

Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados

#### **AUTORES**

**MÁRCIO REINALDO DE LUCENA FERREIRA**

Universidade Federal de Paraíba

marciorei@yahoo.com.br

**FABRÍCIO PEREIRA GOMES**

Universidade Federal de Paraíba

fabriciopgomes1@yahoo.com.br

**ROBERTO DANTAS BRANDÃO JUNIOR**

Universidade Federal do Rio Grando do Sul

rdbrandaojr@hotmail.com

**CELIA CRISTINA ZAGO**

Universidade Federal de Paraíba

celia.zago@terra.com.br

#### Resumo

A redemocratização do país e a globalização trouxeram em seu bojo o aumento das demandas sociais e a conseqüente necessidade do Estado em supri-las, o que acarretou a busca de um novo modelo de gestão, que proporcionasse mais eficiência e participação da sociedade, já que o modelo burocrático se apresentava insuficiente para atender a nova realidade. Dentro desse contexto, desenvolver uma área de gestão de pessoas que proporcione mais eficiência e eficácia se apresenta como estratégico. Dessa forma, o presente trabalho tem por objetivo analisar o processo de socialização de novos concursados no setor público. A pesquisa foi realizada em um órgão público do poder judiciário, através de censo realizado com uma população de 20 novos servidores concursados, todos em fase de estágio probatório. O estudo se caracteriza como exploratório dentro de uma abordagem quanti-qualitativa com utilização do método do estudo de caso. Os resultados revelaram que não há no órgão estudado um processo formal de socialização, o que fez com que, os concursados vivenciassem diversos conflitos com os membros da organização e com o próprio trabalho a ser executado, comprometendo o seu desempenho inicial.

#### Abstract

The new democratization of the country and the globalization brought with itself the increase of the social demands and the consequent need of the State in supplying them, what carted the search of a new administration model to provide more efficiency and participation of the society, since the bureaucratic model if it presented insufficient to assist the new reality. Inside of that context, to develop an area of people's administration to provide more efficiency and effectiveness comes as strategic. In that way, the present work has for objective to analyze the socialization process of new competed in the public section. The research was accomplished in a public organ of the judiciary, through census accomplished with a population of 20 new competed servants, all in phase of probatory apprenticeship. The research is characterized as exploratory inside of a quanti-qualitative approach with use of the

method of the case study. The results revealed that no there is in the studied organ a formal process of socialization, what did with that, competed lived them several conflicts with the members of the organization and with the own work to be executed, committing the initial acting.

Palavras-chave: gestão pública, socialização, concursados.

## Introdução

As transformações ocasionadas em nosso país nas últimas décadas advindas da globalização e da redemocratização, pós-regime militar, foram acompanhadas do aumento de demandas sociais, obrigando ao Estado a repensar sua forma de conduzir, buscando um modelo de gestão que propiciasse ganho de eficiência e maior participação da sociedade em sua gestão, como forma de suprir, sobretudo, o aumento dessas demandas (MARTINS, 1997, MARINI, 2002, MENDES E TEIXEIRA, 2000, BRESSER PEREIRA, 2001). “As necessidades de incorporação de novos papéis, de abandono de outros e, sobretudo, a exigência de reorganização para enfrentar a crise e adequar-se aos novos requerimentos” são apontadas por Marini (2002, p.31) como as questões que foram introduzidas no final do século passado.

O surgimento de novos paradigmas é resultado da quebra de fronteiras entre as nações. Em razão disso tem-se constatado um avanço a velocidade muitas vezes surpreendente das ciências na busca por novos modelos de gestão que objetivam, especialmente, vantagens competitivas. Esse movimento na adoção de processos inovadores de gestão é bem mais intenso no setor privado. No setor público essas transformações acontecem em ritmo lento.

Nas últimas décadas do século XX, o gerenciamento dos serviços públicos abandonou os sistemas baseados na hierarquia burocrática, racionalista, para adotar sistemas mais diversificados. Na base dessas mudanças, encontra-se o modelo gerencialista exercendo influência significativa nas concepções e práticas organizacionais relativas ao setor público (MENDES E TEIXEIRA, 2000).

## Problema de Pesquisa e Objetivo

Buscando contribuir para o enriquecimento dos estudos em gestão de pessoas no setor público, o presente trabalho tem por objetivo analisar o processo de socialização de novos concursados no referido setor. Dessa maneira, se procurou entender a percepção do novo concursado em relação à imagem da organização, como se deu os primeiros dias de contato do mesmo com o novo trabalho e os novos colegas, como o mesmo se sente hoje passado o período inicial de trabalho, além de outras questões. Estas são algumas das perguntas que a presente pesquisa procurou responder.

Segundo Shinyashiki (2003, p.165) “[...] para o administrador não é suficiente identificar a cultura da organização e a influência que ela exerce no processo de gestão. É essencial que ele compreenda como essa cultura é transmitida e aprendida pelos seus participantes”. Identificar o impacto causado ao concursado nesse processo de socialização em seu novo local de trabalho, demonstrando os pontos críticos e favoráveis certamente contribuirá para uma gestão de pessoas mais eficiente.

Os administradores precisam ser cada vez mais habilidosos em identificar desafios organizacionais, descobrir novas oportunidades e, sobretudo, saber discernir qual a melhor opção a ser tomada na implementação de mudanças necessárias, tudo isso almejando a sobrevivência e o crescimento das organizações (ROSEMBERG e OHAYON, 2002).

Dentro dessa perspectiva, o estudo da socialização dos novos concursados em um órgão público é deveras interessante como forma de trazer subsídios à administração a fim de se buscar correções em possíveis falhas, objetivando primordialmente a eficiência da ‘máquina’ pública em busca da prestação de melhores serviços à sociedade.

## Administração Pública no Brasil e o Modelo Gerencialista

Até o final do século XIX, o Estado brasileiro se caracterizava como sendo patrimonialista liberal clássico, em razão da sua pouca participação na economia e na ordem social. Esse patrimonialismo tinha como característica o aparelho do Estado funcionando como uma extensão do poder do soberano, aproximando-se muito do estilo de administração dos estados totalitários, onde não se sabe ao certo o que separa o patrimônio do ditador ou de um predominate, do patrimônio nacional. As regras da administração pública aconteceram em razão da vontade do soberano, aí englobada a vontade do Estado, não havendo preocupação com o bem estar social.

A partir da década de 30, tem-se um Estado autoritário caracterizado por uma significativa centralização do poder político na esfera do executivo, que assume o processo de modernização e industrialização do país. O Estado só vem passar por uma profunda transformação com o início da aceleração do processo de industrialização, aparecendo então o Estado intervencionista, que passa a fomentar o crescimento econômico. A partir da Constituição de 1934 até o final dos anos 60, predominou um modelo clássico de administração pública burocrática, onde a administração pública brasileira incorporou de forma intensa a racionalidade em suas organizações burocráticas, através da criação de um conjunto de normas e legislações que passaram a vigorar. Pode-se concluir que com o fim do Império e o início da República, tendo o país passado por mudanças e evoluído para um sistema de governo que propunha implantar no Brasil uma democracia, surge aos poucos a necessidade de uma máquina pública mais eficiente e eficaz com fins de atingir um novo padrão de desenvolvimento, não sendo mais concebível que se perpetuassem as práticas patrimonialistas, fazendo-se necessário partir para a implantação de um novo modelo que atendesse às novas demandas. (MENDES, 1998, GRANJEIRO, 2005).

Em fins da década de 1970 e durante a década de 1980, o Brasil, como outros países do mundo, passou por sucessivas crises e dificuldades econômicas, o que culminou em uma certa predominância a racionalidade lógica da economicidade nos processos de modernização administrativa, colocando em questionamento a forma tradicional de organização e gestão governamental a partir do esgotamento do modelo burocrático de administração pública vigente (PIMENTA, 1998, MARINI, 2002).

Com o esgotamento do regime autoritário na segunda metade da década de 1980, pressionado pelas crescentes demandas por participação política nos vários segmentos da sociedade – o que resultou no advento do novo texto constitucional em 1988 – tornaram-se incompatíveis as idéias consolidadas no período autoritário, fazendo-se necessário a implantação de um novo aparelho administrativo, mais ágil e eficiente, capaz de suprir as crescentes demandas sociais.

Através do projeto de reforma instituído com o Decreto no.91.309/85 percebe-se a preocupação em se restabelecer no país a participação da sociedade na vida política e, conseqüentemente, o retorno da democracia. Percebe-se também, a preocupação em moderniza-se o aparelho administrativo do Estado, buscando assim, uma estrutura mais eficiente e capaz de suprir as novas demandas da sociedade. São dados os primeiros passos na implantação de um modelo gerencialista de administração pública com ênfase na eficiência da administração, qualidade dos serviços prestados e necessidades vitais da coletividade. Pretendia-se com isto privilegiar uma maior descentralização administrativa.

Para Mendes e Teixeira (2000) esse modelo gerencialista trás em seu bojo como força propulsora das mudanças o “empreendedorismo”, buscando-se inovações gerenciais e incentivos à realização de parcerias entre o setor público e o privado. Dessa forma, esses autores apresentam algumas concepções advindas do novo modelo como, por exemplo, a tentativa do governo em frear os gastos com pessoal, privatização de instituições

governamentais, desenvolvimento da automação com o surgimento de novas tecnologias na produção e distribuição do serviço público, e o desenvolvimento de uma agenda internacional pregando novas formas de gerenciamento e cooperação inter-governamental.

Outra variável importante que afeta diretamente o Estado e exige um reordenamento de algumas políticas governamentais é o aumento da população e a mudança na estrutura demográfica, pois o envelhecimento populacional acarreta um aumento da demanda por serviços sociais e públicos. Esse fenômeno é apontado como sendo uma razão de natureza social. Por outro lado, os autores relacionam as idéias sobre o papel do Estado e das políticas públicas com os aspectos econômicos e sociais como sendo um 'produto' de natureza política.

Dessa forma, verifica-se que em razão das novas demandas surgidas através do crescimento populacional, mudanças na estrutura demográfica, aparecimento de novas tecnologias aliadas, por outro lado, à falta de crescimento econômico do Estado, foram os principais fatores responsáveis pelo surgimento do modelo gerencialista, que vem a tona como o novo paradigma (MARINI, 2002; MENDES e TEIXEIRA, 2000; KEINERT, 2000; ROSEMBERG e OHAYON, 2002), que objetiva superar as deficiências não mais suportadas pela velha forma burocrática de se administrar o setor público.

### Gestão de Pessoas no Setor Público

A administração é uma ciência recente, data do início do século passado quando Frederick W. Taylor propôs um modelo de gestão baseado no controle da produtividade através dos processos produtivos. Com o aprofundamento do conhecimento pelos estudiosos que o sucederam, a administração foi agregando cada vez mais conhecimento que afirmavam a sua complexidade. Assim surgiram vários campos de estudos dentro da área de pesquisa da administração, como por exemplo finanças, recursos humanos, marketing, produção e, mais recentemente, tecnologia da informação, entre outros. Nesse estudo discute-se a área de recursos humanos, sobretudo ao que se refere ao setor público.

Os estudos na área de recursos humanos datam da década de vinte do século precedente. Foi a partir das pesquisas de *Hawthorne* encabeçadas por Elton Mayo que se originou o que hoje se denomina escola das relações humanas. Após esse período muitos foram os estudiosos que se dedicaram a estudar as relações entre as pessoas no trabalho e destas com o seu próprio labor. Entretanto, o que se tem observado é que a grande maioria dos estudos nessa área tem como objeto de pesquisa as organizações do setor privado da economia. São poucos os estudos que se voltam a conhecer essas relações no âmbito do setor público.

A administração de recursos humanos no setor público possui algumas peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor. Uma organização do setor público difere em muito de uma organização do setor privado. Dentre as divergências entre esses dois tipos de organização se pode citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção, e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros. Dessa forma, quando se fala de recursos humanos no setor público se faz necessário atentar para uma realidade diversa daquela já consagrada nas organizações privadas.

Como foi dito acima, uma das diferenças entre uma organização privada e uma pública é a finalidade destas. Quando uma empresa do setor privado contrata um funcionário para fazer parte do seu quadro, ela espera que ele consiga contribuir para aumentar os lucros da empresa. Por sua vez, quando uma organização do setor público contrata uma pessoa ela espera que ele consiga aumentar os índices de eficiência e eficácia que não necessariamente corresponde a lucro, e sim a uma melhor prestação de serviços a sociedade. Isso por si só já representa um distanciamento enorme da abordagem de recursos humanos para esses dois

setores. Olivier (2001, p. 2) diz que “O que se percebe é uma grande dificuldade em se adotar novas técnicas de gestão, o que resulta numa defasagem do setor público em relação à evolução do mercado e às mudanças de paradigmas de recursos humanos”.

Até mesmo na iniciativa privada a área de recursos humanos vem lutando para obter um posicionamento de destaque, onde consiga participar efetivamente do planejamento estratégico das organizações, e assim melhor direcionar suas políticas. No setor público o problema é mais complexo em razão das organizações não possuírem, na grande maioria, departamentos estruturados voltados à gestão de recursos humanos. Para reiterar esse fato se pode observar as palavras de Farias e Gaetani (2002, p. 7) quando fazem menção a política de recursos humanos do governo federal: “O grande desafio é formular uma política integrada e abrangente de Recursos Humanos, de forma a conferir maior organicidade e coesão à Administração Pública Federal”.

Atentos a essas divergências entre esses dois setores, a administração pública parece reconhecer a sua defasagem, e com isso, começar a desenvolver políticas que se alinhem à nova realidade temporal. Prova disso é o Plano Diretor do governo do Brasil desenvolvido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE, 2002) que já apresenta uma política abrangente de recursos humanos, contemplando aspectos múltiplos. Eis uma passagem:

Modernizar a administração burocrática, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho.

Outros pontos que diferem entre esses dois tipos de organização no tocante à política de recursos humanos são os meios de recrutamento, seleção e contratação. Enquanto que na iniciativa privada o recrutamento pode ser dirigido para uma parcela específica da população, privilegiando inclusive as diferenças entre as pessoas, no setor público o recrutamento é regido pelo princípio da isonomia, da democracia, onde aqueles indivíduos que satisfizerem as condições mínimas para ocupar um determinado cargo podem pleitear igualmente aquela oportunidade. No setor privado a seleção é voltada para a análise das características pessoais, de personalidade, de caráter, além das questões de ordens técnicas e qualificadoras. Já no setor público a seleção basicamente avalia o nível de conhecimento dos candidatos. O processo de contratação na iniciativa privada é extremamente simples e rápido, enquanto que na iniciativa pública é cercado de burocracia.

No que diz respeito às políticas de remuneração há uma disparidade enorme entre esses dois setores. Na iniciativa privada a remuneração geralmente está atrelada ao desempenho das pessoas, sendo mais recompensadas aquelas que conseguirem os maiores índices de produtividade. Assim, a remuneração na iniciativa privada possui uma elasticidade própria. Já na esfera pública, a remuneração é praticamente invariável, são poucos os casos onde há uma variação remuneratória em razão da produtividade, até por que esta dificilmente é aferida.

Mais do que nunca a iniciativa privada está fazendo uso de avaliação por desempenho, onde se busca aferir o quão produtivo é um determinado sujeito para a partir daí conceder benefícios, promoções, prêmios, etc. No setor público a avaliação praticamente não existe, resguardando alguns casos isolados. Não há, de modo geral, um mecanismo que identifique qual a contribuição do indivíduo, ou, grupo destes para o resultado final da organização pública.

O que parece faltar na gestão de recursos humanos, seja ela na iniciativa privada ou na pública, é uma representação de cúpula que possa participar efetivamente do planejamento

estratégico das organizações. Isso está mais próximo de acontecer nas empresas privadas que ao menos já possuem departamentos estruturados de recursos humanos, embora atualmente possa se observar em algumas empresas, principalmente as grandes, uma opção pela terceirização desse setor. Por sua vez, na grande maioria das organizações públicas isso ainda é um desejo que parece distante. Como afirma Pacheco (2002, p. 95) “As coordenações de RH precisam rever sua postura tradicional, que tendeu a considerar como seu objetivo principal ‘assegurar o bem-estar dos servidores’”.

### Processo de Socialização

O processo de socialização não se restringe apenas ao período do desenvolvimento durante a infância e adolescência. Seria ingenuidade aceitar que, nessas fases, fosse possível proporcionar todo o aprendizado social que o indivíduo necessita para o desempenho de papéis na fase adulta e das inúmeras mudanças que ocorrem na vida de um indivíduo (SHINYASHIKI, 2003). A socialização é contínua e permanente, e o indivíduo de acordo com o ambiente em que está vivendo tende a ser influenciado e influenciar o seu meio. Estudá-la dentro das organizações – socialização organizacional - é deveras importante a fim de propiciar aos novos membros condições oportunas de desenvolver o seu trabalho, contribuindo para o seu crescimento como profissional e da organização da qual participa.

Van Maanem e Schein (1979) afirmam que socialização organizacional é o processo onde o indivíduo adquire conhecimento e habilidades sociais para assumir um papel na organização. Este conhecimento pode ser adquirido rapidamente através de manuais ou por tentativa e erro ou de forma elaborada como por um extenso período de treinamento e educação ou um igualmente longo programa oficial de aprendizagem. Esses autores defendem que “A tática de socialização formal é a mais indicada para trabalhos de natureza ou de valores que sejam alvos de elevados riscos para os novos membros, para seus colegas, para a própria organização e para os clientes” (VAN MAANEM e SCHEIN, 1979, p. 48).

A socialização não termina quando o novo funcionário aprende o seu papel na nova organização, ao invés disso, é um contínuo e difuso processo que perdura por toda a vida laboral. Por exemplo, quando alguém é transferido para outro departamento dentro da mesma empresa, a pessoa deverá se socializar ao novo departamento e ao novo trabalho (McMILLAN e LOPEZ, 2001).

Por seu turno, Lueke e Svyantek (2000) percebem socialização como sendo o processo em que o indivíduo ajusta ou vem a se ajustar a um novo papel na organização e aprende o conteúdo das informações necessárias a sistematização do seu novo papel.

Os novos membros da organização têm uma participação ativa nos processos de socialização, pois os mesmos se engajam pró-ativamente nas estratégias de socialização como caçadores de informação e construtores de relacionamento, e estas atividades têm se mostrado positivas, apresentando excelentes resultados de satisfação e performance organizacional (FINKELSTEIN *et. al.*, 2003).

As organizações devem padronizar os processos formais de socialização, ou, programas de treinamento dos novos membros com as informações importantes sobre o trabalho e sobre a empresa, não devendo inserir o novo membro imediatamente ao seu ambiente de trabalho, e promovendo cursos de curta duração e orientações para o trabalho durante o primeiro ano de contratação (HSIUNG e HSIEH, 2003).

Na visão de Ashfort e Saks (1997) 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.

O treinamento é um dos principais pilares que fundamentam a socialização organizacional, sendo definido pelas autoras Lacerda e Abbad (2003, p.79) como sendo:

[...] apenas uma das intervenções que afetam desempenho no trabalho. É, portanto, somente uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa, não afetando, necessariamente, condições organizacionais (materiais e sociais) relacionadas ao desempenho.

Schein (1968) expôs seu pensamento dizendo que a socialização organizacional é o processo de “aprendizagem com a corda no pescoço”, é o processo de doutrinação e treinamento, o processo que ensina o que é importante para a organização e para os seus setores.

Mais tarde, Tomassini (2001, p. 55) afirmou que:

[...] a socialização inicia-se com um estágio preparatório, durante o qual o novato recebe uma visão realista das expectativas organizacionais em relação a ele, quais serão suas responsabilidades e as habilidades necessárias em função do trabalho a realizar. Nessa fase, o indivíduo pode avaliar a extensão da congruência entre os seus próprios valores e necessidades e os da organização.

Pelo entendimento de Filstad (2004) os estudos sobre socialização organizacional devem também dar uma especial atenção para a socialização individual e à aprendizagem da cultura organizacional. Para a autora as características mais importantes dos novos membros a serem diagnosticadas e gerenciadas nos processos de socialização são as expectativas, as experiências anteriores, a autoconfiança, e o instinto competitivo.

O processo de socialização diz respeito à aprendizagem de comportamentos considerados adequados, pelos quais cada pessoa configura seu conjunto de papéis, a fim de que se alcance uma conformidade entre o indivíduo e a organização (NICKEL, 2001). A socialização do indivíduo se dará através da representação de papéis, expressas pelas atitudes e comportamentos, em relação ao que a organização espera do indivíduo e, em contrapartida, quanto mais a organização também deixar transparecer formas de suprir as aspirações individuais, maior será a possibilidade de adaptação do indivíduo.

Schein (1968, p.15) coloca de forma muito clara a importância do gerenciamento no processo de socialização,

A essência do gerenciamento é entender as forças que agem em determinada situação e lutar com o controle desta. Os gestores do conhecimento e de habilidades têm despendido um elevado tempo focando sua atenção no ambiente organizacional que deriva do fato que organizações são sistemas sociais que tem a função de integrar seus novos membros. Se não aprendermos a analisar e controlar estas forças da socialização organizacional, nós estaremos abdicando de uma de nossas principais responsabilidades administrativas.

Percebe-se com relação à área de RH no setor público, uma certa inércia em assimilar novas ferramentas de gerenciamento, o que não ocorre no setor privado. É dentro desse prisma que a presente pesquisa buscou analisar o processo de socialização dentro de um órgão público, o que se apresenta como deveras interessante a fim de contribuir para o desenvolvimento da área de RH na esfera pública, propiciando ambientes mais saudáveis de trabalho com conseqüente melhor prestação dos serviços aos cidadãos.



## Metodologia

A pesquisa se caracteriza como de natureza exploratória com utilização do método do estudo de caso dentro de uma abordagem quanti-qualitativa. De acordo com Gil (1999), a pesquisa de natureza exploratória tem como objetivo proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Para Hildebrand (2006), os estudos de caso podem ser essencialmente exploratórios, servindo para obter informações preliminares a cerca do respectivo objeto de interesse.

Procurou-se estudar o processo de socialização de novos concursados na referida organização. Para tanto foi identificada à população de servidores aprovados no último concurso promovido pelo referido órgão, compreendidos no período de estágio probatório (período inicial de três anos em que o servidor é avaliado a fim de adquirir a sua estabilidade). Como a população era composta de 20 pessoas, não foi necessário determinar uma amostra, optou-se assim em fazer um censo, ou seja, a investigação se estendeu a toda a população. Trata-se de um órgão pertencente ao poder judiciário, onde foram selecionados concursados pertencentes à categoria de oficial de justiça.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, contendo 5 (cinco) perguntas de múltiplas escolhas e dezesseis itens a serem avaliados de acordo com uma escala tipo Likert, e duas perguntas abertas, visando dar aos respondentes a oportunidade de se expressarem livremente acerca do objeto estudado, o processo de socialização. A riqueza dos métodos qualitativos, segundo Roesch (1999), é que podem descrever determinado problema de natureza complexa, entendendo as particularidades do comportamento dos indivíduos, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando processos dinâmicos em que vivem determinados grupos sociais, possibilitando compreender dessa forma o processo de mudança desses grupos, tudo isso em um nível de profundidade que não seria alcançado pela pesquisa puramente quantitativa. Assim, buscou-se trabalhar a abordagem qualitativa visto que as complexidades humanas podem exigir instrumentos que não se limitem, unicamente, a uma abordagem quantitativa (Minayo, 2001).

Para analisar e interpretar os dados relativos as questões fechadas se fez uso de técnicas quantitativas, buscando-se obter o grau de confiabilidade do instrumento de coleta de dados e a correlação entre os itens pesquisados, e o cálculo dos índices estatísticos de cada item. Ao instrumento de coleta de dados foi aplicado o teste *alpha* de Crombach, que teve por finalidade validar o instrumento de coleta de dados utilizado na presente pesquisa. Através desse teste obteve-se em todos os itens pesquisados valores de  $\alpha$  igual ou superior a 82,53%, bem acima do percentual mínimo de 70% exigido para validação de instrumentos de coleta de dados, e o  $\alpha$  total do instrumento de pesquisa foi de 84,58 %. Observou-se também que os índices de correlação apresentados em todos os itens foram relativamente baixos, indicando que não há tendência dos respondentes a convergirem em suas respostas. Na qualitativa utilizou-se a análise de conteúdo qualitativa. Dessa forma, a utilização de métodos múltiplos foi um fator que agregou mais subsídios à fase de discussão dos resultados, permitindo uma visão mais completa do objeto e uma proximidade maior da verdade dos fatos.

## Análise dos Resultados

O primeiro ponto abordado pela presente pesquisa foi o perfil sócio-demográfico da população estudada, que apresentou os seguintes percentuais: faixa etária predominante entre 26 e 35 anos (70%); sexo feminino (55%); e com grau de escolaridade nível superior completo (85%). Assim, o perfil sócio-demográfico dos novos concursados é em sua maioria adultos do sexo feminino e com grau de escolaridade superior completo.

Foram definidas algumas variáveis a serem estudadas como a imagem da organização, a clareza de papéis, a adaptação à função e à organização, a assimilação da nova cultura e integração com os demais funcionários do órgão, a valorização social e a fase inicial de trabalho.

Com relação à imagem da organização, buscou-se conhecer a percepção que os sujeitos de pesquisa tinham antes e depois de transcorridos os primeiros meses de exercício na função, objetivando assim identificar se ocorreu alguma variação na maneira como os mesmos concebiam a organização. De acordo com os resultados, ficou constatado que antes do ingresso, a maioria dos novos concursados (55%) possuía uma imagem boa ou excelente da organização. No entanto, transcorrido o período inicial esses dados se modificaram radicalmente, pois constatou-se que nos dias atuais o percentual da imagem negativa da organização (entre regular e muito ruim) é de 70%, revelando uma dissonância entre as expectativas a priori dos concursados com a realidade encontrada.

No que tange a obtenção de clareza de papel foi observado que ao iniciar suas atividades os novos concursados não possuíam claramente a noção de como desempenhar as suas tarefas e assumir as suas novas responsabilidades (90%), bem como 75% já se sentiam desmotivados nos primeiros dias de trabalho. Os resultados representam que os novos membros não tinham noção da realidade das tarefas a serem desempenhadas na nova função, e que o processo de adaptação foi realizado de forma “traumática”.

Toda fase inicial de trabalho é um momento de aprendizado, onde ao iniciante são dadas as informações necessárias ao bom desempenho das suas tarefas. Além disso, é explicitado aos novos membros qual o seu papel e importância na organização, como ele pode contribuir positiva ou negativamente para o resultado da organização, quais são as expectativas que a organização tem em relação a ele, além de outros pontos relevantes. Dessa forma, é difícil crer que algum funcionário novo em seu posto de trabalho possa atingir as expectativas da organização no tocante ao seu desempenho individual sem passar por um processo de socialização ideal, vez que se o próprio funcionário desconhece o quanto ele significa para a organização, qual a melhor maneira dele contribuir para o resultado desta, e, o que é pior no caso em questão, o funcionário não sabe com precisão quais são suas atribuições, há um comprometimento substancial do desempenho do indivíduo e, por consequência, da organização.

Na organização em questão a falta de clareza de papéis pode ser facilmente verificada pelos discursos dos próprios respondentes:

É difícil exercer uma função [...] sem ter a exata noção do certo e do errado, no tocante às suas atividades, ou quando não se sabe o que realmente se espera de você (respondente n.º. 13);

[...] falta mais definição em relação a cada papel cumprido (respondente n.º. 14);

[...] quase 3 anos depois ainda tenho dúvidas em algumas tarefas (respondente n.º. 7);

Esclarecer em letras grandes e ao entendimento de todos a sua real função (respondente n.º. 6).

Para Shinyashiki (2003) deve-se buscar formas ideais de socialização a fim de evitar que o funcionário canalize suas energias contra os objetivos da organização; se torne conformado, trabalhando de forma estéril e burocrática, fragilizando a organização em relação ao contexto atual; e aumente o custo de rotatividade e absentismo de pessoal na organização. Ponto de vista esse, que se apresenta em concordância com as idéias de Van Maanen e Schein (1979), para os quais os funcionários comprometidos e com uma nova auto-imagem são o

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

No que diz respeito à questão da adaptação dos novos concursados à função e à organização foi constatado que 75% (ruim e péssimo) não concordaram com a forma com que a organização realizou o processo de adaptação dos novos concursados, fazendo com que os novos concursados buscassem nos companheiros de trabalho uma possível forma correta de executar suas tarefas, sendo constatado que 55% (bom e excelente) dos sujeitos de pesquisa afirmaram que receberam apoio dos colegas de trabalho mais experientes. Observou-se também que com relação à imagem dos colegas de trabalho mais experientes, os sujeitos de pesquisa consideraram 45% (regular) e 40% (boa e excelente), tendo 90% dos respondentes trabalhado com um ou mais colegas de trabalho nos primeiros dias de desempenho da nova função.

Ficou constatado que no órgão pesquisado foi identificada uma estratégia serial no que diz respeito à adaptação dos novos membros. De acordo com Van Maanen (1976) *apud* Shinyashiki (2003) na estratégia de socialização serial os membros experientes da organização servem de modelo para os novatos, possibilitando que se produzam orientações custodiais, ou seja, aquelas em que se buscam preservar conhecimentos estratégicos e missões associadas ao papel a ser desempenhado na organização. Esse tipo de socialização, quando usado como única forma de integrar novos membros à organização e, principalmente, ao trabalho, pode ser extremamente maléfico à organização como um todo, visto que há a possibilidade de os novos integrantes aprenderem não só a executar as tarefas, mas também assimilar possíveis 'vícios' dos antigos funcionários, ou mesmo, comportamentos e modelos mentais que não estão em sintonia com os estabelecidos pela organização. Dessa forma, pode haver a reprodução de uma cultura que não interessa à organização.

Com relação à assimilação da cultura e da integração social, foi constatado que 60% dos pesquisados consideram bom ou excelente o seu nível de assimilação à cultura do órgão e que 50% (boa e excelente) dos pesquisados consideram que já se sentem ajustados à mesma. Com relação ao nível de integração, 90% consideraram excelente ou bom o nível de relacionamento com os colegas de trabalho. De acordo com Schein (1990), cultura organizacional é o sistema de ações, valores e crenças compartilhados que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros. É justamente no compartilhamento das crenças, valores e sistema de ações que se pode encontrar a "alma da cultura organizacional". Contudo, como já foi colocado acima, caso essa cultura não esteja em conformidade com o desejado pela organização, irá acontecer um efeito danoso à própria, pois poderão ser compartilhados valores, crenças e sistemas de ações não preteridos.

No tocante à valorização social e a auto-imagem, 40% (bom e excelente) dos respondentes consideram-se mais valorizados pela sociedade por estarem desempenhando uma função de Estado, enquanto que 40% (regular) consideram que há uma indiferença da sociedade ao posto que ocupam. Além desses indicadores revelarem uma desconformidade com a percepção dos respondentes, eles revelam que o fato de que ocupar esse cargo não implica necessariamente numa melhoria da auto-imagem, nem da representação social. Por outro lado, 50% dos pesquisados informaram que ao desempenhar essa nova função em um órgão público, a sua auto-imagem não sofreu nenhuma alteração, permanecendo a mesma de antes do ingresso no órgão. Isso pode indicar, entre outras coisas, que a ocupação desse cargo

não favorece aos indivíduos, pelo menos à metade deles, uma oportunidade de criarem uma auto-imagem diferente das que já possuem.

Com relação à fase inicial de trabalho pôde-se constatar que, foi marcada por uma série de transtornos, problemas, dificuldades, e conflitos interpessoais e, sobretudo, de papéis. Isso fez com que a maioria dos respondentes avaliasse a fase inicial de trabalho como ruim.

Que foi uma fase difícil, que a instituição não ofereceu nenhum tipo de treinamento para os novos servidores, dificultando e muito o trabalho (respondente n.º 5).

Quando a este mesmo respondente foi pedido que fizesse algumas sugestões, ou, lançasse idéias sobre tal processo, ele acrescentou:

Que o servidor precisa de curso de aperfeiçoamento para realização de um trabalho mais eficiente; Que as pessoas que trabalham na instituição sejam conscientizadas de que prestam serviços e não favores ao público. Que a instituição trate os servidores profissionalmente e que estes hajam desta forma (respondente n.º 5).

A grande maioria dos respondentes, quase 90%, afirmou que o fato que mais contribuiu para uma fase inicial de trabalho ruim foi à falta de um programa formal de integração (socialização) organizacional, particularmente no que diz respeito à capacitação funcional (treinamento). Isso também foi verificado nos próprios discursos dos respondentes:

Bem, a avaliação foi péssima, pois não houve preparação nem esclarecimento sobre o papel que iríamos desempenhar (respondente n.º 6);

[...] achei uma falha tremenda inserir profissionais em um corpo deste e não ter nenhuma preparação específica (respondente n.º 7);

É preciso muito esforço e dedicação para desenvolver todo o trabalho sem que tenha recebido um treinamento pelo menos do básico (respondente n.º 15).

Em razão dos novos concursados não terem vivenciado um processo formal de socialização, sobretudo socialização com o trabalho em si, considerando que socialização é um estágio preparatório, é um período de aquisição de novos conhecimentos e habilidades, é um processo de aprendizagem, é um momento de configurar um conjunto de papéis (TOMASSINI, 2001; VAN MAANEM e SCHEIN, 1979; ASHFORT e SAKS, 1997; e NICKEL, 2001), foram feitas muitas sugestões, sendo que quase a unanimidade delas se refere a programas de treinamento:

A existência de cursos de treinamento/aperfeiçoamento para uma nova função é de fundamental importância para que o trabalho seja desenvolvido de um modo mais eficiente e seguro (respondente n.º 20);

Treinamento para os iniciantes, evitando assim o cumprimento de algumas tarefas sem o devido conhecimento de como proceder (respondente n.º 15);

Que fosse feito, após a nomeação e prestação de termo de compromisso, um curso preparatório para explicar as diversas situações que podem ocorrer no dia-a-dia no desempenho da função (respondente n.º 2).

No caso desses novos concursados há um agravante ao fato deles não terem sido submetidos a um processo de socialização, pois a função que desempenham é uma carreira tipicamente de Estado, e sendo assim, nesse caso específico, não existe oferta de qualificação fora do setor público:

A instituição deveria oferecer, no início do exercício da profissão, um treinamento para os novos concursados, uma vez que não há, exteriormente, um curso específico para formação/qualificação desse profissional (respondente n°. 13).

É importante ressaltar algumas sugestões que contemplam outros temas da administração como, por exemplo, burocracia, motivação, e qualidade:

Política de recursos humanos, reciclando os funcionários, motivando-os (respondente n°. 17).

Na era da internet e da globalização acho que deveria haver uma desburocratização do serviço público e inserir também programas de qualidade, dando, se possível, premiações para os melhores funcionários como forma de incentivá-los e de poder ter atendimentos de melhor qualidade (respondente n°. 7).

De forma geral, fica evidente que a organização estudada não possui um programa formal de socialização, e que, pela análise dos dados da pesquisa, isso desencadeia uma série de fatores negativos na organização, chegando inclusive a influenciar negativamente o seu desempenho, como afirma o respondente n°. 8:

Quando a organização pensar no seu funcionário como um todo, e conseguir melhorar o relacionamento humano de todos dentro do ambiente da organização, terá um funcionário mais feliz e satisfeito e conseqüentemente mais produtivo.

É dessa forma que foi diagnosticada a organização pública objeto da presente pesquisa. Assim buscou-se analisar o processo de socialização no órgão estudado a fim de contribuir para a superação de suas carências e alcance de uma estrutura de RH mais eficiente e eficaz na esfera pública.

## Conclusão

A discussão sobre socialização suscita naturalmente um debate acerca de múltiplas questões, permeando pontos como a imagem da organização, a clareza de papéis, a adaptação à função e à organização, até a valorização social. Dessa forma, para estudar a socialização se faz necessário contemplar diferentes elementos organizacionais.

A presente pesquisa buscou conhecer como se dá o processo de socialização em um órgão público, visto que a maioria das pesquisas nesse campo é voltada à iniciativa privada.

Inicialmente podemos constatar através dos resultados obtidos que há a necessidade de se trabalhar a imagem da organização, afinal a socialização não está restrita ao momento em que o indivíduo está no grupo, ela já começa a acontecer antes mesmo do seu ingresso.

Partindo da idéia que a socialização é um processo que visa à integração de novos membros em uma organização através de procedimentos estabelecidos de forma planejada, observou-se que no referido órgão estudado não houve um processo de socialização formal.

No caso em tela se constatou que o processo de socialização foi fruto da convivência, nem sempre pacífica, entre os membros. Não houve nenhuma participação dos gestores da entidade com o intuito de tornar esse processo o mais benéfico para o órgão, bem como para os servidores. Essa passividade da instituição fez com que os novos concursados buscassem por conta própria se socializarem com os companheiros de trabalho, com o próprio trabalho, e com a organização de forma geral.

A falta de um programa formal de socialização fez com que os indivíduos atingissem diferentes níveis de socialização, pois cada um foi buscando se integrar de acordo com as necessidades que iam emergindo.

O ponto negativo mais citado como decorrência da falta de um processo de socialização foi à falta de capacitação profissional para o exercício da função. Isso revela a importância enorme de programas de treinamento, de qualificação e aperfeiçoamento, sobretudo quando se trata de funções exclusivas da área pública.

Afinal o servidor público é um indivíduo que vive em sociedade, em comunidade, em grupo, trabalhando e buscando desenvolver suas tarefas voltadas para os cidadãos que são os clientes potenciais do serviço público. Por isso a importância em se desenvolver um processo de socialização da melhor forma possível a fim de alcançar no setor público a eficiência e eficácia necessária para uma melhor prestação dos seus serviços.

São os servidores públicos que no cumprimento diário de suas tarefas, contribuem para que sejam alcançados os objetivos organizacionais. A partir do momento que os mesmos se identifiquem com a organização da qual fazem parte poderão servir de instrumento de desenvolvimento modificando o estado atual para um melhor. Essa é a nova visão do servidor, um agente de mudança que deixe de ser um mero prestador de serviço para alcançar um papel mais dinâmico e eficaz. Para o alcance desses objetivos é preciso que o mesmo seja trabalhado desde sua entrada na organização, como também durante toda a sua estada na mesma.

É justamente essa socialização organizacional que compreende todo um processo incluindo a aprendizagem de valores, normas e comportamentos comuns a organização que vai permitir que o indivíduo participe do processo durante toda a sua carreira dentro da organização de forma a retornar bons “frutos”, lhe dando sempre nova auto-imagem, novo comprometimento, novos valores, etc.

## Bibliografia

ASHFORT, Blake E.; SAKS, Ala M. Socialization Tactics and newcomers informations acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, Oxford, v. 5, n. 1, jan. 1997.

FARIAS, Paulo César Lima; GAETANI, Francisco. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. In: Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública, 7., 2002, Lisboa. Anais...Lisboa: CLAD, 2002. 1 CD-ROM.

FILSTAD, Catherine. How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*, Bradford, v.16, n. 7/8, p. 396-399, 2004.

FINKELSTEIN, Lisa M.; KULAS, John T.; DAGES, Kelly D. Age Differences in Proactive Newcomer Socialization Strategies in Two Populations. *Journal of Business and Psychology*, New York, v. 17, n. 4, p. 473-530, summer 2003.

FURASTÉ, Pedro Augusto. Normas técnicas para o trabalho científico: explicitação das normas da ABNT. 13. ed. Porto Alegre: S.N., 2004.

GRANJEIRO, J.Wilson. **Administração Pública**. 3<sup>a</sup>.tiragem, Brasília: VESTCON, 2005.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1999.

HEADY, Ferrel. Administração Pública: uma perspectiva comparada. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970.

HILDEBRAND, Guilherme Lima. O que é estudo de caso. Disponível em: <<http://recep.linkway.com.br/recep1999/estudo.html>>. Acesso em : 15/05/2006.

HSIUNG, Tung Liang; HSIEH, An Tien. Newcomer Socialization: The Role of Job Standardization. *Public Personnel Management*, Washington, v. 32, n. 4, p. 579-589, winter 2003.

KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. O que é administração pública no Brasil?. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 24., 2000, Florianópolis. Anais...Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. Impacto do Treinamento no Trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas predictoras. *Revista de administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 77-96, Out/Dez. 2003.

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

MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Disponível em: <[www.servidor.gov.br](http://www.servidor.gov.br)>. Acesso em: 16 jun. 2002.

MARINI, Caio. O contexto contemporâneo da administração pública na América latina. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 53, n. 4, p. 31-52, out./dez., 2002.

McMILLAN, Amy; LOPEZ, Tara Burnthorne. Socialization and acculturation: Organizational and individual strategies toward achieving P-O Fit in a Culturally diverse society. *The Mid - Atlantic Journal of Business*, South Orange, v. 37, n.1, p. 19-35, mar. 2001.

MENDES, Vera Lúcia Peixoto S. Estado e Sociedade civil no Brasil: uma maltratada relação?. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 23., 1998, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

MENDES, Vera Lúcia Peixoto S.; TEIXEIRA, Francisco Lima C. O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 24., 2000, Florianópolis. Anais...Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

MINAYO, Maria Cecília de. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. Doutrinas de inovação em administração pública: a questão dos valores. In: Ana Maria de Carvalho Coelho. *Inovação na administração pública*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

NICKEL, Daniele Cristine. Estratégias organizacionais, processo seletivo e integração normativa: estudo de caso na indústria automobilística. *Revista FAE*, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 37-52, mai./ago. 2001.

OLIVIER, Marilene. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 25., 2001, Campinas. Anais...Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

PACHECO, Regina Silva. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995–2002. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 53, n. 4, p. 78-105, out./dez. 2002.

PIMENTA, Carlos César. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.

ROBBINS, Stephen P. O processo administrativo: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1986.

ROESCH, Sylvia M. A. Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guias de estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSEMBERG, Gerson, OHAYON, Pierre. Auto-avaliação da gestão em organizações públicas de ciência e tecnologia: um instrumento aplicado à FIOCRUZ – Fundação Instituto Oswaldo Cruz. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 26., 2002, Salvador. Anais...Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Socialization and the Profession of Management. Industrial Management Review, Cambridge, v. 9, n. 2, p. 1-16, winter 1968.

\_\_\_\_\_. Organizational culture. American Psychologist, v. 45, n. 2, p. 109-119, febr. 1990.

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

TOMASSINI, Néelson L. dos Santos. A influência da cultura organizacional na administração estratégica de uma empresa estatal: um estudo de caso. 2001, 204 f. Dissertação (mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de pós-graduação em engenharia da produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

VAN MAANEN, John; SCHEIN, Edgar H. Toward a Theory of Organizational Socialization. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1979. Disponível em: <<https://hpds1.mit.edu/bitstream/1721.1/1934/1/SWP-0960-03581864.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2004.