

## INFLUÊNCIA DA SOCIALIZAÇÃO NA SATISFAÇÃO: AS MAIORES DIFICULDADES PARA A ADAPTAÇÃO DO SERVIDOR

Mônica Lopes Costa<sup>1</sup>

Sálvio Rizzato<sup>2</sup>

### RESUMO

Com o progresso do pensamento administrativo, a mudança na estrutura organizacional tem sido cada vez mais necessária para se adequar ao novo modelo de gestão de pessoas que hoje deixou de ser apenas um departamento de pessoal, responsável por contratações, demissões e elaboração de folha de pagamento para transformar-se em um setor que trata também de gerir pessoas, sendo responsável desde o momento do recrutamento e seleção passando pelo treinamento, capacitação, desenvolvimento e manutenção destas pessoas nas organizações. De todas as atividades pertinentes ao setor de Gestão de Pessoas foi verificada a inexistência de um processo de integração na Universidade do Estado Amazonas, diante desta situação foi dado enfoque em um estudo sobre a influência da socialização em relação à satisfação dos servidores da Universidade do Estado do Amazonas e foi elaborada uma proposta de Integração para os servidores da UEA. Diante disso, o presente artigo objetivou explicar sobre os principais elementos característicos da gestão de pessoas como a Evolução do setor de Recursos Humanos e também como se deu esta evolução no Brasil bem como o contexto atual do setor de recursos humanos e a importância do Processo de Integração nas empresas. A partir de uma análise teórica, em literatura especializada, para atingir o objetivo proposto, a pesquisa desenvolvida caracterizou-se como descritiva, com abordagem qualitativa em face dos conceitos dos diversos autores citados no decorrer do projeto. Justificou-se este estudo pela necessidade de se propor uma sugestão de melhoria para ser implementada na UEA para o momento de ingresso dos novos servidores, para desta forma minimizar os diversos problemas decorrentes da falta de um Processo de Integração de Pessoal.

**Palavras-chave:** Socialização. Processo de Integração. Satisfação.

---

<sup>1</sup>Graduada em Administração pela Universidade Federal do Amazonas – UFAM, ([monicalc76@hotmail.com](mailto:monicalc76@hotmail.com)).

<sup>2</sup>Doutor em Psicologia y Ciencias de La Educacion pela Universidad de León - UNILEON, ([srizzato@uol.com.br](mailto:srizzato@uol.com.br)).

**ABSTRACT:**

With the progress of the administrative thought, the change in the organization structure has been increasingly necessary to adapt to the new model of personnel management that ceased to be a simple personnel department, responsible for recruiting, dismissals and payroll elaboration, to become a sector that also manages people, being responsible from the moment of the recruitment and selection going through coaching, training, development and maintenance of these people in the organizations. Of all the pertinent activities to the section of Personnel Management, it was verified the inexistence of an integration process in the Amazonas State University. Due to this situation, focus was given to a study about the influence of socialization in relation to the satisfaction of the workers of the Amazonas State University and a proposal of integration for them was elaborated. Therefore, the present article aims at explaining the main characteristic elements of Personnel Management as the evolution of the Human Resources sector, how this evolution occurred in Brazil as well as the current context of the Human Resources sector, and the importance of the integration process inside companies. From a theoretical analysis, in specialized literature, in order to reach the proposed objective, the developed research was characterized as descriptive, with qualitative approach in face of the several authors' concepts which are mentioned during the project. This study was justified for the need of proposing a suggestion of improvement to be implemented in the moment of arrival of new workers at UEA, in order to minimize the several current problems caused by the lack of a personnel integration process.

**Keywords:** Socialization. Process of Integration. Satisfaction.

## 1 INTRODUÇÃO

Devido à avançada globalização, todos os setores das organizações têm passado por uma grande evolução. Essas mudanças sempre ocorreram, mas não com a rapidez e o impacto da atualidade.

Dentre as áreas onde ocorreram estas mudanças, uma das mais significativas é o setor de Gestão de Pessoas, uma área que cresceu e evoluiu tanto ao ponto de ter que mudar de nomenclatura para poder englobar todos os aspectos inerentes ao setor. A nomenclatura Administração de Recursos Humanos tem sido substituída por novas denominações como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão de Capital Humano, Gestão de Capital Intelectual até a nomenclatura mais atual e usual Gestão de Pessoas.

Conceitualmente Gestão de Pessoas pode ser definida como contingencial, pois tudo depende de um número grande de variáveis onde nada está totalmente definido e pode-se definir ainda como situacional, pois varia de acordo cada situação ocorrida na organização e depende ainda da maturidade das pessoas que fazem parte desta organização. É de extrema importância entender que os Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é responsável por todas as pessoas que integram uma organização, seja eles funcionários ou os próprios donos da empresa e que é necessário que se pratique bem esta gestão de pessoas para que se possa criar um bom ambiente de trabalho.

Faz-se necessário entender o contexto onde está inserido hoje a Administração de Recursos Humanos. Pessoas e organizações formam a Gestão de Pessoas, não sendo possível separá-las, pois as pessoas dependem das organizações para satisfazer suas necessidades, desde a mais básica, como a necessidade financeira, bem como desenvolver-se intelectualmente, crescer profissionalmente e em contrapartida as organizações dependem diretamente dessas pessoas, pois são elas que fazem estas organizações funcionarem. É uma relação de reciprocidade onde ambos se beneficiam com o que cada um tem a oferecer como lucratividade, competitividade e participação no mercado (organizações), melhores salários e benefícios, estabilidade, satisfação, crescimento profissional e qualidade de vida no trabalho (pessoas).

Diante disto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na internet e em artigos científicos, onde para fundamentá-la, realizou-se um estudo com diversos autores que criaram conceitos e teorias sobre a evolução da Gestão de Pessoas no setor público, sobre Socialização e Cultura Organizacional, e mais especificamente sobre a importância do Processo de Integração nas Organizações, com o objetivo de ampliar este estudo foi realizada uma pesquisa com servidores da Universidade do Estado do Amazonas, com o intuito de: 1 - mapear o que mais influencia os

servidores em relação à satisfação no trabalho e 2 - quais as maiores dificuldades de adaptação na UEA.

Com o propósito de contribuir com o processo de Integração dos novos funcionários, será apresentada uma sugestão de aplicação deste Processo de Integração na UEA.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

No quadro abaixo apresenta-se o resumo da evolução das teorias administrativas com relação ao setor de recursos humanos.

**Quadro 1:** Histórico da Evolução do Setor de Recursos Humanos

Administração Científica – Taylor e Fayol	O foco não era nas pessoas e sim nas máquinas e em padronização de processos. “homo economicus”
Teoria das Relações Humanas - Mayo	O foco era nas pessoas e nas relações interpessoais. “homem social”
Teoria de Sistemas - Bertalanffy	Relação interdependente entre: Pessoas X Processos X Máquinas.

**Fonte:** Elaborada pelo autor baseado em CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas:** como transformar os gerentes em gestores de pessoas, 4º Ed. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

### 2.2 HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

De acordo Araújo (2009), a Legislação Trabalhista surgiu no Brasil após 1930, foi também nesta época que criaram o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio atualmente chamado de Ministério do Trabalho e Emprego. Neste período as funções do setor de Recursos Humanos eram muito incipientes, onde era comum o departamento de pessoal ser gerido pelo próprio dono da empresa. Somente na década seguinte, em 1943, foi assinado o Decreto-Lei nº 5.452 que dele resultou a Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT. Nesta época os chamados Departamentos de Pessoal eram em sua maioria chefiados por advogados ou bacharéis em direito, devido à necessidade de grande conhecimento das leis trabalhistas, e as atividades de recrutamento, seleção, treinamento, admissão e demissão eram consideradas tarefas administrativas.

Neste período os departamentos de pessoal funcionavam de maneira satisfatória no que diz respeito ao atendimento das exigências trabalhistas, porém não havia uma preocupação com o bem

estar dos funcionários, não se pensava em benefícios, saúde, segurança, ou qualquer atividade que se tratasse de qualidade de vida para os trabalhadores.

Grandes transformações começaram a surgir no final da década de 70, quando os sindicatos começaram a pressionar as empresas em busca de melhores condições de trabalho para os empregados. Pfeffer (1994, p. 271), diz que “após esse período, com a globalização do mercado, a maneira de uma empresa gerenciar seus funcionários passou a ser considerado um elemento crítico da vantagem competitiva sustentável.

Outro grande avanço para a Gestão de Pessoas foi a abertura de um dos primeiros cursos de Administração de Recursos Humanos no Brasil, mudando o perfil dos gestores do setor de Recursos Humanos, onde antes eram em sua maioria advogados, passou-se a ser composto por administradores e psicólogos.

Segundo Araújo (2009, p. 3), “assim chegamos no estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu como a solução às demandas de excelência organizacional”.

No quadro 2 está condensado as informações referentes à evolução da gestão de pessoas no Brasil.

**Quadro 2:** Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil

<b>Período: Antes de 1930</b>	- Inexistência de legislação trabalhista e de departamento de pessoal; - Descentralização das funções.
<b>Período: Décadas de 30 a 50</b>	- Advento da legislação trabalhista; - Surgimento de departamento de pessoal para atender as exigências legais.
<b>Período: Décadas de 50 a 70</b>	- Implementação dos subsistemas de RH; - Preocupação com a eficiência e desempenho.
<b>Período: Décadas de 80 a 90</b>	- Surgimento da gerência de RH; - Integração dos enfoques administrativos, estruturalistas e comportamental; - Migração das funções de RH para as áreas operacionais; - Surgimento do movimento da qualidade.

**Fonte:** Elaborada pelo autor baseado em CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas:** como transformar os gerentes em gestores de pessoas, 4º Ed. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

### 2.3 CONTEXTO ATUAL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Chiavenato (2008, p. 145 a 149), “diz que é a capacidade social do trabalhador que estabelece seu nível de competência e não sua capacidade física”. Na atualidade as empresas têm

desenvolvido cada vez mais ações que valorizam as pessoas, pois sabe-se que delas dependem o sucesso ou o fracasso de uma organização. Estas ações devem ser promovidas pela gestão de pessoas, porém devem ser desenvolvidas por todas as pessoas da organização, sejam elas dirigentes ou não. Este envolvimento nas atividades traz comprometimento e uma maior participação de todos no processo de gestão. Diante desta afirmação faz-se necessário uma preocupação constante para que todos os direitos dos funcionários sejam cumpridos para que assim haja também o cumprimento dos deveres.

A preocupação do setor de recursos humanos está totalmente voltada às pessoas, o desenvolvimento intelectual ou psicológico é de suma importância para manter estes funcionários motivados. Investir em capacitação profissional e políticas sociais faz com que as pessoas trabalhem mais e melhor. É também função do setor de Recursos Humanos acompanhar as pessoas desde o momento de sua contratação, treiná-los de maneira eficaz e monitorar o desempenho das pessoas no desenvolvimento das funções inerentes ao cargo que ocupa na empresa. Cabe ao setor de Recursos Humanos a responsabilidade de garantir os direitos de todos os funcionários da empresa.

Gil (2005) reforça que a chamada Administração de Recursos Humanos evoluiu, e aquela visão do funcionário trabalhando apenas por motivação salarial ficou para trás. E esta evolução não foi somente em relação à nomenclatura que passou a ser chamada de Gestão de Pessoas ou Gestão de Capital Intelectual. Hoje sabe-se que diante das motivações não só salariais, mas também sociais temos pessoas que possuem habilidades e competências diferentes e que necessitam de um tratamento diferenciado para que os mesmos possam desenvolver-se de maneira satisfatória.

Podemos pensar hoje, em uma Administração de Recursos Humanos mais estratégica com preocupações com o conhecimento, habilidades e atitudes das pessoas.

## 2.4 ATRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS

No quadro 3 está descrito quais são as atribuições da Gestão de Pessoas e como funciona efetivamente na Universidade do Estado do Amazonas.

**Quadro 3:** Atribuições da Gestão de Pessoas

Atribuições	Definição	Como ocorre na UEA (órgão público)
-------------	-----------	------------------------------------

<p><b>Provisão: recrutamento e seleção</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Recrutamento:</b> definir o perfil e os requisitos necessários do profissional a ser contratado.</li> <li>- <b>Seleção:</b> escolher o profissional que mais se adéqua ao perfil desejado, no caso do serviço público, seria o candidato que passou em todas as etapas de um concurso.</li> </ul>	<p>O recrutamento e seleção se dão através de Concurso Público ou Processo Seletivo Simplificado, onde os candidatos devem preencher os requisitos mínimos exigidos e passar em todas as etapas do processo de seleção. Existe também os cargos de livre nomeação.</p>
<p><b>Aplicação: orientar, modelar e avaliar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Orientar:</b> integrar o profissional à cultura da empresa.</li> <li>- <b>Modelar:</b> informar a descrição do cargo, atribuições, funções e suas inter-relações com outros cargos na empresa.</li> <li>- <b>Avaliar:</b> avaliação de desempenho.</li> </ul>	<p>O processo de integração é incipiente e praticamente inexistente. Sabe-se da descrição dos cargos apenas de forma bem genérica; Inexiste a avaliação de desempenho.</p>
<p><b>Recompensas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salário, benefícios e bonificações.</li> </ul>	<p>Plano de cargos, carreiras e remuneração está amparado na Lei nº. 3656 de 1º de setembro de 2011.</p>
<p><b>Manutenção e monitoração</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar um bom ambiente de trabalho com segurança e higiene;</li> <li>- Monitorar o grau de satisfação das pessoas em relação às políticas da empresa.</li> </ul>	<p>Com a construção da cidade universitária teremos instalações mais adequadas ao desenvolvimento das atividades. Não existe programa de monitoração de satisfação das pessoas.</p>
<p><b>Desenvolvimento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de treinamento e capacitação;</li> <li>- Desenvolvimento de aptidão.</li> </ul>	<p>A UEA não desenvolve um programa próprio de capacitação, grande parte dos treinamentos são realizados através da SEAD.</p>

**Fonte:** Elaborada pelo autor baseado em CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** O capital humano nas organizações. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

Diante de todas as atribuições referentes a Gestão de Pessoas podemos agrupá-las em três: suprimento, manutenção e desenvolvimento de pessoas. De acordo Bergue (2007, p. 18),

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Ou seja, recrutar e selecionar as pessoas ou “suprimentos”, oferecer políticas salariais e programas de qualidade de vida para garantir a manutenção destes profissionais dentro das

organizações e oferecer programas de treinamento e capacitação para que possam desenvolver-se e alcançar possíveis promoções dentro da organização em que está inserido profissionalmente.

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional refere-se a tudo o que faz referência a uma organização, como suas crenças e valores que estabelecem padrões de comportamento e que define a história desta organização.

Entender e compreender a Cultura Organizacional é o melhor caminho para se ter um conhecimento mais profundo de como as coisas acontecem no dia a dia.

O principal desafio das organizações reside não apenas em diminuir o conflito entre objetivos individuais e objetivos organizacionais, mas também na compatibilização entre os objetivos da organização, os objetivos da sociedade onde a organização se encontra inserida e os objetivos dos indivíduos que integram a organização. (OLIVEIRA, 2002, p. 81)

A Cultura Organizacional deve estar em consonância com as expectativas da sociedade, pois o produto final de uma organização como a UEA é o serviço prestado diretamente a sociedade, seja no atendimento das expectativas dos estudantes, seja em ações direcionadas a população.

Freitas (2007, p. 380) diz que:

A Cultura Organizacional configura-se como um conjunto de representações socialmente imaginárias que constroem e reconstroem as relações cotidianas no interior das organizações e que expressam os valores, os significados e as interpretações, objetivando um sentido de unidade.

A compreensão da cultura de uma empresa é o que dá meios para que o gestor de uma empresa consiga fazer um processo de socialização organizacional que atenda as expectativas organizacionais.

## 2.6 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Chaves (2003, p. 7), “convém esclarecer que há diferentes nomenclaturas utilizadas para o processo de socialização organizacional, entre as quais integração, iniciação, orientação, socialização ou ambientação de novatos”.

Entre tantas denominações para a Socialização Organizacional as mais usadas são: integração ou ambientação, que nada mais é do que, um treinamento específico e especializado para



ser aplicado aos novos colaboradores de uma organização no momento de seu ingresso. Ou seja, é um conjunto de ações direcionadas aos colaboradores com o intuito de informar e formar melhores profissionais para fazer parte da organização. Um processo que irá preparar o indivíduo para o dia a dia de trabalho.

E o momento ideal para repassar diversas informações de extrema importância para ajudar estes novos colaboradores em sua ambientação, é o momento de ingresso na organização. Será este o momento para apresentar missão, visão e valores da empresa, informar sobre questões salariais e sobre benefícios. Será ainda o momento de apresentar de forma geral a empresa em sua totalidade e de forma mais específica o setor e as pessoas com as quais irão trabalhar diretamente.

Oliveira (2002, p. 50) afirma que “a socialização organizacional se constitui em uma importante ferramenta que possibilita a difusão das ideologias da empresa, como os princípios e normas laborais que as empresas incitam os funcionários a assimilar”.

O processo de socialização ou integração é na verdade o momento de dar as boas vindas aos novos integrantes, o momento ideal para demonstrar o que a organização tem a oferecer e o que se espera das pessoas, o momento para moldar os novos integrantes de maneira que eles possam atender as expectativas da empresa. Silva et al (2008, p.12) diz ainda que “um indivíduo socializado contribui com seu potencial intelectual, social e de trabalho para o alcance das metas da organização”. Em outras palavras, o indivíduo socializado adequadamente, compromete-se mais com a empresa na qual trabalha. Esse indivíduo tem mais vontade de fazer parte da história da empresa.

Além de preparar o indivíduo para adaptar-se a cultura organizacional de uma empresa, existem outras finalidades associadas ao processo de socialização organizacional, onde uma das mais importantes é a redução do *turnover* de funcionários. A rotatividade nos períodos iniciais é sempre prejudicial e oneroso para a organização.

### 2.6.1 Influência do processo de integração na organização.

Quando um profissional tem o devido treinamento ao entrar em uma instituição, ele sente-se acolhido, sente que faz parte desta organização.

Conhecer a organização da qual irá fazer parte, conhecer as pessoas com quem irá interagir e principalmente ter o entendimento da importância do trabalho realizado nesta organização, faz com que a pessoa trabalhe mais e melhor, que sinta vontade de fazer o melhor.

Quando o colaborador entende o trabalho que irá realizar, e compreende a importância deste trabalho, faz com que ele se dedique mais ao trabalho que irá realizar. Chiavenato (2010, p. 76) diz

que: “dá-se o nome socialização organizacional à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra na sua cultura”.

### 2.6.2 Benefícios do Processo de Integração na organização.

De acordo Oliveira (2002), a implantação do processo de integração traz diversos benefícios para uma organização, alguns deles são:

- Faz com que o indivíduo tenha expectativas reais referente ao seu trabalho;
- Diminui a ansiedade em relação à empresa e ao trabalho;
- Proporciona ao empregado a oportunidade de conhecer bem a organização e as pessoas com quem irá interagir;
- A integração facilita a interatividade e a formação de parcerias entre os colaboradores.

## 2.7 IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

Apesar da evolução do setor de Recursos Humanos, ainda há muitas organizações que não possuem um processo adequado de Recepção e Integração dos seus novos funcionários. O processo de integração permite que o novo colaborador, se sinta parte de uma equipe, conheça as normas, regras, responsabilidades e ainda tenha o conhecimento sobre a missão, visão e valores da empresa. O processo de integração é fundamental em uma organização, pois será neste momento que o novo funcionário será apresentado ao seu novo ambiente de trabalho e será informado também sobre a política da empresa, sobre normas, direitos e deveres e tudo o que for de relevante relacionado a esta organização.

Os gestores têm que se preocupar com o novo colaborador, entender que essa pessoa está chegando a um novo ambiente, com muitas descobertas. A perfeita condução do processo de integração contribuirá na retenção, comprometimento e um melhor desenvolvimento profissional. Conforme descreve Nascimento (2006, p. 27), “O comprometimento está intimamente ligado à motivação, gerada pelo desafio, pelo reconhecimento, pela perspectiva de autorrealização e pela percepção dos benefícios futuros”.

O gestor imediato terá um papel fundamental neste processo de integração, pois caberá a ele fazer com que o novo colaborador se sinta acolhido e pertencente ao grupo. Quando o colaborador sente-se acolhido, orientado de forma correta e integrado à organização, aumenta as possibilidades dele comprometer-se mais, em prol do crescimento desta organização.

### 2.7.1 Integração como Processo Estratégico.

Para Freitas (2007), ao entrarmos em uma organização necessitamos passar por um processo de integração, pois esta é a melhor ferramenta para ambientar os novos profissionais, seja em relação à cultura organizacional ou quanto às normas e condutas de comportamento. A direção deve entender que, ao chegar à empresa tudo é novidade e que este é o melhor momento para deixar claro o que se espera de quem está chegando e o que a empresa tem a oferecer.

Para que este processo de integração tenha sucesso é necessário que haja o comprometimento de todos os envolvidos, não apenas dos profissionais de recursos humanos, existe ainda três pessoas que são vitais para o sucesso deste momento, são eles: alta direção, líder imediato e os pares com quem a pessoa irá trabalhar.

- A alta direção deve dar todo apoio e suporte independente do nível hierárquico das pessoas que estiverem ingressando na empresa;

- O líder imediato deve se fazer presente, pois este será o melhor momento para informar quais são as expectativas quanto à pessoa que está chegando;

- Os pares também têm um papel fundamental neste processo, pois será com estas pessoas ou esta equipe que a pessoa irá interagir na maior parte do tempo.

### 2.7.2 Erros graves no Processo de Integração.

Conforme Robbins (2003), um erro recorrente das empresas ocorre quando, o gestor delega a tarefa de integração dos novos funcionários a pessoas que não tem a formação adequada ou ainda a pessoas que não estão comprometidas com a empresa em que se trabalha, e que não conhecem na íntegra todas as normas e regras a serem seguidas. Deixar esta responsabilidade para uma pessoa despreparada pode gerar problemas graves a organização.

### 2.7.3 Como e por que fazer o Processo de Integração.

É sempre recomendável que o Processo de Integração ocorra no primeiro dia ou na primeira semana após a entrada deste novo profissional. Para Robbins (2003), o profissional deverá ser apresentado a toda a estrutura da empresa, ao setor no qual irá trabalhar aos setores com os quais deverá interagir e a equipe da qual irá fazer parte.

Neste momento o profissional de recursos humanos deverá apresentar normas, regras e benefícios e o chefe imediato deverá apresentar as atividades do setor, para as pessoas com quem irá trabalhar e quem procurar em caso de dúvidas.

Podemos dizer que Integração é a mistura de boas vindas, educação e treinamento. Recepcionamos as pessoas, informamos sobre a missão, visão, valores, normas e procedimentos e já iniciamos com o treinamento nas atividades pertinentes ao cargo que irá ocupar.

### 3 METODOLOGIA

Para atender os objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em literatura especializada como livros e artigos científicos. E para fundamentá-la, realizou-se também uma pesquisa qualitativa direcionada aos colaboradores da Universidade do Estado do Amazonas.

A coleta de dados se deu através de entrevista com respostas abertas, e o roteiro de entrevista foi elaborado de forma a se adequar à realidade da Universidade e aos objetivos da pesquisa. Por serem questões abertas, os entrevistados tiveram uma maior liberdade de expressão bem como, responderam de maneira mais informal.

A pesquisa ocorreu no período de 18 a 22 de abril de 2016, e foi realizada unicamente com servidores da Reitoria da UEA, do grupo de 10 (dez) pessoas pesquisadas todos tinham nível superior completo e tinham entre 2 (dois) e 4 (quatro) anos de UEA. Houve também o cuidado de selecionar pessoas de setores distintos.

O questionário aplicado na entrevista teve o objetivo de avaliar como os servidores da UEA estão se sentindo com relação à motivação, autoestima e desempenho de suas funções e se a implantação de um processo de integração seria uma solução possível para minimizar problemas decorrentes da falta de informação.

### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Finalizada as entrevistas, foi realizada uma análise dos dados coletados junto aos servidores da Universidade do Estado do Amazonas, objetivando ter uma visão mais ampla e crítica quanto à satisfação, dificuldades, autoestima/subutilização, desempenho das funções inerentes ao cargo e ações praticadas para solução de problemas.

#### 4.1 Satisfação / Motivação

**Quadro 4:** Nível de satisfação em relação às atividades realizadas no trabalho.

“Não me sinto satisfeito, apenas faço meu trabalho no automático, na maioria das vezes não sei qual o propósito do que estou fazendo”.
--

“Pouco satisfeita. Aqui no meu setor tem muita gente fazendo a mesma coisa, ou seja, ficam
--

inventando trabalho para justificar tanta gente no setor”.
--

“Me sinto insatisfeita, poderia fazer muito mais. Passo dias sem fazer praticamente nada, ou só tirando cópias ou entregando documentos em outros setores”.
---

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base no instrumento de coleta de dados.

Percebe-se na fala dos entrevistados a grande insatisfação em relação às atividades diárias. Muita dessa insatisfação refere-se ao desconhecimento do propósito de seu trabalho ou mesmo da falta de estímulos por parte do chefe imediato. Robbins (2003, p. 28), diz que “se os funcionários não estão motivados, a culpa é dos gerentes e das práticas organizacionais, não deles”. Ou seja, a organização está falhando ao não se sensibilizar com esta sensação de descontentamento por parte dos servidores.

**Quadro 5:** Nível de motivação quando entrou na UEA e nível de motivação atual.

“Nestes anos de UEA já estive 100% motivado no início, depois a motivação caiu totalmente e hoje diria que estou recuperando a vontade de trabalhar novamente”.
---

“As melhores possíveis. Sempre achei que seria muito bom trabalhar aqui”.
---

“Tinha muitas expectativas boas”.
-----------------------------------

“Muito motivado, com muitas expectativas”.
--

“Não me sinto motivado, mas preciso deste trabalho então não reclamo”.
--

“Ainda gosto do que faço, mas não me sinto plenamente motivada”.
--

“Me sinto desmotivado, o trabalho não é gratificante”.
--

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base no instrumento de coleta de dados.

Conforme Maximiano (2007, p. 50), “a motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos externos da situação ou ambiente”. Cada um tem a sua própria motivação, porém esta auto-motivação não substitui as ações da própria organização, não extingue a responsabilidade da chefia em promover ações que estimulem os servidores.

## 4.2 Dificuldades

**Quadro 6:** Recebeu treinamento para executar o trabalho?

“Não. Já havia passado uns 15 dias desde a minha contratação e praticamente não tinha feito nenhum tipo de trabalho”.
---

“Sim, mas foi insuficiente. Foi um treinamento muito superficial. A orientação dada não dá condições para executar as atividades”.
--

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base no instrumento de coleta de dados.

Verifica-se a falta de treinamento para a execução das atividades. Treinamento é essencial para que as pessoas possam ter a compreensão de como realizar seu trabalho. Com boa orientação, os novos servidores poderão se dedicar mais às suas atividades e a falta de um bom treinamento faz com que as pessoas fiquem desmotivadas já no momento de ingresso na instituição. Sobre isso Robbins (2003, p. 54) diz “Não importa quão motivado um empregado esteja, o seu desempenho sofrerá se não houver um ambiente de trabalho que lhe dê suporte”.

### 4.3 Autoestima / Subutilização

#### **Quadro 7:** Sentimento de valorização no trabalho e condições para contribuir mais com a UEA.

“Não sou valorizada. No setor que trabalho não existe isso de valorizar o trabalho. O que tem é pressão pra sempre fazer mais”.
“Eu diria que não existe valorização. Nula”.
“Sinto que não dão valor ao que eu faço”.
“Com certeza, tenho muito para contribuir”
“No setor que trabalho atualmente sou estimulado a contribuir sempre mais com as atividades. Mas acredito que sempre temos algo mais a oferecer”.
“Tenho sim condições de contribuir mais”.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base no instrumento de coleta de dados.

Verifica-se nas entrevistas o quanto os funcionários estão se sentindo desvalorizados, porém percebe-se ainda que as pessoas mantêm a vontade de se dedicar mais e de fazer parte da instituição. Seria necessário que os gestores tivessem um olhar mais atento para estas pessoas, que identificassem quais as maiores ou mais urgentes necessidades destes servidores, para que assim possam traçar um plano de ação para solucionar este problema.

#### **Quadro 8:** Sensação de desmotivação e/ou subutilização.

“As vezes sim. Por que passamos muito tempo sem fazer nada e em outros momentos aparece muito trabalho”.
“Sim, por diversas vezes fiz trabalhos bem aquém da minha capacidade. Me vi fazendo trabalho

que qualquer estagiário poderia fazer e que não precisava do nível de estudo que foi solicitado no momento da minha contratação”.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base no instrumento de coleta de dados.

Nota-se na fala dos entrevistados a desmotivação em relação às atividades realizadas em seu cotidiano. Isso ocorre principalmente quando os servidores têm que desempenhar atividades de pouca complexidade, atividades que não precisam de treinamento ou qualquer conhecimento específico. Essa desmotivação pode contribuir para a frustração em relação à instituição em que estão trabalhando. Com relação à desmotivação, Silva (2008, p. 208) afirma que “frustração é o sentimento que se desenvolve no individuo quando muitas vezes ele não consegue alcançar objetivos ou satisfazer necessidades estabelecidas”.

#### 4.4 Desempenho

**Quadro 9:** Dificuldades para adaptar-se ao ambiente de trabalho / Conhecimento da função dos outros servidores da UEA.

“Falta de informação. E também as pessoas não te recebem bem, talvez por não conhecer quem a gente é”.
“Sim tive muita dificuldade, é difícil ter acesso as informações necessárias para desempenhar as atividades e as pessoas dos outros setores normalmente não são muito acessíveis”.
“Falta de informação em relação ao trabalho. Não conhecer as pessoas dos outros setores também dificultou bastante o trabalho”.
“Dificuldade de informações por parte dos outros setores e falta de um sistema integrado de informações, que me permitisse saber o despacho dos outros setores”.
“Dificuldade em saber como fazer meu trabalho, de conseguir informações dos outros setores”.
“Conheço bem a função das pessoas que trabalham diretamente comigo, dos outros setores e unidades não”.
“Apenas de alguns servidores de algumas unidades e pró-reitorias, no geral somente conhecemos o trabalho de outros servidores a medida que o nosso trabalho é interligado com o de outro setor”.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base no instrumento de coleta de dados.

Percebe-se pela fala dos entrevistados que o grande problema para adaptar-se ao ambiente de trabalho é a falta de informação, principalmente a dificuldade de conseguir com outros setores, informações importantes para o desenvolvimento de suas atividades. Os entrevistados apontam

também o fato de não conhecer o trabalho e as pessoas de outras pró-reitorias como um grande empecilho para desempenhar seu trabalho. O trabalho na Universidade é todo interligado, boa parte dos processos passa por diversos setores até serem finalizados, se houvesse uma maior interação entre estes setores haveria maior eficiência na execução deste trabalho.

#### 4.5 Ações praticadas para a solução de problemas

##### Quadro 10: O que fazer para se sentir plenamente satisfeito no trabalho?

“Além de melhoria no salário, precisaria mais treinamento, é muito ruim não ter segurança para realizar o meu trabalho”.
“Sinto falta de mais treinamento para desenvolver melhor meu trabalho”.
“Precisam parar de adotar desvio de função como desculpa para a falta de pessoal capacitado para o trabalho”.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base no instrumento de coleta de dados.

Reflete-se na fala dos entrevistados uma insatisfação com relação ao trabalho, verifica-se tanto a falta de recompensas materiais quanto a necessidade de investimento em ações que facilitem o desenvolvimento das atividades diárias. Um maior investimento em treinamento seria imprescindível para que os servidores se sentissem mais satisfeitos com as funções desenvolvidas por cada um.

##### Quadro 11: Soluções para a sensação de subutilização.

“Tentei conversar com meu chefe, mas não deu certo”.
“Falei com o Pró-reitor e informei que não havia trabalho para fazer, mas nada aconteceu. E ainda fui criticado por ter tomado esta atitude. Então tentei ajudar no trabalho de outras pessoas do setor”.
“Tentei conversar com meu chefe, mas não foi uma boa ideia, fui taxada de funcionária que fica reclamando”.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base no instrumento de coleta de dados.

Silva (2008, p. 206) diz que “o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de modo eficiente e eficaz”. Porém existe ainda uma barreira que impede que os servidores possam comunicar essa insatisfação aos gestores. O que se observa é que a sensação de subutilização é recorrente entre os servidores da instituição, todavia apesar destas dificuldades, ainda temos servidores que estão dispostos a contribuir mais com a instituição.



**Quadro 12:** Importância do processo de integração para a UEA.

“Se tivesse um processo de integração muitos problemas deixariam de acontecer. Seria mais fácil conhecer o nosso papel dentro da UEA e dos colegas dos outros setores também”.
“A integração seria muito importante para os novos funcionários, com certeza iria diminuir o desconforto no momento de entrada na UEA, e facilitaria na realização das atividades diárias”.
“Um processo de integração, se fosse utilizado, seria de extrema importância para o funcionário diminuir o tempo de adaptação, conhecer à cultura da Instituição, o trâmite dos processos, as normas internas, além de demonstrar importância pelo novo funcionário”.
“Um processo de integração seria muito bom, seria a oportunidade de ter uma visão geral da UEA, tanto em relação a processos quanto a ter conhecimento da importância do trabalho e principalmente conhecer as pessoas com as quais vamos trabalhar”.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base no instrumento de coleta de dados.

Constata-se que todos os entrevistados entendem o Processo de Integração de funcionários como algo necessário, útil e urgente. Há um consenso sobre a importância deste processo de socialização, de como minimizaria muitos dos problemas identificados nesta pesquisa. Conforme já foi citado, por Silva et al (2008, p.12) “um indivíduo socializado ou integrado tem muito a contribuir tanto intelectualmente quanto com a capacidade laboral para o alcance dos objetivos da organização”.

## 5 MODELO PROPOSTO

No quadro 13 apresenta-se uma sugestão de quando e como deve-se fazer um Processo de Integração na Universidade do Estado do Amazonas.

**Quadro 13:** Sugestão para o Processo de Integração

1º Momento: responsável: Recursos Humanos	Um profissional do setor de recursos humanos deverá apresentar um panorama geral da Universidade, informando sobre a missão, visão e valores, bem como informar sobre direitos e deveres dos servidores que são garantidos pela Lei nº. 3.656 e o Estatuto do Servidor e informar quais os benefícios disponibilizados para os servidores. Deverá ainda informar as normas de convivência da universidade e sanar quaisquer dúvidas relacionadas ao setor de recursos humanos.
2º Momento: responsável: Gestor Imediato	O chefe do setor deverá apresentar as pessoas

	com as quais o novo colaborador irá trabalhar. Neste momento ele deverá deixar claro as expectativas em relação ao novo integrante da equipe.
3º Momento: responsável: o próprio gestor ou poderá delegar essa função a uma pessoa devidamente preparada.	Neste momento deverá apresentar a rotina de trabalho. Fazer uma explanação sucinta sobre as normas e regras a que este setor deve se basear. Apresentar os documentos e planilhas utilizadas no desenvolvimento das atividades, ensinar sobre o fluxo de trabalho, bem como apresentar os outros setores ou Pró-reitorias que irão interagir com o setor no qual este servidor irá trabalhar.

**Fonte:** Elaborado pelo autor baseado em OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações:** uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio a um processo altamente dinâmico no qual as mudanças ocorrem rapidamente, impulsionadas pela globalização, novas tecnologias e competição acirrada, as organizações precisam evoluir e adaptar-se a nova estrutura organizacional. Nesse novo tempo, exigem-se profissionais éticos e proativos capazes de se adaptar instantaneamente aos novos modelos organizacionais e precisa-se cada vez mais de profissionais motivados.

A UEA atualmente não tem estrutura física ou pessoal suficiente para cuidar da gestão de pessoas, desta forma o recursos humanos realiza basicamente atividades de departamento pessoal, e as questões de desenvolvimento pessoal fica sob a responsabilidade de cada gestor de suas respectivas pró-reitorias. E talvez por este motivo, ou seja, não ter pessoal devidamente treinado e dedicado às necessidades dos servidores, constatou-se através desta pesquisa, insatisfação com o trabalho, desmotivação e/ou sensação de desvalorização. Verificou-se ainda através desta pesquisa, que boa parte desta sensação de insatisfação e/ou desmotivação decorre da falta de treinamento e de um bom direcionamento das atividades diárias.

Verificou-se ainda a falta de um planejamento adequado para o momento de ingresso de novos servidores, o que acaba criando muitas dificuldades de adaptação à realidade organizacional da Universidade.

Diante das dificuldades verificadas, concluiu-se que a implantação de um Processo de Integração será um grande avanço para a UEA, pois desta forma poderá preparar o novo colaborador para a Universidade. Assim teremos pessoas mais comprometidas com seu trabalho e com a organização da qual irá fazer parte.

Assim, esta inovação tornar-se-ia uma nova prática para o setor de recursos humanos juntamente com os gestores da Universidade, onde desta forma teremos novos servidores que irão trabalhar consoante a este novo estilo de gestão de pessoas entendendo seu posicionamento dentro da estrutura organizacional da Universidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G. **Gestão de Pessoas. Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas: 2ª ed.** Caxias do Sul: Educs, 2007.

CHAVES, Carla Simão. **Socialização Organizacional o Processo de Integração de Novos Servidores na Câmara dos Deputados**, Brasília, 2003. 117 fl. Monografia (Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial) – Universidade de Brasília, 2003. Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/563/socializacao\\_organizacional\\_ehaves.pdf?sequence=1](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/563/socializacao_organizacional_ehaves.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 20 março 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: O capital humano nas organizações**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier editora, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FREITAS, M. E. De. **Cultura Organizacional: evolução crítica**. São Paulo: Thonson Learning, 2007.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Antônio Walter A. **Treinamento e desenvolvimento na capacitação profissional: erros, acertos e soluções.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

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

PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através de pessoas.** Tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Markron Books, 1994.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas.** São Paulo: Pearson Financial Time – Prentice Hall, 2003.

SILVA, Adriana Oliveira, *et al.* **Estratégias de Socialização: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização.** In: V SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, 2008. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/584\\_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf)>. Acesso em: 25 março 2016.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1 – Ao ingressar na UEA você recebeu informações com relação às normas internas, salário e benefícios?
- 2 – Você recebeu algum treinamento e/ou orientação para executar seu trabalho?
- 3 – Você tem conhecimento do propósito do seu trabalho na UEA?
- 4 – Como você avalia sua orientação para o desempenho de suas atividades?
- 5 – No momento de ingresso na UEA, teve dificuldades em entender o seu papel no setor?
- 6 – Quais dificuldades você teve para adaptar-se ao seu ambiente de trabalho?
- 7 - Conhece a função dos servidores de outros setores (pró-reitorias e/ou unidades)?
- 8 – Foi apresentado aos colegas e/ou chefes de outros setores?
- 9 – Qual seu nível de satisfação com as atividades que realiza em seu trabalho?
- 10 - O que precisa ser feito para que se sinta plenamente satisfeito em seu trabalho?
- 11 – Como está seu sentimento de valorização no seu ambiente de trabalho?
- 12 – Você sente que tem condições para contribuir mais com a UEA?

13 – Já sentiu-se desmotivado ou subutilizado no trabalho?

14 – Quais ações foram praticadas para solucionar esta sensação de ser subutilizado?

15 - Qual sua motivação para o trabalho quando entrou na UEA?

16 - Qual sua motivação para o trabalho atualmente?

17 – Como Você acredita que um processo de integração de novos funcionários facilitaria a adaptação na UEA?

## **ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS - UEA  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP/UEA**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a) Colaborador (a),

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa: **Influência da socialização organizacional na satisfação: as maiores dificuldades de adaptação do servidor**, sob a responsabilidade de **Mônica Lopes Costa**, que irá investigar as maiores e mais recorrentes dificuldades dos funcionários ao ingressar na Universidade do Estado do Amazonas.

A pesquisa tem o intuito de mapear as dificuldades encontradas pelos funcionários ao ingressar na UEA, e após esse mapeamento propor um modelo de socialização (integração) para facilitar na ambientação dos novos funcionários bem como auxiliar no desenvolvimento de suas atividades.

**1. PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA:** Você irá participar de uma entrevista com perguntas abertas, elaboradas para responder a vários questionamentos sobre as dificuldades encontradas por funcionários ao ingressar na UEA, e no decorrer de sua vida profissional dentro da UEA. (Lembramos que a sua participação é voluntária, você tem a liberdade de não querer participar, e pode desistir, em qualquer momento, mesmo após ter iniciado a ENTREVISTA sem nenhum prejuízo para você).

**2. RISCOS E DESCONFORTOS:** O procedimento utilizado será uma entrevista com perguntas abertas, com risco de desconforto mínimo. Caso o pesquisado não se sinta confortável em responder a algumas das perguntas poderá deixá-las sem resposta.

**3. BENEFÍCIOS:** Os benefícios esperados com o estudo são no sentido de melhorar em curto prazo a ambientação dos novos funcionários e minimizar as dificuldades encontradas no momento de ingresso na Universidade e a médio e longo prazo conseguir uma maior integração entre todos os funcionários da UEA.

**4. CONFIDENCIALIDADE:** Todas as informações que o (a) Sr. (a) nos fornecer serão utilizadas somente para esta pesquisa. Seus dados pessoais não serão em nenhum momento solicitados, apenas suas respostas serão utilizadas e as mesmas ficarão em segredo e o seu nome não aparecerá em lugar nenhum dos (as) (QUESTIONÁRIOS, FITAS GRAVADAS) nem quando os resultados forem apresentados.

**5. ESCLARECIMENTOS:** Se tiver alguma dúvida a respeito da pesquisa e/ou dos métodos utilizados na mesma, pode procurar a qualquer momento o pesquisador responsável, assim como acadêmicos e co-orientador.

Nome do pesquisador responsável: Mônica Lopes Costa  
Endereço: Rua das Nações, 142, Raiz, CEP: 69068-500  
Telefone para contato: 99175-8561 / 3632-0742  
Horário de atendimento: 08 às 16:00 horas

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Estado do Amazonas - UEA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS  
Localizada na Av. Castelo Branco, 504, Cachoeirinha,  
CEP: 69065-010  
Fone: (92) 3878-7822

**6. RESSARCIMENTO DAS DESPESAS:** Caso o (a) Sr. (a) aceite participar da pesquisa, não receberá nenhuma compensação financeira.

**7. CONCORDÂNCIA NA PARTICIPAÇÃO:** Se o (a) Sr. (a) estiver de acordo em participar deverá preencher e assinar o Termo de Consentimento Pós-esclarecido que se segue, e receberá uma cópia deste Termo.

O **sujeito de pesquisa** ou seu representante legal, quando for o caso, deverá rubricar todas as folhas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE – assinando na última página do referido Termo.

O **pesquisador responsável** deverá, da mesma forma, rubricar todas as folhas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE – assinando na última página do referido Termo.

### CONSENTIMENTO PÓS INFORMADO

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, declaro que, após leitura minuciosa do TCLE, tive oportunidade de fazer perguntas, esclarecer dúvidas que foram devidamente explicadas pelos pesquisadores, ciente dos serviços e procedimentos aos quais será submetido e, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO em participar voluntariamente desta pesquisa.

E, por estar de acordo, assina o presente termo.

Manaus, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Nome: \_\_\_\_\_ RG: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura