

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO IFSUL  
(CAMPUS BAGÉ)**

**ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION: A CASE STUDY IN IFSUL (CAMPUS  
BAGÉ)**

Franciane Cougo da Cruz, Silvana Einhardt Rios e Saionara dos Santos Clavijo

**RESUMO**

O artigo foi realizado tendo por base uma pesquisa junto a servidores técnicos-administrativos do Instituto Federal Sul Rio-grandense, campus Bagé, buscando verificar como se dá a integração dos servidores recém-nomeado no campus. Buscou-se apurar também as consequências dessa integração, se positivas ou negativas, para o bom andamento do serviço público, buscando apresentar as teorias de socialização organizacional, estabelecendo um comparativo com as respostas dos pesquisados, mostrando assim, a sua importância como forma de facilitar a ambientação do servidor recém-nomeado. A pesquisa foi feita com 09 (nove) servidores técnico-administrativos do campus, que estão atualmente em estágio probatório (período de dois anos em que o servidor é avaliado). Metodologicamente o estudo é caracterizado como de natureza exploratória com utilização do método de estudo de caso, dentro de uma abordagem quanti-qualitativa, com o uso de um questionário que possui oito perguntas, entre elas, uma pergunta aberta, perguntas fechadas e de múltipla escolha. Quanto à perspectiva de análise e interpretação dos dados coletados, foram baseados, fundamentalmente, nos resultados alcançados no estudo e na fundamentação teórica, buscando inter-relacionar as informações e, sobretudo, responder aos objetivos propostos.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Socialização Organizacional. Integração.

**ABSTRACT**

This paper was developed with technical and administrative staff of the Federal Institute South Rio Grande, Bage campus, seeking to verify how is the integration of newly appointed campus technical-administrative server, we intended to also investigate the consequences of this integration, if positive or negative for the smooth conduct of the public service, seeking to present the theories of organizational socialization, establishing a comparison with the answers of respondents, thus showing their importance as a means of facilitating the ambiance of the newly named server. The survey was conducted with a population of 09 (nine) servers (technical and administrative) campus, who are currently on probation (two-year period in which the server is evaluated), characterized as exploratory in nature with use of the method case study within a quantitative and qualitative approach, using a questionnaire with eight questions, among them, an open question, closed questions and multiple choice. About the prospect of analyzing and interpreting the data collected were based primarily on the results achieved in the study and the theoretical framework, seeking inter-relate the information and, above all, respond to objectives.

**Keywords:** Organizational Culture. Organizational Socialization. Integration.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, inúmeras estratégias visando melhorar o comprometimento, a produtividade, a eficiência e a eficácia de seus colaboradores estão sendo procuradas pelas organizações privadas, como forma de aumentar seus lucros. Por sua vez, no setor público essa procura tem como objetivo uma aplicação dos recursos públicos mais eficaz e de forma ética, assim como, a melhoria da prestação de serviços ao cidadão.

Uma das estratégias utilizadas é o processo de socialização organizacional, pelo qual o colaborador conhece valores e normas de comportamentos esperados, que permitem a ele, ter uma participação mais efetiva como membro da organização.

Assim, o processo de socialização acontece por meio da aprendizagem, podendo ser efetivado através de programas de integração ou treinamento dos novos membros, para que estes internalizem uma série de valores e normas que são socialmente estabelecidos e tomados como verdade dentro da organização.

Este tipo de treinamento de integração é muito importante para a reprodução da cultura da empresa, do modo de se fazer as coisas, transmitindo informações importantes sobre o trabalho e sobre a empresa.

Sendo assim, este artigo tem como objetivo principal verificar como é feita a integração do servidor técnico-administrativo recém-nomeado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, IFSul (campus Bagé), pretendendo-se apurar também as consequências dessa integração, se positivas ou negativas para o bom andamento do serviço público. Especificamente objetivou-se apresentar as teorias de socialização organizacional e mostrar a sua importância, estabelecendo um comparativo com o que é feito hoje no campus como forma de facilitar a ambientação do servidor recém-nomeado.

As dúvidas, medos, incertezas, que surgem quando um servidor toma posse em um cargo público são frequentes uma vez que o servidor pode desconhecer o quanto ele significa para o órgão onde está sendo inserido, qual a melhor maneira de contribuir para o resultado deste, e ainda, quais são suas atribuições, comprometendo assim o seu desempenho e, por consequência, o desempenho da organização também.

Assim, de acordo com o processo de socialização organizacional, é de suma importância a orientação aos funcionários, de forma que interiorizem os direitos, deveres, as regras, normas, diretrizes, etc., que participem de treinamentos. Todos esses processos fazem com que os servidores possam se adaptar (adequar) nas funções proporcionando o seu desenvolvimento, realização profissional e consequentemente transmitam isso, num melhor serviço para a sociedade.

Nesse contexto, o presente artigo apresenta a problemática de identificar se o Instituto Federal Sul-rio-grandense (campus Bagé) possui um programa de socialização dos novos servidores?

No mundo corporativo, cada vez mais as empresas estão olhando para seus colaboradores. Os gestores estão concentrando seus interesses em práticas e políticas que valorizem seus recursos humanos. A socialização organizacional vem ao encontro desses interesses.

Quando uma pessoa é nomeada para um cargo público traz muitas expectativas em relação ao ambiente que à espera, às tarefas que irá executar, os colegas, o que será esperado dela, se terá treinamento técnico, etc. Quando essas respostas não são respondidas, ou demoram para acontecer, acabam gerando muita ansiedade e insatisfação, podendo afetar negativamente o desempenho do servidor. Porém se houver um programa de integração, ele se sentirá acolhido, suas expectativas serão atendidas e assim se sentirá muito mais motivado.

O presente artigo justifica-se pela necessidade de demonstrar a importância da implantação de um processo de socialização, trazendo subsídios que contribuam para uma melhor integração, ambientação de seus novos servidores e, por consequência, ofertando uma

melhor prestação de serviço público à sociedade.

Este artigo ficou assim estruturado: inicialmente foram abordados os conceitos de cultura organizacional, seus componentes, níveis, os conceitos de socialização organizacional, as informações que um programa de integração deve conter e as quatro tarefas básicas de um processo de socialização. Ainda, segundo Shinyashiki, os cinco métodos de socialização que as organizações devem seguir e os principais itens de um programa de socialização segundo Chiavenato. Logo após, iniciou-se à apresentação da metodologia e, por fim, a apresentação e análise dos dados da pesquisa em questão.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2004) conceitua cultura organizacional ou cultura corporativa como um grupo de hábitos e crenças, criado por normas, valores, atitudes e expectativas participadas por todos os membros da organização.

Ainda, segundo o autor, a cultura organizacional representa os entendimentos dos dirigentes e funcionários refletindo a mentalidade predominante na organização

Já Schein (1999, apud COSTA, 2009), define cultura organizacional como:

Um conjunto de pressupostos básicos compartilhados, que um grupo de pessoas aprende como uma forma de solucionar seus problemas de adequação externa e integração interna, e que tem funcionado bem e, sendo assim, é considerado válido e, desse modo, passa a ser ensinado aos novos membros como a maneira correta para perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Para Marras (2000) os componentes da cultura organizacional são: **valores** que são crenças e conceitos que moldam a cultura de um grupo; **ritos**, sendo as práticas do dia a dia, celebrações, cerimônias, iniciação; **mitos** que são interpretação primitiva de fatos não-concretos e, **tabus** que conduz os comportamentos e atitudes, tendo como base principalmente aquilo que é proibido.

Fleury (1989, apud COSTA, 2009), considera que a cultura de uma organização pode ser apreendida em vários níveis, o primeiro deles, o nível dos artefatos visíveis são aqueles fáceis de se obter, mas muito difíceis de se interpretar como, por exemplo, a arquitetura de seu ambiente físico, *layout*, a maneira das pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos, etc. O segundo nível é o dos valores que comandam o comportamento das pessoas, valores manifestos na cultura, ou seja, expressam o que as pessoas imputam ser a razão do seu modo de agir, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. O terceiro nível é o dos pressupostos inconscientes são aqueles pressupostos básicos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

De acordo com Teixeira (2005, apud GAMEIRO, 2008), é possível identificar quatro origens da cultura de uma organização: a história, o ambiente, a política de pessoal e a socialização.

A contribuição da história da empresa está no conhecimento que os empregados e os gestores têm do passado, de como as coisas são feitas, fruto de uma continuidade de ações. Geralmente traduz um conjunto de valores inicialmente estabelecidos por um líder carismático que continuamente acabam reforçando-se.

Uma organização que atua em um ambiente de grande estabilidade terá tendência a uma cultura caracterizada por elevada formalização e rigidez, já o contrário acontece em ambientes de grande instabilidade, pois nessas organizações há a tendência para uma cultura que se adapta mais facilmente às mudanças e, portanto, mais flexível.

Também a política de pessoal (recrutamento, promoções ou aumentos salariais) tem muito a ver com a cultura organizacional. As organizações têm tendência a recrutar e a reter

pessoas com características similares às dos seus atuais empregados

A socialização é o processo de adaptação dos novos empregados à cultura da empresa, atribui-se uma grande importância ao processo de socialização, pois através dele se reduz as ameaças que novos elementos na organização podem representar como também possibilita, através de seus métodos, mostrar o que a organização espera deles.

A cultura organizacional é um importante elemento do processo de socialização, pois o novo empregado assimila a história da organização e os padrões já estabelecidos, fazendo com que o novo colaborador preserve a cultura já existente. As organizações possuem uma cultura própria peculiar que as diferenciam e formam o conjunto que realça os seus costumes, suas crenças e valores (MARRAS, 2001).

Em suma conclui-se que a cultura organizacional é a forma pela qual cada organização aprendeu a lidar com o ambiente que a cerca, como também, com seus funcionários, clientes e etc., e assim, criaram sua forma peculiar de trabalhar.

### 3. SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Shinyashiki (2002), a socialização é o processo pelo qual uma pessoa interioriza valores, normas e comportamentos esperados pelos demais permitindo, assim, que participe de um processo contínuo durante toda sua trajetória dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (2004), antes de apresentar o posto de trabalho para os novos funcionários é preciso integrá-los em primeiro lugar. Nesta integração serão informados todos os processos internos existentes dentro da organização, através de uma apresentação formal de como é o ambiente organizacional, e esse processo sempre será feito através de um treinamento.

A busca de informações para o novato ajuda a reduzir a ansiedade, a entender e conhecer profundamente o ambiente, essa busca pela informação ajuda a compensar as falhas que podem aparecer durante a jornada de trabalho.

Ainda segundo o autor, o programa de integração será realizado para os funcionários recém-contratados, quando serão realizados treinamentos com duração de quarenta horas semanais, neste momento, os novos funcionários começam a se familiarizar com a cultura da organização, o treinamento de integração é usado para passar informações sobre os procedimentos internos, e os principais produtos e serviços que a organização executa, também é apresentada à missão, os valores e os objetivos da organização para que sejam incorporados pelos novos membros.

Chiavenato (2002) afirma que a introdução de um novo empregado ao seu trabalho deve ser feita através de uma programação sistemática, sendo conduzida pelo seu chefe imediato, por um colega ou instrutor especializado.

A apresentação do programa de integração deve conter informações básicas como, o histórico da empresa; o produto ou serviço; os direitos e deveres dos funcionários; os benefícios e serviços; as normas e regulamentos internos; as noções sobre a proteção e segurança do trabalho; o cargo a ocupar, a natureza do trabalho, horários e salários; o supervisor do novo empregado e por fim deve ser feita a apresentação das instalações.

O autor afirma também que existem muitas vantagens no programa de integração, pois o novo empregado é instruído de acordo com os requisitos definidos na descrição do cargo que irá ocupar.

Pode-se, assim, concluir que através da integração, o problema da falta de conhecimentos sobre os serviços que devem ser realizados pelo novo empregado na organização possam ser sanado.

Para Shinyashiki (2002, pág. 168), existem quatro tarefas consideradas básicas que constituem o processo de socialização, são elas:

**Domínio da tarefa:** está relacionada à maneira de desempenhar suas tarefas.

**Classificação do papel:** está relacionada ao desenvolvimento da compreensão do seu papel.

**Aculturação:** está relacionada a aprendizagem da cultura e como ajustar-se a ela.

**Integração Social:** desenvolver relacionamento com a equipe de trabalho.

Chiavenato (2004) afirma que para que haja a socialização é necessário que as organizações sigam cinco métodos:

**Processo Seletivo:** o candidato obtém informações sobre a organização, através de visita técnica e informações que são dadas durante o processo.

**Conteúdo do Cargo:** o recém-contratado deve receber tarefas suficientemente solicitadoras e capazes de proporcionar-lhe sucesso no início de sua carreira na organização, para depois receber tarefas gradativamente mais complicadas e crescentemente desafiadoras.

**Supervisor como tutor:** quando o empregado chega a uma organização precisa de ajuda para dar prosseguimento as suas atividades, sendo assim ele necessita de uma espécie de tutor que seria um profissional capaz de orientá-lo e acompanhá-lo durante o período de trabalho. O tutor deverá realizar quatro funções básicas junto com o recém-contratado: a) transmitir ao novo empregado uma descrição clara da tarefa; b) proporcionar todas as informações técnicas; c) negociar as metas e resultados alcançados; e d) proporcionar uma retroação sobre seu desempenho.

**Grupo de trabalho:** a aceitação do grupo é essencial para promover a socialização, pois gera um impacto duradouro e positivo promovendo a satisfação das necessidades sociais.

**Programa de integração:** é um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado aos recém-contratados da organização tendo como objetivo a familiarização com a linguagem usada na organização, com seus usos e costumes internos (cultura organizacional), com a estrutura da organização e, por fim, com a missão e objetivos organizacionais. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore os valores, normas e padrões de comportamento que para a organização são considerados primordiais e relevantes para um bom desempenho em seus quadros.

<b>Assuntos Organizacionais</b>	1 A missão e os objetivos globais da organização
	2 As políticas e diretrizes da organização
	3 A estrutura da organização e as suas unidades organizacionais
	4 Produtos e serviços oferecidos pela organização
	5 Regras e procedimentos internos
	6 Procedimentos de segurança no trabalho
	7 Arranjos físicos e instituições que o novo membro irá utilizar
<b>Benefícios Oferecidos</b>	1 Horário de trabalho, de descanso e de refeições
	2 Dias de pagamentos e de adiantamentos salariais
	3 Programa de benefícios sociais oferecidos pela organização
<b>Relacionamento</b>	1 Apresentação aos empregados e aos colegas de trabalho
<b>Deveres do novo participante</b>	1 Responsabilidades básicas confiadas ao novo funcionário
	2 Visão geral do cargo
	3 Objetivos do cargo
	4 Metas e resultados a alcançar

**Quadro 01: Os principais itens de um programa de socialização.**

Fonte: Chiavenato (2004, p. 179)

Portanto, pode-se concluir que um processo de socialização possui todos os dados que serão imprescindíveis para a ambientação e melhor capacitação do funcionário nas suas funções, reduzindo assim, a ansiedade característica dos novos contratados, ocasionada pelo medo de algo dar errado nos primeiros dias de trabalho, essa redução trará diversas vantagens para o empregado e consequentemente para a organização.

#### 4. METODOLOGIA

A pesquisa é caracterizada como de natureza exploratória com utilização do método de estudo de caso, dentro de uma abordagem quanti-qualitativa. Segundo Gil (2002), uma pesquisa de natureza exploratória tem como objetivo proporcionar maior conhecimento com o problema, visando torná-lo mais expresso.

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso representa a estratégia predileta quando são apresentadas questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o centro da pesquisa se encontra em fenômenos atuais, inseridos em algum contexto da vida real.

O objetivo geral da pesquisa foi o de verificar como se dá a integração dos novos servidores técnicos-administrativos no IFSul, campus Bagé. O campus iniciou suas atividades em setembro de 2010, os que entraram neste período estão praticamente estáveis, porém, em virtude da falta de pessoal, pela não liberação de códigos de vagas e o crescente número de remoções (quando o servidor é deslocado para outro órgão, a pedido ou a critério da administração), o campus está sempre em busca de novos servidores para compor o quadro. Sendo assim, a presente pesquisa utilizou estes novos servidores como critério de pesquisa, pois estes permanecem em estágio probatório (período inicial de dois anos em que o servidor é avaliado a fim de adquirir sua estabilidade).

Portanto, para o estudo utilizou-se apenas nove (09) servidores técnicos-administrativos que se encontram nesta situação, não precisando assim, determinar uma amostra para a pesquisa, pois segundo Barbetta (1998), quando a população é muito pequena, necessitaria de uma amostra relativamente grande, mais ou menos uns 80% da população, para que se possa ter uma amostra que gere resultados precisos, sendo assim, utiliza-se toda a população.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, contendo oito perguntas, entre elas, uma pergunta aberta, perguntas fechadas e de múltipla escolha, que coletaram apenas um tipo de informação: dados objetivos.

Segundo Marconi e Lakatos (1999, pág.103-104):

As perguntas fechadas ou dicotômicas, também denominadas limitadas ou de alternativas fixas, são aquelas em que o informante escolhe sua resposta entre duas opções: sim ou não. Este tipo de pergunta, embora restrinja a liberdade das respostas, facilita o trabalho do pesquisador e também a tabulação: as respostas são mais objetivas. Já as perguntas de múltipla escolha, são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto. A técnica de múltipla escolha é facilmente tabulável e proporciona uma exploração em profundidade quase tão boa quanto a de perguntas abertas.

Um projeto de pesquisa pode ser abordado sob duas possibilidades: a quantitativa e a qualitativa, pois se o propósito for o de medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), ou avaliar as consequências de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar, de preferência, o ponto e vista da pesquisa quantitativa e utilizar a melhor estratégia de controlar a delimitação da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados.

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Quanto à perspectiva de análise e interpretação dos dados coletados, foram baseados, fundamentalmente, nos resultados alcançados no estudo e na fundamentação teórica, buscando inter-relacionar as informações e, sobretudo, responder aos objetivos propostos.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUGESTÕES

Neste capítulo apresenta-se os resultados da pesquisa realizada com nove servidores técnico-administrativos do Instituto Federal Sul Rio-grandense, campus Bagé, em estágio probatório, após a aplicação do questionário e a tabulação dos dados.

O primeiro ponto abordado pela presente pesquisa foi o perfil sóciodemográfico da população estudada, que apresentou os seguintes percentuais: sexo feminino predominante (56%), faixa etária entre 26 e 33 anos (78%) e com grau de escolaridade nível superior completo e pós-graduação (78%). Assim, o perfil sóciodemográfico dos servidores em estágio probatório, em sua maioria, adultos, do sexo feminino e com nível de escolaridade superior completo. Logo após foram apresentadas as seguintes questões:

**Questão 1: Quando você iniciou suas atividades no campus Bagé, como foi sua integração ao grupo de trabalho?** Os nove pesquisados, ou seja, 100% afirmaram que ao entrarem no exercício de suas funções foram apresentados aos colegas, levados a conhecer as dependências do campus e receberam orientações de como executar suas funções, através de colegas mais antigos.

Analisando as respostas, pode-se perceber que não há um programa formal de integração no campus, pois segundo Chiavenato (1999, pág.150-151):

Um programa formal procura fazer com que o novo participante assimile de maneira intensiva e rápida, em uma situação real ou de laboratório, a cultura da organização e se comporte daí para frente como um membro que veste definitivamente a camisa da organização. São programas que duram de um a cinco dias, dependendo da intensidade de socialização que a organização pretende imprimir, mas que depois contam com um acompanhamento, a médio prazo do novo participante pelo gerente ou supervisor que funcionam como seus tutores e que se responsabilizam pela avaliação de seu desempenho.

**Questão 2: Seu primeiro dia de trabalho foi esclarecedor quanto às atividades que iria desenvolver?** Nesta questão havia apenas duas alternativas: “sim”, que foi escolhida por apenas três dos pesquisados, e “não”, apontada por seis dos pesquisados.

Nota-se assim, que para a grande maioria (67%), não houve, no seu primeiro dia de trabalho um entendimento suficiente das atividades que deveria desenvolver. Pode-se observar que a utilização da socialização informal no campus, não propicia um ambiente imediatamente favorável para que o servidor técnico-administrativo execute suas funções com eficiência, demonstrando assim, a importância de o servidor não ser simplesmente colocado imediatamente no seu cargo.

A respeito deste assunto, Chiavenato (1999, pág. 148), afirma: “A socialização informal coloca o novo funcionário imediatamente em seu cargo com pouca ou nenhuma atenção especial”.

**Questão 3: Quando você iniciou suas atividades no campus, você foi levado a conhecer a cultura organizacional predominante no campus, bem como os seus direitos e deveres como servidor?** Apenas dois servidores responderam que sim, e a grande maioria, sete servidores, responderam que não.

Constatou-se assim, que para 78% dos novos servidores não foram apresentadas essas informações tão imprescindíveis para a socialização do servidor, para que ele se sinta melhor ambientado no seu local de trabalho, diminuindo a ansiedade dos primeiros dias de trabalho e contribuindo assim, para que sejam capazes de produzir mais e melhor.

O não conhecimento de seus deveres pode acarretar a não conscientização da importância do seu trabalho para o serviço público e da responsabilidade que ele lhe impute, assim como, a não obtenção de algumas vantagens e benefícios que lhe cabe, por consequência do não conhecimento de seus direitos.

A importância da cultura organizacional ou cultura corporativa, fica clara na afirmação de Johann (2006), quando diz que o estudo dela tem relação direta com os resultados da organização, pois conhecendo a cultura de uma organização, conseqüentemente se lida mais fácil com mudanças que podem prejudicar ou potencializar os objetivos a serem atingidos.

Shianiyashiki (2002, p. 166) também demonstra esta importância afirmando que:

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 ou aprendida pelos participantes da organização, o que possibilita seu gerenciamento.

Quanto ao não conhecimento dos deveres e direitos por grande parte dos servidores, Chiavenato (1999, pág. 151) afirma que “quase sempre, o novo funcionário recebe um manual com informações básicas para sua integração”.

Portanto, o manual do empregado, é uma opção utilizada pelas empresas, e deve explicar os procedimentos, deveres e direitos de todos os funcionários que muitas vezes ficam perdidos sem saber onde começa seus deveres e termina seus direitos como funcionários, fazendo com que ele entre em contato com a cultura da empresa.

**Questão 4: Ao iniciar suas primeiras tarefas, quais foram suas maiores dificuldades?** Pode-se notar que a maioria dos pesquisados, 45% marcaram a alternativa “tive muitas dúvidas e insegurança por desconhecer as normas e legislações”, o que corresponde a quatro servidores; a alternativa “senti muita ansiedade, pois o treinamento foi superficial, e tive dificuldades em obter informações”, também teve um número significativo de sinalizações, foi escolhida por três servidores, correspondendo a 33%, a alternativa “não tive dificuldades”, foi assinalada por apenas dois servidores, correspondendo a um percentual de 22%, e por fim, a alternativa “tive dificuldade de adaptação, pois não fiquei no setor que eu desejava” não foi assinalada por nenhum dos servidores pesquisados.

Verificou-se assim, que a falta de conhecimentos sobre normas e legislações, que servem de embasamento para todo serviço público, que é regido pelo princípio da legalidade e também a falta de treinamento geraram na grande maioria dos servidores técnico-administrativos dificuldades de ambientação no início de suas atividades.

Chiavenato (1999, pág. 153) afirma que um dos objetivos de um programa de orientação é o de reduzir a ansiedade das pessoas, pois segundo o autor:

A ansiedade é geralmente provocada pelo receio de falhar no trabalho. Trata-se de um sentimento normal decorrente da incerteza sobre a capacidade de realizar o trabalho. Quando os novos funcionários recebem a tutoria de funcionários experientes através de orientação e apoio, a ansiedade se reduz.

Esse método da tutoria de funcionários experientes ressaltada pelo autor como forma de reduzir a ansiedade é um agravante no campus objeto de pesquisa, que iniciou suas atividades em setembro 2010, e por isso, os servidores que compõem seu quadro podem ter alguma experiência anterior no serviço público, mas não possuem mais que três anos de experiência na atividade que desenvolvem, sendo assim, a efetividade na orientação tende a ser menor. Assim, verifica-se a importância de um programa que oriente, socialize os servidores recém-integrados ao grupo de trabalho.

**Questão 5: Você chegou a cometer falhas por não conhecer bem suas atribuições ou rotinas de trabalho?** Esta questão possuía duas alternativas: “sim” que foi assinalada por oito respondentes e “não”, respondida por apenas um dos respondentes.

Portanto, pode-se observar, que a grande maioria dos pesquisados, ou seja, 89% afirmaram já terem cometido falhas nas suas atividades, por falta de esclarecimento de como

deveriam ser executadas suas tarefas.

O problema de falta de esclarecimento com relação às tarefas pode ser sanado com uma melhor orientação às pessoas. Conforme Chiavenato (1999) a orientação é o primeiro passo para a adequação delas na empresa. O autor afirma que não adianta somente recursos financeiros para colocar mais gente, e sim saber usar os recursos humanos que possui, isso sim traz competitividade para a empresa.

Ainda segundo o autor, a qualidade do trabalho das pessoas é o que contribui para melhorar a produtividade, e elas terão uma melhor qualidade caso se sintam bem orientadas em suas funções.

**Questão 6: O que você pretende para seu futuro profissional?** Constatou-se que 67% responderam à alternativa “permanecer no campus e fazer um mestrado”; a alternativa “fazer outro concurso” foi assinalado por 22% dos pesquisados; já a alternativa permanecer no campus, mas mudar de setor, não foi marcada e, por fim, a alternativa outros foi selecionada por um dos respondentes, especificando que pretende para seu futuro profissional, ser removida para outro campus, para ficar mais perto da família.

O objetivo desta questão foi o de averiguar se os servidores recém-nomeados pretendiam permanecer no campus, como uma forma de saber se eles gostam de seu ambiente de trabalho.

Nota-se que apesar da falta de treinamento e de não haver um programa de integração formal, de muitos terem cometido falhas no início de suas atividades e confessarem ter tido muita insegurança e ansiedade por não conhecerem bem suas atribuições, como também, não terem tido suas expectativas atendidas, a grande maioria pretende permanecer no campus, o que denota que o ambiente e o serviço no geral, são favoráveis e trazem satisfação no trabalho. Denota, também, que existem outras variáveis que não vem ao encontro do objetivo deste trabalho averiguar, que são mais significativas para comporem um quadro de satisfação com o trabalho.

**Questão 7: Como você avalia seu primeiro ano no campus?** “Creio que poderia ter contribuído mais, se tivesse tido a oportunidade de participar de cursos que me capacitassem para executar minhas atribuições com mais confiança” foi marcada por 33%; a alternativa “Poderia ter sido melhor aproveitado, se tivesse sido lotado na minha área de interesse”, não foi marcada; “Fiz o que pude dentro das limitações que me foram impostas”, escolha de 56% dos servidores pesquisados, e por fim, “Tive chance imediata de transmitir minha capacidade”, teve a escolha de apenas um dos pesquisados.

De acordo com o resultado a grande maioria acredita que poderia ter contribuído mais, seja pela falta de cursos que os capacitassem para suas funções, seja pelas limitações que lhe foram impostas. Entende-se aqui que a falta de preparação das áreas que recebem os novos servidores é uma das várias indicações de que a integração feita no campus, não é suficiente para que o servidor técnico-administrativo possa contribuir de forma mais produtiva e eficaz com o serviço público.

A importância de um ambiente favorável, e mais adequado para que os novos membros de uma organização possam ser mais produtivos fica evidenciado na seguinte afirmação:

As organizações precisam promover a socialização de seus novos membros e integrá-los adequadamente em sua força de trabalho. Em algumas delas, a socialização é contundente, como o trote dos calouros nas escolas e universidades. O autor afirma ainda que, nas empresas em geral, a socialização visa criar um ambiente imediato de trabalho favorável e receptivo durante a fase inicial do emprego. Ninguém é jogado na cova dos leões para se defender por si próprio em um ambiente desfavorável. Pelo contrário, a socialização quer aplinar o caminho.

(CHIAVENATO, 1999, p. 149)

Pode-se perceber assim, que um processo de socialização é determinante para que se crie um ambiente favorável para o servidor, para que assim ele tenha mais segurança nas suas atribuições, possa aproveitar mais sua formação e experiências anteriores, para que possam ser aproveitados em todo o seu potencial.

**Questão 8: Você teria alguma sugestão que poderia contribuir para uma melhor integração do servidor público, como forma de melhorar sua ambientação e capacitação para exercer suas funções com mais segurança?** A grande maioria dos pesquisados, 50%, sugeriu, “Cursos de capacitação e treinamentos frequentes”; “Implantação de metas claras por setor”, foi apresentada por apenas um dos servidores pesquisados; “Apresentação de cada servidor no seu devido setor, evidenciando suas principais atividades desenvolvidas”; “Eventos de confraternização e ciclo de palestras”, foi também sugerida por apenas um dos pesquisados, e por fim, não houve sugestão por parte de dois servidores pesquisados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a problemática de estudo que procura identificar se o Instituto Federal Sul-rio-grandense campus Bagé possui um programa de socialização dos novos servidores e o objetivo que é verificar como é feita a integração dos novos servidores técnico-administrativo e suas consequências, com a aplicação e análise do questionário, bem como, a utilização de fundamentação teórica foi possível observar que a integração dos egressos do Instituto Federal Sul Rio-grandense (campus Bagé) é feita de maneira informal, o que acabou tendo consequências negativas para o bom andamento do serviço público, pois os servidores enfrentaram em sua grande maioria dificuldades em relação à sua ambientação e na assimilação dos conceitos adotados pelo órgão, o que com o tempo pode gerar acomodação e falta de comprometimento, gerando assim, um serviço de baixa qualidade, pois sem comprometimento, o novo servidor acabará se desmotivando e acarretando a falta de eficiência do serviço público transmitido a sociedade.

Verificou-se com este trabalho que não há uma preocupação dos dirigentes em transmitir informações imprescindíveis como, por exemplo, as relacionadas à cultura predominante no campus. Identificou-se também que a integração feita atualmente não tem contribuído para isto, nota-se assim, a necessidade de uma maior abrangência deste processo de forma que contribua mais significativamente para o melhor aproveitamento da capacidade do servidor no campus.

A percepção da importância de se investir no potencial do servidor público está diretamente vinculada à eficiência dos serviços à sociedade e também a transformação e melhoria da imagem da instituição, por isso, a necessidade de se adotar medidas que gerem comprometimento do servidor, logo nos primeiros dias de contato com o campus.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 1998.

CHIANETATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, José Benjamin Moreira Diniz. **O processo de socialização organizacional no Hospital Mãe de Deus**, 2009. Disponível em: <<http://biblioteca.fadergs.edu.br/TCCBenjaminfinal2009.pdf>> Acesso: 22 Jan. 2013.

GAMEIRO, Sofia. **Cultura Organizacional: Cultura organizacional e Gestão de Pessoas**. Instituto Politécnico de Coimbra. Nov. 2008. Disponível em: <[http://prof.santana-e-silva.pt/EGI\\_grh/trabalhos\\_08\\_809/Word/Cultura%20Organizacional%20e%20GRH.doc.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_grh/trabalhos_08_809/Word/Cultura%20Organizacional%20e%20GRH.doc.pdf)> Acesso em: 23 Jan. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.) **As pessoas na organização**: São Paulo: Gente, 2002.

Yin, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.