivos colegas e chefe da secretaria, bem como, aos outros colegas e chefes de outros setores da organização. A partir da mesma verifica-se que a maior parte dos funcionários 45%, foi apresentado apenas aos colegas da sua própria secretaria e outros 33% não foram apresentados.



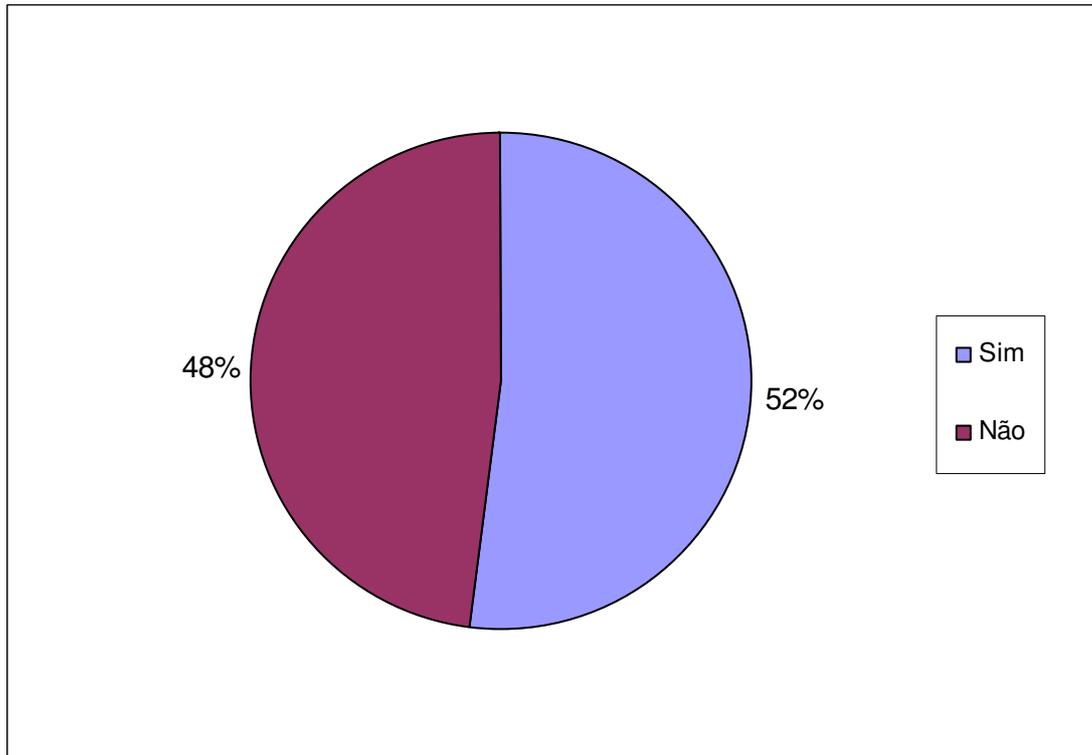
**Figura 5 – Apresentação do novo funcionário às outras Secretarias e seus respectivos colegas de trabalho**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Esse fato representa um elemento negativo para a integração do novato, pois os demais funcionários podem se perguntar qual o papel daquela pessoa na organização, rejeitá-la ou ter uma impressão negativa da mesma. Como consequência, a convivência e o desenvolvimento do trabalho na organização podem ser afetados, gerando conflitos no grupo.

Corroborando com a análise anterior, Gontijo (2008 apud SILVA, 2008) destaca que o processo de socialização organizacional é necessário, pois permite que o novo membro sintasse mais a vontade, reduz as dúvidas sobre seu papel e aumenta a sensação de segurança. Para a equipe ou organização, este processo também permite o desenvolvimento de maior equalização comportamental entre seus membros, promovendo bases para o entendimento, a cooperação e a redução do potencial de conflito com o novato.

A Figura 6 objetiva analisar se os novos funcionários recebem orientação ou ajuda de colegas ou um tutor específico, que lhe oriente sobre seu trabalho e suas funções na organização. Percebe-se que 52% dos funcionários receberam orientação no início de seu trabalho de um colega que o instruiu sobre as principais tarefas de seu cargo.



**Figura 6 – Acompanhamento do Novato por um colega/tutor**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

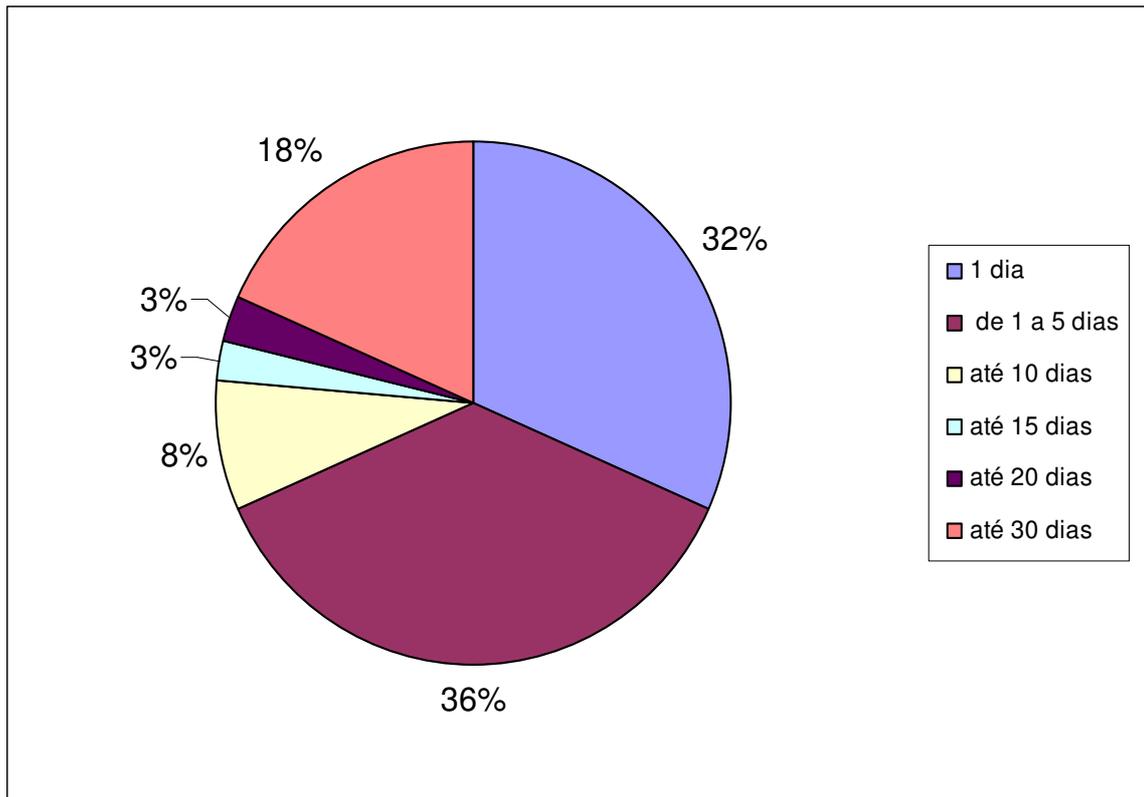
Esse procedimento da Prefeitura revela-se como positivo, já que, os novos funcionários passam a se integrar mais ao novo cargo, sentindo-se menos ansiosos no novo ambiente de trabalho e no desempenho de suas funções, possibilitando ainda, que haja continuidade nas tarefas e na cultura da organização. No entanto, 48% não receberam tal acompanhamento o que pode ter sido causa de baixo rendimento no início do trabalho dos citados servidores.

No ambiente público, esse procedimento é decisivo para que o novo servidor possa executar as tarefas com a mesma eficiência e qualidade que vinham sendo desenvolvidas pela equipe de trabalho. Com a figura do tutor, o novato se sentirá mais seguro para desenvolver suas habilidades e competências e manter o mesmo nível de serviço, o que é fundamental no atendimento do interesse público e das demandas dos cidadãos.

Na concepção de Bellodi e Martins (2005 apud BORGES, 2010) a tutorização é entendida como um método de ensino-aprendizagem, onde há uma reflexão e um processo de desenvolvimento pessoal e profissional. Para tanto os autores citam a obra de Kram (1983), o mesmo resume a tutorização organizacional em dois tipos principais de processos: como

ferramenta de apoio e suporte psicossocial e *feedback*; e ferramenta de estímulo ao crescimento da carreira profissional do tutorando.

A Figura 7 demonstra que a maioria dos funcionários teve uma breve tutoração, 36% de 1 a 5 dias de acompanhamento e 32% apenas 1 dia.



**Figura 7 – Tempo de Tutoria destinado pela organização**

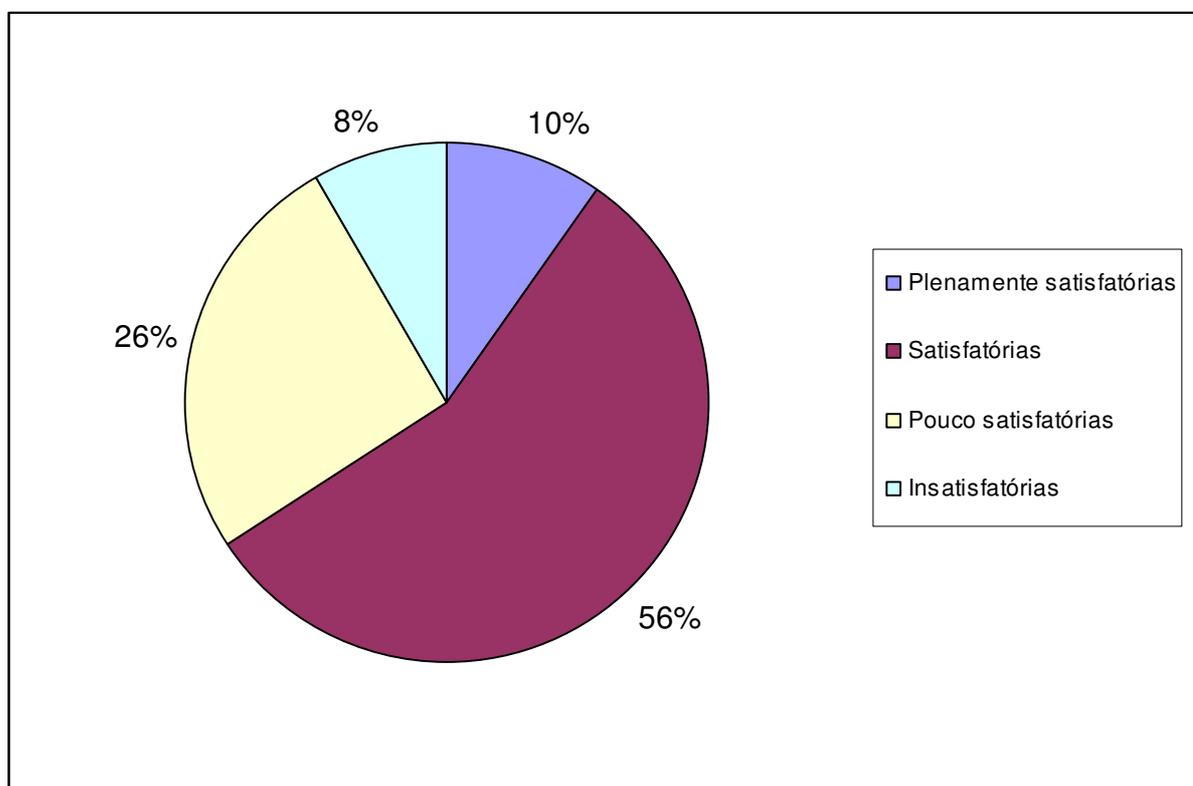
Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Essa tutoria, segundo o que comentou a maior parte dos respondentes, se resumiu em explicações sobre a execução das tarefas por um colega do setor, não havendo um acompanhamento constante na função.

A próxima questão procurou analisar o grau de satisfação dos funcionários em relação às orientações e explicações que receberam, ao ingressarem na organização, sobre os seus direitos (benefícios, salários, previdência, planos de saúde, etc.).

Conforme a Figura 8, verifica-se que 66% dos entrevistados, responderam que ficaram satisfeitos ou plenamente satisfeitos com as orientações que lhes foram repassadas sobre seus direitos, o que permite observar que a organização tem uma preocupação em deixar os funcionários a par daquilo a que fazem jus, desde o início de seus trabalhos.

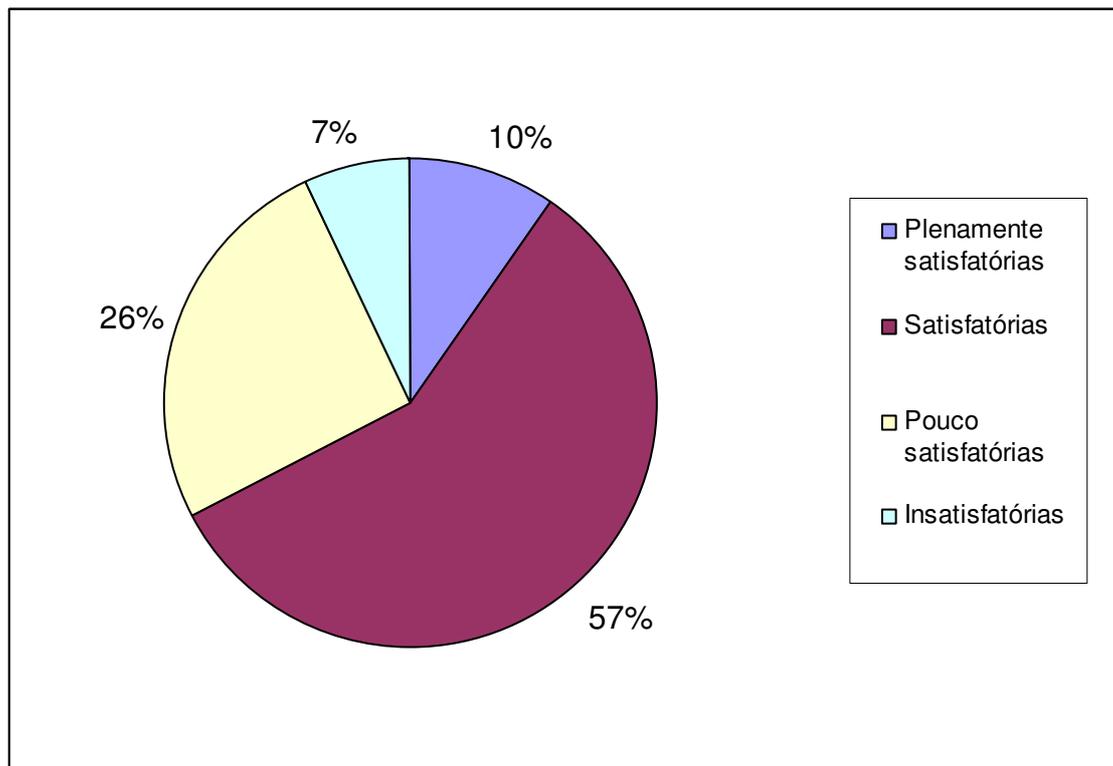
Essa verificação é positiva, visto que o funcionário precisa saber o que a organização lhe oferece pelo seu trabalho.



**Figura 8 – Satisfação dos funcionários quanto às informações recebidas sobre seus direitos**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Com relação à satisfação dos funcionários, sobre as orientações recebidas no início de suas atividades, relacionadas aos seus deveres como servidor público (Figura 9), percebe-se que há um nível elevado de satisfação, sendo que 57% dos entrevistados responderam que as orientações foram satisfatórias e 10% plenamente satisfatórias, comentaram ainda que as orientações foram repassadas pelos seus superiores de forma informal, mas contribuíram para lhes dar um norte no início das atividades.



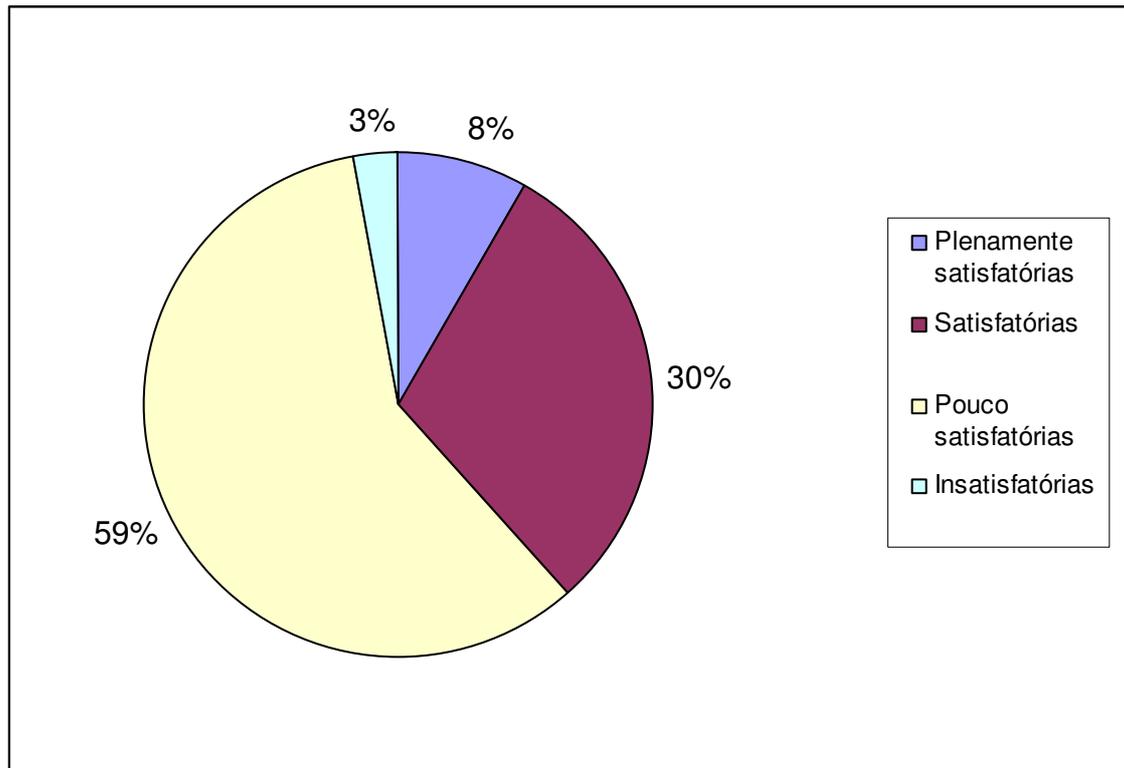
**Figura 9 – Satisfação dos funcionários quanto às informações recebidas sobre seus deveres**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

A partir dos resultados apresentados pode-se inferir que a organização busca orientar o novo funcionário, mesmo que informalmente, sobre seus deveres (horários de trabalho, chefia, atribuições, etc.). Dessa forma, o funcionário sente-se menos ansioso ao saber o que ele pode e o que não pode fazer, pois as orientações iniciais sobre o cargo são fundamentais para que o indivíduo saiba como proceder e o que esperar em relação a sua função.

Ainda em relação às orientações recebidas ao ingressar na organização, Nickel (2001 apud OLIVEIRA, 2008, p. 9) corrobora mencionando que “a pessoa, ao desempenhar um determinado papel em uma organização está sobre as exigências deste papel para agir de determinada forma, de acordo com as atividades prescritas ou padronizadas”.

Na Figura 10 são apresentados os resultados quanto à satisfação dos funcionários em relação às orientações sobre o funcionamento da organização (setores da organização e suas funções, cultura organizacional, princípio e valores, etc.).



**Figura 10 – Satisfação dos funcionários quanto às informações recebidas sobre o funcionamento da organização**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

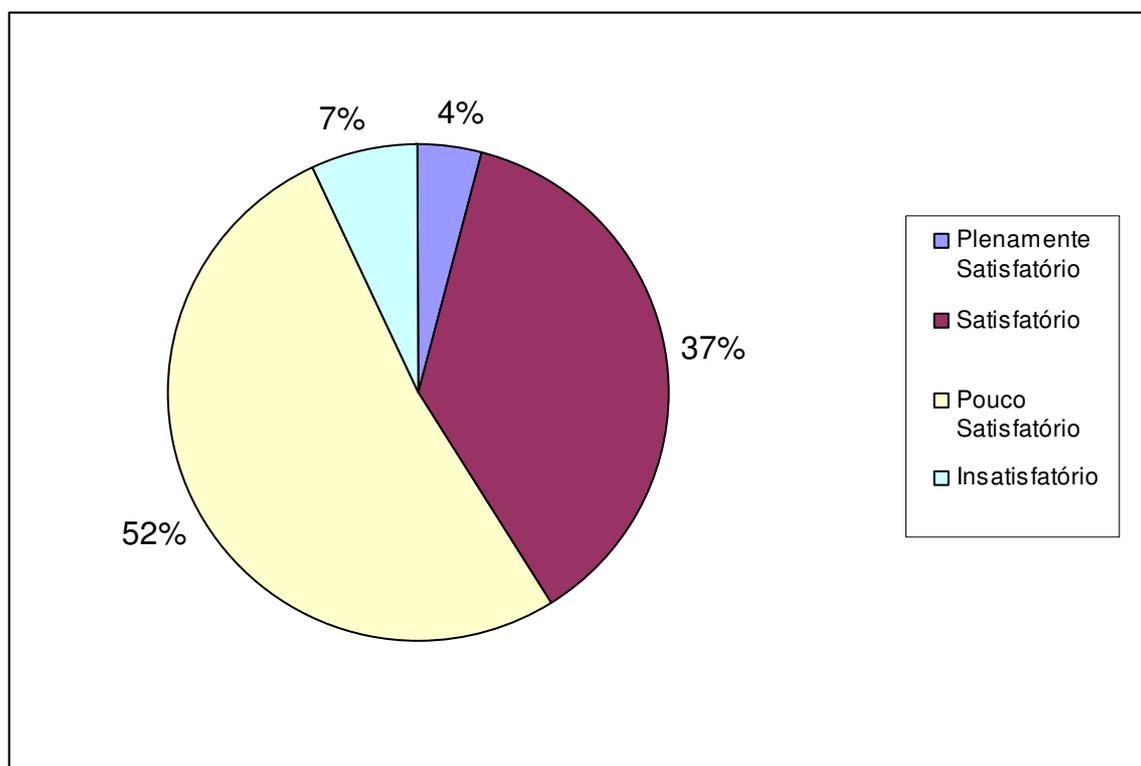
Através da mesma pode-se observar que 59% dos funcionários tiveram uma experiência pouco satisfatória em relação a este quesito. Este fato revela que a organização não demonstra uma preocupação relevante em apresentar a sua cultura, princípios e valores aos novos funcionários.

No setor público, essa pouca satisfação dos funcionários pode ter consequências negativas para o bom andamento das tarefas, pois o funcionário pode ficar preocupado se deve ou não realizar determinada atividade, pois não sabe se aquilo é de sua competência ou competência de outro setor, pode também ficar com receio de ser punido, pois muitas vezes não sabe se está agindo dentro dos preceitos organizacionais.

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

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

Percebe-se, através da análise da Figura 11, que 52% dos funcionários, no seu ingresso na organização, ficaram pouco satisfeitos com relação às ações de socialização desenvolvidas. Observa-se, com isso, que não há uma preocupação por parte da organização em realizar atividades de ambientação dos novos funcionários, essa falta de preocupação pode gerar um reflexo negativo no funcionário público que pode ficar com receio ou ansioso em executar suas tarefas, ou mesmo se sentir deslocado do grupo de trabalho. Além disso, observa-se que a organização não conta com um plano formal e específico para socialização de novos funcionários, as poucas ações que ocorrem, geralmente, são informais.



**Figura 11 – Satisfação dos funcionários com as ações desenvolvidas pela organização, no seu ingresso, para socialização ao ambiente de trabalho**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

As pessoas ao ingressarem em uma organização, precisam passar por um processo de ambientação para sentirem-se aceitas no grupo de trabalho, além disso, a organização pode se valer deste processo para doutrinar o novo funcionário, para que este tenha maior responsabilidade e desempenhe melhor suas funções. Quando o funcionário percebe que a

organização se preocupa em orientar e explicar a ele sobre seu cargo, sobre a organização e sobre a importância do desempenho de suas tarefas para o funcionamento eficiente da organização, ele sentir-se-á parte do ambiente e saberá dar valor ao seu trabalho.

A presente pesquisa procurou descobrir também, quais motivos levaram o funcionário a ter esta percepção em relação à socialização inicial no novo local de trabalho, para tanto, os entrevistados responderam abertamente este questionamento, sendo que os resultados são apresentados a seguir:

**Respondente nº 34:**

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

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

Hsiung e Hsieh (2003 apud FERREIRA *et al.* 2007, p. 7) defendem que as organizações devem estabelecer um processo padronizado de socialização ou programas de treinamento para seus novos membros, repassando aos mesmos as principais informações sobre o desenvolvimento de seu trabalho e sobre a organização, devem atentar para o fato de não inserir de imediato o novato em seu ambiente de trabalho e, além disso, devem promover cursos de curta duração para ambientá-los de forma mais eficiente.

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

**Respondente nº 36:**

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

Tomassini (2001 apud FERREIRA, 2007) afirma que a socialização começa através de uma etapa preparatória, neste período o novo funcionário recebe uma visão real das expectativas que a organização tem em relação a ele, é orientado sobre suas responsabilidades e as habilidades necessárias a serem desenvolvidas na execução do trabalho que irá realizar. Nessa fase, o indivíduo pode verificar se os objetivos da organização estão atrelados aos seus próprios valores e expectativas.

A seguir apresenta-se o relato de outro respondente:

**Respondente nº 60:**

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

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

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

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

**Respondente nº 64:**

“Não tive ações específicas para diminuir a insegurança do início do trabalho, por isso acho que seria muito importante desenvolver atividades para integrar o novo funcionário ao ambiente de trabalho e também para mostrar desde o início a importância do serviço público.”

Na fase inicial do trabalho, segundo a afirmação do respondente, há certa ansiedade na realização das tarefas, pois como não houve um programa específico de integração faz com

que o servidor apresente esse sentimento. Observa-se ainda, que há consciência a respeito da importância de serem desenvolvidas atividades mais formais em relação a ambientação dos novatos, pois conforme apontado, é uma forma eficaz de se mostrar ao funcionário público a importância de seu trabalho para a sociedade.

Chiavenatto (1999) considera que a fase inicial do trabalho caracteriza-se como determinante para a adaptação e desenvolvimento de relacionamento positivo entre o funcionário e a organização. Essa etapa é lenta e não é nada fácil e constantemente ocorre alta rotatividade neste período.

Bowditch e Buono (1992 apud CHAVES, 2003, p. 29) afirmam que,

Por receberem uma descrição precisa de como será o seu trabalho, um funcionário terá menos probabilidade de ficar desapontado quando expectativas irreais deixarem de ser cumpridas. Eles anunciam que, em geral, as pessoas que recebem ilustrações factuais de como serão os seus cargos tendem a ficar mais satisfeitas e comprometidas com suas empresas, com menos estresse e probabilidade de rotatividade que funcionários que não recebem essas informações.

Para vislumbrar os conceitos apresentados anteriormente, é apresentada a observação do **Respondente nº 70**:

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

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

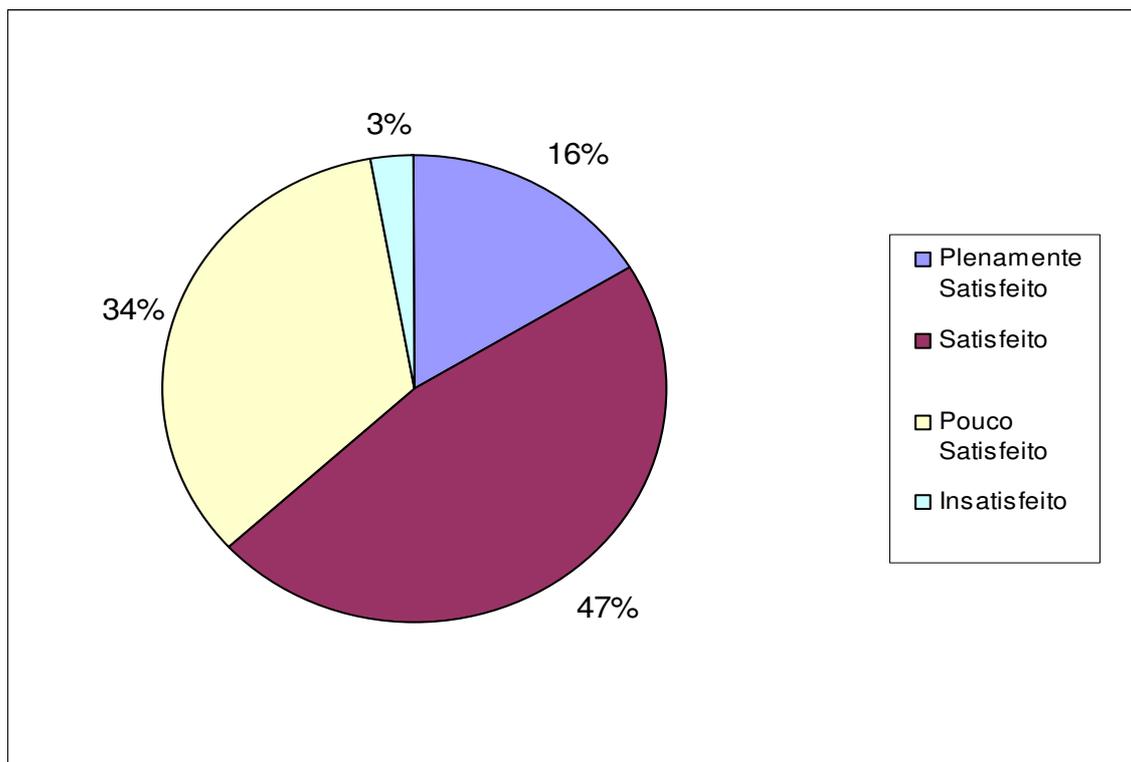
Chaves (2003) destaca que no setor público a integração e a socialização de novos servidores tem se mostrado um fato desafiador para a área de recursos humanos. Esse processo é essencial para que os novos servidores possam se ajustar rapidamente e serem bem aproveitados no âmbito organizacional, além disso, esse processo é a base para que o

indivíduo iniciante possa estabelecer relacionamentos interpessoais com seus colegas, além de promover a sua adaptação aos valores, normas e práticas da instituição.

A presente pesquisa também procurou-se observar, como os funcionários se sentem em relação a convivência diária e ao relacionamento com seus colegas e verificar porque os funcionários tem essa percepção e como isso afeta a sua satisfação.

Analisando a Figura 12, verifica-se que 47% dos funcionários estão satisfeitos e 16% estão plenamente satisfeitos com o relacionamento entre os colegas de sua equipe de trabalho.

Essa satisfação dos funcionários referente à integração entre colegas de trabalho é positiva para o desempenho das tarefas no serviço público, pois revela que as pessoas se sentem bem no ambiente de trabalho, um bom relacionamento entre os funcionários permite que a organização atinja suas metas rapidamente facilitadas pelo trabalho conjunto das pessoas que fazem parte dela.



**Figura 12 – Satisfação com respeito à integração entre colegas de trabalho da organização.**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Além de verificar a satisfação dos entrevistados, solicitava-se que estes descrevessem porque sentiam-se desta forma. A seguir, segue um comentário relacionado à referida questão:

**Respondente nº 09:**

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

Conforme a análise da resposta acima percebe-se que, apesar de haver uma boa integração no setor de trabalho, onde impera um clima de relativa cordialidade, conforme relatado, por vezes surgem conflitos entre as pessoas, embora a pessoa cite que estes não chegam a afetar a integração, sendo necessário que os gestores estejam atentos para que divergências e desentendimentos não gerem um clima de hostilidade e afetem o desenvolvimento das tarefas. O setor público, por tratar de interesses coletivos, , prescinde de um clima de relacionamentos saudáveis dado que seu objetivo está pautado no atendimento dos cidadãos.

Para Vieira *et al.* (2004), os conflitos fazem parte da vida e não necessariamente tem um significado negativo.

Soares (2004), de forma semelhante, ressalta que cada pessoa possui individualidades, por conseguinte, isso caracteriza uma diversidade de interesses pessoais, dessa forma, é natural que ocorram choques de interesses. Para tanto, a autora cita Morgan (1999) que ressalta o fato de que a organização, analisando-a como um todo, está condicionada a funcionar com um nível mínimo de concordância entre seus membros. Esse fato possibilita que a organização resista e se adapte a heterogeneidade de metas e expectativas dos seus participantes.

**Respondente nº19:**

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

Percebe-se, a partir da análise deste respondente, que há um grau elevado de satisfação em relação à integração entre ele e os colegas de trabalho, esse fato é positivo, pois um

ambiente de trabalho receptivo e de convivência agradável traduz-se em bem-estar e motivação dos funcionários.

Tourinho (1982 apud SOUZA e BASTOS, 2002) destaca que no ambiente organizacional, as relações estabelecidas entre os colegas de trabalho devem ser geridas da melhor forma possível. Pois, observa-se que um ambiente de boas relações reflete em maior motivação, produtividade mais eficiente e torna o ambiente de trabalho mais favorável.

**Respondente nº 37:**

“A nossa equipe de trabalho é boa, todos trabalham unidos procurando o melhor para desenvolver uma aprendizagem de qualidade.”

Verifica-se a partir do comentário acima, que os colegas do setor de trabalho tem um bom relacionamento e trabalham de forma coletiva. A integração entre as pessoas nas organizações é fator necessário para que o trabalho em equipe possa ser desenvolvido, esse fator torna o ambiente mais prazeroso para a execução das tarefas rotineiras.

Vieira *et al.* (2004, p. 40) salienta que,

Quando duas ou mais pessoas se relacionam harmonicamente, nasce uma força maior, que é o espírito de equipe. Para se alcançar bons resultados pessoais ou organizacionais, deve-se compartilhar o interesse em atingir o mais alto nível de qualidade nos serviços oferecidos, e isto se consegue através do trabalho conjunto.

Vieira *et al.* (2004) ressalta, além do mais, que cada vez mais o trabalho em equipe tem sido valorizado e é cada vez maior a necessidade do trabalho em rede, para que isto se torne possível é fundamental o estabelecimento de relações interpessoais, desenvolvimento da capacidade de trabalho em grupo, saber ouvir e entender os outros. Pois o sucesso não é ligado apenas à inteligência intelectual, mas, além disso, a inteligência emocional.

**Respondente nº 34:**

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

**Respondente nº 02:**

“Não me sinto plenamente satisfeita em função de que se observa um certo distanciamento em relação aos colegas por setor. Ressalvo, que entre os colegas do meu setor, há integração, respeito e amizade.”

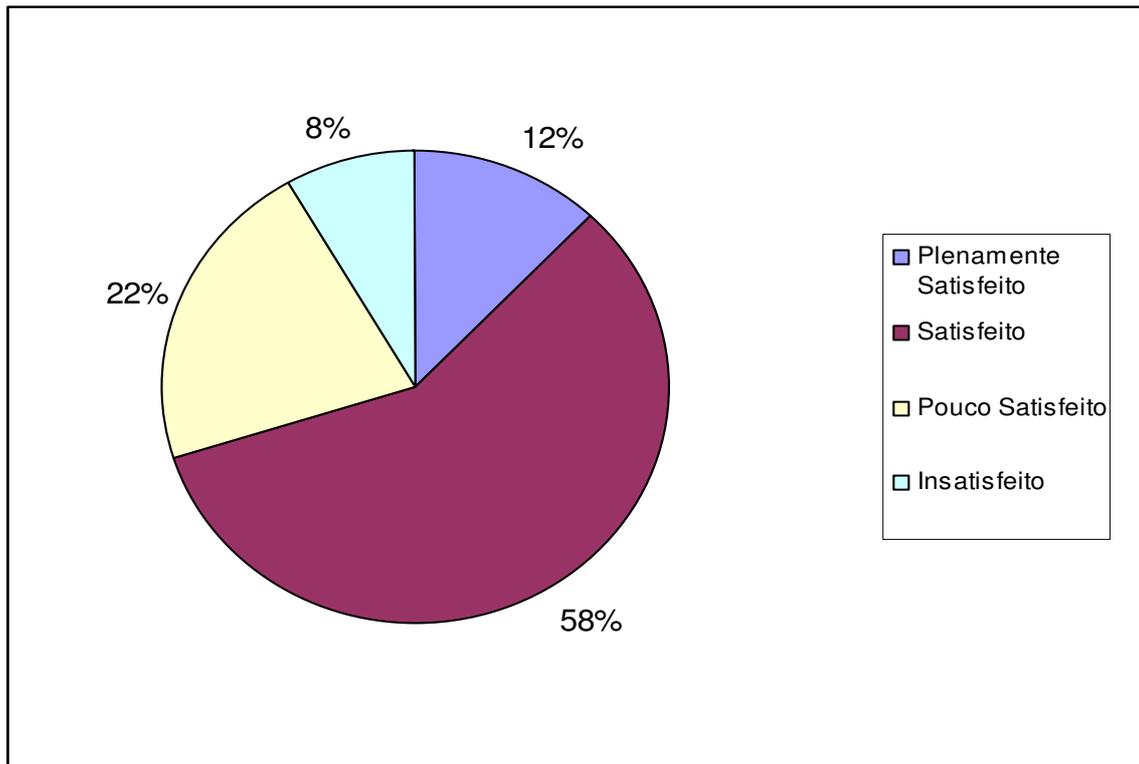
No âmbito organizacional, pelo fato das pessoas estarem reunidas no mesmo local de trabalho a formação de grupos menores é natural, por vários fatores acabam surgindo estas relações pessoais mais fortes entre as pessoas, pelas afinidades e contato diários que se estabelecem. Pelo fato de trabalharem juntas no mesmo setor e desempenhando funções similares, estas pessoas acabam criando vínculos de afetividade maiores do que com pessoas de outros setores, com quem tem uma convivência mais restrita.

Na concepção de Soares (2004, p. 37) “sabendo-se como os grupos são formados e como acontecem as relações dos mesmos no âmbito das organizações, necessário se faz ter em mente a possibilidade do desenvolvimento de grupos informais dentro das organizações”. O autor destaca que laços de afinidades aproximarão as pessoas, assim como outros sentimentos, como satisfação ou insatisfação, serão responsáveis pela aproximação ou distanciamento dos indivíduos, respectivamente.

Robbins (2005), da mesma forma, comenta em relação aos grupos informais, que estes surgem a partir de alianças ou afinidades não estruturadas pela organização, ou seja, estes grupos se formam de maneira natural dentro do local de trabalho e surgem pela necessidade de contato social dos indivíduos. O autor descreve ainda, que estes grupos podem ser subclassificados em: grupo de comando, grupo de tarefas, grupo de interesse e grupo de amizade.

Com respeito à satisfação dos funcionários relacionada à comunicação em seu local de trabalho, verificou-se a existência de diálogo entre a pessoa e seus colegas, e desta com o chefe do departamento ou secretaria e como ela se sentia em relação a isto.

Conforme a Figura 13, a maioria dos funcionários, sendo um total de 58% responderam que estão satisfeitos e 12% plenamente satisfeitos com a comunicação em seu local de trabalho.



**Figura 13 – Satisfação com relação ao nível de comunicação em seu local de trabalho**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

No entanto, cabe salientar que 30% não se encontram satisfeitos com tal comunicação, e a comunicação é um fator preponderante para um bom relacionamento entre colegas no local de trabalho, no setor público, especialmente, isso tem reflexo no desempenho das tarefas, no trabalho conjunto e na eficiência do atendimento ao cidadão.

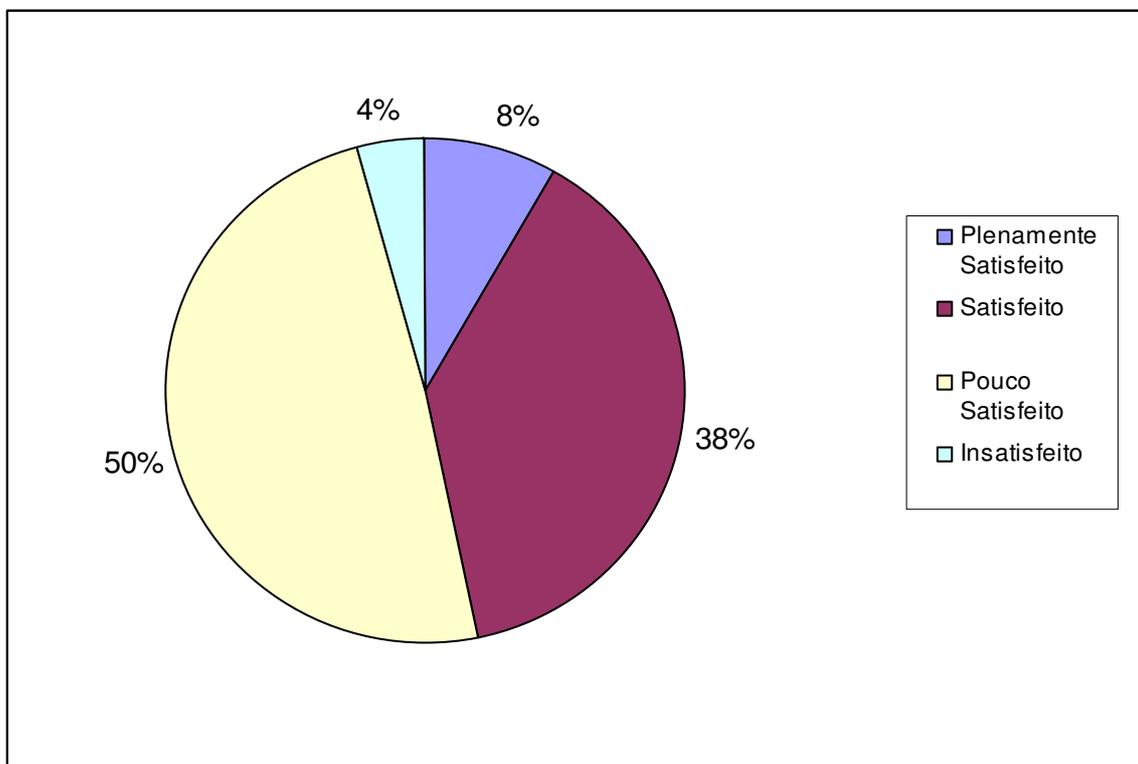
O resultado desta pergunta é reflexo da anterior, em que se observou o grau de satisfação com relação à integração, ressalta-se que ambas estão diretamente ligadas, pois se no ambiente de trabalho o diálogo flui facilmente é certeza de que há uma boa integração e relacionamentos interpessoais positivos. Um processo de comunicação eficiente entre os participantes de uma organização cria um clima favorável e estimula os relacionamentos, além de melhorar a qualidade de vida no trabalho, pois as pessoas se sentirão mais felizes nesse local.

Cardoso (2006, p. 1133) comenta que,

Cada vez mais, torna-se claro como os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem.

Na concepção de Genelot (2001 apud CARDOSO, 2006) a comunicação dentro da estrutura organizacional agrega valores, permite que os grupos se integrem e interajam positivamente processando ligações entre a organização com seus diferentes públicos. O autor considera ainda, que a comunicação propicia mudanças organizacionais, e desempenha um papel determinante, na troca de mensagens entre interlocutores, pois é um fator crucial para a convivência e socialização dos seres humanos.

Embora a comunicação no local de trabalho tenha obtido resultado satisfatório, o mesmo não ocorreu com a comunicação entre as secretarias e departamentos da organização, a maioria dos funcionários 50%, responderam que estão pouco satisfeitos com o grau de comunicação percebido entre o seu setor e os demais (Figura 14).



**Figura 14 – Satisfação com relação à comunicação entre Secretarias**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Muitos funcionários comentaram que a distância física dos departamentos e secretarias às vezes prejudica o diálogo, foi citado ainda a falta de conhecimento em relação ao trabalho de colegas de outros setores, também como fator prejudicial à comunicação. Alguns citaram, além disso, que nos trabalhos conjuntos um departamento passa por cima da competência de outro, na execução das tarefas que deveriam ser conjuntas, o que também é reflexo direto da falta da comunicação.

No ambiente público as barreiras de comunicação entre os diversos órgãos tornam-se prejudiciais, conforme também aponta a pesquisa em questão, pois interfere no trabalho conjunto e, além do mais, cria uma imagem negativa da organização.

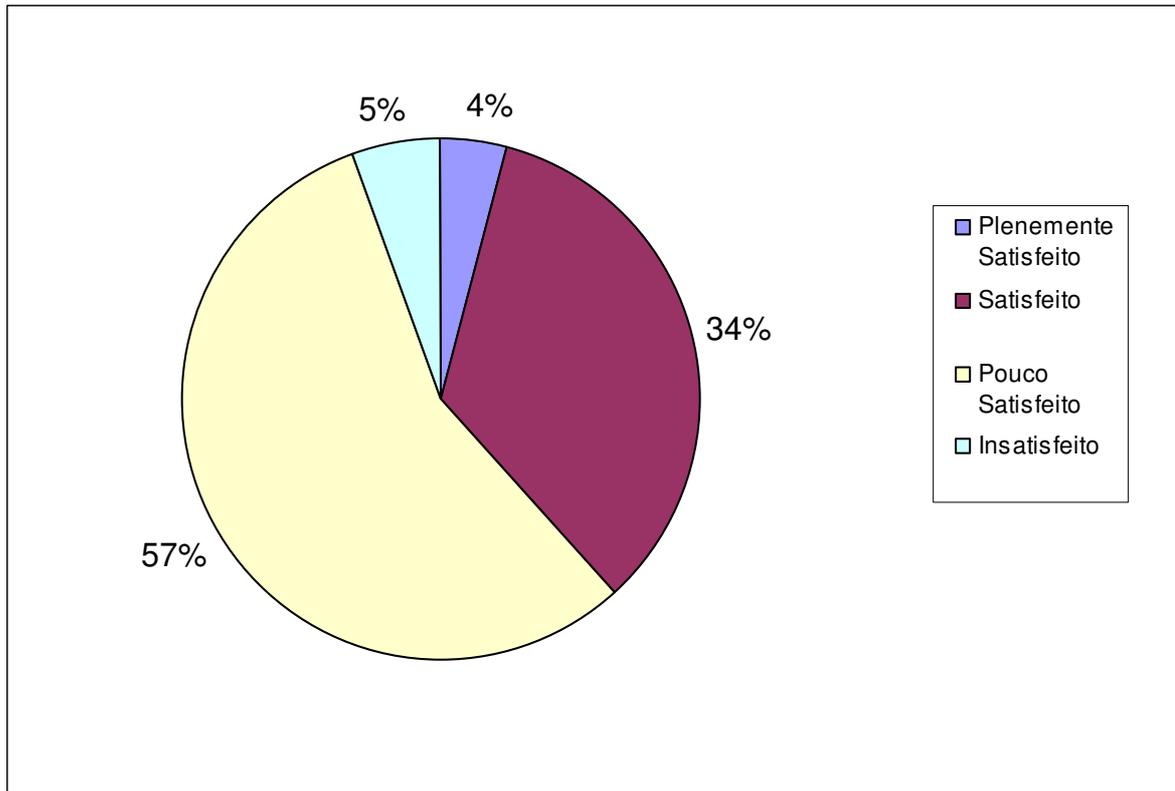
Robbins (2005) relata que várias pesquisas apontam que as maiores fontes de conflitos interpessoais provem de falhas na comunicação. O autor cita ainda que como as pessoas passam a maior parte das horas do dia se comunicando, é admissível afirmar que uma das principais causas que afetam o desempenho de um grupo seja a falta de uma comunicação eficaz.

Para Cardoso (2006) nenhuma organização pode existir sem um processo de comunicação, mesmo que este não seja institucionalizado. A comunicação é um aspecto fundamental para o andamento da organização e está entrelaçado à sua cultura, ou seja, o processo de comunicação reflete a imagem da organização, e através do mesmo passa a ser reconhecida por seus diversos públicos internos e externos. De forma geral o autor revela que a comunicação dá forma à organização fazendo-a ser aquilo que ela é.

O trabalho intersetorial é um dos gargalos da administração pública conforme percebe-se no resultado do gráfico, pois muitas vezes para a execução de um trabalho são necessárias ações que estão sob a alçada de outros órgãos e como há uma dissonância na comunicação entre os setores as atividades necessárias para se chegar a uma resultado final são prejudicadas.

Isso ocorre não apenas na organização tema desta pesquisa como no setor público brasileiro como um todo. Santos (2010) em relação ao trabalho de cooperação entre diferentes esferas e unidades administrativas do setor público ressalta que, na administração pública ocorre o que se conhece como desafio da transversalidade, ou seja, garantir que haja trabalho conjunto e eficiente entre os vários órgãos administrativos.

Verificando a satisfação dos funcionários em relação às ações realizadas entre os colaboradores para promover a integração, observa-se que a grande maioria 57%, diz estar pouco satisfeito com as ações realizadas (Figura 15).



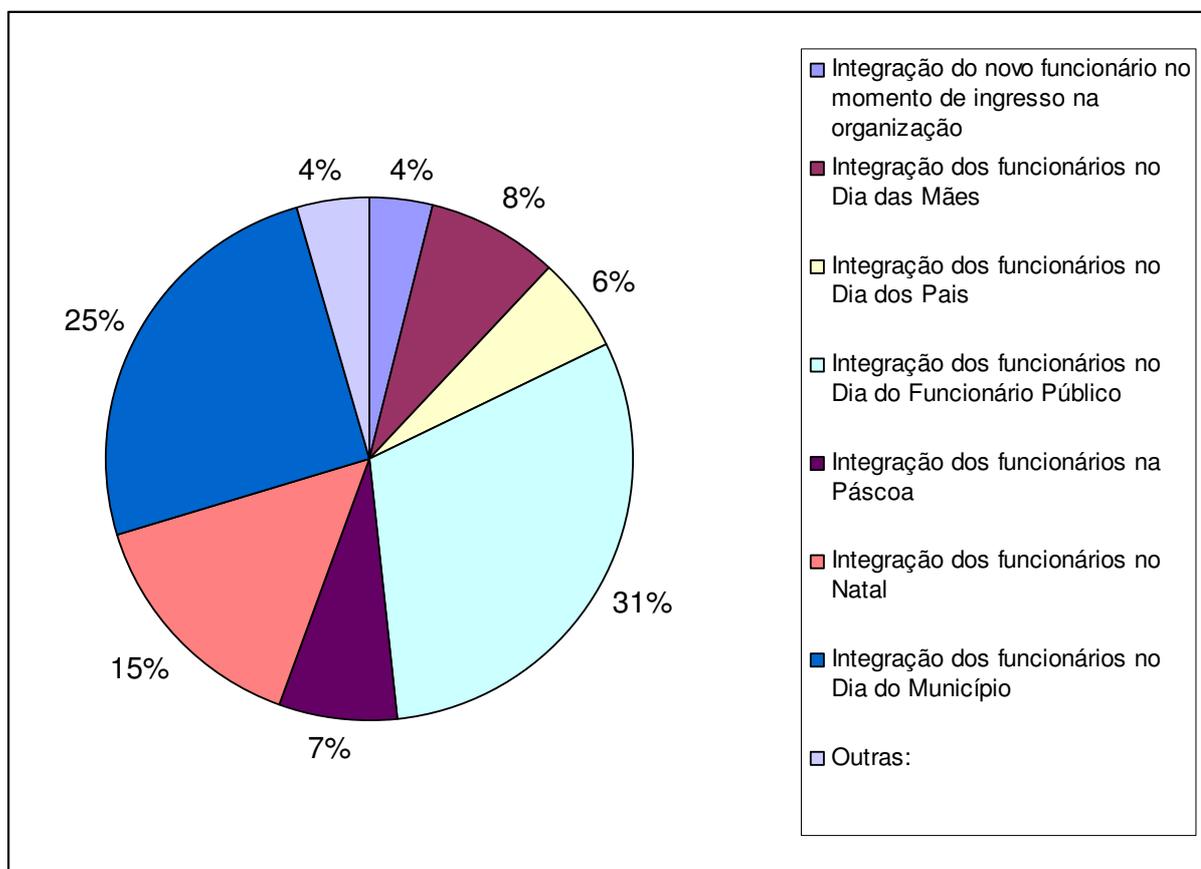
**Figura 15 – Satisfação com relação as ações de integração entre os colaboradores, realizadas pela organização**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Muitos funcionários, na verdade, comentaram que estavam pouco satisfeitos não com as ações que já foram realizadas, mas ao contrário gostaram muito das palestras, eventos e demais atividades conjuntas já realizadas, e pensam que isso deveria ser feito com maior frequência, pois acreditam que essas atividades engrandecem seu conhecimento e aproximam mais os colegas de outros setores. Desta forma, estão pouco satisfeitos com a frequência com que são realizadas estas atividades, pois acham muito positivo o que já foi feito até o momento.

Para Felipe (2003 apud SOARES, 2004) quando a organização investe na integração de sua equipe de trabalho e estimula os relacionamentos entre os colegas e seus chefes, o comprometimento e a motivação da equipe certamente irão aumentar.

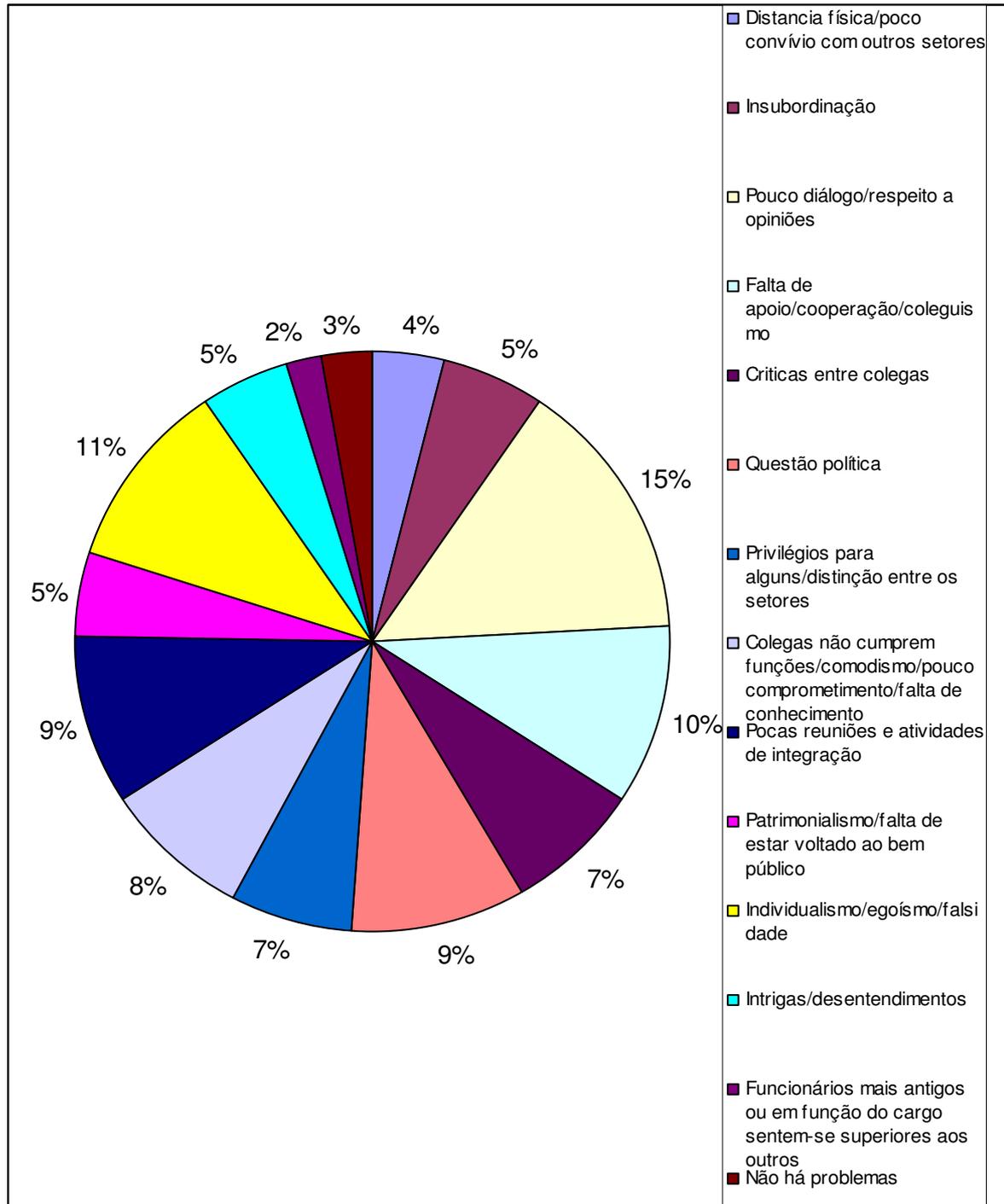
Procurou-se, também, conhecer as ações de integração que a organização costuma realizar (Figura 16). Desta forma, os respondentes informaram que as principais atividades são: integração no dia do funcionário público com 31%, integração no dia do município com 25% e integração no Natal com 15%. Percebe-se que outras ações foram marcadas apenas por algumas pessoas, pois em alguns setores são realizadas tais ações, mas de forma isolada, apenas para os funcionários do setor, como por exemplo, na escola em que praticamente todas as ações indicadas são realizadas.



**Figura 16 – Ações de integração realizadas pela organização**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Ao analisar os dados da Figura 17, pode-se verificar na percepção dos servidores públicos, o que eles consideravam a maior ou as maiores barreiras para o desenvolvimento da integração na Prefeitura Municipal. Desta forma, procurou-se analisar as respostas e agrupar em categorias menores, já que as respostas foram diversas, mas continham o mesmo sentido ou queriam expressar a mesma ideia de outras respostas. Assim, foram tabulados os dados conforme ordem de significados nas categorias descritas:



**Figura 17 – Aspectos que dificultam à integração dos colaboradores na Prefeitura Municipal de Engenho Velho**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Portanto, observa-se que 15% dos respondentes apontaram a falta de comunicação ou pouco diálogo e respeito a opiniões como o maior problema para a integração; o

individualismo/egoísmo/falsidade aparece em segundo lugar com 11%; em terceiro lugar figura como problema a falta de apoio/cooperação/coleguismo com 10%; e em quarto lugar com 9% estão a questão política e a falta de reuniões e atividades de integração.

Conforme apontado anteriormente, em que os funcionários responderam estar pouco satisfeitos com a comunicação entre os setores, aqui novamente aparece como um problema que dificulta a integração. O individualismo também foi bastante mencionado na pesquisa, ocorre que alguns colegas acabam isolando-se muitas vezes e pensando apenas em si próprios, não participando e não colaborando com os demais.

A questão política também figura como problema, pois como o município é pequeno a rivalidade política se mostra uma constante, porém no ambiente público isto se mostra bastante prejudicial, pois funcionários de partidos diversos convivem juntos no ambiente de trabalho o que por várias vezes acaba gerando problemas de relacionamento, exclusão e desentendimentos.

Por fim, outra barreira, conforme apontaram os funcionários, tem sido o pouco número de atividades de integração realizadas com todos os setores, muitos comentaram que gostariam que houvesse, até mesmo, mais reuniões entre a administração e os setores para que se pudesse expor problemas e buscar soluções conjuntas para melhorar a convivência.

## 5. PROPOSTAS E SUGESTÕES

A partir das análises apresentadas percebe-se que há alguns problemas em relação ao processo de socialização de novos funcionários, bem como, gargalos na comunicação e no processo de integração entre os funcionários da Prefeitura Municipal de Engenho Velho.

Embora alguns resultados tenham se mostrado satisfatórios, como em relação ao relacionamento e comunicação entre os membros dos pequenos grupos de trabalho, como também nas orientações sobre direitos e deveres aos funcionários, ainda existem certos pontos que necessitam estruturação e planejamento para serem mais bem conduzidos e possibilitarem resultados mais eficazes na organização.

Para que a organização possa proporcionar uma experiência positiva aos novos funcionários na sua integração ao novo ambiente de trabalho e tenha uma percepção satisfatória do ambiente organizacional da Prefeitura sugerem-se os seguintes procedimentos:

### **Criação do Manual do Funcionário:**

O Manual do Funcionário é uma ferramenta que possibilita à organização realizar um trabalho formal de orientação ao novo funcionário, fornecendo-lhe as bases para que possa entender e conhecer a organização. Além das orientações, atualmente repassadas informalmente sobre direitos e deveres, o novo funcionário terá um guia em que poderá, a qualquer momento, consultar e sanar dúvidas sobre seu papel na organização. Sugere-se que o manual tenha o seguinte conteúdo e significado:

Mensagem de boas-vindas: onde a organização recebe o funcionário dizendo-lhe sobre a importância de tê-lo na equipe de trabalho. Orientações sobre os direitos do funcionário: repassar ao novo as principais leis e normas que regem a organização em relação a benefícios, salários, previdência, planos de saúde, etc. Orientações sobre deveres: repassar ao funcionário todas as normas e regras que ele deverá seguir para fazer parte da equipe da organização. Orientações da organização: repassar ao funcionário as principais informações que precisa saber para conhecer o funcionamento da organização – função de cada departamento e secretaria, princípios, valores, metas e objetivos. Orientações sobre o cargo: descrição das principais funções e atribuições que o funcionário deverá desempenhar em seu cargo. Orientações sobre o serviço público: repassar as principais informações que o funcionário deve saber sobre a importância do serviço público, qualidade do atendimento ao cidadão e os preceitos da administração pública.

Através da introdução desse manual seria possível que os novatos desenvolvessem um senso de responsabilidade com as tarefas que fossem executar, aprenderiam mais rapidamente sobre a organização e, finalmente, estariam comprometidos com a prestação dos serviços públicos.

#### **Desenvolvimento de programas de integração no ingresso do funcionário:**

Além do Manual, apresentado anteriormente, sugere-se o desenvolvimento de estratégias para a integração inicial do novo funcionário, possibilitando que este conheça a equipe com quem irá trabalhar, conheça seu ambiente de trabalho e possa se sentir menos ansioso nos primeiros dias de trabalho. Para tanto, sugere-se que sejam implementadas ações como: apresentação do novo funcionário a todos os departamentos e secretarias da organização. Por meio dessa ação, os colaboradores conheceriam o novo colega e saberiam qual seria a sua função na organização. Promover um treinamento formal de um a cinco dias, onde o funcionário pudesse conhecer a organização, ser orientado sobre suas atividades e ter uma noção clara da importância de seu trabalho para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Esta estratégia de treinamento faria com que o novo funcionário tivesse uma influência positiva nos primeiros dias de trabalho, adquirindo conhecimentos suficientes para começar a desempenhar suas atividades e tenha maior comprometimento com a organização.

#### **Desenvolvimento de ações de integração durante a vida profissional dos funcionários:**

Conforme observado alguns setores da organização estão separados fisicamente, o que impediria um contato mais frequente entre os funcionários dos diversos setores. Para que a comunicação e a interação entre setores sejam estimuladas sugere-se realizar atividades mais frequentes que juntem todos os funcionários, desta forma, recomendam-se atividades como palestras, além das já realizadas pela organização ou atividades mais simples, tais como jogos e dinâmicas de grupo, pelo menos a cada semestre.

Além destas atividades aconselha-se a Administração a realizar reuniões periódicas, não apenas com os chefes de setor, mas com os demais funcionários. Estas reuniões foram solicitadas pelos funcionários durante a coleta de dados e se mostraram muito importantes pelos colaboradores para que possam expor suas opiniões, e para que seja estimulada a comunicação entre as pessoas e, finalmente, para que a Administração possa colocar as metas que pretende cumprir, solicitando o empenho e a colaboração dos servidores.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez concluído o estudo pode-se verificar que todos os objetivos propostos foram atendidos, pois conseguiu-se verificar o grau de satisfação dos servidores da Prefeitura Municipal de Engenho Velho, com respeito à socialização e integração dos mesmos na organização, propondo ações de melhoria. Isso foi possível através do diagnóstico realizado, da proposição de estratégias de socialização e de ações de integração.

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

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

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

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

Mas não somente a socialização no início das atividades do funcionário irá marcá-lo e contribuir para sua evolução e ambientação no local de trabalho, mais ainda é importante também que a organização mantenha um projeto constante de atividades de integração entre os funcionários, pois apesar de as pessoas trabalharem nos mesmos locais, por vezes, sobra pouco tempo para conversas e relacionamentos mais informais que criem vínculos mais fortes de amizade e cooperação entre as pessoas.

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

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

Por estes motivos a socialização e integração organizacional, no setor público, mostram-se como uma necessidade que traz mudanças e um novo valor a esse ambiente que frequentemente é visto como burocrático, ineficiente e tem seus recursos humanos tachados como acomodados.

Desta forma, defende-se que esta mudança tão necessária no setor público comece desde a entrada do novo funcionário na organização, pois, acredita-se, que é por meio das pessoas que se podem promover as maiores mudanças, em qualquer organização.

Por fim, destaca-se que a pesquisa e o plano de ações de socialização foram realizados na Prefeitura de um pequeno município, porém os resultados da mesma poderão ser implementados, com as adaptações necessárias, em qualquer outro órgão de estrutura pública, seja ele de médio ou grande porte.

Além do mais, o estudo baseou-se apenas em investigar a socialização e a integração dos funcionários, outros estudos deverão ser feitos para acompanhar a satisfação, motivação, qualidade de vida no trabalho, por exemplo, uma pesquisa de clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_, **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BIEHL, K.A. **Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão**. In: BITENCOURT, C. (coord.) **Gestão de contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 133-143.

BISPO, C.A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. [S.l.] Maio/Ago.2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>. Acesso em 11/11/2011.

BORGES, L.O. *et al.* **Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional**. São Paulo, Jul./Ago. 2010 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n4/02.pdf>. Acesso em: 19/01/2011.

BOSSARDINI, A.L. *et al.* **Qualidade de Vida no Trabalho**. In: I Seminário de Gestão de Negócios. Curitiba, 13 e 14 de out., 2004. Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_32.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_32.pdf). Acesso em: 06/01/2011.

CARDOSO, O.O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Rio de Janeiro, Nov./Dez 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>. Acesso em: 19/04/2011.

CHAVES, C.S. **Socialização Organizacional o Processo de Integração de Novos Servidores na Câmara dos Deputados**. Brasília, 2003. 117 fl. Monografia (Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial) – Universidade de Brasília, 2003. Disponível em: [http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/563/socializacao\\_organizacional\\_chaves.pdf?sequence=1](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/563/socializacao_organizacional_chaves.pdf?sequence=1). Acesso em: 06/01/2011.

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

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

DIEHL, A.A.; TATIM, D.C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ENGENHO VELHO (RS). Prefeitura. **Lei Orgânica do Município de Engenho Velho: Resolução 01/1995**. Engenho Velho, 1995.

FABRE, C.C. **A socialização no contexto organizacional:** um estudo acerca do entendimento e das práticas. Palhoça, 2006. 57 fl. Monografia. (Curso de Psicologia) – Universidade do Sul de Santa Catarina, 2006. Disponível em: <http://inf.unisul.br/~psicologia/wp-content/uploads/2008/07/TCCIIICamileCardosoFabre.pdf>. Acesso em: 06/01/2011.

FERREIRA, M.R.L. *et al.* **Gestão de Pessoas no Setor Público:** análise do processo de socialização de novos concursados. In: X SEMEAD – Seminários em Administração, São Paulo – FEA/USP 09 e 10 de ago. 2007. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/24.pdf>. Acesso em: 19/01/2011.

FERREIRA, A.; VILAS BOAS, A.A.; ESTEVES, R.C.P.M. **Teorias de motivação:** um estudo de caso sobre a percepção das lideranças. III SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão. Resende, 2006. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos06/534\\_SEGET\\_Teorias\\_%20de\\_%20motivacao.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/534_SEGET_Teorias_%20de_%20motivacao.pdf) Acesso em: 04/04/2011.

FISCHER, A.L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, M.T.L. (coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002. p. 11-16.

FREITAS, M.E.A. *et al.* **A Qualidade de Vida no Trabalho:** perspectivas além da ginástica laboral no HC/UFMG. Belo Horizonte, Out., 2005. Disponível em: [http://www.ufmg.br/proex/arquivos/8Encontro/Saude\\_5.pdf](http://www.ufmg.br/proex/arquivos/8Encontro/Saude_5.pdf). Acesso em: 19/01/2011.

GALINDO, F. *et al.* **Teorias de motivação:** conceitos aceitos por líderes e a visão de Sievers. In: XI SEMEAD – Seminários em Administração. São Paulo – FEA/USP, 28 a 29 de ago. 2008. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/65.pdf> Acesso em: 04/04/2011.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas:** um enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. p. 51-70.

GOMES, F.R. **Clima organizacional:** um estudo em uma empresa de telecomunicações. RAE – Revista Brasileira de Administração de Empresas/FGV-EAESP, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 95-103, Abr./Jun. 2002.

GOUVEIA, C., BAPTISTA, M. **Teorias sobre a motivação teorias de conteúdo.** Coimbra, Mai., 2007. Disponível em: [http://prof.santana-e-silva.pt/gestao\\_de\\_empresas/trabalhos\\_06\\_07/word/Motiva%C3%A7%C3%A3o-Teorias%20de%20conte%C3%BAdo.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Motiva%C3%A7%C3%A3o-Teorias%20de%20conte%C3%BAdo.pdf) Acesso em: 19/04/2011.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de competências e gestão de talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002. p. 1-13.

JUNIOR, A.A.S.; SOUZA, R.J.; CABRAL, A.B. **Clima organizacional em organizações policiais militares**. Taubaté, Jan./Abr., 2009. Disponível em: <http://www.rbgdr.net/012009/artigo2.pdf>. Acesso em: 19/01/2011.

LIMA, S.M.B.; ALBANO, A.G.B. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. [S.l.] Ago. 2002. Disponível em: [http://www.facape.br/ruth/admcomport\\_organ/Conceito\\_de\\_cultura\\_e\\_clima\\_organizacional.pdf](http://www.facape.br/ruth/admcomport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf). Acesso em 11/11/2011.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, M.T.L. (coord.) *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 295-306.

MARQUES, J.C. **Relações interpessoais e apoios afetivos: o calor e o frio na convivência organizacional**. In: BITENCOURT, C. (coord.) **Gestão de contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 117-131.

OLIVEIRA, A.A.R., *et al.* **A prática da responsabilidade social através da socialização organizacional**. Rio de Janeiro, 13 a 16 de out., 2008. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_079\\_551\\_11827.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_079_551_11827.pdf). Acesso em: 06/01/2011.

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

PASQUALOTTO, J.F.; RIBAS, K.M.F. **Relações interpessoais nas empresas**. Coronel Vivida, Mar. 2008. Disponível em: [http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Humanas/PDF/31-Ed3\\_CH-RelacoesInt.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Humanas/PDF/31-Ed3_CH-RelacoesInt.pdf) Acesso em: 08/04/2011.

PIRES, J.C.S., MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, Jan./Fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em 11/11/2011.

PLOMBON, V.K.F., AMORIN, C.A.A. **A função do pedagogo nas relações interpessoais para assessorar os profissionais das diversas organizações de trabalho**. VIII EDUCERE – Congresso Nacional de Educação. Curitiba, 6 a 9 de out. 2008 Disponível em: [http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/532\\_879.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/532_879.pdf) Acesso em: 18/04/2011.

QUEIROZ, M.A.C. de. **Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores**. Porto Alegre, Nov. 2005. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2005\\_Enegep0208\\_0541.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2005_Enegep0208_0541.pdf). Acesso em: 19/01/2011.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, R.C. **Plano plurianual e orçamento público**. Florianópolis Departamento de Ciência da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2010.

SILVA, A.O. *et al.* **Estratégias de Socialização**: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. In: V SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, 2008. Disponível em:  
[http://www.aedb.br/seget/artigos08/584\\_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf). Acesso em: 06/01/2011.

SOARES, J.O.S. **Comportamento e relações interpessoais nas organizações**: breve análise da SEFAZ/BA após a implementação do PROMOSEFAZ. Salvador, 2004. 102 fl. Monografia. (Especialização em Técnicas Fazendárias) – Universidade Federal da Bahia. Disponível em: [http://intranet.sefaz.ba.gov.br/gestao/rh/treinamento/monografia\\_jeannette.pdf](http://intranet.sefaz.ba.gov.br/gestao/rh/treinamento/monografia_jeannette.pdf) Acesso em: 18/04/2011.

SOUZA, D., BASTOS, L. **A questão da ética nas relações interpessoais**. Belém, 2002. 107 fl. Monografia. (Curso de Psicologia) – 2002. Disponível em:  
[http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografias/ETICA\\_RELACOES\\_INTERPESSO AIS.PDF](http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografias/ETICA_RELACOES_INTERPESSO AIS.PDF) Acesso em: 18/04/2011.

STEFANO, S.R., FILHO, A.C.G., MULERO, K.R. **Motivação**: um estudo comparativo entre fatores monetários e não monetários. In: VII SEMEAD – Seminários em Administração. São Paulo – FEA/USP, 10 a 11 de ago., 2004. Disponível em:  
[http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH38\\_-\\_Motivacao.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH38_-_Motivacao.PDF). Acesso em: 19/01/2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses: MDT**. – 6. ed. rev. e ampl. – Santa Maria: Ed. da UFSM, 2006.

VAN MAANEN, J. **Processando as pessoas**: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 45-62.

VASCONCELOS, A.F. **Qualidade de vida no trabalho**: origem, evolução e perspectivas. São Paulo, Jan./Mar. 2001. Disponível em:  
[http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt\\_origem.pdf](http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt_origem.pdf). Acesso em: 06/01/2011.

VIEIRA, A.A., *et al.* **A importância das habilidades de relacionamento interpessoal nas empresas prestadoras de serviços**. Salvador, 2004. 44 fl. Monografia. (Especialização em Administração de Serviços) – Universidade Federal da Bahia. Disponível em:  
[http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/6/CPA/2004/280/relacoes\\_interpersonais.pdf](http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/6/CPA/2004/280/relacoes_interpersonais.pdf) Acesso em: 08/04/2011.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2009.

## APÊNDICE I

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

**1 - Identifique, abaixo a secretaria ou departamento em que você está lotado:**

- Gabinete do Prefeito
- Secretaria de Administração
- Secretaria Municipal da Fazenda
- Secretaria de Educação
- Departamento de Saúde e Assistência Social
- Departamento de Agricultura e Pecuária
- Departamento de Indústria Comércio e Habitação
- Departamento de Assuntos Indígenas
- Departamento de Serviços Urbanos
- Departamento de Estradas de Rodagens
- Departamento Extraordinário da Reserva Indígena

**2 - Marque seu tempo de trabalho na organização:**

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> até 1 ano     | <input type="checkbox"/> de 7 a 8 anos   | <input type="checkbox"/> de 14 a 15 anos |
| <input type="checkbox"/> de 1 a 2 anos | <input type="checkbox"/> de 8 a 9 anos   | <input type="checkbox"/> de 15 a 16 anos |
| <input type="checkbox"/> de 2 a 3 anos | <input type="checkbox"/> de 9 a 10 anos  | <input type="checkbox"/> de 16 a 17 anos |
| <input type="checkbox"/> de 3 a 4 anos | <input type="checkbox"/> de 10 a 11 anos | <input type="checkbox"/> de 17 a 18 anos |
| <input type="checkbox"/> de 4 a 5 anos | <input type="checkbox"/> de 11 a 12 anos | <input type="checkbox"/> de 18 a 19 anos |
| <input type="checkbox"/> de 5 a 6 anos | <input type="checkbox"/> de 12 a 13 anos |  |
| <input type="checkbox"/> de 6 a 7 anos | <input type="checkbox"/> de 13 a 14 anos |  |

**3 - Você conhece as pessoas que trabalham nas outras Secretarias?**

- Conheço todas    Conheço praticamente todas    Conheço algumas    Não conheço

**4 - Quando ingressou na organização você foi apresentado às outras Secretarias e seus respectivos colegas de trabalho?**

- Sim, à todas    Sim, à maioria    Sim, à algumas    Não

**5 - Você foi acompanhado por um colega/tutor?**

- Sim    Não

**6- Em caso positivo, na questão anterior, por quanto tempo?**

( ) 1 dia ( ) de 1 a 5 dias ( ) até 10 dias ( ) até 15 dias ( ) até 20 dias ( ) até 30 dias

**7- As orientações que você recebeu, ao ingressar na organização, sobre seus direitos foram:**

( ) Plenamente satisfatórias ( ) Satisfatórias ( ) Pouco satisfatórias ( ) Insatisfatórias

**8 - As orientações que você recebeu, ao ingressar na organização, sobre seus deveres como funcionário foram:**

( ) Plenamente satisfatórias ( ) Satisfatórias ( ) Pouco satisfatórias ( ) Insatisfatórias

**9 - As orientações que você recebeu, ao ingressar na organização, sobre o funcionamento da organização foram:**

( ) Plenamente satisfatórias ( ) Satisfatórias ( ) Pouco satisfatórias ( ) Insatisfatórias

**10 - As ações desenvolvidas pela organização, logo no seu ingresso, para sua integração ao ambiente de trabalho, foram:**

( ) Plenamente satisfatórias ( ) Satisfatórias ( ) Pouco satisfatórias ( ) Insatisfatórias

**Justifique:**

.....  
.....  
.....  
.....

**11 - Com respeito à integração entre colegas de trabalho da organização, você se sente:**

( ) Plenamente satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Pouco satisfeito ( ) Insatisfeito

**Justifique:**

.....  
.....  
.....  
.....

**12 - Com relação ao nível de comunicação em seu local de trabalho, você se sente:**

( ) Plenamente satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Pouco satisfeito ( ) Insatisfeito

**13 - Com relação à comunicação de sua Secretaria com as outras secretarias da organização, e vice-versa, você se sente:**

( ) Plenamente satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Pouco satisfeito ( ) Insatisfeito

**14 - Com relação às ações de integração entre os colaboradores, realizadas pela organização, você se sente:**

( ) Plenamente satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Pouco satisfeito ( ) Insatisfeito

**No quadro abaixo, marque com um X as ações ocorridas na organização:**

AÇÕES DE INTEGRAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	REALIZADAS
Integração do novo funcionário no momento de ingresso na organização	
Integração dos funcionários no Dia das Mães	
Integração dos funcionários no Dia dos Pais	
Integração dos funcionários no Dia do Funcionário Público	
Integração dos funcionários na Páscoa	
Integração dos funcionários no Natal	
Integração dos funcionários no Dia do Município	
Outras:	

**15 - Na sua percepção, que aspectos dificultam à integração dos colaboradores na Prefeitura Municipal de Engenho Velho?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....