

Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados

Centro de Documentação e Informação

Coordenação de Biblioteca

<http://bd.camara.gov.br>

"Dissemina os documentos digitais de interesse da atividade legislativa e da sociedade."

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CÂMARA DOS DEPUTADOS
Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL
O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES
NA CÂMARA DOS DEPUTADOS

CARLA SIMÃO CHAVES

BRASÍLIA
2003

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL
O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES
NA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

CARLA SIMÃO CHAVES

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL:
O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES
NA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

*Trabalho elaborado sob a orientação do professor **Marcus Vinícius S. Siqueira**, como requisito para a conclusão do Curso de Desenvolvimento Gerencial, promovido pela Universidade de Brasília em convênio com o Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados.*

BRASÍLIA
2003

DEDICATÓRIA

É a Deus que devo esta conquista e a consagro para que a glória seja “Daquele que a tudo enche em todas as coisas” (Efésios 1:23b) e que “chama à existência as coisas que não existem” (Romanos 4:17b). A Ele rogo sabedoria para que todo o conhecimento aqui adquirido seja aproveitado ao máximo por todos os que me rodeiam tanto no trabalho, quanto na família, na vida social e no meu viver de serviço a Cristo e à Igreja. “Tudo posso naquele que me fortalece” (Filipenses 4:13).

AGRADECIMENTOS

À Câmara dos Deputados, nas pessoas do Diretor-Geral, a quem devo a oportunidade de participar deste Curso; do Diretor do Centro de Aperfeiçoamento, Treinamento e Aperfeiçoamento, responsável pelo planejamento e execução do Curso; da Diretora da Secretaria de Comunicação Social, que me liberou e confiou em minha capacidade de atender às demandas do Órgão, mesmo com dedicação reduzida de tempo, dos colegas de Curso, que comigo compartilharam esta experiência inesquecível; e das colegas de Seção, que se desdobraram para me substituir quando necessário.

A toda minha família, em especial a meu marido Flavio e meus filhos, Daniela e Davi, grandes incentivadores, que se esmeraram em suprir entre si minha ausência e, muitas vezes, a falta de tempo para dar-lhes a atenção merecida. Também, à Rita, nossa amada irmã e cooperadora, que tão bem cuida de nossa casa e de nossos filhos.

À Iracema e Vinicius Alencar, irmãos em Cristo, que se dispuseram a ler, criticar e revisar este trabalho.

E a Deus, a quem em oração peço que abençoe e santifique todos os que aqui foram citados e a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para esta conquista.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar o processo de socialização organizacional na Câmara dos Deputados, sua abrangência e até que ponto ele é utilizado para melhor aproveitamento dos talentos profissionais que chegam à Instituição, por meio de concurso público. Foram analisados, num primeiro momento, o contexto sócio-organizacional atual, as mudanças contínuas e constantes, bem como o impacto dessas mudanças tanto para a sociedade quanto para a organização como um todo; a importância do trabalho para o indivíduo; a cultura organizacional de uma maneira geral; e, finalmente, a socialização organizacional como um dos elementos dessa cultura. Tudo isso baseou-se na bibliografia atualmente disponível sobre os referidos assuntos. Posteriormente, foram apresentados, sob a mesma ótica, a Câmara dos Deputados, o novo papel do servidor público, o concurso público e o processo de integração de novos servidores que atualmente vem sendo utilizado pela Casa. Verificou-se, por meio de entrevistas e questionários, que a integração ora em vigor é, na realidade, só um programa de ambientação e que, mesmo sendo muito bem feito, não acompanha o servidor e nem tem a capacidade de avaliar seu desempenho e seu aproveitamento ao longo de sua trajetória na Instituição. Vários depoimentos registrados nos questionários foram utilizados para apresentar sugestões e recomendações que poderão contribuir para uma melhor abrangência do processo de socialização organizacional da Câmara dos Deputados e seu aproveitamento servirá de estímulo à motivação profissional dos servidores, como uma maneira de evitar a acomodação, geralmente atribuída ao servidor público de maneira geral.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	3
1.1 Objetivo Final	3
1.2 Objetivos Intermediários	3
1.3 Justificativa	4
1.4 Procedimentos Metodológicos	5
2. CONTEXTO SÓCIO - ORGANIZACIONAL	6
2.1 A Certeza das Mudanças	7
2.2 O Impacto das Mudanças	9
3. O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO	12
3.1 Significado do Trabalho	13
3.2 Relações de Trabalho	15
4. ANÁLISE ORGANIZACIONAL	18
4.1 Cultura Organizacional	20
5. SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	24
5.1 Ritos de Passagem	31
5.2 Programas de Integração	33
6. A CÂMARA DOS DEPUTADOS	38
6.1 Novo Papel do Servidos Público	42
6.2 Processo de Seleção	45
6.3 Programa de Integração de Novos Servidores	48
6.3.1 Aspectos práticos	48
6.3.2 Paralelo com aspectos teóricos e simbólicos	51

7. ESTUDO DE CASO	54
7.1 Metodologia	54
7.2 Resultados	55
7.2.1 Antigos servidores	55
7.2.2 Novos servidores	66
7.3 Considerações Finais	77
8. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	81
8.1 Concurso Público	81
8.2 Lotação	82
8.3 Programa de integração mais abrangente	84
CONCLUSÃO	89
BIBLIOGRAFIA	91
ANEXOS	94
ANEXOS I	95
ANEXOS II	96
ANEXOS III	100
ANEXOS IV	104

INTRODUÇÃO

O processo de integração e de socialização de novos servidores no serviço público é um grande desafio para a área de gerenciamento de recursos humanos das organizações na sociedade moderna.

Tal processo de socialização é fator determinante da adaptação e do aproveitamento do servidor no âmbito da instituição, servindo de base para o inter-relacionamento entre os indivíduos e para a efetivação de ações que promovam o ajuste de comportamentos, atitudes e práticas.

No serviço público, por força de lei, a contratação de pessoas acontece unicamente por meio de concurso, processo que dificulta a satisfação das expectativas tanto da instituição quanto do indivíduo, ao mesmo tempo. É importante investir na busca de melhores mecanismos para atender às referidas expectativas, de forma a gerar envolvimento e comprometimento do servidor público, motivando-o à utilização imediata e plena de todo o seu potencial em favor da instituição.

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

O presente estudo analisa o processo de socialização organizacional e, a partir do atual estado da arte neste assunto, verifica como esse processo se dá

no âmbito da Câmara dos Deputados, além de observar se ele é ou não eficaz no aproveitamento dos profissionais que chegam à Instituição por meio de concurso público.

O trabalho foi estruturado de forma a possibilitar, a título de enriquecimento, uma inserção tanto do indivíduo como da organização num contexto mais geral. Por essa razão, após o capítulo 1, no qual são apresentados os objetivos do estudo, sua relevância e os procedimentos metodológicos utilizados, o capítulo 2 traz uma análise sócio-organizacional atual, as mudanças constantes e o impacto dessas mudanças tanto socialmente como na própria organização. Em seguida, no capítulo 3, discute-se a importância do trabalho para o indivíduo e as relações deste com o trabalho, enquanto no capítulo 4 é feita uma análise da organização enfocando sua cultura para, enfim, apontar o processo de socialização como um dos elementos dessa cultura.

O capítulo 5 aprofunda a discussão da socialização organizacional, expõe o que os autores atuais pensam com respeito ao assunto, seu estado da arte e, por fim, faz uma abordagem de seus aspectos simbólicos, teóricos e práticos. Porém, antes da apresentação do estudo de caso, percebeu-se a necessidade de focar a atual Câmara dos Deputados, sua cultura organizacional, o novo papel do servidor e o concurso como processo de seleção para o serviço público para, finalmente, apresentar a socialização organizacional na Câmara, o que é feito no capítulo 6.

Após a apresentação do estudo de caso proposto - capítulo 7 - são feitas algumas recomendações e dadas sugestões para possíveis ajustes e melhorias no atual processo de socialização da Câmara dos Deputados – capítulo 8 - para, só então, registrarem-se as conclusões do trabalho.

1. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

“Eu sou a porta. Se alguém entrar por mim, será salvo; entrará e sairá e achará pastagem”.
(João 10:9)

Este capítulo pretende apresentar os objetivos do presente trabalho, sua relevância, sua delimitação e a metodologia a ser utilizada.

1.1 Objetivo Final

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de socialização de novos servidores na instituição Câmara dos Deputados para responder às seguintes questões: até que ponto o processo de socialização de novos servidores na Câmara dos Deputados é abrangente e acompanha o servidor ao longo de sua trajetória na Instituição? Quanto este processo é utilizado como um dos estímulos à motivação profissional e como uma forma de evitar a acomodação geralmente atribuída aos servidores públicos?

1.2 Objetivos Intermediários

São objetivos intermediários deste trabalho:

- a) a investigação das teorias da socialização organizacional;
- b) a análise do processo de socialização organizacional na Câmara dos Deputados e a aferição do grau de eficácia desse processo;
- c) levantamento da experiência profissional dos servidores recentemente admitidos na instituição para a proposição de

melhorias no processo de socialização dos novos servidores, com vistas a um melhor aproveitamento técnico dos profissionais contratados.

1.3 Justificativa

O ingresso no serviço público ocorre por meio de concurso público. Verifica-se que um grande percentual dos profissionais aprovados em tais concursos espera poder dar contribuições importantes à instituição para a qual se destinam.

A vontade de produzir, de se envolver e de fazer jus ao salário recebido está estritamente ligada à necessidade de realização profissional. Observa-se, no entanto, a não-concretização desses ideais, o que provoca a queda dos níveis de ânimo e empenho, bem como a acomodação em patamares de produtividade abaixo dos esperados.

A justificativa para o trabalho baseia-se no fato de que as instituições públicas necessitam quebrar o paradigma que existe hoje para o servidor público: recebe-se o salário sem produzir ou trabalhar. E, para que isso se torne possível, é necessário perceber que o tempo presente é de mudanças rápidas, de adesão ao invés de imposição, de participação em lugar de acomodação, de motivação e não de frustração.

A percepção da importância do investimento no potencial do servidor está diretamente vinculada à eficiência dos serviços prestados à sociedade e à transformação e melhoria da imagem institucional. Daí a necessidade de adotar, logo nos primeiros contatos do indivíduo com a instituição, medidas que gerem comprometimento. Tornar o processo de adaptação de indivíduos mais eficaz, começando pela integração e socialização dos servidores, certamente é uma dessas medidas, por isso foi escolhido este tema para o trabalho e é esta a pertinência do mesmo.

1.4 Procedimentos Metodológicos

Optou-se pela pesquisa bibliográfica, com base em material já elaborado sobre o assunto em pauta, extraído principalmente de livros e artigos científicos, conjugada com um estudo de caso com entrevistas focalizadas com representantes dos setores responsáveis pela ambientação de novatos na Câmara dos Deputados (questionário utilizado para nortear a entrevista – Anexo IV).

Foram colhidos, também, alguns depoimentos, em entrevistas informais, de servidores mais antigos da Casa, em destaque o de profissionais que entraram na Câmara por meio de concurso público há cerca de quatro anos, na área específica de Comunicação Social, cujo grau de desmotivação e de acomodação é manifesto. A partir desses depoimentos, desenvolveu-se um questionário para estudar os antigos funcionários (Anexo II) e outro para estudar um universo de 194 servidores, de nível superior, que tomaram posse no início do corrente ano, em diversas áreas da Casa (Anexo III).

Foram, portanto, utilizados questionários mistos com perguntas fechadas e abertas (questionários para antigos e novos servidores), além das entrevistas focalizadas (com servidores das áreas responsáveis pela ambientação) e informais (com concursados mais antigos). Os dados tabulados e os depoimentos colhidos serviram de base para um estudo de caso que resultou em sugestões e recomendações para um possível ajuste no processo atual de integração e socialização de novos servidores na Câmara dos Deputados.

2. CONTEXTO SÓCIO-ORGANIZACIONAL

“É o próprio fato de viver que torna necessárias as passagens sucessivas de uma sociedade específica para outra e de uma situação para outra”.
(Van Gennepe)

Achou-se relevante apresentar, antes de tudo, as organizações inseridas num contexto global, bem como sua importância para o indivíduo e para a sociedade. Partindo-se dessa premissa, chegar-se-á ao momento atual de mudanças rápidas e constantes, bem como ao impacto das mesmas nas organizações e na sociedade como um todo.

As organizações devem ser compreendidas dentro de um espaço social e de uma época específica. Elas têm um formato sócio-histórico, pois não existem relações sociais que se dêem sem referência a um tempo e a um espaço, afirma Freitas¹.

Além disso, os autores Barros e Prates² sintetizam muito bem o papel das organizações na sociedade ao afirmarem que a empresa não deve ser vista apenas como uma unidade econômica, com sua função empreendedora e produtiva, mas também como uma unidade sociocultural, já que nela acontecem fenômenos de socialização e aculturação. Por isso mesmo, as organizações expressam, em suas relações, uma série de valores, estruturas e processos vigentes na cultura e na sociedade. Os autores citam Guerreiro Campos, que descreve a sociedade como um componente de estruturação da organização ao refletir, invariavelmente, as características da sociedade na qual está inserida.

¹ FREITAS, Maria Ester de. **Contexto social e imaginário organizacional moderno**. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: FGV, Abril/Junho 2000. Volume 40. Número 2. p. 6-15.

² BARROS, Betânia T. & PRATES, Marco Aurélio S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 14.

Na verdade, as organizações são importantes para a sociedade e a sociedade para as organizações. Uma não sobrevive sem a outra. De fato, não é possível distinguir qual surgiu primeiro já que os agrupamentos sociais aconteceram devido à necessidade dos indivíduos de trabalharem e produzirem para seu próprio sustento. “As pessoas vêem as organizações como um meio de ajudá-las a atingirem seus objetivos, enquanto as organizações necessitam das pessoas para ajudarem na consecução dos objetivos organizacionais”, afirmam Davis e Newstrom³. Para esses autores, as organizações são sistemas sociais compostos por pessoas que, além de terem suas necessidades psicológicas, têm também papéis sociais e *status*. Concordamos com eles ao dizerem que, justamente a existência desse sistema social implica um ambiente organizacional de mudança constante.

2.1 A Certeza das Mudanças

Ao observar os fenômenos atuais, conclui-se que a única coisa certa é a mudança. Ela faz parte da natureza; e o homem, por sua vez, tem uma capacidade admirável de se ajustar. É certo que qualquer mudança traz incerteza e ansiedade, por causa do medo do desconhecido, mas o homem é suficientemente competente e capaz de se adaptar aos imprevistos, transformando-os em oportunidades.

Desde os anos 80, têm aumentado as pressões sobre as organizações que desejam continuar no mercado com êxito, o que não é diferente em instituições públicas. As mudanças no novo milênio não são em nada parecidas com aquelas da Revolução Industrial mas motivam, como na época, a reorganização das relações mundiais de produção e trabalho. Várias forças delineiam o novo cenário organizacional; dentre elas, citamos a tecnologia e a rapidez com que

³ DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992. p. 12.

surgem suas inovações, a globalização, o excesso de oferta de mão-de-obra, as expectativas cada vez mais exigentes dos clientes e o comércio eletrônico.

Oliveira⁴ afirma, com bastante propriedade, que “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.”

Para Herzog (*apud* Wood⁵), mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, como antecipação a modificações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Ele considera também que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, o que será útil para manter alto o nível de motivação e evitar desapontamentos. Para ele, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Estamos, portanto, numa era de paradoxos e mudanças de paradigmas, num tempo em que a relatividade das coisas se tornou uma constante. Cabe a todos os envolvidos nesse processo conduzir a mudança de comportamentos, valores e hábitos bastante arraigados, vencer a resistência natural e impulsionar a organização, que dependerá, basicamente, de seu dinamismo e capacidade de adaptação para sobreviver.

⁴ OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 81.

⁵ WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional – uma abordagem preliminar**. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: FGV, Julho/Agosto 1992. Volume 32. Número 3.

2.2 O Impacto das Mudanças

Tanto a sociedade, como os indivíduos, as famílias e as organizações, sofrem o impacto das mudanças. As grandes inovações tecnológicas como a invenção da máquina a vapor, o surgimento da ferrovia, dos computadores e, mais recentemente, o aparecimento da Internet, causaram grande impacto em toda a sociedade e afetaram a forma de produção e o processo de trabalho, além de terem introduzido profundas modificações na vida familiar e pessoal. Sem desprezar o fato de que essas inovações atingiram, também, radicalmente a forma das empresas fazerem negócios, o contato pessoal e até os relacionamentos interpessoais, afirma Lima⁶.

Para Freitas⁷ o que ora se verifica “está sendo chamado de idade da informação, terceira onda, sociedade pós-industrial, era da comunicação, sociedade de serviços ou ainda sociedade do conhecimento”. Lima⁸ afirma que, “estamos no meio de um processo de transformação que nos impõe repensar nossas relações com a realidade”, o que, em sua opinião, sem sombra de dúvidas pode ser considerado uma mudança paradigmática.

Na sociedade em geral, destaca-se o aumento do consumismo, da expectativa de vida, da qualidade da saúde, do acesso à informação, da população com faixa etária superior e, ocasionalmente, de seu poder de barganha para exigir mais políticas sociais. Observa-se, também, redução do tamanho das famílias, mudanças no universo do trabalho, maior exigência de conhecimentos e habilidades, com aprendizagem contínua, surgimento de novos grupos reivindicantes e perda generalizada da confiança nas instituições sociais e no aparelho político⁹.

⁶ LIMA, Frederico O. **A sociedade digital: o impacto da tecnologia na sociedade, na cultura, na educação e nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. p. VII.

⁷ FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2000. p. 30.

⁸ LIMA, *op. cit.* p. 1.

⁹ FREITAS, *op. cit.* p. 31-34.

Considerando-se o ambiente familiar, percebe-se a instabilidade da instituição que antes era mais segura e permanente, assim como a inserção da mulher no mercado de trabalho, tudo isso influenciando no tamanho das famílias e no relacionamento entre pais e filhos.

Para Freitas¹⁰ toda essa “crise de identidade, que diz respeito à quebra de valores tradicionais e de referências sociais até então aceitas como norteadoras da vida” é um dos fatores legitimadores do papel central que exercem as empresas modernas na sociedade. Ou seja, para o indivíduo, o lugar onde ele passa grande parte de seu tempo e ao qual dedica muito de sua força de trabalho intelectual passa a ser o lugar de se buscar reconhecimento, gratificações, aplausos, satisfação e a realização de todos os seus desejos, inclusive financeiros. Isso pode ocasionar uma confusão em que o indivíduo passa a ver o ideal da organização como sendo o seu próprio, o que interferirá na sua relação com o trabalho, consigo mesmo e com os outros.

Todo esse pano de fundo exige muito mais dos indivíduos, pois os saberes se tornam sem utilidade com tamanha rapidez que a necessidade de se auto-reciclar e superar torna-se indispensável. O patamar “sempre reajustável para o alto é o único que o indivíduo deve almejar, pois é o único que lhe permite realizar-se, o único em que ele pode existir para os outros e para si mesmo. Assim, seu ideal de ego estará sempre sedento e faminto, submetido a provas constantes, sem poder jamais ser satisfeito”¹¹. Para a autora, qualquer decepção pode transformar o indivíduo em um morto-vivo, sem identidade, sem auto-imagem, um ser que não se reconhece a si mesmo. Afinal, ele se cobra sucesso-excelente-sempre e não foi desenhado para ser essa perfeição ambulante o tempo todo.

Quanto às organizações, Lima¹² acredita que num futuro próximo, por meio de um processo de revisão de sua atuação, elas se transformarão em núcleos de educação permanente, o que exigirá que aprendam a distribuir seu

¹⁰ FREITAS, *op. cit.* p. 39.

¹¹ FREITAS, *op. cit.* p. 63.

¹² LIMA, *op. cit.* p. XI.

tempo entre ações produtivas, de acordo com o objetivo de seus negócios e a reciclagem de seus empregados que deverão dominar novas tecnologias além de compreender o contexto social. Para ele “a educação aplicada às organizações (...) ocupará um espaço tão importante quanto as metas estratégicas e de negócio das companhias”, afinal, as novidades tecnológicas aparecerão no ambiente de trabalho de forma quase diária.

É importante destacar, portanto, que, tanto para as organizações como para os indivíduos, é necessário manter contatos múltiplos e diversos, trocar impressões e conviver com o ambiente externo tão intensamente ou mais do que com o interno, principalmente num ambiente mutável e com inúmeras variáveis como o que agora vivenciamos. Além disso, é imprescindível registrar que, na sociedade digital, a educação permanente é a base da sobrevivência tanto do indivíduo como das organizações. Aprender a aprender é, pois, o grande desafio.

3. O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO

*“É o homem que é a própria ponte. É o homem que estabelece a ligação.
É ele que se arrisca. É ele que se joga. A vida então é passagem”.*
(Monique Augras)

Após analisar as organizações inseridas num contexto global e verificar sua importância para o indivíduo e para a sociedade, bem como verificar o estado atual de mudança contínua e seus impactos tanto nas organizações como na sociedade como um todo, achou-se pertinente, neste capítulo, apresentar mais especificamente a importância das organizações como provedoras de trabalho para o indivíduo e também as relações e implicações de seu envolvimento com elas, já que é com o trabalho que o homem contemporâneo despense a maior parte de seu tempo útil, além de depender dele como fonte de recursos financeiros para satisfação de grande parte de suas necessidades.

É preciso considerar que é impossível falar da relação homem-trabalho, sem citar, como Oliveira¹³, que “as organizações, ao criarem e enfrentarem situações de maior complexidade, têm gradativamente extrapolado o papel para o qual são criadas, qual seja, o de instrumentos voltados para satisfação de seus proprietários, da clientela e dos contribuintes” e que, em vez de servirem à vontade humana, as organizações têm-se tornado “senhores” e até mesmo a “razão de ser” de muitas pessoas manipuladas, ao imporem, a seus membros, atitudes, normas e personalidade. Toda essa modificação tem acarretado, inclusive, a impossibilidade de separar a vida pessoal da vida profissional, o que tem sido mais um motivo de pressão social para o indivíduo.

¹³OLIVEIRA. *op. cit.* p. 80.

3.1 Significado do Trabalho

Concordamos com Bonsucesso¹⁴ ao afirmar que, na visão atual de mundo globalizado e considerando-se a percepção do ser humano em sinergia total com o universo, é impossível separar trabalho e vida pessoal, sem considerar sua interdependência. Para ela à concepção religiosa do trabalho nos seus diversos aspectos, associam-se valores da cultura, do círculo familiar e a influência de pessoas significativas às relações sociais, estruturando um sentido pessoal e único que se situa entre a obrigação e o prazer de trabalhar. “O trabalho pode colocar-se como castigo, dever inevitável, forma de se obter sustento ou experiência capaz de associar-se à opção e ao prazer. Esta última possibilidade ocorre quando há significado e contribuição naquilo que se faz”, afirma Bonsucesso.

Uma grande razão para se trabalhar é, indubitavelmente, o salário, e existem por aí várias “histórias que tentam confirmar a hipótese de que ninguém trabalha por opção e que só a necessidade do dinheiro mantém a pessoa trabalhando”, segundo Bonsucesso. Ao mesmo tempo em que afirma que “é simplista e imprópria a tentativa de explicar o vínculo do homem à empresa a partir de uma única variável. Mesmo que o salário seja o objeto de troca inerente na relação indivíduo-empresa, são múltiplas as variáveis envolvidas nessa complexa relação”¹⁵.

Freitas¹⁶ diz que o “trabalho é importante fonte de referência para o indivíduo. A relação do indivíduo com seu trabalho vai além da mera necessidade econômica de sobrevivência material; ela dá uma satisfação ao ideal de ego, que exige uma associação positiva, preenchendo a necessidade de fazer algo bem-feito, de deixar sua marca, de registrar sua importância no mundo”. O maior desafio é, portanto, compatibilizar as expectativas individuais e as necessidades organizacionais.

¹⁴BONSUCCESSO, Edina de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2002. p. 4.

¹⁵BONSUCCESSO, *op. cit.* p. 15.

¹⁶FREITAS, *op. cit.* p. 162.

Para o trabalhador dedicado, existe a cobrança de ambos os lados, a organização exige que se “vista a camisa”, enquanto a família queixa-se da pouca disponibilidade e presença do ente querido. Por essa razão, as organizações começam a compreender que precisam ter um papel atuante na transformação dessa realidade ao desenvolver programas de conscientização e apoio com vistas a encontrar um equilíbrio entre trabalho e melhoria da qualidade de vida, já que é fato que as dificuldades emocionais decorrentes da vida pessoal interferem significativamente no desempenho profissional de seus trabalhadores. Além disso, é nesses trabalhadores que deve ser desenvolvido o gosto de aprender. Afinal, só eles têm habilidade suficiente para adquirir os conhecimentos que, em constante mutação, são necessários para conduzir o futuro.

Não se pretende negar aqui a importância do trabalho para o ser humano, pois ele é indispensável para o crescimento do homem na sua inteireza psíquica e social, além de ser indispensável para a manutenção física do indivíduo (alimentação, lazer, moradia, saúde, etc.). O que Freitas¹⁷ critica, e com ela concordamos, é com a existência de uma relação com a empresa que cada vez mais assume a feição de um vínculo social exclusivo. É fato inegável, no entanto, que o indivíduo e as instituições são duas realidades concomitantes e estreitamente ligadas; pode-se, mesmo, dizer que são indissociáveis. Se por um lado não existem instituições sem indivíduos, por outro, os indivíduos se fazem no seu contato com as diversas instituições sociais.

¹⁷FREITAS, *op. cit.* p. 162.

3.2 Relações de Trabalho

Fleury¹⁸ muito propriamente afirma que o campo do simbólico se afigura como uma das instâncias mais fundamentais para definir as relações de trabalho. Na perspectiva que a autora adota, outras instâncias são também responsáveis pela determinação das relações de trabalho. Essas instâncias, em suas próprias palavras, seriam:

- a) a instância política – que confere à relação o seu marco estrutural, situando-a no jogo das forças políticas e econômicas da sociedade;
- b) a instância da organização do processo de trabalho – na qual a tecnologia e as formas de gestão do processo produtivo definem as relações de trabalho;
- c) a instância das políticas de recursos humanos – que mediatizam os termos da relação entre capital e trabalho.

Como Pagès¹⁹ afirma, as relações de trabalho tais como são conhecidas hoje, apareceram com o desenvolvimento do trabalho assalariado e, a partir daí, é o trabalho humano que é trocado por um equivalente monetário e possui um valor de troca. “Desde que se tornou trocável, o trabalho perde suas características próprias, só o que ele produz é levado em conta e pode se aplicar à produção de qualquer objeto, uma vez que este é igualmente reduzido a seu valor de troca”.

Por essa razão, o ato do trabalho é percebido apenas por meio de seu equivalente abstrato. E não é caracterizado pelo ato de produção ou pela relação concreta com um objeto que se molda ou ainda com a matéria que se transforma. O ato do trabalho é percebido mais por um salário e um rendimento. “Existe aí uma mudança da problemática da produção que não é medida pela qualidade do produto final, mas pela mobilização permanente do indivíduo.

¹⁸FLEURY, Maria Tereza L. **Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho**. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: FGV, Outubro/Dezembro 1987. Volume 27. Número 4. p. 7.

¹⁹PAGÈS, Max. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 107.

O essencial não é mais o que se faz, mas o *medo* de não cumprir os objetivos”, afirma Pagès²⁰ (grifo do autor). Esse sentimento de medo e coerção massacra o homem que se sente constrangido a dar o melhor de si para alcançar o que a organização espera dele, sem levar em consideração sua condição pessoal e até problemas pessoais que interferem no rendimento individual, mas que devem ser relevados, se quiser sobreviver às exigências da organização que, em contrapartida, se apresenta como o único lugar em que o indivíduo pode realizar seus desejos e satisfazer suas necessidades.

Para Freitas²¹ “a excelência, a potência, a perfeição, a juventude, o dinamismo, tudo isso está implícito na promessa que a organização faz ao indivíduo. Ela vai propiciar-lhe uma identidade social privilegiada, um lugar a que ele se orgulhe de “pertencer”, a conquista dos símbolos de *status*, um projeto que dê sentido à sua vida de mortal, a emoção de ser parte de um clube de raros. Certamente sua aceitação nesse clube deverá ser merecida, e para isso, a organização – especialmente através de seu departamento de recursos humanos, verdadeiro guardião da cultura organizacional – irá propor-lhe diferentes rituais de passagem, de integração, de renovação etc.”

Freitas afirma, ainda, que o que se verifica hoje é a organização cujo ideal é ser uma empresa excelente, cidadã, flexível, humana e ética. E por isso mesmo transmite uma imagem “de grandeza, onipotência, consenso, perfeição, lugar de realização dos desejos e das expectativas de seus membros e do público externo. Essa imagem será vivida, ainda que parcialmente, pelos membros como uma crença e uma ilusão que apaziguam e embalam o desejo de sentir-se seguro, protegido e prestigiado”. A autora sintetiza sua preocupação com essa nova postura da organização e de sua relação com o homem afirmando que “os rituais modernos se destinam a celebrar a relação do homem não com o seu trabalho, mas com a empresa”. E isso, concordamos com ela, é um vínculo muito mais abrangente, que pode causar, inclusive, uma ligação forte a ponto de excluir, inclusive, outros vínculos sociais tão importantes quanto o vínculo de trabalho.

²⁰PAGÈS, *op. cit.* p. 108.

²¹FREITAS, *op. cit.* p. 109, 110 e 127.

A relação de trabalho ou com a organização não pode ser, definitivamente, o vínculo mais importante para o indivíduo. Apesar de fazer parte de sua vida nos anos mais produtivos da existência, não pode ser um fim em si mesmo, senão caracterizará, no futuro, um ponto final para uma história de vida que ainda tem muito pela frente. Cabe, então, ao indivíduo e à organização manter seu envolvimento em níveis aceitáveis, de forma em que exista uma relação frutífera e saudável para ambos os lados.

4. ANÁLISE ORGANIZACIONAL

“Para os grupos, assim como para os indivíduos, viver é continuamente desagregar-se e reconstituir-se, mudar de estado e de forma, morrer e renascer. É agir e depois parar, esperar e repousar, para recomeçar em seguida a agir, porém de modo diferente”.
(Van Gennepe)

Depois de ter mostrado a organização em seu contexto global, apresentamos o indivíduo e suas relações com o trabalho e conseqüentemente com a organização. Neste capítulo falaremos sobre a organização propriamente dita, enfocando, principalmente, a cultura organizacional, com destaque para a socialização organizacional que é um elemento fundamental dessa cultura.

Fica bem evidente que a análise do homem e de seu comportamento é essencial para se compreender a organização, uma vez que ela nada mais é do que o ajuntamento de pessoas que trazem consigo seus valores, suas crenças, sua cultura, enfim, toda sua bagagem social. Portanto, a organização que pretende crescer e amadurecer deve, acima de tudo, envidar esforços para enfatizar a eficácia humana, o que gerará comprometimento e cooperação, em vez da concorrência inerente ao ser humano.

Kanaane²² muito propriamente diz que uma proposta que preconiza o indivíduo é uma evolução que vem tomando consistência nas organizações e tem resultado em uma revisão de diretrizes e em uma mudança de direcionamento em relação à condição humana. Ele afirma que:

esse escopo redundará na livre comunicação em todos os níveis e direções, acompanhada de maior autonomia das pessoas e dos grupos, maior delegação (não designação apenas) e maior responsabilidade, estímulo à criatividade, possibilidade de avaliação

²²KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1999. p. 54, 56 e 116.

pessoal, autonomia, crescimento e maturidade. Esta livre comunicação, franca e freqüente, permite maior interesse e envolvimento com os fatos e pessoas, levando a um respeito generalizado (mútuo) e à confiança entre os membros da organização.

O autor continua ao afirmar que é possível generalizar que tal proposta, com ênfase na eficácia humana, tem grande probabilidade de desencadear o processo de cooperação, comprometimento, interação e atuação em grupo, o que ameniza a competição. Ele completa ao dizer que, quando existe genuína e real valorização do comportamento humano, de modo amplo e em todos os níveis, os complexos mecanismos existentes nas organizações podem ser compreendidos.

Kanaane destaca, no entanto, que, ao considerar o homem como um ser de relações sociais, há que se focalizar os aspectos facilitadores e os impeditivos, tanto em termos pessoais como grupais, presentes nas interações sociais, que caracterizam o processo de socialização a que o mesmo foi submetido. Para ele as relações estabelecidas no ambiente de trabalho tendem a estar associadas à experiência de vida, ou seja, a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamentos e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no contexto de trabalho. Ele afirma ser possível inferir daí que

os indivíduos, ao se relacionarem com diversos ambientes, o fazem segundo parâmetros preestabelecidos, na tentativa de delinear condutas que, muitas vezes, são reflexos de suas interações familiares e demais experiências sociais. Ao mesmo tempo, ao estabelecerem relações com o ambiente de trabalho, projetam expectativas e valores oriundos de suas classes sociais, sendo altamente influenciados por tais determinantes.

Como Kanaane, acreditamos que as instituições podem tanto atuar como ambiente integrador e enriquecedor para as pessoas que nelas trabalham, quanto podem desagregar-se e manipular as pessoas, que tendem a ser absorvidas pelas mesmas. Conclui-se ao afirmar, como o autor, que, para se estudar o comportamento nas organizações, é preciso considerar-se o comportamento individual, que retrata as reações inerentes ao indivíduo e suas condutas no contexto organizacional; o comportamento grupal, que se refere à gama de reações

dos indivíduos que compõem o grupo; e o comportamento organizacional, que diz respeito às manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional.

4.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é o conjunto de valores da organização. Segundo Robbins²³, cultura organizacional é a maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e representa, então, uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Daí a expressão: “sistema compartilhado de valores”. Para o autor são diversas as funções da cultura: criar distinções entre uma organização e outras; proporcionar um senso de identidade aos membros da organização; facilitar o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais; estimular a estabilidade do sistema social organizacional; e, finalmente, servir como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

Portanto, como afirma Bertero²⁴, a cultura serve tanto à sobrevivência da organização como à sobrevivência de uma comunidade. Ela é um elemento que serve ainda à realização das tarefas inerentes à adaptação externa - dentre as quais podemos citar: mercado, tecnologia e tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico relevante - e, além disso, permite a integração, articulação e coordenação internas”.

Fleury²⁵ diz que “na perspectiva mais comumente adotada por administradores, a cultura é pensada como um sistema de representações simbólicas que expressam formas comuns de apreender o mundo, possibilitando a

²³ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p. 499, 503.

²⁴BERTERO, Carlos O. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder**, in: FLEURY, Maria Tereza L. & FISCHER, Rosa Maria (coordenadoras). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29.

²⁵FLEURY, *op. cit.* p. 7.

comunicação entre os membros de um grupo”. Na opinião dessa autora, esse conceito precisaria ser mais trabalhado em termos de múltiplas significações do universo simbólico e suas relações com outras instâncias da prática social, remetendo ainda às questões das relações de poder internas e externas às organizações.

Para Freitas²⁶, uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos. “Neste sentido, a organização oferece um sistema de crenças e valores, um ideal de vida, a possibilidade concreta de realizar alguns desejos, uma maneira de viver relativamente coerente, e tudo isso responde às necessidades profundas que todo ser humano traz em si”. A autora afirma que a cultura organizacional propõe a reconciliação ilusória do sujeito frágil e carente de amor com a organização forte e todo-poderosa, que pode satisfazê-lo.

Chiavenato²⁷ apresenta a cultura organizacional ou cultura corporativa como o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. O que constitui, em sua opinião, o modo institucionalizado de pensar e agir que existe na organização. A cultura organizacional representa, segundo sua visão, as percepções dos dirigentes e funcionários da organização, ao tempo em que reflete a mentalidade que predomina na organização. Por essa razão, ela condiciona a administração das pessoas como representante das normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. Para o autor, no fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização.

Cabe, portanto, à socialização organizacional propagar essa ideologia, esse ideal de vida, esses valores organizacionais, ao buscar a adesão a

²⁶FREITAS, *op. cit.* p. 98, 100, 116.

²⁷CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 138, 139.

tais valores da empresa. Daí se afirmar que o processo de socialização, processo de integração ou qualquer outro nome que se dê à socialização organizacional, é um elemento simbólico da cultura organizacional e é usado para definir se o entrante tem ou não o perfil da organização, se ele se insere ou não em seus parâmetros e se, finalmente, ele passará a ser divulgador e propagador da cultura organizacional, ao identificar-se totalmente com ela.

Considerar-se-á, neste trabalho, como Fleury²⁸, a importância de se perceber o universo simbólico na sua capacidade de ordenar e atribuir significações ao mundo natural e social, também como elemento de comunicação e, ao mesmo tempo, destacar sua função ideológica de ocultar as relações de dominação existentes, relações essas que passam a ser percebidas como naturais, o que, por sua vez, contribui para a preservação simbólica das organizações.

Para Berger e Luckmann (*apud* Fleury²⁹), existe uma diferenciação entre socialização primária, que ocorre em situações muito emocionais, envolve mais do que simples aprendizagem cognitiva e acontece com a grande identificação emocional do indivíduo com os valores transmitidos pelos pais, e a socialização secundária, que é a identificação que acontece somente na medida necessária para a comunicação entre os seres humanos, razão pela qual essas idéias são fundamentais para a análise do processo de integração dos indivíduos à organização, segundo Fleury.

Os autores afirmam que o universo simbólico integra um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa e legitimidade. É o mesmo que afirmar que o universo simbólico possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados, ao viabilizar a comunicação. Seria como se existisse um processo dialético de sustentação e legitimação.

²⁸FLEURY, *op. cit.* p. 9.

²⁹FLEURY, Maria Tereza L. **O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica**, in: FLEURY, Maria Tereza L. & FISCHER, Rosa Maria (coordenadoras). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1996. p. 18.

Fleury cita Maanen, que elabora uma tipologia sobre estratégias de socialização desenvolvidas pelas organizações, muito na linha, ressaltada por ela, da socialização secundária desenvolvida por Berger e Luckmann. Maanen identifica vários tipos de estratégias de socialização, que podem ser combinadas em função de se adequar, o mais eficientemente possível, o indivíduo aos objetivos e natureza da organização que o recebe. Essas estratégias serão citadas mais à frente, neste trabalho.

Segundo Fleury³⁰, “quando a perspectiva simbólica é aplicada à análise organizacional, a cultura é concebida como um padrão de discursos simbólicos que necessita ser decifrado e interpretado”. A autora cita, também, um outro artigo de Van Maanen (1982), no qual um dos pontos ressaltados é o processo pelo qual as pessoas procuram decifrar a organização em termos de pautar e adequar seu próprio comportamento, ou seja, o processo pelo qual os novos servidores aprendem o sistema de significados mantidos pelo grupo.

Fleury também cita Schein, para quem “cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”. Para ele, é essencial para o pesquisador interessado em investigar o universo cultural de uma organização, analisar, dentre outros itens, o teor e o processo de socialização dos novos membros.

A partir do próximo capítulo, apresentar-se-á a socialização organizacional tanto em seu aspecto teórico quanto simbólico e assim encerraremos toda a pesquisa sobre o atual estado da arte do assunto, ao aplicar a teoria apresentada à realidade da Câmara dos Deputados.

³⁰FLEURY, Maria Tereza L. **Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho**. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: FGV, Outubro/Dezembro 1987. Volume 27. Número 4. p. 9.

5. SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

*“Toda passagem é perigosa. Toda passagem é angustiante.
Toda passagem é necessária”.*
(Monique Augras)

Os termos integração, iniciação, orientação, socialização ou ambientação de novatos, entrantes, recém-chegados ou novos servidores das organizações são alguns dos diferentes nomes utilizados para o processamento de pessoas ou, ainda, para a socialização organizacional, que é definida como o processo pelo qual os novos membros aprendem o comportamento e as atitudes necessárias para assumirem seus papéis nas organizações.

Concordamos com os autores Fisher, Van Maanen, Van Maanen & Schein (*apud* Morrison³¹) que apresentam três enfoques da abordagem tradicional do assunto e afirmam que, embora esses enfoques tenham dado importantes contribuições, são limitados na medida em que apresentam os novatos como passivos, ou seja, reativos no processo de socialização, e não pró-ativos. Uma segunda limitação seria o fato de que pouco se considera a importância da informação no processo de socialização. E, ainda, a última limitação da literatura conhecida sobre esse tema é o pouco estudo sobre o desdobramento da socialização à medida que o tempo passa.

Registram-se como de fundamental importância as observações feitas pelos autores acima citados. É muito importante levar-se em consideração, ao se tratar da socialização organizacional, o fato de que os novatos não são passivos no processo, eles bem sabem o que buscam e porque se apresentaram àquela

³¹MORRISON, Elizabeth W. **Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes.** *Academy of Management Journal*. Mississippi State, Estados Unidos, Volume 36, Issue 3. Jun 1993. Tradução livre.

organização. Além disso, outra questão importante é que a socialização organizacional continua acontecendo à medida que o tempo passa e não deve se limitar somente aos primeiros dias do servidor na organização.

Mesquita e Goerck³² anunciam que: “Na agenda dos acadêmicos, especialmente dos que se dedicam a estudos sobre a cultura organizacional, o processo de socialização dos novos membros tem sido visto como um ritual de passagem, integrante dessa mesma cultura”. E Schein (*apud* Fleury³³) muito propriamente afirma que analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros pode constituir uma das formas de desvendar a cultura de uma organização.

Considerando-se todos esses conceitos, apresentaremos, a seguir, mais enfoques teóricos sobre o assunto por acreditar, como Caldas³⁴, “que a contraposição de referenciais teóricos paradoxais é benéfica ao entendimento de fenômenos organizacionais”.

Para Chiavenato³⁵, os programas de orientação às pessoas atendem a vários propósitos, tais como: enviar mensagens claras e proporcionar informação a respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas em relação ao trabalho. Além disso, o programa de integração visa a reduzir a ansiedade das pessoas pelo receio de falhar no trabalho; reduzir a rotatividade, que é grande no período inicial do trabalho pelo fato de os funcionários se sentirem ineficientes, indesejados ou desnecessários; economizar tempo, que seria gasto para conhecer a organização, o trabalho e os colegas; e desenvolver expectativas realísticas, já que, por meio desse programa, os novos funcionários ficam sabendo o que deles se espera e quais os valores almejados pela organização.

³²MESQUITA, Zilé & GOERCK, Suzana. **Bem-vindos ou estranhos no ninho? Considerações sobre o teor e o processo de integração de novos membros nas organizações**, XXV ENANPAD 2001, Campinas.

³³FLEURY, *op. cit.* p. 21

³⁴CALDAS, Miguel P. **A passagem do pica-pau: análise da socialização de *trainees* como rito de passagem**, *in*: CALDAS, Miguel P. & WOOD, Thomas Jr. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**, São Paulo: Atlas, 1999. p. 216.

³⁵CHIAVENATO. *op. cit.* p. 153, 146, 151.

Para o autor,

após vencerem os obstáculos do processo seletivo, os candidatos são admitidos na organização e se tornam seus novos membros e ocupantes de cargos. Contudo, antes que eles iniciem suas atividades, as organizações procuram integrá-los em seu contexto, condicionando-os às suas práticas e filosofias predominantes através de cerimônias de iniciação e de aculturação social, ao mesmo tempo em que tentam o desprendimento de antigos hábitos e prejuízos arraigados e indesejados, que devem ser banidos do comportamento do recém-iniciado. Dá-se o nome de socialização organizacional à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização (...) O novo participante deve renunciar a um certo grau de sua liberdade de ação para poder ingressar na organização e seguir os seus preceitos internos (...) A organização procura induzir a adaptação do comportamento do indivíduo às suas expectativas e necessidades. Enquanto isso, o novo participante procura influenciar a organização e o seu gerente superior para criar uma situação de trabalho que lhe proporcione satisfação e o alcance de seus objetivos pessoais. Trata-se de um processo de quatro mãos em que cada uma das partes tenta influenciar e adaptar a outra aos seus propósitos e conveniências: de um lado a socialização e, de outro, a personalização.

Chiavenato afirma que a socialização organizacional constitui o esquema de recepção e de boas-vindas aos novos participantes. E acredita que a socialização representa uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento a longo prazo entre o indivíduo e a organização. Mas, além disso, ela funciona como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional.

Para Robbins³⁶, a organização tem a necessidade de ajudar seus novos membros a adaptarem-se à cultura organizacional e esse processo é chamado de socialização. Segundo o autor, a fase mais crítica desse processo é o momento de entrada na organização. É nesse momento que a empresa tenta moldar o indivíduo em um funcionário “bem posicionado”, diz o autor. Aqueles que não conseguem assimilar os comportamentos cruciais e essenciais correm o risco de ser descartados.

³⁶ROBBINS. *op. cit.* p. 509, 511.

Robbins, baseado em Schein, Van Maanen e Feldman, afirma que

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

Ele continua afirmando que o processo de socialização está completo quando o novo membro se sente totalmente confortável com seu trabalho e com a organização. Ele terá introjetado as normas da organização e de seu grupo de trabalho, compreendendo-as e aceitando-as. Ele se sentirá aceito por seus companheiros como valioso e confiável, sentir-se-á seguro de poder realizar seu trabalho com sucesso e compreenderá o sistema não apenas no que diz respeito a suas tarefas, mas também a todas as regras, procedimentos e práticas aceitos informalmente. E, finalmente, ele já saberá como será avaliado, quais os critérios que serão utilizados para medir e julgar seu trabalho. Para o autor, a maneira como os funcionários serão socializados dependerá tanto do sucesso obtido no processo de seleção, em relação à adequação entre os valores dos recém-chegados com os da organização, como da preferência dos dirigentes quanto aos métodos de socialização.

Bowditch e Buono³⁷ caracterizam a socialização organizacional como um processo de três fases, que correspondem em grande parte aos estágios apresentados por Robbins. A primeira fase é a socialização antecipada, na qual a pessoa deve receber uma visão realista das metas e expectativas organizacionais. Eles afirmam que, durante essa fase, os recém-admitidos podem avaliar, mesmo que por alto, a extensão da congruência entre os seus próprios valores e

³⁷BOWDITCH, James L. & BUONO, Anthony F. Tradução: José Henrique Lamendorf. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. p. 102, 103 e 104.

necessidades da organização. Na segunda fase, o encontro organizacional ou grupal, o indivíduo é confrontado com a necessidade de equilibrar diversas exigências pessoais e relacionadas ao trabalho, que podem conflitar entre si enquanto, simultaneamente, ele está aprendendo novas tarefas, esclarecendo expectativas do seu papel e travando conhecimento com seus colegas. Nessa fase as pessoas deverão aprender a importância relativa e a alocação de tempo apropriada para as tarefas que lhes foram designadas. É nesse momento que as expectativas de como seria o trabalho são comparadas com a realidade da situação. Por último, a fase de aquisição das normas e valores do grupo, que é quando a socialização organizacional se completa. Nessa fase os recém-chegados já serão capazes de conciliar as exigências conflitantes de seus papéis, de dominar suficientemente suas tarefas e de se ajustar às normas e valores do grupo. Bowditch e Buono concluem dizendo que se tem constatado que a socialização bem feita, ou seja, aquela que obtém seu objetivo principal, que é fazer com que o indivíduo se sinta parte integrante da organização, também contribui para sua produtividade, assim como para o seu compromisso para com o grupo ou a organização.

Pascale (*apud* Bowditch & Buono) indica os sete passos para a socialização organizacional já adotados por empresas altamente socializadas como IBM, AT&T, dentre outras, como os seguintes: seleção cuidadosa dos candidatos ingressantes; experiências indutoras de humildade, que promovem a abertura para aceitar as normas e valores da organização; treinamento na frente de batalha, que leva ao domínio de uma disciplina central; os sistemas de controle e recompensa, que são cuidadosamente refinados para reforçar os comportamentos considerados essenciais para o sucesso no mercado; a aderência aos valores, que torna possível a reconciliação dos sacrifícios pessoais; o folclore de reforço, que são as histórias, mitos e símbolos da organização, na medida em que oferecem imagens fortes da empresa e, assim, influenciam a maneira como as pessoas vêem suas organizações; e, por último, modelos consistentes de papéis a desempenhar.

Concordamos com o autor ao considerar que a socialização organizacional deve, realmente, começar com a seleção criteriosa e ir bem além de simplesmente apresentar o indivíduo à organização. Ela deve acompanhá-lo até que

ele se integre totalmente à organização e, como Robbins³⁸ afirma, a organização continuará socializando seus funcionários durante toda a sua carreira na empresa, embora de maneira menos explícita. Essa manutenção, acredita ele, contribui para a sustentação da cultura organizacional.

Bowditch e Buono afirmam que “as pessoas que entram para uma organização precisam saber o que esperar no trabalho, de modo que possam se preparar adequadamente para dar conta das pressões e exigências do trabalho de forma eficaz”. Os autores continuam dizendo que, por receberem uma descrição precisa de como será o seu trabalho, um funcionário terá menos probabilidade de ficar desapontado quando expectativas irreais deixarem de ser cumpridas. Eles anunciam que, em geral, as pessoas que recebem ilustrações factuais de como serão os seus cargos tendem a ficar mais satisfeitas e comprometidas com suas empresas, com menos estresse e probabilidade de rotatividade que funcionários que não recebem essas informações. Bowditch e Buono concluem que é muito importante tanto para o servidor, quanto para a organização, que os recém-chegados tenham a oportunidade de aprender o que o grupo ou a organização espera deles, os papéis que devem desempenhar e os trabalhos que estes envolvem, bem como as implicações das normas e valores do grupo.

Os autores citam pesquisas recentes que sugerem que mesmo processos de socialização idênticos podem afetar as pessoas de forma diferenciada, dependendo de suas experiências anteriores e do fato de algumas pessoas serem mais proativas que outras na busca da própria socialização dentro de uma organização nova. Por esse motivo, dizem eles, tão logo os trabalhadores entram numa organização, eles desenvolvem tipos diferentes de relacionamento com a empresa. Enumeram, como exemplo, três tipos de padrões básicos de socialização nas organizações: o padrão organizacionalista, que retrata os integrantes ascendentes, que se identificam virtualmente com tudo o que a organização representa; o padrão ambivalente ou profissionalista, no qual o indivíduo se identifica mais com sua profissão do que com a organização; e o padrão indiferente ou externalista, no qual o indivíduo extrai pouca satisfação do trabalho e satisfaz suas

³⁸ ROBBINS. *op. cit.* p. 509.

necessidades em atividades externas. Deve-se considerar, segundo os autores, o fato de que algumas pessoas apresentarão padrões de socialização mistos.

Fleury³⁹ analisa, assim como os demais autores citados por ela (Berger, Schein, Van Maanen, Pagès), o processo de socialização de novos membros como crucial para a reprodução do universo simbólico. Ela afirma que é por meio das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos são transmitidos e incorporados pelos novos servidores. A autora cita como estratégias mais usuais os chamados programas de treinamento e socialização de novos funcionários, cujos formatos e durações são definidos pela própria organização de acordo com seus objetivos. Para ela, os rituais de socialização desempenham o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e, ao mesmo tempo, de delimitação do processo de exclusão dos demais.

Apresentamos até aqui a opinião de diversos autores sobre o processo de socialização organizacional e apontamos para certos pontos com alguns dos quais concordamos. Tudo isso posto, mais uma vez citamos Caldas⁴⁰, que apresenta em seu trabalho o fato de que

na teoria de organizações convencional, a iniciação de novos entrantes na organização tem sido analisada de forma *objetiva*, principalmente dentro de estudos sobre seleção e socialização de novatos (Louis, 1980; Morrison, 1993). Em uma segunda e mais recente dimensão, mais *subjetiva*, o caso pode ser visto de uma perspectiva simbólica, consoante com a tradição da cultura organizacional, em que se pode sugerir que a iniciação de indivíduos na organização moderna é passível de ser entendida como um *rito de passagem*. (grifo do autor).

Da mesma forma, desse ponto do trabalho em diante, far-se-á o mesmo que Caldas, focar-se-á tanto a visão simbólica, utilizando-se basicamente o trabalho de Van Gennep sobre os ritos de passagem, quanto a visão convencional sintetizada pela obra de Van Maanen, devidamente enriquecida de todos os outros autores citados até aqui. E, no estudo de caso, buscar-se-á identificar tanto a simbólica quanto a convencional ao processo de socialização adotado pela Câmara.

³⁹FLEURY, *op. cit.* p. 23.

⁴⁰CALDAS, *op. cit.* p. 216.

5.1 Ritos de Passagem

Para Beyer e Trice, citados por Fleury⁴¹, a parte tangível da cultura, ou seja, as formas culturais constituem os ritos, rituais, mitos, estórias, gestos, artefatos. Para os autores, “o rito consiste em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm conseqüências práticas e expressivas”. Esses autores, ao comparar relatos antropológicos dos ritos das sociedades tribais com os da vida das organizações modernas, identificaram seis tipos de ritos, dentre eles, os ritos de passagem.

Portanto, para se compreender melhor esses ritos, há que se buscar ajuda na antropologia, especificamente nesse caso, na obra do francês Arnold Van Gennep (*apud* Augras⁴²) que, como folclorista que era, agrupou numa só obra todos os rituais dentro de uma só categoria, dizendo que todos eles contam a mesma história, passam pelo mesmo processo, de acordo com o tipo de situação e também da cultura. Na apresentação do livro de Van Gennep⁴³ em português, Roberto da Matta diz que “falar da vida social é falar em ritualização, donde minhas preocupações com o fenômeno da transformação e passagem do gesto ao ato ritual”. Matta afirma que Van Gennep encontrou o centro mesmo do mundo social como um processo perene de buscar a unidade na dualidade.

Van Gennep⁴⁴ diz que, em sua obra, tentou agrupar todas as seqüências cerimoniais que acompanham a passagem de uma situação a outra, e de um mundo a outro. Para ele, as modificações que ocorrem no estado das pessoas não deixam de perturbar a vida social e individual. Por isso, um certo número de ritos de passagem destina-se a reduzir os efeitos nocivos de tais mudanças. Assim, ele decompõe os ritos de passagem em três categorias para facilitar a análise: ritos de separação, ritos de margem e ritos de agregação.

⁴¹FLEURY, *op. cit.* p. 19.

⁴²AUGRAS, Monique. **Passagem: morte e renascimento**, in: PITTA, Danielle P. (organizadora). **O imaginário e a simbolologia da passagem**. Recife: Massangana, 1984. p. 37.

⁴³GENNEP, Arnold Van. **Os ritos de passagem**. Petrópolis: Vozes, 1978.

⁴⁴GENNEP, *op. cit.* p. 31, 33

Os ritos preliminares, ou ritos de separação são, por exemplo, o caso de um indivíduo que decidiu, ou decidiram por ele, que quer mudar de emprego. Para passar para outro estágio, ele terá primeiro que se despedir, que se desligar do estágio anterior, ou do emprego anterior. Ele terá que acabar com a vida que levou até então. É quase como se fosse uma morte.

Depois dos ritos preliminares, Van Gennep aponta para os ritos de margem, ou liminares, que representam aquela fase de limbo, na qual o indivíduo já não é mais aquele, mas também não é um novo indivíduo; no caso do emprego, ainda não se adaptou completamente. É nessa fase que se ensina a ele tudo o que ele tem de fazer. Ele aprende, por humilhação e doutrinação, os comportamentos e crenças de seu novo *status*, reforçando a assimilação de uma nova identidade.

Para finalizar, a terceira fase dos ritos de passagem é a agregação ou pós-liminar. São ritos que servem para agregar o novo indivíduo a seu novo *status*, nova posição, novo grupo, novas funções. E isso acontece praticamente em todos os ritos de passagem, em todas as áreas da vida do indivíduo, inclusive nos programas de integração.

Nesse contexto, Freitas⁴⁵ afirma, também, que esses ritos são “usados para facilitar a mudança de *status*, seja no caso de introdução, seja no retreinamento de pessoal”; ela afirma que suas conseqüências latentes são “minimizar mudanças na maneira como as pessoas executam novos papéis sociais e restabelecer o equilíbrio das relações sociais em processo”.

⁴⁵FREITAS. *op. cit.* p. 24.

5.2 Programas de Integração

Chiavenato⁴⁶ afirma que os processos de aplicar pessoas nas organizações variam enormemente. Em algumas delas, tais processos são rudimentares e fundamentados em uma visão lógica e determinística sobre como lidar com as pessoas. Eles seguem o modelo burocrático, a divisão do trabalho e a fragmentação das tarefas, além de enfatizarem a eficiência e exigirem que as pessoas executem as suas atividades de acordo com o método preestabelecido de trabalho bem como sigam as rotinas e procedimentos impostos pela organização. Como o método é considerado perfeito, acabado e imutável, os trabalhadores devem obedecer às regras impostas e fazer as coisas, executar e não pensar. Nesse modelo, privilegiam-se os fatores higiênicos de Herzberg. “Nestas condições, o sistema privilegia o conservantismo, a rotina e a permanência das atividades, pois nada precisa ou deve mudar. Em um mundo caracterizado por intensas mudanças, os processos de aplicar pessoas dentro destas condições está orientado para o passado e não para o futuro”, diz o autor.

Em outras organizações, os processos de aplicar pessoas são sofisticados e refinados, fundamentados em uma visão sistêmica e abrangente. Seguem o modelo orgânico, a adaptabilidade e a flexibilidade. Enfatizam a eficácia e exigem que as pessoas orientem mais as metas a alcançar e os objetivos a cumprir para desenvolver com certa liberdade de escolha as suas atividades, obedecendo a normas genéricas da organização. Além disso, privilegiam-se os fatores de motivação, pois se dá muita importância aos aspectos de conteúdo e aos fatores de satisfação, dentro da abordagem de Herzberg. O autor afirma que “nestas condições, em que tudo é provisório e mutável, o sistema privilegia a mudança, a melhoria constante e o desenvolvimento das atividades, pois tudo precisa e deve mudar constantemente para assegurar a competitividade organizacional em um mundo caracterizado por intensas mudanças. Nestas organizações, os processos de aplicar pessoas está orientado para o futuro e para a construção do destino da organização”.

⁴⁶CHIAVENATO, *op. cit.* p. 135-136.

Van Maanen⁴⁷ afirma que as estratégias de processamento de pessoas são de importância inegável quando se examinam assuntos como desempenho organizacional, estrutura e, até mesmo, a sobrevivência das organizações. Ele apresenta sete dimensões nas quais as estratégias de processamento de pessoas podem estar situadas. O autor enfatiza que, na prática, elas são tipicamente combinadas pelas organizações e aparecem de formas variadas e criativas. São elas:

- a) Formal ou informal (citada também por Chiavenato⁴⁸ e Caldas⁴⁹). Quanto mais o novo funcionário é separado e diferenciado do resto da organização para tornar explícito o seu papel de ingressante, mais a socialização é formalizada. É o caso de programas específicos de integração e orientação. Já a socialização informal coloca o novo funcionário imediatamente em seu cargo com pouca ou nenhuma atenção especial. A previsão dos autores é de que quanto mais formal for a tática de socialização aplicada, maior seria a aceitação e coletivização de normas e valores organizacionais.
- b) Individual ou coletiva (citada também por Chiavenato e Caldas). Os novos membros podem ser socializados individualmente ou em grupo e processados por meio de um conjunto idêntico de experiências, como é o caso do serviço militar e é o modelo que tem sido mais difundido em organizações burocráticas. Segundo os autores, quanto mais coletiva for a tática utilizada pela organização, maior a tendência de aceitar o *status quo*.
- c) Seqüencial ou não-seqüencial (citada também por Caldas como seqüencial ou randômica). Na tática seqüencial, os estágios pelos quais os novatos têm de passar são definidos e claros; na randômica, são aleatórios e desconhecidos para o novato. O modelo sugere, nesse particular, que a conformidade

⁴⁷MAANEN, John Van. **Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional**, in: FLEURY, Maria Tereza L. & FISCHER, Rosa Maria (coordenadoras). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1996. p.48-60.

⁴⁸CHIAVENATO, *op. cit.* p. 148.

⁴⁹CALDAS, *op. cit.* p. 218.

do indivíduo tende a aumentar quanto mais seqüencial for a tática de socialização da organização.

- d) Fixa ou variável (citada também por Chiavenato e Caldas). No programa fixo ou uniforme, o novato tem exata informação do tempo necessário para concluir cada estágio no processo; o tempo de transição é padronizado. O programa variável não prevê nenhum programa da empresa quanto aos passos da integração e, portanto, não oferece àqueles que estão sendo processados notificação de avanço sobre seu período de transição. Para os autores, se a socialização fosse fixa, o novato tenderia a conformar-se aos padrões estabelecidos. No entanto, se fosse usada uma tática variável, aumentaria no indivíduo a incerteza e a ansiedade, crescendo o nível de conformidade.
- e) Por competição ou por concurso (não aparece em nenhum dos outros autores). A prática de separar conjuntos selecionados de novatos em diferentes programas de socialização ou rotinas baseadas em diferenças presumidas como habilidade, ambição ou antecedentes representa a essência dos processos de socialização competitiva. Já os processos de socialização por concurso evitam a acentuada distinção entre superiores e subordinados pertencentes ao mesmo grupo de avaliação. Os canais de movimentação por meio dos diversos programas de socialização são mantidos abertos e dependem das habilidades observadas e dos interesses declarados de todos. Para Van Maanen, a socialização por competição parece mais remota por forçar uma separação entre as pessoas que são processadas, enquanto a socialização por concurso parece produzir um espírito mais cooperativo e participativo entre as pessoas da organização.
- f) Em série ou isolada (citada por Caldas como seriada ou descontínua e, por Chiavenato, como seriada ou randômica). A socialização em série utiliza papéis que treinam e encorajam o

novo funcionário, como nos programas de aprendizagem e de tutoração, ou seja, os novatos têm modelos de ação, porque membros mais experientes passaram pelo mesmo processo. Se o novato não tem antecedente disponível naqueles exemplos que ele possa seguir, o padrão de socialização pode ser denominado isolado, ou seja, não utiliza papéis e os novos funcionários ficam à vontade para atuar por sua própria conta. Para os autores, quanto mais seriada a socialização, maior a tendência de conformidade a padrões “bem-sucedidos”.

- g) Por investidura ou despojamento (citada por Chiavenato como por reforço ou eliminação e, como construtiva ou destrutiva, no original *investiture* ou *disvestiture*, por Caldas). A socialização construtiva ou por investidura confirma e apóia certas qualidades e qualificações do novo funcionário como ingredientes necessários para o sucesso no cargo. A socialização destrutiva ou por despojamento, ao contrário, tenta eliminar ou neutralizar certas características indesejáveis do recruta e adaptá-lo ao novo papel a ser desempenhado. Para os autores, quanto mais construtiva for a tática, maior o reforço à autoconfiança do novato, e, portanto, menor a tendência de conformidade aos padrões socialmente estabelecidos. Para esse modelo, então, quanto mais vexatória for a experiência do indivíduo, maior a tendência de aceitação dos padrões organizacionais.

A seguir, antes de falar da socialização organizacional na Câmara dos Deputados, consideramos de fundamental importância apresentá-la como uma Instituição Pública, inserida no contexto atual, envolvida no processo de mudanças constantes e muito significativas que vêm ocorrendo, conforme registrado no primeiro capítulo deste trabalho. Enfocar-se-ão os pontos positivos e negativos, verificados na Instituição, que concorrem ou não para sua adaptação aos novos parâmetros exigidos para sobrevivência das organizações. Discorreremos, também, sobre sua cultura organizacional, traçaremos um perfil do novo servidor público e,

por último, apresentaremos o processo de seleção para ingresso na Câmara dos Deputados.

Só depois de tudo isso é que passaremos a falar da socialização organizacional da Câmara propriamente dita e a apresentar e comentar o resultado do estudo de caso.

6. A CÂMARA DOS DEPUTADOS

*“Rara a passagem que para ser bem sucedida
não conte com uma luta vitoriosa, com um ato heróico”.*
(Maria do Carmo Vieira)

A Câmara dos Deputados, que é o organismo vital para a manutenção da democracia em nosso País, reúne os legítimos representantes do povo brasileiro. Por esse motivo, a Câmara é uma instituição muito diversificada, assim como os cidadãos que por ela circulam diariamente e aqueles que representa. São etnias, raças, ideologias, estrutura, objetivos, composição política, enfim, vários fatores que caracterizam esse povo. Do operário ao grande empresário, estão todos ali. A Câmara é um retrato fiel da sociedade brasileira: diversa na riqueza cultural e no abismo social.

Por toda essa diversidade e representatividade, pode-se afirmar que, na Câmara dos Deputados, mais que em qualquer outro lugar, se vivencia e se experimenta, neste momento, toda a mudança que se verifica em nossa sociedade. Para começar, é impossível falar de uma Câmara única. Não há ali uma orquestra sinfônica que toca, afinadíssima e uniformizada. Esse descompasso, principalmente na estrutura administrativa da Casa, leva a injustiças, especialmente a da estereotipação: os que trabalham muito, com hora para chegar e sem previsão para sair, revoltam-se com a fama de “marajás” e preguiçosos.

Na Câmara ainda se observa inércia e burocracia. Tanto no processo legislativo quanto no trâmite administrativo, a duplicação de trabalho também existe. Em grande parte, os problemas da instituição estão na sua natureza política. As soluções perdem-se em negociações intermináveis, interesses

inconciliáveis. A afeição dos políticos e gestores pelo processo em si, sem levar em conta os resultados, também atrapalha muito.

Mas a Câmara está mudando. Nos últimos anos, foram várias as tentativas de estreitar os laços com a sociedade, ou seja, de melhorar a qualidade do serviço que presta ao cidadão. Considerando-se que essa é uma das grandes preocupações das instituições empreendedoras e que querem acompanhar o ritmo das mudanças frenéticas às quais estamos todos expostos, criou-se a Ouvidoria Parlamentar, a Comissão de Legislação Participativa, o Disque-Câmara, o *site* na *Internet* e os veículos de comunicação interna: a Rádio Câmara, a TV Câmara e a Agência Câmara em tempo real. São iniciativas que sinalizam uma preocupação evidente com a busca de transparência, eficiência e, sobretudo, uma atuação mais democrática.

A despeito de todas as adversidades, a rigor, na Câmara prosperam inúmeros requisitos de um ambiente que propicia a criatividade e o desenvolvimento das habilidades de seus servidores, outra das exigências da administração gerencial moderna, na qual os recursos humanos são a única forma de inovar e transformar uma instituição com capacidade de adaptar-se às mudanças, tornando-as oportunidades de crescimento e de amadurecimento. Alguns desses fatores são:

- a) os servidores permanecem muito tempo no mesmo setor, o que lhes permite um conhecimento específico que servirá como base para transformações, e a transposição de limites, baseada na improvisação;
- b) a existência de orçamento oriundo da União, que supre as necessidades da Câmara e confere a seus administradores relativa autonomia interna para aplicação dos recursos;
- c) a estabilidade funcional, que neutraliza qualquer receio intrínseco ao setor privado de demissões iminentes e punições rigorosas, estabelece uma margem de tolerância ao erro, que passa a ser uma hipótese tolerada e aceitável do ponto de vista da carreira do indivíduo;

- d) a inexistência de uma figura centralizadora, que teria poderes totais sobre toda a organização, nos moldes dos ditadores do passado, nos quais a própria vontade era a lei, o que afasta qualquer risco de arbitrariedades e injustiças ou mesmo perseguições no plano pessoal;
- e) o alto grau de diversidade temática transforma o parlamento numa grande aldeia global. A concentração de tantos assuntos e abordagens teóricas e práticas da vida cotidiana oferece a cada indivíduo que tem o privilégio de estar engajado nessa síntese do mundo global, uma riqueza de opções e oportunidades de trabalho quanto à formação profissional, focos de interesse e preferências pessoais, inimaginável em qualquer outra instituição;
- f) a infra-estrutura da Instituição, comparável, pela sua dimensão, complexidade, recursos financeiros e estrutura física, à de uma pequena cidade, permitem a elaboração e execução de programas que envolvem diversas áreas de conhecimento e a implementação de propostas, recorrendo-se apenas aos recursos internos disponibilizados pelas várias áreas existentes na Casa, por meio da cooperação entre profissionais das mais diversas formações;
- g) a existência de um aparato legal confere ao gerente público escudo necessário para atuar dentro dos estritos limites da Administração Pública, servindo como uma espécie de blindagem ética e moral contra eventuais injustiças e perseguições que venham a ser cometidas por superiores hierárquicos;
- h) alto nível de satisfação salarial por parte dos integrantes da Instituição, detentora de mecanismos legais para remunerar e até mesmo justificar o esforço do funcionário que vai além de seu horário e de suas funções precípuas. Um dos exemplos é a faculdade de conferir “funções de confiança” às pessoas que se destacam e demonstram dedicação às suas tarefas;

- i) definição clara de um escopo comum da organização, que, previsto na Constituição, lhe dá consistência ideológica e constitui a própria essência e razão de ser da Instituição, que é a promoção do bem-comum, por meio do atendimento à sociedade e aos interesses coletivos nela manifestados, inexistindo, desta forma, atritos quanto à missão institucional a ser perseguida, comum a tantas organizações privadas que buscam a eficiência.

Contrapondo-se a tudo isso, no entanto, encontramos uma cultura essencialmente burocrática e com muito ainda para se caminhar rumo à desburocratização tão desejada e à modificação de tal cultura, arraigada e forte. Citamos Freitas⁵⁰ por afirmar que “uma cultura organizacional forte pode ser uma excelente faca de dois gumes, não apenas para a organização em si, mas também para os indivíduos que nela estão. Quanto mais sedimentada, mais freio ela é para incorporar processos de mudança”.

Incluimos, também, uma citação muito pertinente de Bertero⁵¹: “O processo de mudança cultural não é fácil, nem rápido. Mas longo e problemático”. E de Carbone⁵² que afirma que “é muito difícil reprogramar qualquer cultura, mesmo porque elas estão em permanente movimento, ajustando-se em torno de um eixo que já foi estabelecido pelo tempo e pela história”. Para ele, é como uma espécie de código genético cultural, passível de adaptação, até de submissão, mas nunca de reprogramação total.

Velloso Filho⁵³ também discorreu sobre o impacto desse modelo de cultura tradicional das organizações, baseado no alto controle, hierarquia formal, excesso de cobranças e normalização, pouca tolerância a erros e falta de estímulo e

⁵⁰FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros.** in: MOTTA, Fernando P. & CALDAS, Miguel P. (organizadores). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997. p. 293-304.

⁵¹BERTERO. *op. cit.* p. 43.

⁵²CARBONE, Pedro Paulo. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura.** *Revista de Administração Pública.* Rio de Janeiro: FGV, Março/Abril 2000. Volume 34. Número 2. p. 133-144.

⁵³VELLOSO FILHO, Fernando. **Considerações sobre a criatividade nas organizações.** *Revista de Administração Pública.* Rio de Janeiro: FGV, Março/Abril 1999. Volume 33. Número 2. p. 129-45.

reconhecimento individual e coletivo. Para ele “a consequência disso é que os indivíduos passam a desenvolver bloqueios que prejudicam a fluência da criatividade: o medo de errar, a passividade e o conformismo são exemplos desses comportamentos negativos”.

O autor destaca a hierarquia como um dos fatores que mais dificultam a fluência criativa nas organizações, em função das relações de poder e autoridade. Ele enfatiza que, culturalmente, há uma tendência ao exagero na necessidade de se obedecer à autoridade.

Apesar de a Câmara dos Deputados apresentar essa cultura arraigada, forte e burocrática mas, também, todos os pontos positivos citados, é possível afirmar, sem medo de errar, que estamos, sim, vivendo um processo de mudança tanto no interior quanto no exterior dessa Instituição que hoje é a grande mantenedora da democracia em nosso País, e que, em um futuro muito próximo, vislumbraremos a adaptação segura do modelo cultural existente.

6.1 Novo Papel do Servidor Público

A Constituição de 1988, em seu art. 39, determinou a instituição do Regime Jurídico Único - RJU e de planos de carreira para os servidores públicos da administração direta, das autarquias e das fundações públicas. O parágrafo 1º desse artigo da Constituição previu que a lei asseguraria aos servidores da administração direta isonomia de vencimentos para cargos e atribuições iguais ou assemelhados do mesmo Poder ou entre servidores dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, ressalvadas as vantagens de caráter individual e as relativas à natureza ou local de trabalho.

A Reforma Administrativa, por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, excluiu não só a referência aos planos de carreira, mas, também, a obrigação do regime jurídico. Ela afetou a relação Estado-servidor público, principalmente quanto a:

- a) flexibilização do Regime Jurídico Único;
- b) ingresso no serviço público;
- c) estabilidade.

Com o fim do Regime Jurídico Único, anteriormente previsto no texto de 1988, ficou consignada a possibilidade de maior flexibilidade nas relações jurídicas entre Estado e servidor, podendo conviver, em um mesmo órgão ou entidade, empregos, cargos e funções (diversos regimes jurídicos), se essa for julgada a forma mais adequada para o melhor desempenho, visualizada a natureza de atividade ou da função do órgão. O Regime Estatutário está destinado ao exercício das atividades exclusivas de Estado, que poderão ser diferentes de um para outro ente federativo, mas, por sua própria natureza, deverão abranger poucos cargos. Além disso, a emenda permitiu a admissão de trabalhadores sem concurso público.

Para o governo, a extinção do RJU resulta na manutenção do Regime Estatutário exclusivamente para os servidores pertencentes às chamadas carreiras de Estado. Apenas no chamado “Núcleo Estratégico” é que se deveriam manter traços ou elementos burocráticos. Todos os demais servidores deveriam passar para o regime celetista, objetivando introduzir, na esfera estatal, princípios típicos da administração privada, tida como mais ágil e eficiente do que a Administração Pública.

Em relação à estabilidade, os servidores públicos, desde que aprovados mediante concurso público, podem se tornar estáveis após três anos de efetivo exercício. A aquisição da estabilidade não é automática, pois depende obrigatoriamente de avaliação especial de desempenho feita por comissão específica criada para tal fim. Adquirida a estabilidade, o servidor só perderá o cargo mediante sentença judicial transitada em julgado, processo administrativo disciplinar, assegurada ampla defesa e, mediante avaliação periódica de desempenho, a ser regulamentada por lei complementar federal. Uma outra hipótese de dispensa de servidor estável é a adequação de despesas.

A Emenda nº 19, ao acrescentar o art. 247 à Constituição Federal, determinou que, relativamente “ao servidor público estável que desempenhe atividades exclusivas de Estado”, a lei estabelecerá os critérios e garantias especiais para a perda do cargo, seja em razão de insuficiência de desempenho, seja para redução de despesas.

Ao retratar os princípios e diretrizes para uma nova administração pública, a Emenda nº 19 trouxe, como um de seus pontos fundamentais, a construção de um novo perfil do servidor público, vinculando sua evolução funcional, seu desenvolvimento no serviço ao seu grau de comprometimento com a qualidade, a produtividade e os resultados de seu trabalho.

Isso significa que o servidor, mais do que nunca, deve ser agente de seu sucesso profissional. Em contrapartida, fica evidente que é imperioso que os governantes e dirigentes implementem um modelo de gestão por resultados, fixando metas que possibilitem a avaliação do desempenho do órgão e da contribuição do servidor e, principalmente, adotando políticas, programas e ações de capacitação e avaliação de desempenho que possibilitem a mudança de perfil dos servidores.

O principal objetivo da reforma administrativa, consubstanciada na Emenda Constitucional nº 19/98, é o da superação dos modelos burocráticos de administração do setor público, mediante introdução de diretrizes, métodos e técnicas de administração gerencial, enfatizando a busca da produtividade, a qualidade, os resultados e a responsabilidade e responsabilização dos servidores públicos.

Nesse sentido, ao lado dos princípios já inscritos na Constituição de 1988 (legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade), acresceu a reforma, para observância pela Administração Pública, o princípio da eficiência. Para a sua efetividade, a Emenda nº 19, além da autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades, indicou a necessidade de adoção de mecanismos próprios de avaliação, abrangendo:

- a) os órgãos e entidades: em específico nos contratos de gestão, determinando a prévia fixação de metas de desempenho;
- b) os servidores públicos: mediante a instituição de mecanismos próprios de avaliação periódica, não só com o objetivo de desenvolvimento funcional, mas também como instrumento de desligamento dos quadros da Administração Pública por insuficiência de desempenho. Por outro lado, é enfatizada a necessidade de capacitação constante dos servidores, prevendo-se a criação de escolas de governo, bem como o desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, e treinamento e desenvolvimento;
- c) os cidadãos: ficou consignada a necessidade de, mediante lei própria, ser disciplinado o controle da gestão administrativa pelos cidadãos e usuários dos serviços públicos, estabelecendo serviços próprios de atendimento, canais de reclamação e representação por exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função pública.

Entretanto, cabe salientar que é preciso preservar e consolidar institutos como o concurso público e a estabilidade. A conjugação desses institutos com o modelo burocrático é de fundamental importância para o cumprimento dos princípios constitucionais de modo que a Administração Pública possa ser exercida de forma eficiente. Por outro lado, faz-se necessária a introdução de procedimentos negociais na relação Estado-servidores públicos para tornar mais eficientes os serviços demandados pela Sociedade Civil à Administração Pública.

6.2 Processo de Seleção

Como citado anteriormente, o concurso público é o único processo de seleção adotado pelo Serviço Público para contratação de pessoal. Trata-se de um processo seletivo rigoroso, geralmente com várias etapas. E é apenas a primeira parte dos testes, já que, depois dele, vem o estágio probatório, que é um período de

grandes demonstrações de potencial, o momento de ingressar no domínio do novo trabalho, nas relações codificadas e, como diz Freitas⁵⁴, “de introduzir experiências que promovam a aceitação dos valores da organização: trabalhar em equipe, mas ser o melhor de todos; apresentar sugestões criativas, mesmo sabendo que não serão implantadas; trabalhar duro; demonstrar curiosidade “positiva”; enfim, mostrar-se em ação no time”.

A referida autora afirma que “depois de tanto esforço, tanto estresse, tanta dedicação, e tendo conhecido mais intimamente a empresa, o novo círculo social, as pessoas amáveis, o chefe, que lhe dá *feedbacks* constantes, as grandes vantagens futuras, etc., o candidato aguarda com grande expectativa a sua sentença: se foi aceito, se mereceu aquela chance, se soube aproveitar a oportunidade, se é bom o bastante para ganhar aquele lugar”, o que é equivalente ao encerramento da fase posterior ao concurso, qual seja, o estágio probatório.

Para Pagès⁵⁵, processos de seleção tão rígidos como o concurso público fazem com que os candidatos entrem num esquema de competição e concorrência de forma que os escolhidos, dentre tantos, têm a tendência de considerar-se como entrando numa elite, sem contar com a satisfação narcisista que provoca esse tipo de seleção que, além de tudo, cria uma ligação tão sólida com a organização que não consegue abandonar o que foi obtido com tanta dificuldade.

Vale ressaltar, também, que no caso específico dos concursos para a Câmara dos Deputados, os indivíduos, ao prestarem o concurso, são atraídos pela estabilidade (73% dos antigos servidores e 100% dos novos servidores entrevistados para o estudo de caso que será apresentado no próximo capítulo desse trabalho) ou até pelo salário (90% dos antigos servidores e 60% dos novos servidores) e, por isso, além de esforçaram-se ao máximo para ser bem sucedidos, submetem-se muitas vezes a trabalhos incompatíveis com sua área de atuação (para antigos servidores: 20% trabalho muito operacional; 28% atividades diferentes do esperado; 28% sem atuar na área; e para os novos: 53% trabalho muito

⁵⁴FREITAS, *op. cit.* p. 112.

⁵⁵PAGÈS, *op. cit.* p. 114.

operacional; 30% atividades diferentes do esperado; 8% sem atuar na área) ou formação profissional, o que sem dúvida, por si só, já caracteriza um fator de insatisfação (apesar de 68% dos novos servidores se sentirem bem acolhidos, 45% deles se sentem subaproveitados e 83% afirmou que não está sendo utilizado em todo o seu potencial, 30% desses servidores estão insatisfeitos). Por outro lado, é importante observar que eles já tinham consciência de que isso pudesse acontecer ou, como afirmaram alguns em seus depoimentos, interpretaram erroneamente o edital do concurso e, mesmo assim, se propuseram a participar do processo de seleção.

Imagina-se, por tudo isso, que todos esses servidores, após a admissão, têm uma história para contar que inclui decepção (antigos servidores: 45% tiveram a imagem da Câmara modificada após ingresso; 32% tiveram a imagem mais ou menos modificada; e novos servidores: 20% tiveram a imagem da Câmara modificada após ingresso; 58% tiveram a imagem mais ou menos modificada), descontentamento (antigos servidores: somente 40% afirmam que tiveram as expectativas atendidas ao ingressar na Câmara; e novos servidores: 63% afirma que houve atendimento de suas expectativas), vontade de desistir (13% dos novos servidores se mostraram dispostos a fazer novo concurso e 65% deles afirmam que pretendem mudar de área no futuro), acomodação (13% dos servidores que têm hoje 1 ano de Casa afirmam que estão acomodados, 25% afirmam não ter nada para fazer e outros 8% se sentem incapazes de produzir por não se ajustarem à área onde foram lotados) e constrangimento a cada tentativa de criar e sugerir mudanças ou até abertura de novas frentes de trabalho (29% dos antigos servidores e 5% dos novos). É claro que, entre eles, também há os que estão satisfeitos com o que encontraram ao chegar à instituição (25% dos novos servidores vieram do serviço público e afirmam ter encontrado o que esperavam) ou que, provavelmente, acharam o que estavam buscando (15% dos novos servidores).

Para comprovar tudo isso, apresentar-se-á, no próximo capítulo, a íntegra do trabalho de campo realizado dentro da Câmara dos Deputados (alguns resultados já citados acima) com o objetivo de estudar o processo de integração e socialização de novos servidores utilizado pela Casa e de analisar sua eficácia na

adaptação e, principalmente, no aproveitamento dos talentos que ingressam em seu quadro funcional por meio de concurso público. A seguir, o programa de integração de novos servidores na Câmara dos Deputados será apresentado.

6.3 Programa de Integração de Novos Servidores

Apresentaremos, a seguir, o programa de integração de novos servidores na Câmara dos Deputados, enfocando seus aspectos práticos, em primeiro lugar e, posteriormente, fazendo um paralelo com os aspectos teóricos e simbólicos anteriormente apresentados.

Segundo Van Maanen⁵⁶ “semelhantemente às variações do molde de um escultor, certas formas de socialização organizacional produzem resultados notavelmente diferentes”. É exatamente com base nessa afirmação que este trabalho será desenvolvido daqui em diante, uma vez que o que se pretende é demonstrar se o que já está em vigor na instituição Câmara dos Deputados para socializar os novatos é um processo eficaz ou se ainda pode ser aperfeiçoado para melhor atender às necessidades da instituição em face de um ambiente interno altamente competitivo e de um ambiente externo de mudanças rápidas, detectadas no próprio serviço público em geral, como um sinal de adaptação a novas realidades.

6.3.1 Aspectos práticos

Antes de abordar o programa de integração de novos servidores na Câmara dos Deputados, faz-se necessário, a título de registro, apresentar as áreas responsáveis pelos recursos humanos na Casa e que lidam com o assunto aqui tratado. A área de Recursos Humanos na Câmara dos Deputados é fragmentada e,

⁵⁶MAANEN, John Van. **Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional**, in: FLEURY, Maria Tereza L. & FISCHER, Rosa Maria (coordenadoras). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1996. p.45.

especificamente quanto ao contato com novos servidores, dividida em duas áreas, diretamente ligadas à Diretoria-Geral (ver organogramas, anexo I). São elas: o Departamento de Pessoal – Depes e o Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento – Cefor.

O Depes emite normas, coordena, orienta e controla as atividades de pessoal da Casa. No caso dos novos servidores, é o departamento que envia os telegramas solicitando o comparecimento dos candidatos, passa informações de documentação e procedimentos necessários para a posse e os acompanha até que ela aconteça. Depois disso os encaminha ao Cefor que tem por objetivo planejar, promover, executar e avaliar programas e atividades de atualização, aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoal da Câmara dos Deputados. Além disso, é responsável pelo planejamento, acompanhamento e fiscalização de concursos públicos para provimento de cargos efetivos e pela realização de processos de recrutamento e seleção internos. É o Cefor que coordena e executa todo o programa de ambientação dos servidores ao chegarem à Casa e, posteriormente a isso, os acompanha em seu aperfeiçoamento e formação ao longo de seus anos de serviço à Casa. No caso do assunto aqui tratado, a responsabilidade do Depes acaba com a posse e a do Cefor com a ambientação.

Quanto ao processo de socialização organizacional, depois de várias entrevistas com profissionais das áreas acima citadas e alguns outros diretores (questionário utilizado para nortear essas entrevistas - anexo IV), chegou-se à conclusão de que se resume ao programa de ambientação dos servidores imediatamente após sua posse. Não existe uma extensão desse processo ao longo de sua carreira profissional ou pelo menos até o final do estágio probatório. É somente um processo de integração inicial do servidor, principalmente à Casa como um todo.

Além disso, a partir dos dados coletados junto aos antigos servidores, observou-se que se trata de um procedimento relativamente novo já que 46% dos entrevistados, aproximadamente o total dos 53% que estão na Câmara há

mais de sete anos, responderam que não tiveram programa de ambientação ao ingressarem na Instituição.

Ficou claro, também, que quando os concursos são mais direcionados para áreas específicas, como um que aconteceu só para bibliotecários, por exemplo, é possível que o Cefor desenvolva o programa de ambientação com maior abrangência, atendendo a demandas específicas da área solicitante, trabalhando em conjunto com a mesma, aprofundando-se em termos de conteúdo e de apresentação mais específica de outras áreas com as quais os novos profissionais se relacionarão mais de perto e dos colegas com os quais trabalhará, a partir de seu ingresso.

No caso do último concurso, no entanto, nada disso foi possível já que o que era exigido para ingresso era simplesmente nível superior completo. A ambientação, então, só atendeu ao objetivo de dar as boas-vindas aos candidatos, mostrar-lhes como a Casa funciona, sua história e arquitetura, quais os benefícios que oferece aos servidores, seus direitos e deveres e, por fim, apresentar superficialmente as áreas administrativa e legislativa. Com essa função, o programa de ambientação foi bem avaliado e portanto cumpriu seu objetivo.

Mas, quanto à alocação dos candidatos nas diversas áreas, o programa já começa a apresentar falhas. Foram preenchidos pelos candidatos um perfil profissional e um informe com todas as áreas da Casa, pedindo que eles indicassem, em ordem de prioridade, onde gostariam de ser lotados. Esse formulário, no entanto, foi preenchido antes que eles fossem apresentados às áreas existentes na Câmara.

Segundo o Cefor, cinco critérios foram levados em consideração para colocação dos servidores, são eles: formação acadêmica, experiência profissional, vontade inicial, desempenho nas provas do concurso e indicação. Foi desenvolvido um sistema para cruzamento das variáveis coletadas, mas, mesmo assim, pelo perfil das áreas que estavam esperando os candidatos, houve muitos

desvios. Alguns reparados por meio de permuta, mas muitos, conforme sugere a estudo de caso apresentado, ainda sem solução.

Conforme depoimento de um dos diretores entrevistados, deverá haver, a partir de agora, maior critério para levantamento das necessidades das áreas para novos concursos, demandando delas, além do quantitativo, a descrição das funções que o servidor deverá desempenhar e a especificação da capacidade e do perfil do candidato desejado. Além disso, quando da distribuição dos servidores, esta deverá ser feita de forma mais ordenada para não criar a insatisfação detectada no última experiência da Casa com admissão de novos servidores.

Apesar dos concursos específicos, limitarem os servidores e impossibilitarem sua mobilidade dentro da Casa, a direção, ainda assim, defende a execução de concursos específicos que minimizariam os acontecimentos registrados no último concurso. Além disso, também acredita que a criação de um sistema melhor de avaliação de desempenho, mais eficiente e abrangente, que permeie a vida funcional dos servidores, desde o primeiro dia, gerará comprometimento ao mesmo tempo em que será uma grande oportunidade de detecção das falhas e distorções ocorridas durante o processo de treinamento e ambientação, caracterizando ainda uma possibilidade imediata de correção das mesmas.

6.3.2 Paralelo com aspectos teóricos e simbólicos

Após apresentar o programa de integração de novos servidores na Câmara dos Deputados de forma prática, neste item consideraremos as etapas dos ritos de passagem apresentados por Van Genne⁵⁷, os processos de socialização rudimentares ou sofisticados e refinados, segundo Chiavenato⁵⁸ e as estratégias de socialização citadas por Van Maanen⁵⁹ para descrevê-lo, levando-se em conta os aspectos teóricos e simbólicos.

⁵⁷GENNEP, *op. cit.*

⁵⁸CHIAVENATO, *op. cit.*

⁵⁹VAN MAANEN, *op. cit.*

Van Gennep divide os ritos de passagem em três categorias. São elas: os ritos de separação, que seriam, em nosso caso específico, a decisão do servidor de largar o emprego anterior para tomar posse na Câmara dos Deputados; os ritos preliminares, que seriam a fase entre a posse e o início efetivo do trabalho, incluindo, no caso da Câmara, a ambientação dos novos servidores; e os ritos de agregação ou pós-liminar que seriam a fase posterior à ambientação, na qual o servidor é inserido em seu local de trabalho propriamente dito, e que serve para agregar o indivíduo a seu novo *status*, nova posição, novo grupo, novas funções, conforme explicado pelo próprio Van Gennep.

De acordo com os critérios utilizados por Chiavenato para caracterizar os processos de socialização, afirmamos que tal processo na Câmara dos Deputados, atualmente, ainda é rudimentar, na medida em que segue o modelo burocrático, a divisão do trabalho e a fragmentação das tarefas.

E, por último, baseando-nos nas estratégias de socialização citadas por Van Maanen, classificamos a socialização organizacional na Câmara dos Deputados como sendo formal, por utilizar-se de programas específicos de integração e orientação; coletiva, por ser basicamente endereçada a um grupo de novos servidores; seqüencial, por serem claros os estágios por que devem passar todos os novatos; fixa ou uniforme, pelo fato do novo servidor saber exatamente quanto tempo levará para passar por cada estágio do processo; por concurso, por evitar a acentuada distinção entre pessoas do mesmo grupo de ambientação; em série, pelo fato de o novato ter modelos de ação aos quais deve seguir; e, finalmente, por despojamento, na medida em que tenta eliminar ou neutralizar certas características indesejáveis do novo servidor, para adaptá-lo ao novo papel a ser desempenhado.

Após fazer uma análise do processo de socialização de novos servidores, não só de maneira prática mas também fazendo um paralelo entre seus aspectos simbólicos e teóricos com o que de fato acontece na Câmara dos Deputados, apresentaremos, a seguir, o resultado do estudo de caso, mais especificamente a tabulação dos resultados obtidos com a aplicação dos

questionários dos antigos servidores e dos mais recentemente empossados na Casa.

7. ESTUDO DE CASO

“São as pessoas que produzem os resultados. As empresas que não incorporarem essa idéia correm sérios riscos de não conseguir sobreviver.”
Ana Cristina Limongi

A seguir, apresentar-se-á a metodologia utilizada no presente estudo de caso e o resultado dos questionários aplicados.

7.1 Metodologia

Foram colhidos diversos depoimentos, em entrevistas informais, alguns citados ao longo deste trabalho, os quais serviram de base para o desenvolvimento dos questionários aplicados, tanto para antigos servidores (Anexo II), quanto para os servidores que tomaram posse no início do ano de 2002 (Anexo III).

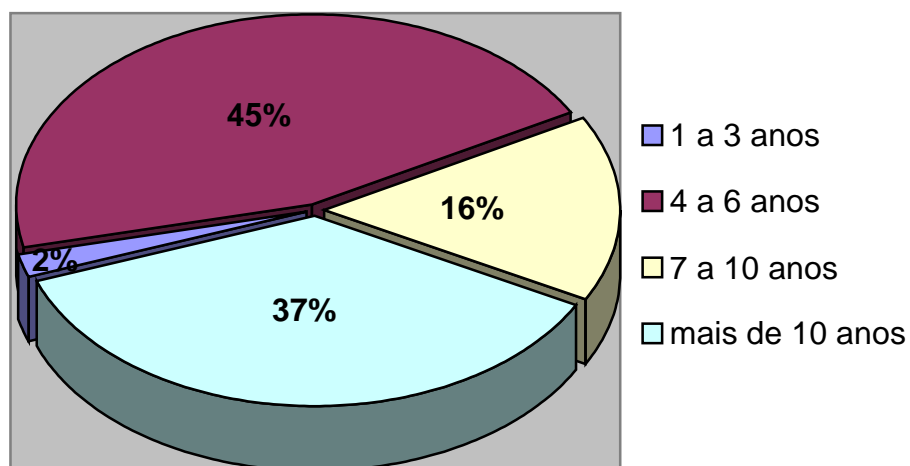
Foram feitas, também, entrevistas focalizadas com alguns representantes do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados, bem como com alguns outros diretores, cujos dados foram utilizados para desenvolvimento do item anterior, que tratava especificamente do programa de integração de novos servidores na Casa.

Os dados dos questionários foram devidamente tabulados e serão apresentados a seguir, comentados. Foram devolvidos 55 questionários dos antigos servidores e 40 dos contratados no último concurso para Analista Legislativo, universo com o qual trabalharemos deste ponto do trabalho em diante.

7.2 Resultados

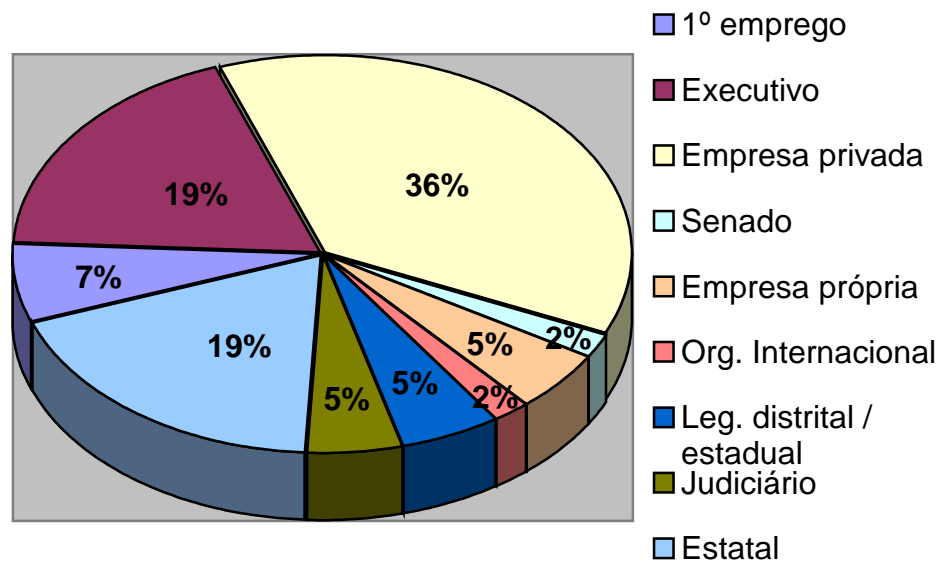
7.2.1 Antigos servidores

a) Tempo de serviço



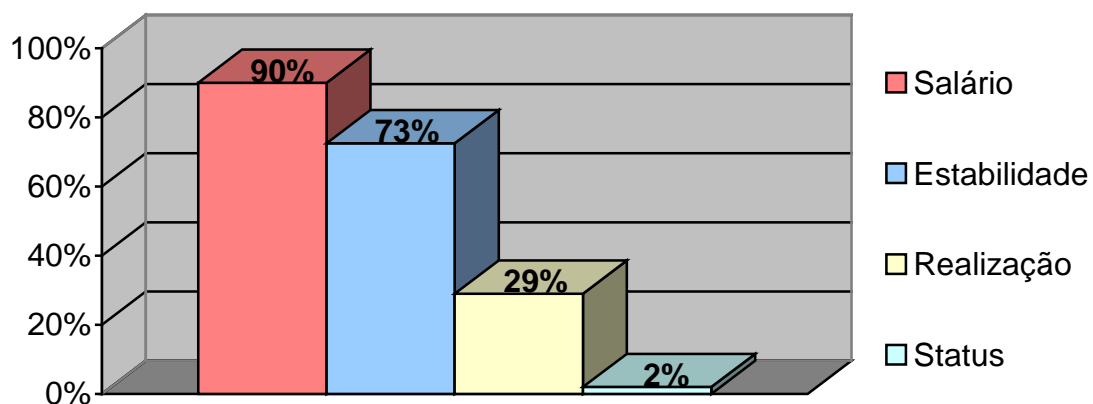
Mais da metade dos entrevistados, aqui citados como antigos servidores, estão na Casa há menos de 10 anos. Por meio de suas respostas, foi possível verificar que o processo de socialização de novos servidores vem sendo, somente de um passado recente para cá, implantado, aperfeiçoado e tem recebido a devida importância na Câmara dos Deputados.

b) Local de trabalho anterior



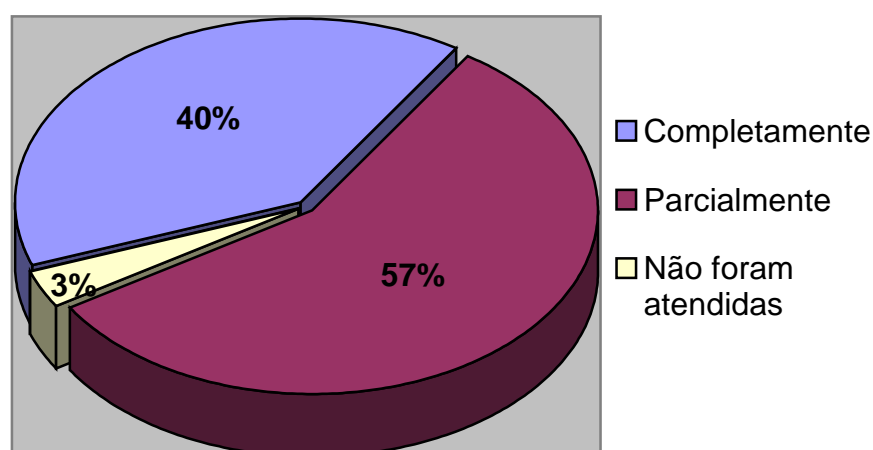
Uma observação interessante neste item é que a maioria dos servidores que ingressaram na Câmara veio ou da iniciativa privada ou do Executivo e de Estatais.

c) Por que trabalhar na Câmara dos Deputados



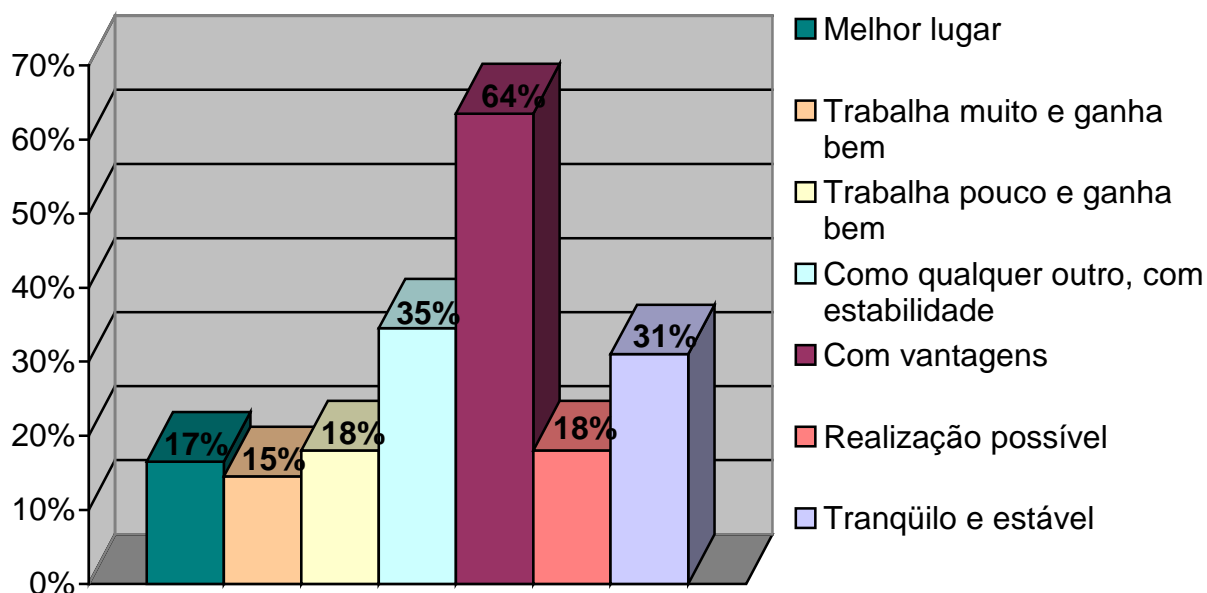
Embora haja estudos que comprovam não ser salário o maior fator de motivação para os indivíduos (questão que não é o foco do presente trabalho), podemos afirmar que, pelo menos no caso da Câmara dos Deputados, ele é o maior fator de atração para os servidores que ingressam na Casa.

d) Expectativas atendidas



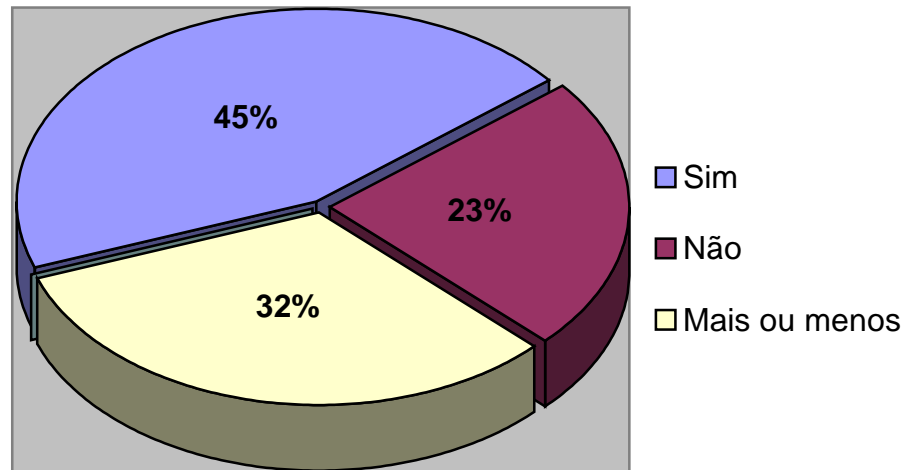
A grande maioria dos servidores que ingressaram na Casa teve suas expectativas atendidas, ainda que parcialmente.

e) Qual a imagem anterior da Câmara dos Deputados



A grande maioria dos servidores encarava a Câmara como um lugar como outro qualquer para trabalhar, mas com vantagens e estabilidade; poucos, no entanto, acreditavam ser possível sua realização profissional na Casa.

f) Mudança da imagem após ingresso



Interessante observar que a grande maioria teve a imagem inicial da Instituição modificada parcial ou totalmente após seu ingresso. Alguns tiveram uma experiência negativa, a princípio, mas depois mudaram de idéia, como o caso do servidor cujo depoimento registramos abaixo:

Fui trabalhar em um lugar interessante, no centro do processo legislativo, que me exigia enorme dedicação e esforço. Para minha surpresa, a Câmara dos Deputados pagava bem, mas cobrava trabalho sério em troca. Isso me desapontou num primeiro momento, mas foi motivador com o tempo.

Outros fatores negativos são citados em alguns depoimentos que julgamos interessantes:

Imaginava uma estrutura ágil, mas o que encontrei foi algo mais complicado do que o esperado. A política, ao invés de ajudar, acaba atrapalhando o rendimento. Havia muito receio por parte dos servidores antigos, no sentido de que a chegada dos novatos, com alto grau de especialização, teria a finalidade de excluí-los. Isso criou muitos constrangimentos e aborrecimentos no início.

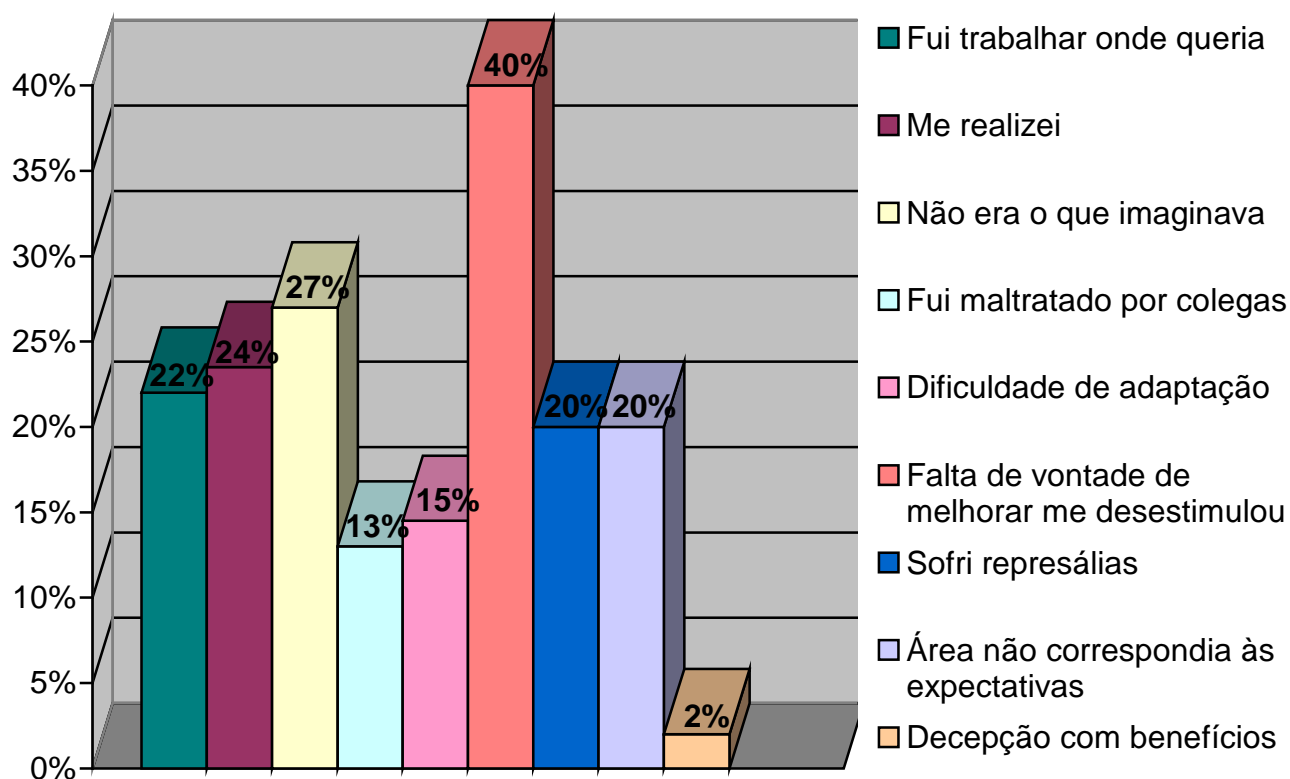
A burocracia é extremamente lenta e atrapalha os resultados. As pessoas que não trabalham não recebem qualquer represália.

Concurso muito seletivo, trabalho muito operacional. Meu concurso exigia curso superior e o trabalho era operacional e primário.

Houve, sem dúvida, depoimentos positivos como o que citamos abaixo:

Mudou para melhor, embora já tivesse informações de que aqui se trabalha muito. No meu caso, o trabalho tem sido gratificante porque me foi permitido organizar e dirigir um novo setor na Casa.

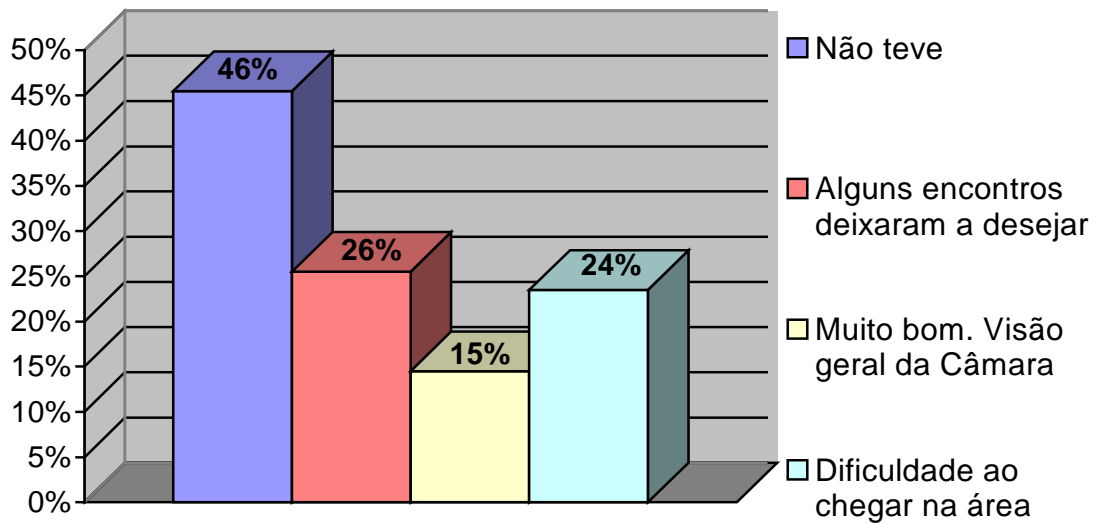
g) Motivo da mudança da imagem



Chama a atenção neste item que quase metade dos entrevistados apontou a falta de vontade de melhorar, dos colegas, como fator de desestímulo, além da decepção com a Casa em si, o que bem demonstra o seguinte depoimento:

A falta de preparo dos servidores à época que entrei na Câmara dos Deputados me deixou preocupado.

h) Programa de integração ao chegar



Abaixo algumas contribuições feitas para esta pergunta, que julgamos importante registrar:

Há 20 anos realmente era difícil falar em programa de integração. Creio que hoje há mais transparência nos atos funcionais do que no passado.

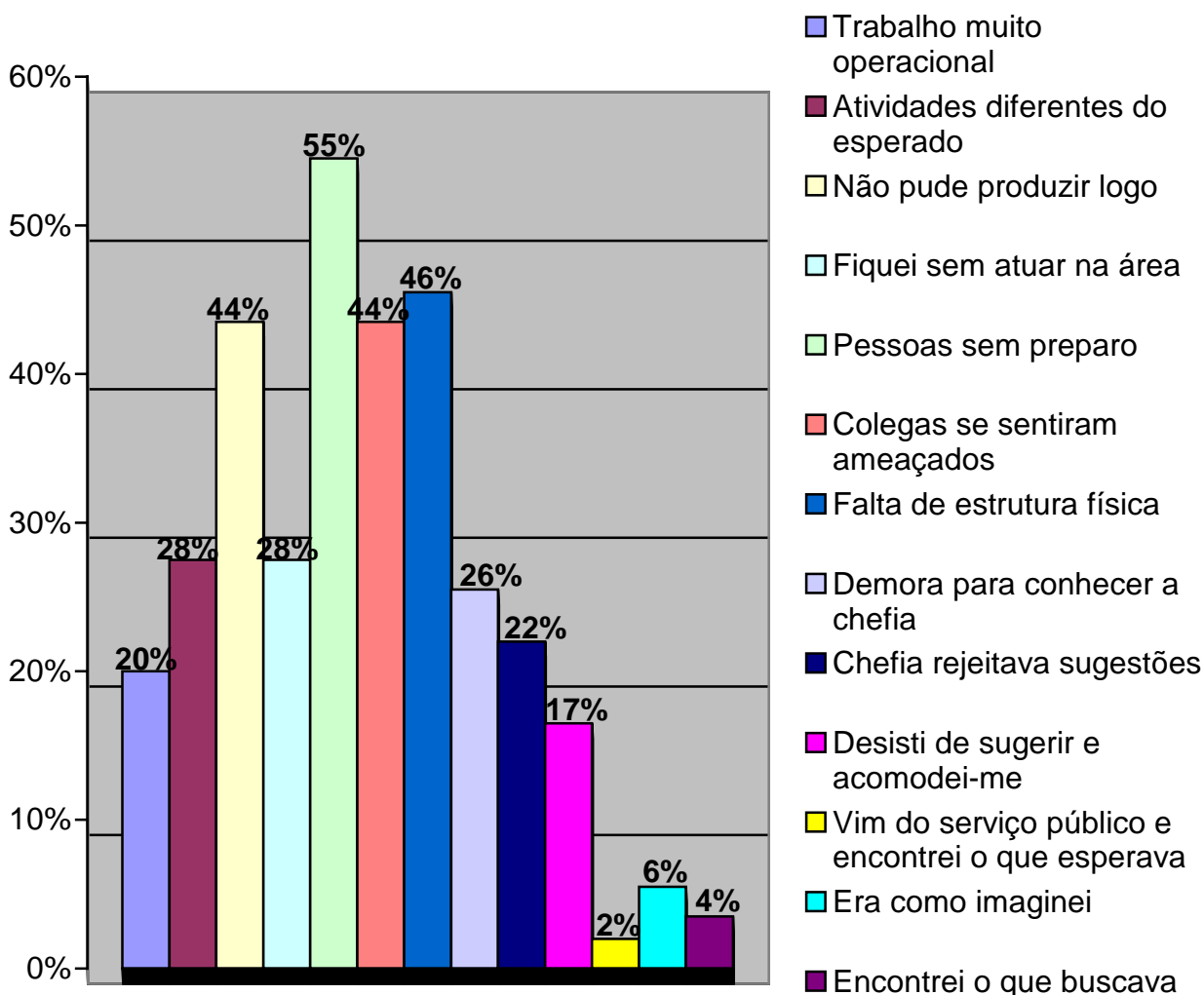
Em 1986, quando tomei posse, o programa de integração se resumia a dois encontros de uma hora com os diretores e chefes de seção do departamento em que iria trabalhar.

Particpei de curto programa de integração algum tempo depois de empossada. Não me lembro de ter achado útil. Fui muito bem recebida onde fui lotada e minhas dúvidas maiores foram sanadas por meus colegas. Senti falta de treinamento específico (técnico).

No meu ingresso à Câmara em junho de 1994, não tive processo de integração. Quando tomei posse como Analista em janeiro de 2002, fiquei surpreendido com o processo de integração com os demais colegas que estavam ingressando comigo na carreira de Analista.

Considerando-se as respostas acima, é possível perceber uma preocupação da Casa com o processo de integração dos servidores que, ao longo do tempo, vem sendo aperfeiçoado, mesmo que se limitando a um programa de ambientação. A falta de treinamento técnico é apontada neste item e deve, sem dúvida alguma, ser levada em consideração já que foi lembrada mais algumas vezes ao longo do estudo de caso.

i) Choque entre o que se esperava e o que se encontrou



Os aspectos negativos são predominantes neste item. Mesmo imaginando tudo o que se pode encontrar numa Instituição como a Câmara, os servidores, ao ingressarem, ainda sentem um choque com o que encontram. Sendo que o que mais os assusta é o despreparo dos servidores antigos, o que confirma o item anterior.

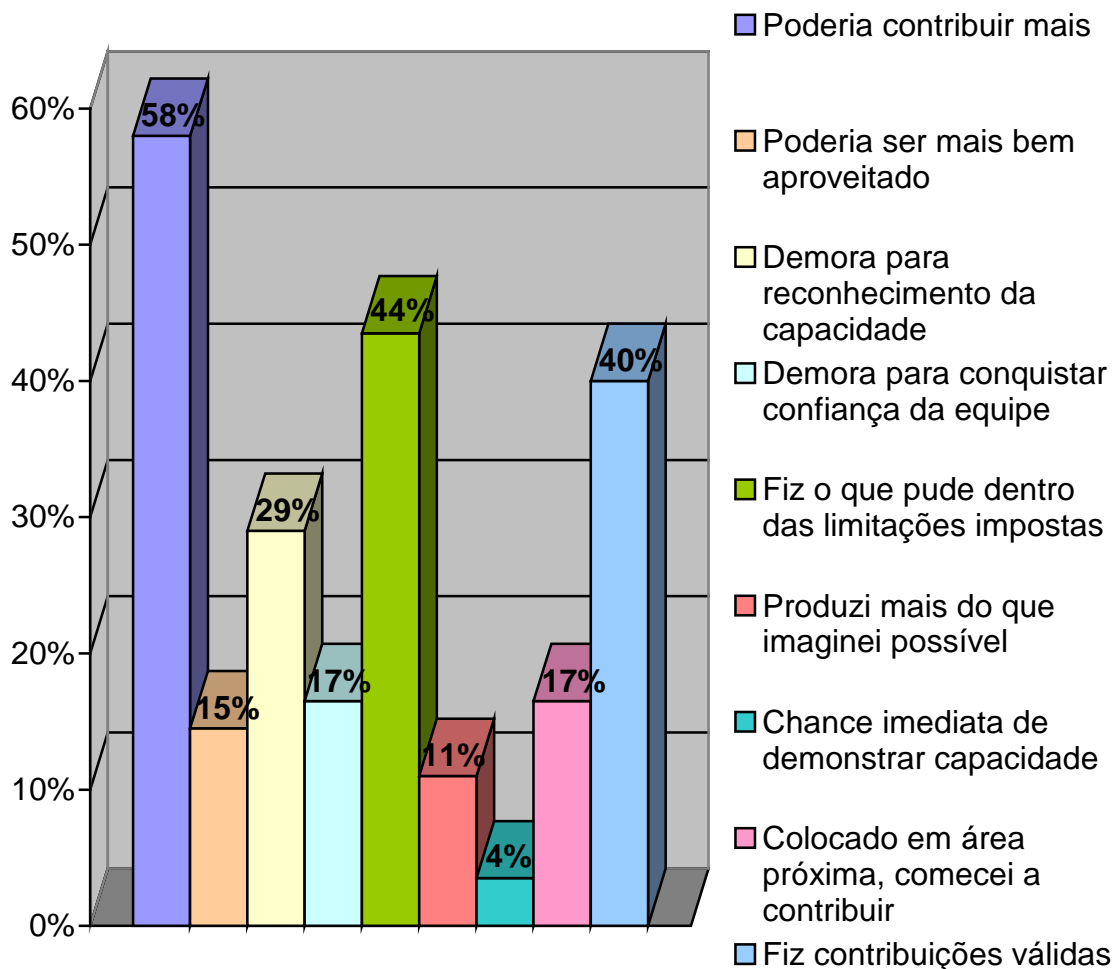
Os depoimentos abaixo ilustram melhor outros pontos que foram citados:

Foi um choque encontrar um trabalho tão operacional e uma total inflexibilidade na mudança de rotinas estabelecidas.

Fui lotada num órgão técnico, mas o concurso que tinha prestado (assistente administrativo) não exigiu processo legislativo. Demorei para começar a ser útil.

Apesar de já ter vindo do serviço público, achei que os trabalhos aqui têm mais burocracia. Há excesso de níveis de hierarquia, o que dificulta a produtividade. Sequer cadeira para sentar tivemos nos primeiros meses de trabalho.

j) Avaliação dos primeiros anos na Casa



Observa-se que a maioria dos servidores admite que só após um certo período começou a ser reconhecida e passou a contribuir mais. Grande parte deles afirma que poderia ter sido de muito mais valia para a Instituição. Seguem alguns depoimentos que demonstram esse fato:

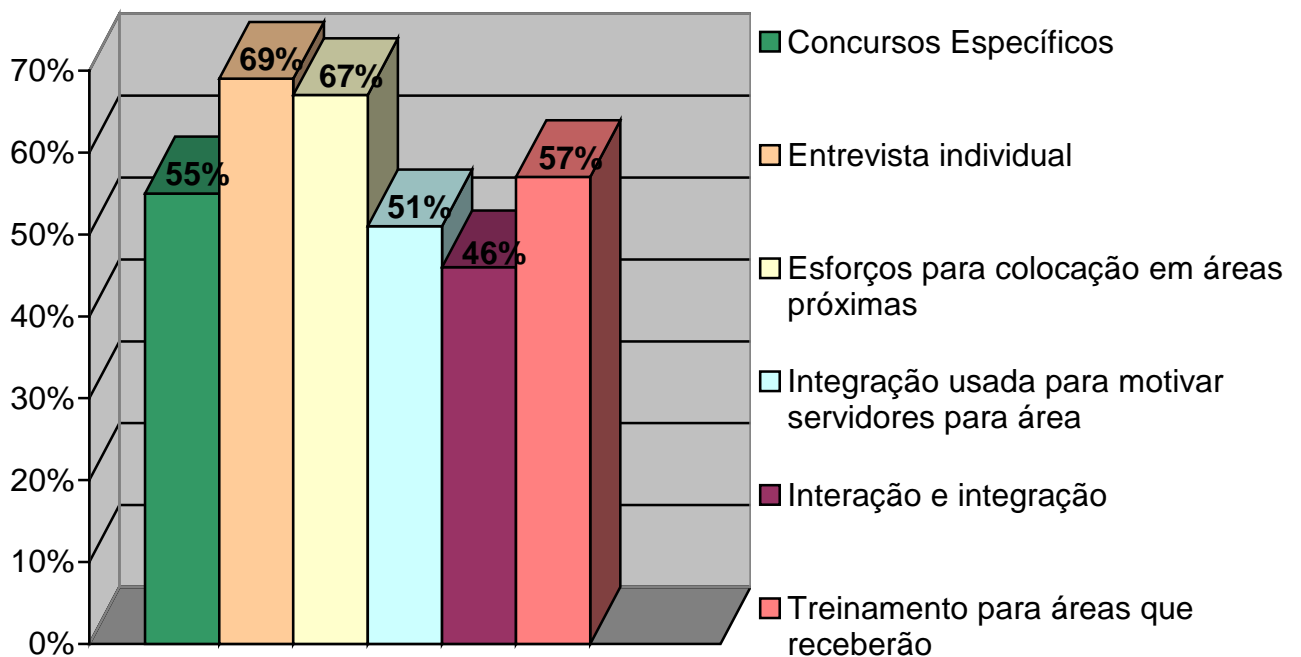
Após 4 anos pude ir para uma área mais próxima da minha formação e produzir com criatividade e eficiência.

Nos primeiros 3 anos, praticamente não produzi nada na área.

Apesar das dificuldades, o grupo que ingressou comigo na Câmara fez enormes progressos, inclusive no que tange à qualidade dos trabalhos produzidos. A direção passou a dar mais atenção à área em que trabalho.

Acredito que meu nível de contribuição para a Câmara tem sido crescente, mas posso contribuir mais.

k) Sugestões para melhoria no aproveitamento dos servidores recém-chegados a partir do programa de integração



De acordo com o resultado, a grande maioria critica o tipo de concurso que normalmente é feito e salienta a importância de levar-se em conta a formação e a experiência do servidor, o que certamente contribuiria para o melhor aproveitamento de seu talento pela Instituição. Além disso, é evidente a falta de preparação das áreas que recebem o candidato, mais uma indicação de que a ambientação feita é muito voltada para a apresentação da Instituição como um todo e não prevê acompanhamento dos diversos setores que recebem os servidores.

Finalmente apresentamos alguns dos depoimentos pessoais, registrados na última pergunta do questionário, que foi aberta para relatos de experiências pessoais que pudessem ser úteis ao trabalho:

A lotação do servidor deve ser feita após o programa de integração, mediante opção do interessado, respeitando-se a classificação do candidato.

As pessoas devem gostar do que fazem. Nem sempre será possível colocar os servidores onde estes gostariam. A idéia de fazer um programa de integração com habilitação específica para os trabalhos a serem executados é fundamental para motivar o novo funcionário.

O grupo com o qual ingressei na casa passou por inúmeras dificuldades. Mas a persistência fez com que a situação melhorasse aos poucos. Hoje podemos não ter as condições de trabalho desejadas, mas reconheço que progredimos.

Não houve a mínima preparação para recepcionar os novatos, principalmente quem chegou após a ambientação.

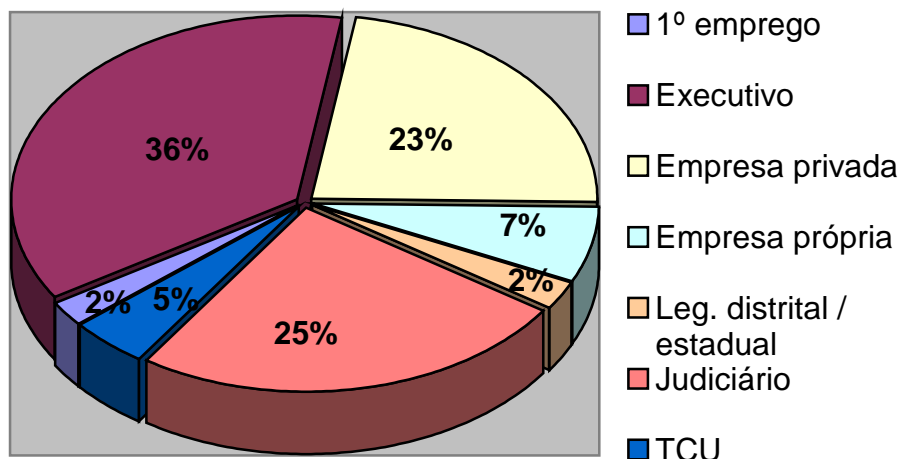
É preciso, acima de tudo, evitar o choque entre os que estão e os que chegam. Criar mecanismos que evitem o repúdio dos antigos, a prepotência dos novos, enfim, o "cada um sabe mais" - ou porque é mais experiente, ou porque é mais jovem. É preciso lembrar que, quem chega, tem uma bagagem anterior, que deveria ser resgatada. Ninguém pede ou lê currículos na Casa! Essa prática pode ser boa para os "apadrinhados", mas é péssima para os profissionais sérios, cujas habilidades são mal-aproveitadas.

Apesar do bom relacionamento que tenho com os demais colegas, vejo que existe uma concorrência silenciosa entre os servidores, geralmente em razão de cargos e posições. Seria importante que os servidores conhecessem melhor a importância da Câmara para o País e, portanto, do trabalho de cada um para uma sociedade melhor.

Verifica-se com os depoimentos citados que, apesar dos pontos negativos, muitos admitem progresso com o passar do tempo e tentativas da nova administração em melhorar a ambientação para os novos servidores.

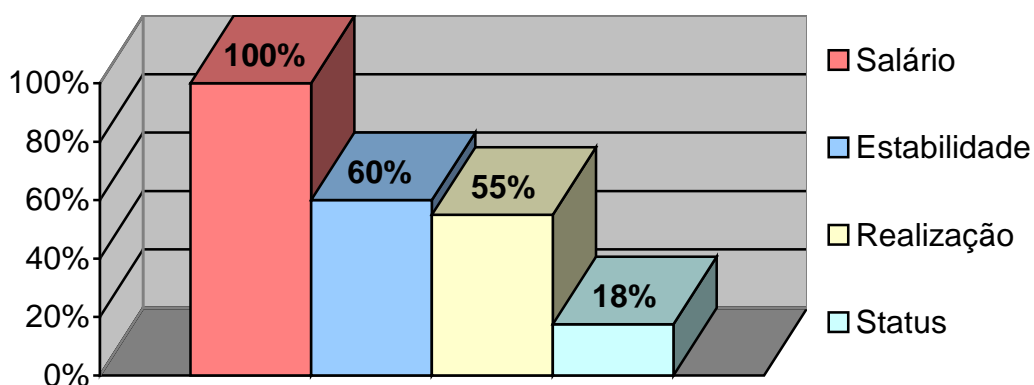
7.2.2 Novos servidores

a) Local de trabalho anterior



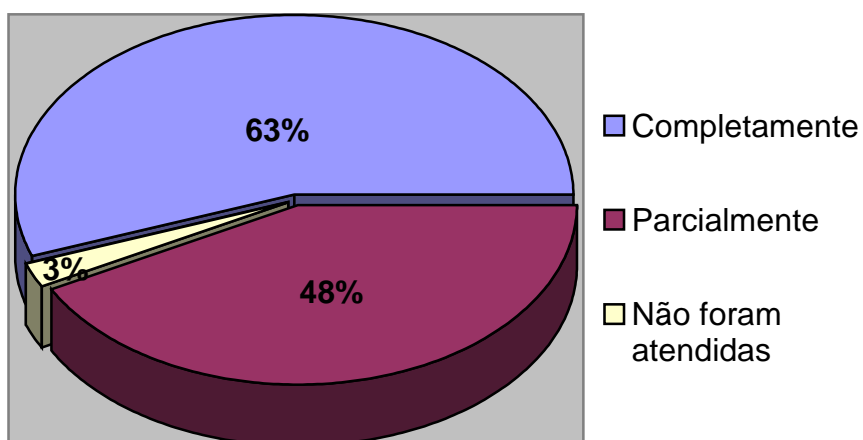
Comparando com os dados anteriores, concluímos que mais recentemente, além do Executivo e da iniciativa privada, uma parcela significativa dos servidores recém-chegados à Câmara dos Deputados vem do Judiciário.

b) Por que trabalhar na Câmara dos Deputados



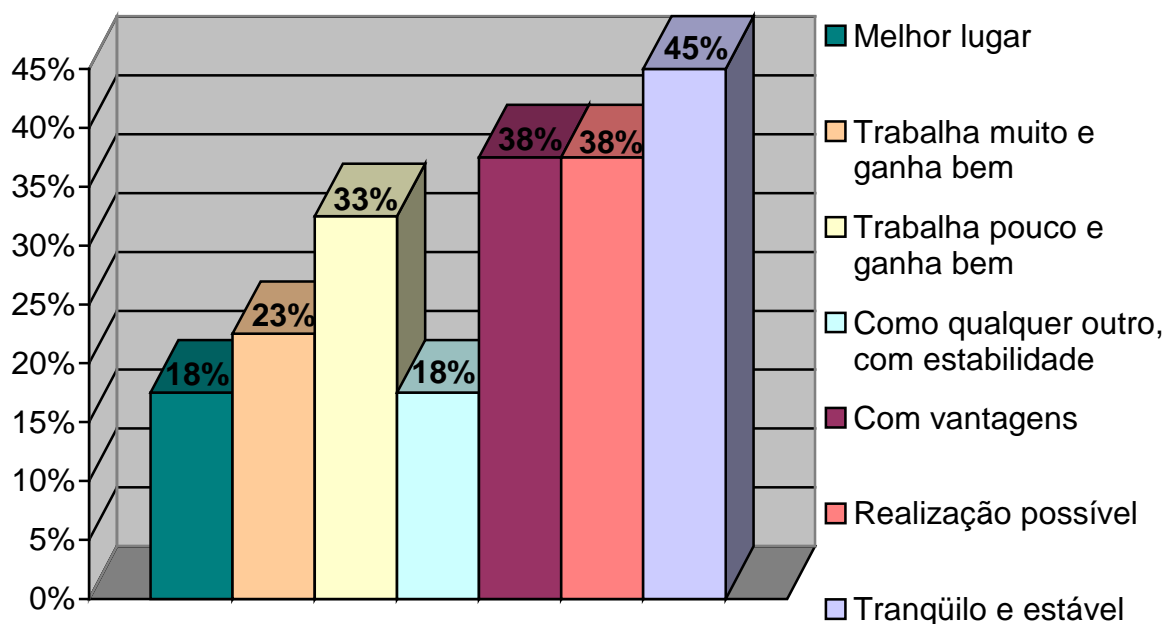
É interessante observar que o salário continua sendo o maior atrativo para os que ingressam na Câmara dos Deputados. Nesse caso, todos os recém-chegados citaram o salário como sendo uma razão para tentarem ingressar na Casa.

c) Expectativas atendidas



Nesta amostragem de servidores que ingressaram no último concurso, a grande maioria teve suas expectativas atendidas, o mesmo que observamos no grupo anterior. No entanto, neste caso, houve uma inversão já que, para os mais novos, o que predomina é os que afirmam que suas expectativas foram completamente atendidas e não parcialmente como no grupo dos servidores mais antigos. É claro que se deve levar em consideração o fato de que os novos servidores estão na Casa há apenas um ano e não há mais tempo como os antigos que responderam à mesma questão.

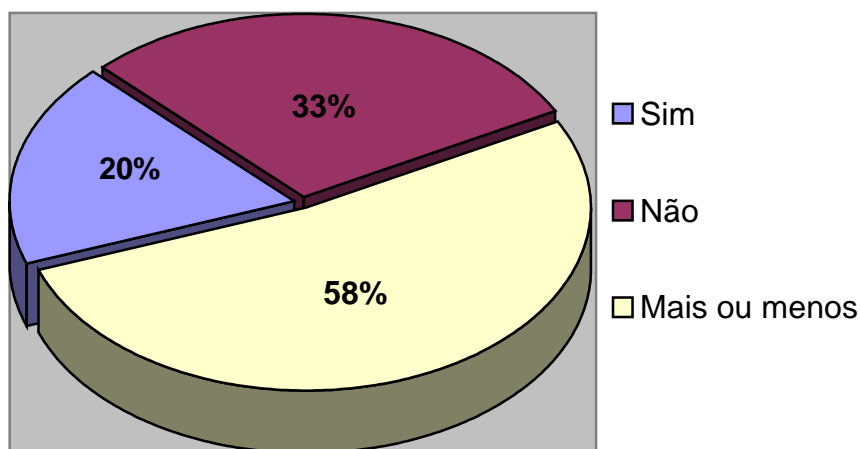
d) Qual a imagem anterior da Câmara dos Deputados



É interessante observar que, atualmente, mais servidores acreditam que é possível realizar-se profissionalmente na Câmara, o mesmo percentual que leva em consideração as vantagens oferecidas pela Casa. Mas a maioria vê a Câmara dos Deputados como um emprego tranquilo e estável. Conforme depoimento abaixo:

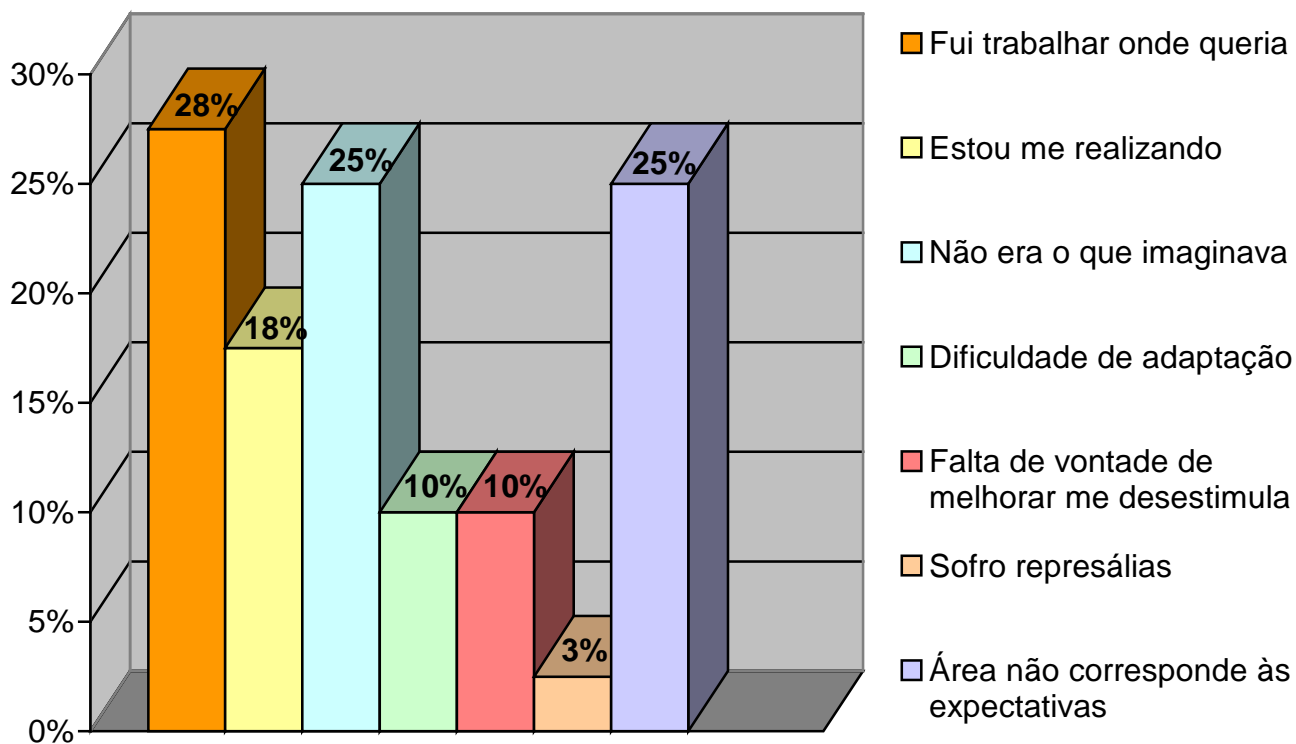
É um lugar que remunera bem seus servidores e, além disso, "cuida" bem deles, oferecendo a oportunidade de participação em cursos e outros eventos.

e) Houve mudança da imagem após ingresso



Também, para os mais novos, a imagem que tinham da Instituição foi modificada parcial ou totalmente após seu ingresso, mas houve um aumento no percentual dos que não modificaram a imagem que tinham da Câmara.

f) Motivo da mudança da imagem

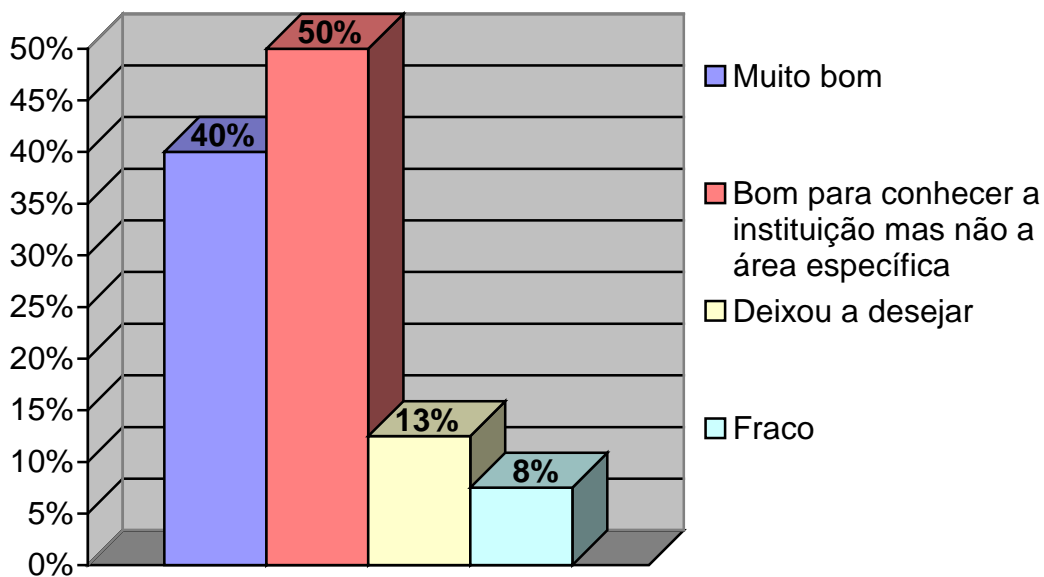


No caso dos mais novos, houve um decréscimo no percentual de servidores que se sentiram desestimulados com a falta de vontade de melhorar dos colegas mais antigos. Houve, também, algumas contribuições interessantes feitas para esta pergunta, que julgamos importante registrar:

Para minha surpresa, trabalha-se muito, há muito serviço e não percebi nenhum momento de ociosidade. Isto me surpreendeu, porque a visão externa é de que na Câmara trabalha-se pouco. Particularmente, prefiro muito trabalho visto que temos ótimos salários.

Fui lotada inicialmente num local que não tinha absolutamente nada a ver com meu perfil e com minha experiência profissional e acadêmica. Acho que a Câmara tem servidores maravilhosos mas explora muito mal esse potencial.

g) Programa de integração ao chegar



Apesar dos aspectos negativos apontados, sem dúvida houve um avanço na Casa em relação à ambientação que anteriormente não era comum mas que agora já faz parte de sua realidade e foi avaliada aqui, por 40% dos entrevistados como muito boa, só deixando a desejar no caso da área específica.

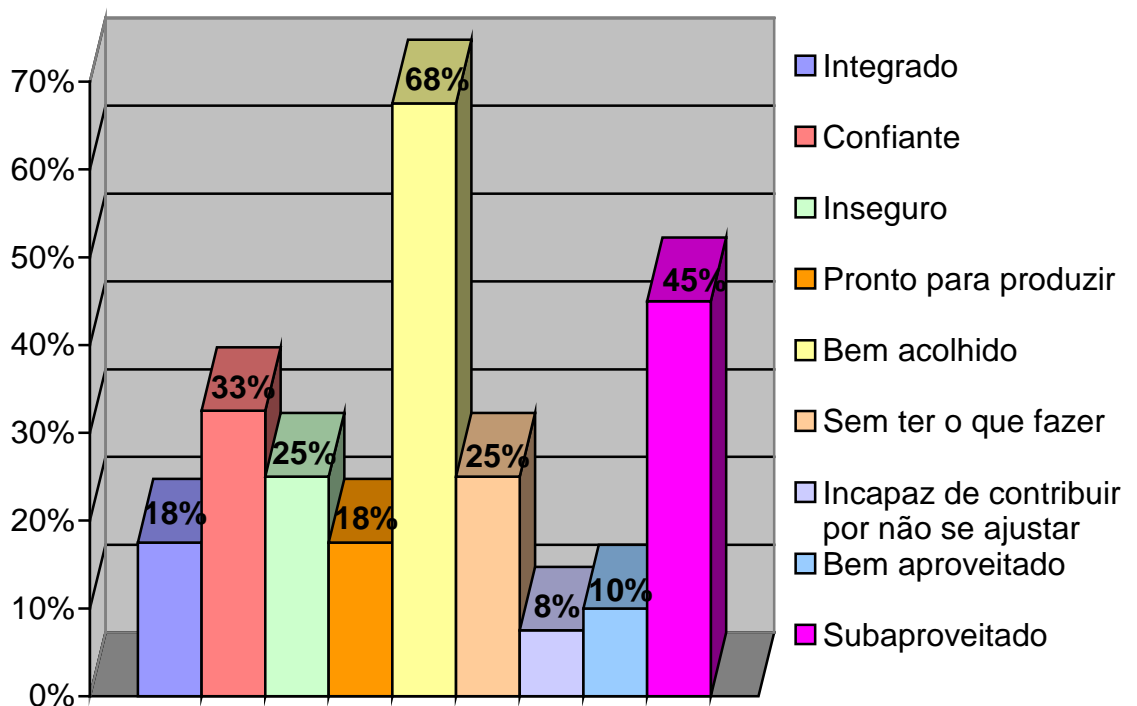
Os depoimentos abaixo demonstram de que maneira a ambientação, apesar de tão bem avaliada, deixa a desejar no sentido de preparar o servidor para a área na qual irá atuar:

O processo de integração, apesar de haver proporcionado uma "panorâmica" da Câmara, deu poucos indícios do que estava por vir. Particularmente, tive mais sorte que boa parte de meus colegas, que demonstraram grande descontentamento nas primeiras semanas.

O programa foi bom na integração dentro do grupo e para informarmos sobre a Câmara. Contudo, a integração foi complicada ao sermos escalados para atividades fora das expectativas profissionais.

Não dava para o curso de formação ser muito específico, uma vez que as lotações foram definidas no último dia do curso.

h) Sentimento ao chegar à sua área



Apesar de sentirem-se bem acolhidos pela Câmara, grande parte dos novos servidores sentiram-se subaproveitados, conforme depoimentos abaixo:

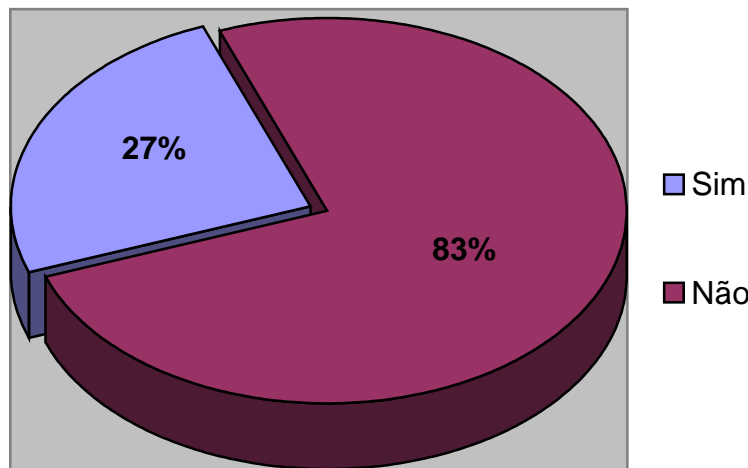
Graças ao bom senso do meu antigo Diretor, consegui ser lotado na área em que estou. Caso fosse cumprida a ordem inicial de lotação,

eu estaria muito insatisfeito. Mais uma prova de que os testes psicológicos e curriculares de nada serviram para a decisão.

O único problema foi que eu cheguei com um pique muito grande e parecia que eu pedia favor para trabalhar, querendo fazer muitas coisas, mas as pessoas não davam importância para o que eu dizia.

Alguma dificuldade em relação à atitude de alguns colegas (poucos, diga-se de passagem) quanto à retenção de informações acerca das atividades do setor. Contudo, tal situação não perdurou por muito tempo. Hoje não tenho qualquer problema em relação a isso.

i) Utilização de todo o potencial



A maioria dos novos servidores sente que não está sendo aproveitada em todo o seu potencial, e grande parte de tal descontentamento deve-se ao fato de a expectativa gerada pelo concurso não corresponder ao que realmente esperavam os candidatos. Muitos com curso superior afirmam que suas funções poderiam ser exercidas por qualquer servidor de nível médio. Outros atribuem o problema à má interpretação do edital do concurso. Muitos, ainda, admitem que podem contribuir mais com a Instituição.

Para melhor ilustrar essa afirmação, transcrevemos abaixo alguns depoimentos que julgamos importantes:

Agora, sim, porque mudei de setor, estou na minha área.

Eu ajudo no desenvolvimento de todas ou quase todas as atividades do setor em que trabalho.

Não estou na área que gostaria de trabalhar e não tenho nenhuma perspectiva de mudança do atual local de trabalho (devido a uma política rígida de controle de permanência dos funcionários dentro do mesmo departamento em que foram lotados).

O trabalho é elementar. Pode ser bem desenvolvido por um servidor de nível médio após algum treinamento.

Tenho capacidade para oferecer mais à Casa, mas não estou insatisfeito com meu trabalho. Pelo contrário. Mas acredito que não faria mal nenhum se fossem oferecidos mais desafios profissionais.

Embora já tenha manifestado a vontade de ir para uma área mais próxima de minha formação, fui terminantemente impedida, pelo diretor, de sair do atual departamento sob a alegação de que “os novatos não serão liberados.

Estou fora da área de formação.

Os serviços são burocráticos e não há espaço para produção intelectual.

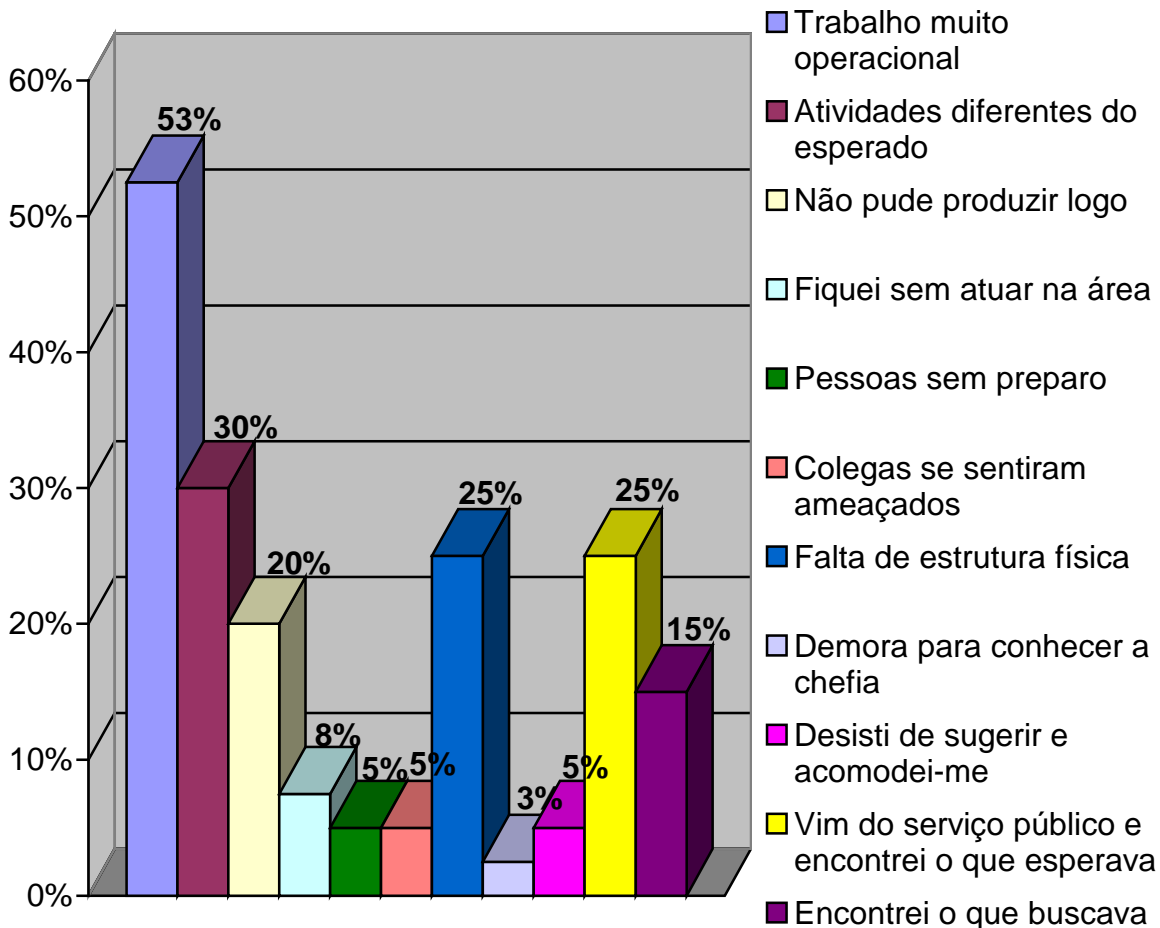
Apesar de ter preenchido uma ficha imensa com minha experiência prévia e habilidades, parece que só meu diploma de nível superior foi levado em consideração, quando na verdade tenho maior competência e interesse em duas outras áreas diferentes.

Acredito que a cultura do pouco trabalho, que vale para muitos desta Casa, acaba desanimando quem quer fazer mais.

A verdade é que eu queria ser consultor.

Eu estou fazendo basicamente trabalhos rotineiros que poderiam ser feitos por um estagiário, por exemplo, ou por uma secretária, enquanto eu poderia me dedicar a projetos de organização, controle.

j) Choque entre o que se esperava e o que se encontrou, como



Diferentemente dos servidores mais antigos na Casa, o maior choque para os servidores que entraram recentemente foi o tipo de tarefa que vieram desempenhar. O que chocou mais, no passado, ou seja, o despreparo dos servidores mais antigos, não é mais algo que chame tanto a atenção. Parece que houve uma expectativa exagerada na interpretação do edital do concurso, o que gerou certo descontentamento. Além disso, pode-se, ainda, observar dificuldades em produzir e propor inovações, bem como um ritmo mais lento de trabalho.

Eis abaixo algumas contribuições feitas para esta pergunta que julgamos importante registrar:

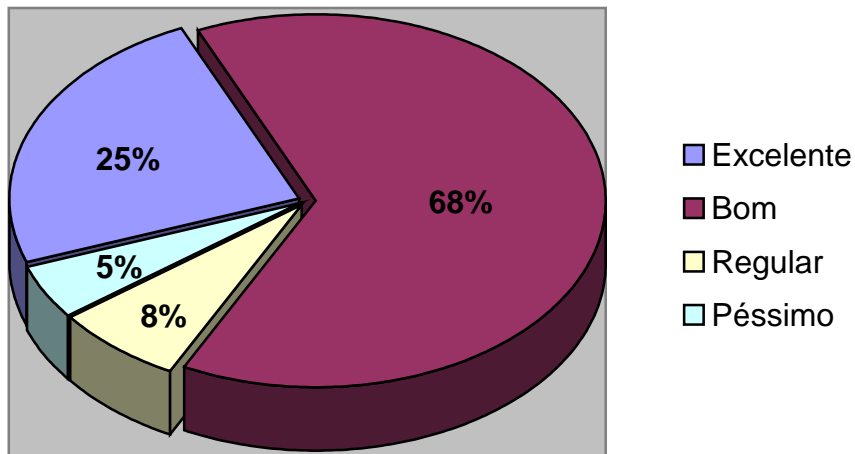
Buscava um bom ambiente de trabalho, que me fornecesse uma infra-estrutura física excelente (computador, internet, telefone, mesa,

materiais, etc, como em poucos lugares), além de acesso a inúmeras informações e oportunidades de crescer e aprender muito.

Acho que fui bem recebida, mas encontrei certa acomodação, pessoas com o pique e a formação diferente. Tive que equilibrar o meu ritmo com a rotina já estabelecida, sem abrir mão de fazer coisas novas e de produzir a contento. Mas as vantagens são inúmeras.

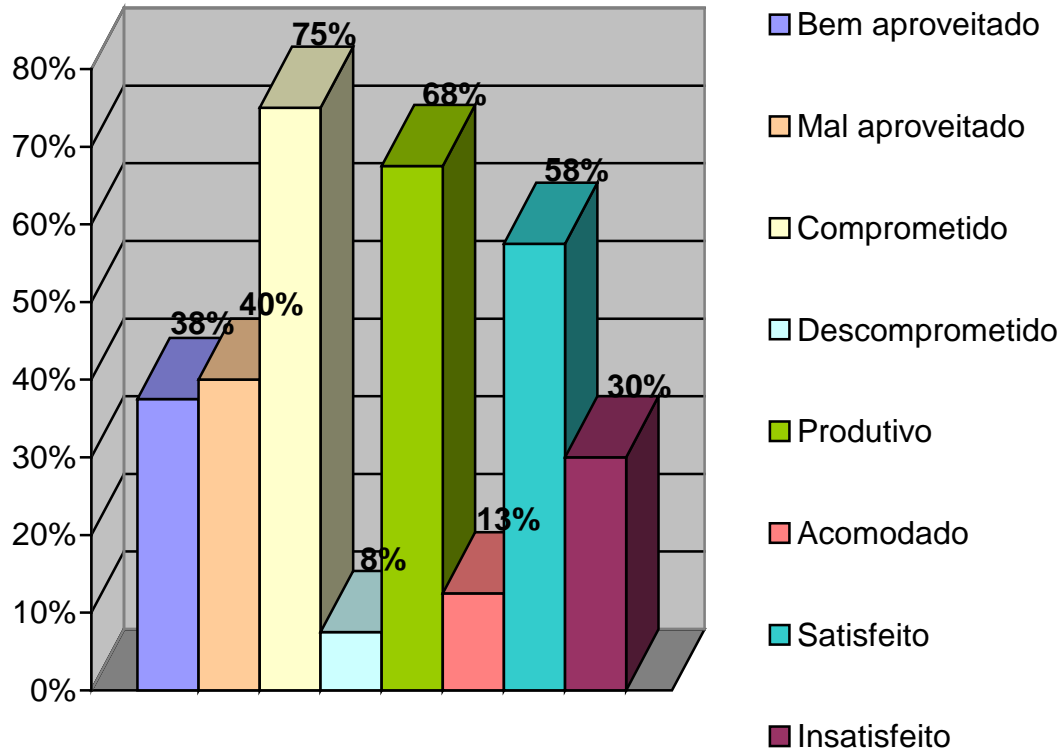
Tenho encontrado resistência para propor projetos que melhorem a produção do setor e a qualidade do serviço prestado.

k) Avaliação do primeiro ano na Casa



Para mais da metade dos entrevistados a avaliação de seu primeiro ano na Casa é boa. Levando-se em consideração que, para a totalidade deles, o grande incentivo para ingressar na Câmara dos Deputados foi o salário, percebe-se que, atendida essa expectativa básica e mesmo apesar de toda a decepção e descontentamento, a avaliação final foi positiva.

I) Qual o sentimento como profissional



Os pontos positivos deste item sobressaíram, com exceção da questão do aproveitamento do potencial, que já tem sido evidenciado desde o início das respostas dos novos servidores. Apesar de sentir que pode ser mais bem aproveitada pela Instituição, a maioria se considera comprometida e satisfeita, conforme os seguintes depoimentos:

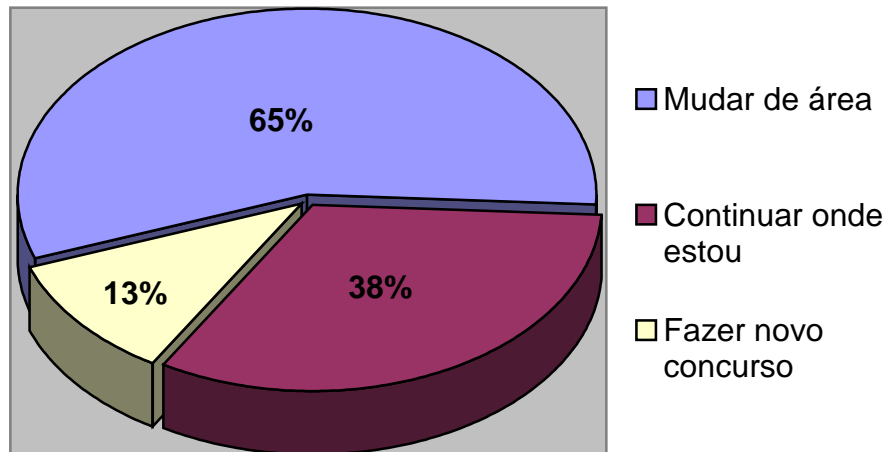
Meu aproveitamento, comprometimento, produtividade e satisfação, embora reais, são relativos. Sinto que necessitarei de maiores desafios a longo prazo.

Gosto muito do ambiente de trabalho, mas espero desenvolver outras atividades, em que tenha mais responsabilidade e possa usar conhecimentos da minha área de formação.

No início, senti alguma resistência dos demais a idéias novas, a iniciativas e até um certo preconceito do tipo: "Está querendo aparecer, mostrar serviço". Também encontrei muita acomodação, imobilismo, mas isso não é obstáculo para quem quer ir em frente.

Apesar de achar que eu poderia estar fazendo coisas mais produtivas para a Câmara, acho que estou sendo muito útil e poderei ainda contribuir muito com a Casa; por isso, estou satisfeita.

m) Pretensão para futuro profissional



As respostas a esta última pergunta ilustram bem o sentimento dos novos servidores: grande parte deles pretende permanecer na Casa e contribuir mais. Para isso, afirmam que precisam ser colocados em funções mais próximas de suas habilidades para que sejam mais úteis à Câmara.

7.3 Considerações finais

Não é possível recuperar, num texto tão limitado, toda a riqueza dos dados e depoimentos coletados ao longo deste estudo de caso. No entanto, para não perder a oportunidade de registrar tais preciosidades, procuramos escolher os elementos mais significativos e interessantes à discussão proposta neste trabalho e apresentá-los, ao longo de todo texto, na tabulação dos questionários e, principalmente, daqui em diante, de forma que permeiem tanto essas considerações finais, como também, as sugestões e recomendações, enriquecendo-as e endossando-as.

Em primeiro lugar, considerando-se as respostas obtidas, podemos

apontar o próprio concurso público e a forma da Câmara dos Deputados, utilizá-lo como um problema a ser considerado e analisado, como bem disse um colega em seu depoimento:

O concurso público não é o melhor sistema para selecionar os mais aptos. Mas é o que existe, embora precise ser aperfeiçoado. Supostamente, é uma forma justa de contratar pessoas capacitadas e dispostas a trabalhar, pois assim fazem por merecer. Dito isto, não é possível considerar que está tudo bem, quando tais pessoas aprovadas em concurso recebem um simulacro de processo de integração, sendo jogadas a uma convivência nada fácil com uma maioria que entrou pela janela e aqui se encontra encastelada e acomodada. E, o pior, tendo que se encaixar em uma estrutura administrativa equivocada, pois arcaica, verticalizada, imobilizante e desmotivadora.

Foi possível verificar, também, que o edital do último concurso criou uma expectativa equivocada e gerou frustração e descontentamento para muitos que encontraram trabalhos incompatíveis com sua capacidade, o que é demonstrado pela afirmação da grande maioria que se considera mal aproveitada e que poderia contribuir mais com a Instituição. Conferir os depoimentos abaixo:

A atribuição do cargo, como constava no edital, era Técnica Legislativa. O que poderia se supor era que seríamos integrados à área Legislativa, auxiliando os trabalhos dos parlamentares de alguma forma. No entanto, revelou-se um cargo burocrático "curinga".

Acho que deve haver mais transparência com relação à atividade que cada pessoa pode desempenhar ao ingressar na Câmara dos Deputados. No meu concurso, o último de analista, havia uma expectativa muito grande com relação ao trabalho intelectual ligado à produção de leis, pareceres, estudos técnicos. Entretanto, mesmo as pessoas lotadas na área legislativa se frustraram, porque se depararam com funções meramente cartoriais. Talvez a melhor opção fossem entrevistas pessoais com o que está entrando.

Considerando-se os mesmos resultados, no entanto, podemos afirmar que o que atrai os servidores para a Câmara é, em primeiro lugar, o salário, o que de forma alguma acarreta qualquer frustração depois de seu ingresso na Instituição. Por esse motivo, apesar de todos os pontos negativos levantados, fica claro que muito poucos servidores pretendem deixar a Casa, muitos almejam somente ser mais bem aproveitados e contribuir mais para a Instituição o que é um ponto muito positivo, conforme depoimentos abaixo:

A Câmara é a instituição onde pretendo trabalhar até minha aposentadoria. Não acho interessante, empolgante e, sequer produtivo, que se passe 10, 15 ou 20 anos trabalhando no mesmo setor, desenvolvendo a mesma ou semelhante atividade.

“Satisfeito” e “mal-aproveitado” parece paradoxo, mas é assim que me sinto hoje. A qualidade de vida e a estabilidade proporcionada pelo cargo que ocupo superam em muito algumas insatisfações quanto ao trabalho que executo.

Especificamente sobre o processo de socialização organizacional, podemos afirmar que o que existe hoje na Câmara dos Deputados já é um grande avanço, visto que, há pouco mais de dez anos, nada existia nessa área e atualmente, apesar de ser somente um programa de ambientação, é feito de forma bastante profissional e muito bem avaliada pelos entrevistados. Verifiquem-se os depoimentos abaixo:

Eu não tive nenhum programa de integração quando da minha posse. Assinei um documento no departamento de pessoal e logo me dirigi ao meu órgão de lotação, começando a trabalhar no mesmo dia. Acho a ambientação realizada hoje extremamente válida.

Como estou na Casa desde 1981, acho que hoje a atual administração tem feito esforços para melhorar a comunicação interna e externa com seus públicos. Creio que ainda há muito o que fazer, porém já foi dada a largada com uma nova maneira de se fazer política de pessoal.

Acredito que a questão da integração foi bem feita no referente a unir o grupo dos recém-chegados e informar-nos sobre o funcionamento da Câmara. O problema esteve, sim, na discrepância entre a seleção feita e as atribuições dadas aos analistas empossados.

Apesar do excelente trabalho do Cefor na ambientação, desprendimento e dedicação da equipe, não fui capaz de perceber qualquer vínculo entre esse processo e a lotação (que, em tese, atende aos interesses pessoais da administração pública).

O Programa de Integração foi muito bom. Além de poder conhecer a Casa em si, tive a grata oportunidade de conhecer vários colegas de concurso. Hoje é comum deparar nos corredores da Câmara com muitos deles. Os responsáveis pela elaboração do Programa estão de parabéns. Já trabalhei em três órgãos públicos diferentes e não vi nada igual.

Ficou claro, tanto nos depoimentos, quanto nas entrevistas pessoais, que a atual administração da Câmara dos Deputados tem-se preocupado em

desenvolver uma política de pessoal abrangente e satisfatória, ao mesmo tempo em que pretende investir mais no seu corpo funcional, o que demonstra claramente que está afinada com os atuais ventos de mudanças constantes e rápidas que só podem ser acompanhadas com profissionais bem treinados e nos quais muito se investe para obter melhor aproveitamento de sua capacidade intelectual e técnica.

Além disso, o trabalho desenvolvido hoje pelo Cefor demonstra-se muito profissional e tem atingido o objetivo de entrosar os novos servidores tanto entre si, como com a Casa, de maneira geral. Muito bem aclamado e avaliado foi o trabalho de nossos colegas.

A seguir, apresentaremos sugestões e recomendações que poderão ser utilizadas pela nova administração para transformar o processo de socialização organizacional em mais um item para alcançar o melhor aproveitamento de todo o potencial humano hoje disponível na Casa, desde o primeiro momento de ingresso desses profissionais nos quadros da Câmara dos Deputados, de forma que haja o mínimo de decepção e o máximo de contribuição para a Instituição.

8. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

*“Há uma falha, ou um rio, e é preciso chegar ao outro lado.
É como se o mundo inteiro fosse assim, cheio de falhas, como se a vida
do homem fosse cheia de momentos que não são necessariamente ligados.
Ao homem cabe então estabelecer a passagem. Criar o caminho.
(Monique Augras)*

Apresentaremos, a seguir, sugestões e recomendações para aperfeiçoamento do processo de socialização organizacional na Câmara dos Deputados, tornando-o um item que coopere com a administração para melhorar o aproveitamento das habilidades e talentos profissionais dos que ingressam na Casa. Como foram riquíssimas as contribuições dos colegas que responderam aos questionários utilizados para desenvolvimento do estudo de caso, utilizaremos, quando possível, depoimentos que ilustrem e até mesmo somem ao que será sugerido e recomendado.

8.1 Concurso Público

Conforme entrevista com o Diretor Administrativo, detectamos que já existe uma mobilização da Casa com relação a essa questão. Serão feitos concursos para nível médio, de acordo com a necessidade de cada área. E o levantamento dessas necessidades será bem mais criteriosa de forma a evitar que aconteça o que se verificou nesse último concurso. É provável que, a partir de agora, os concursos sejam mais específicos e não mais para nível superior em geral, como aconteceu com este concurso.

Além disso, os concursos passarão a ter editais mais claros, o que gerará menor expectativa. Isso não impedirá que pessoas com nível maior do que o

exigido no edital concorram às vagas, mas, sem dúvida, diminuirá a possibilidade de que a Instituição seja acusada de não ter sido clara no edital ou de ter deixado desmotivados os servidores que nela ingressaram.

Muitos dos depoimentos citaram, explicitamente, o concurso público e vários deles já foram apresentados em outras partes deste trabalho. Abaixo, a título de ilustração, citamos mais um depoimento com relação a essa questão:

O concurso teve um bom nível e atraiu pessoas com boa qualificação, contudo a colocação das pessoas ficou, em vários casos, aquém das capacidades e habilidades que as pessoas buscavam desenvolver.

8.2 Lotação

A questão da lotação, após o concurso, é outro grande problema e reconhece-se, após o estudo de caso apresentado, que é uma das grandes responsáveis pela insatisfação vigente, conforme depoimentos que se seguem:

Preenchemos questionários, identificamos nossa experiência profissional e, ao fim de tudo isso, sinto que os procedimentos foram infantilizados e colonizados pela forma de operação "tradicional" da Casa.

É fundamental que o servidor seja colocado em área afim, não a de formação, mas do que sabe fazer melhor. Ou ele não estará motivado. Mas é fundamental também que ele tenha uma função de fato, trabalho a fazer, e uma chefia que cobre e desafie.

A lotação dos servidores na câmara é algo digno de sérias críticas. O concurso para analista é bem difícil, exigindo várias habilidades; e eu, quando entrei, além da maioria dos colegas, até hoje, me sinto subaproveitado.

Aquela espécie de currículo que preenchi ao chegar não serviu para muita coisa. Produzo pouquíssimo em minha área, simplesmente porque não a domino, não tenho experiência nela e dependo sempre de outras pessoas. Por sorte, criei "fama" de estar fazendo um bom trabalho, mas sei que não estou. Por outro lado, tenho habilidades relativamente raras na administração pública que não foram consideradas.

No início, nos deram a opção de escolher uma área da estrutura administrativa da Casa à qual gostaríamos de estar vinculados. Isso foi feito sem qualquer noção prévia de como atuava cada um dos departamentos, diretorias e coordenações da Casa. Também achei

duvidoso o aproveitamento de tantos testes psicológicos e tantas avaliações de currículos. Pelo que observamos do processo, nada disso foi levado em consideração na hora de se lotar o novo servidor.

Minha principal crítica é quanto à lotação do servidor. Neste processo, deve-se observar a capacitação profissional. Depois de um processo seletivo desgastante, como é o caso de um concurso público, é muito frustrante não ter esta expectativa atendida: produzir, trabalhar no local desejado. Sei da impossibilidade de se observar os desejos de todos, porém, deve haver, pelo menos, compatibilidade entre o perfil do funcionário e as funções a serem por ele desempenhadas.

Muitas sugestões surgiram, no meio dos próprios colegas, com relação a esse ponto e, abaixo, reproduziremos as que julgamos mais importantes:

a) Mudança de lotação:

Que os servidores possam ter a chance de mudar de lotação, após um certo tempo de trabalho numa determinada unidade, para se evitar a acomodação dentro do serviço e, em função disto, ocorra baixa produtividade e insatisfação. Gosto muito da área em que estou, e por enquanto não penso em sair. Mas, daqui a uns cinco anos, quero ir para outra área de maior interesse pessoal.

Acredito que programas de rodízios de lotação, principalmente para áreas diversas, a cada 5 anos (por exemplo), poderiam ser motivantes. O servidor tem sempre a sensação de estar começando e aprendendo.

b) Sistema de avaliação de habilidades:

Para melhor aproveitamento das minhas habilidades, gostaria que houvesse um sistema de avaliação, como por exemplo um teste vocacional, para que se descobrisse onde minhas habilidades poderiam realmente ser úteis para a Câmara dos Deputados.

c) Pesquisa entre servidores para possíveis permutas:

Poderia também, por meio de alguma pesquisa junto aos servidores, identificar aqueles que tenham mais aptidões para determinada área e vontade de mudar de onde estejam para uma seção que esteja necessitando de seus trabalhos e se enquadre em seu perfil.

Poderia ser montado um espaço no Portal do Servidor para facilitar permutas. Tenho alguns colegas que fizeram permutas e ficaram muito felizes.

d) Entrevistas:

Quanto ao melhor aproveitamento das habilidades e talentos, parece-me que, além das palestras sobre cada órgão da Casa, como foram feitas (assisti ao último dia), poderia haver uma entrevista com quem chega, para se conhecer melhor o novo servidor e esclarecerem-se dúvidas quanto ao trabalho.

e) Mais oportunidades para apresentação de habilidades e distribuição de lotação:

Acredito que cada servidor poderia ter a oportunidade, no curso de ambientação, de explanar sua formação, sua carreira profissional, suas habilidades e defeitos, para que possa ser aproveitado no setor mais apropriado.

Seria mais recomendável que as diversas opções de lotação fossem previamente apresentadas a todos os servidores, pois certamente existem casos em que eles prefeririam que outros critérios que não histórico-acadêmico e profissional anterior fossem levados em conta.

Para o programa de integração, seria interessante que houvesse uma passagem por todos os departamentos, a fim de que entrássemos em contato com a rotina de trabalho de cada um deles, para que pudéssemos escolher aquele com maior afinidade com nosso perfil.

8.3 Programa de integração mais abrangente

Um dos depoimentos colhidos ilustra bem o que se quis comprovar neste trabalho. Se o processo de socialização for mais abrangente, ele será um processo progressivo e permeará, não só os primeiros dias do servidor na Casa, mas toda sua vida funcional, alcançando até o processo de avaliação de desempenho, que também já está em estudos pela nova administração da Câmara dos Deputados. Citaremos abaixo o depoimento e, a partir dele, as sugestões para aumentar a abrangência do programa de integração ora em vigor na Casa.

As soluções passariam por um processo progressivo de integração que começasse por um curso de formação legislativa e incluísse cursos introdutórios aos principais temas de que tratam as comissões permanentes. A partir daí, dessa abordagem temática mais genérica e abrangente, seriam tratados os assuntos específicos da área para a qual o servidor concorreu. O novo funcionário jamais poderia começar a trabalhar sem um curso preparatório de, no mínimo, três meses e – nunca – sem as devidas condições materiais, pois isso depõe contra a Câmara. Em suma, o desempenho do novo servidor

durante tal curso seria objeto de avaliação. Só a partir daí, ser-lhe-ia designada uma função específica – o mais próximo possível de suas potencialidades. Função esta que, a depender do mérito e do potencial, poderia vir a ser de chefia. A maior parte das funções de chefia, excluindo-se aquelas de absoluta confiança dos supervisores, seria distribuída com base no mérito e no desempenho pelo sistema de rodízio por prazo determinado, estimulando-se a democrática alternância de poder e, por conseguinte, o senso de responsabilidade e compromisso com o Parlamento e o povo que o elege e paga nossos salários.

a) Cursos de capacitação eliminatórios:

O colega muito propriamente cita a socialização organizacional como um processo progressivo e sugere um curso de formação legislativa. Além disso, cursos introdutórios aos principais temas de que tratam as comissões permanentes da Casa. Outros colegas citaram esses cursos preparatórios que deveriam ser, também, eliminatórios. Concordamos com eles, considerando-se que a introdução dos referidos cursos, serviria, também, para avaliar, durante sua ministração, não só a capacidade do candidato para adquirir conhecimento, mas seu perfil e sua possibilidade de ajuste à Instituição e à sua cultura. O depoimento abaixo acrescenta outra questão importante que poderia ser uma das soluções para o problema de descontentamento com a lotação - a colocação no referido curso como critério para escolha de lotação:

Talvez a realização de um curso de formação (não somente uma ambientação), tal como ocorre com o Tribunal de Contas da União e com a Secretaria da Receita Federal. Os melhores colocados teriam a prerrogativa de escolha do local de trabalho.

b) Avaliação de desempenho:

Uma avaliação de desempenho mais criteriosa, que também já tem sido objeto de estudo da nova administração da Casa, seria importante para detectar não só a integração do servidor às funções a ele designadas, como seu potencial de ascensão funcional e, além disso, sua capacidade de ser mais útil à Instituição.

Como prêmio, uma função de chefia por mérito, por exemplo. Veja depoimento abaixo:

Que a Câmara valorizasse e observasse o talento e a formação acadêmica de seus novos profissionais, principalmente na hora de premiar o servidor e lhe conceder vantagens e postos de chefia.

c) Condições físicas e materiais

Esse ponto é muito importante e, verdadeiramente, depõe contra a Instituição o fato de se receber o novo servidor sem ter a mínima condição material para tal. Em alguns depoimentos detectamos o fato de que os servidores, ao chegarem ao órgão em que foram lotados, não dispunham sequer de mesa e cadeira. Outros, ainda, sofreram os malefícios do excesso de trabalho. A seguir, depoimento que apresenta sugestões com respeito ao assunto:

Falta-nos ainda muito, como melhores instalações, visando ao bem-estar físico de quem trabalha no lugar. Os equipamentos também foram atualizados, modernizados, mas não o bastante para combater os malefícios trazidos pelo trabalho em excesso. Não sei dizer se seria questão de estabelecer prioridades ou aumentar os recursos humanos ou, ainda, de remanejar servidores ociosos de algumas seções para outras que tenham necessidade.

d) Programa de integração entre órgãos e colegas antigos

Considerando-se que o processo de socialização deve permear a vida profissional do servidor ao longo de sua trajetória na Câmara dos Deputados, os programas de integração aconteceriam, também, entre os diversos órgãos da Casa, o que geraria mais unidade, confiança, sentimento de estar amparados pelos colegas de outras áreas, diminuição da competição e do individualismo, aumento do sentimento de grupo, de corporação, maior integração e recuperação da motivação.

Recentemente houve uma experiência muito produtiva desse tipo de integração, quando da preparação para ambientação dos novos deputados. Todos os servidores que participaram desse evento testemunharam que, ao conhecerem melhor a Instituição e a responsabilidade de cada um de seus órgãos, passaram a

ter mais respeito pelos colegas, ao tempo que se sentiram mais amparados por eles e não ameaçados, como costumavam sentir. Essa necessidade é bem ilustrada no depoimento a seguir:

Todo programa de ambientação deveria contemplar não só os aspectos funcionais, mas também contribuir para a melhoria das relações da instituição com os diversos públicos, principalmente o interno.

Uma outra oportunidade citada por um colega para que essa integração contínua aconteça na Casa, já existe e deve ser estimulada, qual seja, os cursos oferecidos aos servidores pelo Cefor; veja no depoimento abaixo:

A política de pessoal, em especial os cursos do Cefor, é excelente e funciona, além de capacitar os servidores, como via de integração à Casa e aos colegas. Conheci muitos dos novos analistas nos cursos oferecidos.

Além das sugestões acima, citamos um artigo da HSM Management (número 19 – ano 4 – março/abril 2000), em sua coluna Recursos Humanos, com o título “O Primeiro Emprego Não É Brincadeira de Criança” que apresenta como essencial que os novos servidores recebam, ao chegar, funções desafiadoras, que não sejam muito fáceis, a ponto de não servir de estímulo, e nem muito difíceis a ponto de frustrar o recém-chegado. Outra coisa muito importante é a indicação de um supervisor para o servidor, cuja função seria acompanhá-lo e orientá-lo. Essa pessoa seria o elo entre o servidor e a organização, que por seu tamanho torna-se muito fria e distante. As funções básicas desse supervisor seriam: transmitir uma descrição clara da tarefa a ser realizada; proporcionar todas as informações técnicas sobre como executar a tarefa; negociar as metas e resultados a alcançar; e, por fim, oferecer o retorno adequado sobre o desempenho do novo servidor. Neste mesmo artigo Maury Hanigan, consultor especializado em recrutamento e retenção de pessoal dá uma dica que consideramos relevante: “Use os primeiros momentos para apresentar aos novos funcionários a missão, a estratégia e a cultura da empresa. Faça-os sentir que são parte da equipe”.

Além disso, citamos a importância do grupo de trabalho, ou seja, o grupo de colegas aos quais o novo membro passará a pertencer. É muito importante que o grupo também esteja pronto para receber o recém-chegado já que, para ele, a

aceitação grupal é fonte crucial de satisfação de suas necessidades sociais e provocará nele um impacto positivo e duradouro. Para a Câmara, então, além de verificar os aspectos físicos e materiais para a recepção do novo servidor em seu ambiente de trabalho, cabe também treinar ou, pelo menos, preparar o grupo que o receberá. Isso também foi citado como uma falha do processo de ambientação.

Como dissemos anteriormente, muitas foram as sugestões dadas pelos próprios colegas ao longo de seus depoimentos; por isso, procuramos explorá-las e apresentá-las praticamente em sua totalidade. Certamente, muitas outras sugestões e recomendações poderiam ser acrescentadas mas, pela limitação do tempo e a falta de pretensão em esgotar o assunto, nos limitamos a apresentar as questões anteriormente citadas.

CONCLUSÃO

Analisando-se o processo de socialização de novos servidores na Câmara dos Deputados, pretendeu-se avaliar até que ponto esse processo é abrangente ao acompanhar o servidor ao longo de sua vida na Instituição e o quanto é utilizado como estímulo à motivação profissional e como forma de evitar a acomodação atribuída aos servidores públicos de maneira geral.

Ao longo deste estudo, ficou claro que as mudanças no mundo e na tecnologia estão cada vez mais constantes; por isso, o novo paradigma da competitividade requer habilidade para mudar e inovar rapidamente. Isso implica a necessidade de aumentar continuamente a produtividade por meio de melhorar a qualidade do trabalho das pessoas. Detectou-se, então, a necessidade de ampliar a abrangência do processo de socialização organizacional na Câmara dos Deputados, de forma a acompanhar o servidor desde o momento de seu ingresso na Instituição até seu desligamento dela.

Verificou-se, com este trabalho, que, na Câmara dos Deputados, o processo de socialização, praticamente inexistente dez anos atrás, é hoje um bem-sucedido programa de ambientação. Tal programa, muito bem avaliado pelos últimos ingressantes na Casa, cumpre sua função básica de dar as boas-vindas aos servidores e apresentá-los à Instituição para a qual estarão prestando seus serviços. No entanto, é necessário maior abrangência desse processo de forma a contribuir mais significativamente para o melhor aproveitamento da capacidade de cada servidor ao longo de sua história na Casa.

Foram detectados alguns problemas, desde a maneira como a Câmara desenvolve seus concursos até a forma como acompanha seus servidores

ao longo de sua vida na Instituição. No entanto, ficou muito clara, também, a disposição da nova administração da Casa em desenvolver programas que resolvam grande parte dos problemas detectados neste estudo. Reconhecemos que muito já tem sido feito na Câmara dos Deputados; a política de pessoal e seus diversos programas, por exemplo, têm sido de grande estímulo para todos os servidores.

Afirmamos, então, que a Câmara dos Deputados, embora ainda não tenha um processo de socialização abrangente, está caminhando para isso. Esperamos, de alguma forma, ter contribuído para que isso aconteça já que, com o presente trabalho, podemos despertar a Casa para o fato de que o processo de socialização organizacional tem um grande potencial para contribuir com a Instituição na medida em que é uma ferramenta importante para nortear, além dos primeiros passos do servidor, também seu melhor aproveitamento para a Instituição, bem como a manutenção de sua motivação em níveis aceitáveis e, o mais importante, impedir que a acomodação, geralmente atribuída aos servidores públicos, seja uma realidade na Câmara dos Deputados.

Não pretendemos, definitivamente, esgotar o assunto e nem ser abrangentes a ponto de inviabilizar futuros estudos sobre o mesmo tema. Pelo contrário, esperamos que o presente trabalho sirva para despertar outros pesquisadores que se sintam motivados a dedicarem-se e aprofundarem-se no objeto de pesquisa aqui proposto, que acreditamos ser, sem sombra de dúvidas, muito empolgante e atraente.

BIBLIOGRAFIA

- AUGRAS, Monique. **Passagem: morte e renascimento**, *in*: PITTA, Danielle P. (organizadora). **O imaginário e a simbologia da passagem**. Recife: Massangana, 1984.
- BARROS, Betânia T. & PRATES, Marco Aurélio S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. **Motivação nas organizações**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERTERO, Carlos O. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder**, *in*: FLEURY, Maria Tereza L. & FISCHER, Rosa Maria (coordenadoras). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.
- BONSUCESSO, Edina de P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2002.
- BOWDITCH, James L. & BUONO, Anthony F. Tradução: José Henrique Lamendorf. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CALDAS, Miguel P. **A passagem do pica-pau: análise da socialização de trainees como rito de passagem**, *in*: CALDAS, Miguel P. & WOOD, Thomas Jr. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**, São Paulo: Atlas, 1999. p. 215-237.
- CARBONE, Pedro Paulo. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, Março/Abril 2000. Volume 34. Número 2. p. 133-144.
- CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de. **Gestão de competências: uma nova (?) abordagem em recursos humanos**. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, Setembro/Outubro 1998. Volume 32. Número 5. p. 163-171.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FLEURY, Maria Tereza L. **O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica**, in: FLEURY, Maria Tereza L. & FISCHER, Rosa Maria (coordenadoras). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-27.
- _____. **Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho**. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: FGV, Outubro/Dezembro 1987. Volume 27. Número 4. p. 7-18.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- _____. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.
- _____. **Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros**. in: MOTTA, Fernando P. & CALDAS, Miguel P. (organizadores). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 293-304.
- _____. **Contexto social e imaginário organizacional moderno**. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: FGV, Abril/Junho 2000. Volume 40. Número 2. p. 6-15.
- GENNEP, Arnold Van. **Os ritos de passagem**. Petrópolis: Vozes, 1978.
- GIBSON, James L. & IVANCEVICH, J. H. & DONNELLY, Jr. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1988.
- GOMES, Maria Tereza. **O melhor lugar é aqui**. *Revista Exame*. São Paulo: Editora Abril, 23 de agosto de 2000. Volume 34. Número 17. p. 184-185.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- LIEBER, Ron. **O primeiro emprego não é brincadeira de criança**. *HSM Management*. São Paulo: HSM do Brasil, Março/Abril 2000. Número 19. p. 114-120.
- LIMA, Frederico O. **A sociedade digital: o impacto da tecnologia na sociedade, na cultura, na educação e nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

- MAANEN, John Van. **Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional**, in: FLEURY, Maria Tereza L. & FISCHER, Rosa Maria (coordenadoras). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1996. p.45-62.
- MESQUITA, Zilá & GOERCK, Suzana. **Bem-vindos ou estranhos no ninho? Considerações sobre o teor e o processo de integração de novos membros nas organizações**, XXV ENANPAD 2001, Campinas.
- MONTEIRO, Carmem D., VENTURA, Elvira C. & CRUZ, Patrícia N. **Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações**. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo. Volume 1. Número 8. 1º trim./99.
- MORRISON, Elizabeth W. **Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes**. *Academy of Management Journal*. Mississippi State, Estados Unidos, Volume 36, Issue 3. Jun 1993, Start page 557.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PAGÈS, Max. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- QUINTELLA, Heitor. **Gestão da Mudança**. São Paulo: Suma Econômica, 1998.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- STRAUSS, George & SAYLES, Leonard R. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1969.
- VELLOSO FILHO, Fernando. **Considerações sobre a criatividade nas organizações**. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, Março/Abril 1999. Volume 33. Número 2. p. 129-45.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª edição, São Paulo: Atlas, 2000.
- VIEGAS, Waldyr. **Fundamentos de metodologia científica**. 2ª edição. Brasília: Paralelo 15, Editora Universidade de Brasília, 1999.
- WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional – uma abordagem preliminar**. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: FGV, Julho/Agosto 1992. Volume 32. Número 3.

ANEXOS

ANEXO I

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - DIRETORIA GERAL



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - DIRETORIA ADMINISTRATIVA



ANEXO II

Questionário de Pesquisa

Segmento: Antigos Servidores

1. Há quanto tempo trabalha na Câmara dos Deputados?

- De 1 a 3 anos De 4 a 6 anos
 De 7 a 10 anos Mais de 10 anos

2. Onde você trabalhava antes de entrar na Câmara dos Deputados?

- Foi o primeiro emprego Poder Executivo
 Empresa privada Senado
 Empresa própria Legislativo distrital/estadual
 Poder Judiciário Empresa Estatal

3. Por que resolveu trabalhar na Câmara dos Deputados? (fique à vontade para escolher mais de uma opção)

- Salário Estabilidade
 Realização profissional Status

4. Suas expectativas foram atendidas?

- Completamente Parcialmente Não foram atendidas

5. Qual a imagem que você tinha da Câmara dos Deputados antes de trabalhar aqui? (fique à vontade para escolher mais de uma opção)

- Do melhor lugar para se trabalhar
 De um lugar onde se trabalha muito e se ganha bem
 De um lugar onde se trabalha pouco e se ganha bem
 De um lugar como qualquer outro para se trabalhar, mas com estabilidade

- De um lugar que oferece mais vantagens a seus servidores do que outros
- De um lugar onde é possível realizar-se profissionalmente
- De um lugar tranquilo e estável

Outros (especificar):

6. A imagem que tinha da Instituição mudou depois que você passou a fazer parte dela?

- Sim Não Mais ou menos

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

- Fui trabalhar onde queria
- Consegui me realizar profissionalmente
- Não era bem o que imaginava
- Fui maltratado(a) por meus colegas
- Tive muita dificuldade de adaptação
- A falta de vontade de melhorar dos meus colegas e chefes me desestimulou
- Sofri represálias por tentar expor idéias de trabalho
- Fui trabalhar em uma área que não correspondia às minhas expectativas profissionais
- Fiquei decepcionado(a) com os benefícios oferecidos

Outros (especificar):

8. Como foi seu programa de integração logo que chegou à Câmara?

- Não tive processo de integração
- Aconteceram alguns encontros, mas que deixaram muito a desejar
- Foi muito bom, me deu uma visão geral sobre a Casa
- Meu programa de integração foi completo, excedeu minhas expectativas
- Senti dificuldade ao chegar na minha área de trabalho, porque o programa de integração não abrangeu a área específica em que eu ia trabalhar

Outros (especificar):

9. Houve algum choque entre aquilo que você esperava como servidor e o que realmente encontrou? (fique à vontade para escolher mais de uma opção)

- O trabalho que encontrei era muito operacional
- As atividades eram bem diferentes do que eu esperava
- Não pude produzir logo que cheguei
- Fiquei muito tempo sem atuar na minha área específica
- As pessoas não tinham o preparo que imaginei que teriam
- Os colegas agiram como que ameaçados com a minha chegada
- Meu setor não tinha sequer estrutura física para me receber
- Meu diretor só foi me conhecer depois de muito tempo
- Meu chefe imediato rejeitava todas as minhas sugestões para novos trabalhos
- Depois de algum tempo desisti de sugerir novos trabalhos e me acomodei, como os demais
- Como vim do serviço público, já esperava o que encontrei aqui
- Era exatamente como imaginei
- Encontrei o que buscava no serviço público

Outros (especificar):

10. Como você avalia seus primeiros anos na Câmara, principalmente em relação à sua contribuição como servidor? (fique à vontade para escolher mais de uma opção)

- Poderia ter contribuído muito mais
- Poderia ter sido bem melhor aproveitado(a) se tivesse sido lotado(a) em minha área de formação
- Demorei a ter a minha capacidade reconhecida
- Demorei a conquistar a confiança da equipe da área em que fui lotado(a)
- Fiz o que pude dentro das limitações que me impuseram
- Consegui produzir bem mais do que imaginava ser possível no serviço público
- Tive chance imediata de demonstrar a minha capacidade
- Assim que cheguei, fui logo colocado(a) na área mais próxima de minha formação profissional e comecei a contribuir com a Instituição
- Acredito que já fiz contribuições de grande valia para a Instituição

Outros (especificar):

11. Você tem alguma sugestão para o melhor aproveitamento das habilidades dos servidores recém-chegados a partir da aplicação de um programa de integração? (fique à vontade para escolher mais de uma opção)

- A Câmara deveria realizar concursos específicos para as áreas em que a necessidade de pessoal tenha sido previamente detectada, ao invés de generalizar em concursos para nível superior
- Deveria ser feita uma entrevista individual de aptidão com cada candidato aprovado em concurso
- É preciso envidar esforços para colocar os candidatos nas áreas mais próximas de seu interesse, de forma a obter melhor aproveitamento
- O programa de integração dos servidores deve habilitá-los e motivá-los a atuar nas áreas para as quais foram destinados
- Deve ser criado um mecanismo de integração e interação do servidor com seus colegas mais próximos
- As áreas que receberem novos servidores devem passar por um treinamento ou programa que as habilite a receber bem os recém-chegados

Outros (especificar):

12. Você teria um depoimento pessoal a dar - positivo ou negativo - sobre o seu ingresso na Câmara dos Deputados? O que você poderia relatar para contribuir com o aperfeiçoamento do programa de integração de novos servidores?

ANEXO III

Questionário de Pesquisa

Segmento: Servidores contratados no último concurso (Analista Legislativo)

1. Onde você trabalhava antes de entrar na Câmara dos Deputados?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> É seu primeiro emprego | <input type="checkbox"/> Poder Executivo |
| <input type="checkbox"/> Empresa privada | <input type="checkbox"/> Senado |
| <input type="checkbox"/> Empresa própria | <input type="checkbox"/> Legislativo distrital/estadual |
| <input type="checkbox"/> Poder Judiciário | <input type="checkbox"/> Empresa Estatal |

2. Por que participou do concurso para a Câmara dos Deputados? (fique à vontade para escolher mais de uma opção)

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Salário | <input type="checkbox"/> Estabilidade |
| <input type="checkbox"/> Realização profissional | <input type="checkbox"/> Status |

3. Suas expectativas foram atendidas?

- Completamente Parcialmente Não foram atendidas

4. Qual a imagem que você tinha da Câmara dos Deputados antes de trabalhar aqui? (fique à vontade para escolher mais de uma opção)

- Do melhor lugar para se trabalhar
- De um lugar onde se trabalha muito e se ganha bem
- De um lugar onde se trabalha pouco e se ganha bem
- De um lugar como qualquer outro para se trabalhar, mas com estabilidade
- Do lugar que mais oferece vantagens a seus servidores
- De um lugar onde poderia realizar-se profissionalmente
- De um lugar tranquilo e estável

Outros (especificar):

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

- Sim Não Mais ou menos

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

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

Outros (especificar):

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

- Muito bom. Eu me senti logo parte da Instituição e da minha área de trabalho
- Bom para eu conhecer a Instituição, mas poderia ter se estendido à minha área de trabalho específica
- Deixou a desejar. Senti falta de um treinamento mais específico para o trabalho que desenvolveria, o que teria me poupado tempo de aprendizado
- Fraco. Não foi suficiente para eu me sentir integrado(a) à Instituição

Outros (especificar):

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

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

- Incapaz de contribuir por não me ajustar ao trabalho
 Bem aproveitado(a) Sub-aproveitado(a)

Outros (especificar):

9. Você sente que todo o seu potencial está sendo utilizado?

- Sim Não

Por quê?

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

- O trabalho que encontrei é muito operacional
 As atividades são bem diferentes do que eu esperava
 Não pude produzir logo que cheguei
 Fiquei muito tempo sem atuar na minha área específica
 As pessoas não têm o preparo que imaginei que teriam
 Os colegas agiram como que ameaçados com a minha chegada
 Meu setor não tinha sequer estrutura física para me receber
 Meu diretor só foi me conhecer depois de muito tempo
 Meu chefe imediato tem rejeitado todas as minhas sugestões para novos trabalhos
 Depois de algum tempo desisti de sugerir novos trabalhos e, hoje, me sinto acomodado(a), como os demais colegas da área
 Como vim do serviço público, já esperava o que encontrei aqui
 É exatamente como imaginei
 Encontrei o que buscava no serviço público

Outros (especificar):

11. Como você avalia esse primeiro ano de trabalho na Câmara dos Deputados?

- Excelente Bom Regular Péssimo

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

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

Outros (especificar):

13. O que você pretende para o seu futuro profissional?

- Mudar de área, mas continuar na Câmara
- Continuar onde estou e lutar por um reconhecimento maior
- Fazer novo concurso para outra instituição pública
- Voltar para a iniciativa privada

14. Registre no espaço abaixo qualquer opinião ou crítica que julgue importante para o aperfeiçoamento do programa de integração de novos servidores na Câmara dos Deputados, bem como para o melhor aproveitamento de suas habilidades e talentos profissionais.

ANEXO IV

Questionário de Pesquisa

Segmento: CEFOR

- 1- A partir de que diagnóstico administrativo foi detectada a necessidade de se desenvolver um programa de integração para servidores recém-contratados?
- Problemas de adaptação de novos servidores eram freqüentemente apontados pelas chefias
 - Os servidores recém-contratados demoravam para conhecer as diversas áreas da instituição
 - Os antigos servidores não estavam dispostos a ensinar aos novatos coisas básicas sobre a instituição
 - A distância entre a teoria dos concursos e a prática da realidade era muito acentuada
 - Alguns servidores recém-chegados foram lotados em áreas para as quais não tinham muita habilidade, o que provocou desmotivação

Outros (especificar)

- 2- Como foi desenvolvido o programa de integração para os novos servidores?
- Foi feito um levantamento das necessidades das áreas da instituição, que serviram de subsídio à elaboração do conteúdo ideal para o programa de integração e à definição da forma pela qual deveria ser ministrado
 - O programa de integração se resumiu a simplesmente integrar os novos servidores entre si
 - O programa de integração somente apresentou aos novos servidores as diversas áreas da Casa

- O programa de integração se preocupou em treinar os candidatos apenas em relação às suas áreas de atuação específicas
- O programa de integração foi elaborado de forma bastante abrangente e acompanha o servidor durante os três anos de duração do estágio probatório
- Antes que o programa fosse elaborado, houve uma entrevista com cada recém-chegado para conhecer-lhe o perfil
- Houve consulta às áreas da instituição para proceder ao levantamento do tipo de servidor que necessitavam
- As áreas da instituição foram consultadas quanto ao conteúdo do programa de integração
- O CEFOR já possuía um modelo próprio de programa de integração, não necessitando consultar outras áreas.
- O programa de integração usado é sempre o mesmo para cada grupo de novos servidores contratados.
- O programa de integração usado no início de 2002 foi totalmente reformulado em relação aos anteriores.

Outros (especificar)

3- Que fatores foram levados em consideração para o desenvolvimento de um programa de integração?

- A necessidade da Casa
- O perfil dos contratados
- A possibilidade de se aproveitar melhor os talentos e habilidades dos novos servidores
- A necessidade dos novos servidores de conhecerem melhor a Instituição para a qual irão prestar serviços
- A necessidade dos novos servidores de conhecerem a forma como tramitam os processos na Casa
- A necessidade dos novos servidores de conhecerem quais os benefícios que a Câmara lhes oferece
- A necessidade dos novos servidores de saberem se localizar e se locomover na externa área física da instituição

Outros (especificar)

4- O programa de integração visa também envolver as áreas que receberão os novos servidores?

Sim Não

Somente em alguns aspectos - Especifique quais:

5- Como essas áreas foram preparadas para receber e integrar os recém-chegados?

De forma antecipada e detalhada, com programas de integração específicos para cada uma

Foram comunicadas sobre a chegada do novo servidor apenas no dia de recebê-lo

Realizando entrevistas antecipadas dos servidores novatos com as chefias das áreas nas quais tinham interesse em trabalhar

Realizando entrevistas antecipadas dos servidores novatos com as chefias de todas as áreas onde havia demanda por mão-de-obra

Houve a possibilidade de essas áreas serem ajustadas antes da indicação definitiva dos servidores para cada uma delas

Outros (especificar)

6- O que é levado em conta para melhor alocar os recursos humanos recém-chegados?

A experiência anterior do servidor

A área de formação do servidor

A preferência do servidor por uma determinada área

A necessidade das áreas, independentemente da formação do servidor

A necessidade das áreas, independentemente da vontade do servidor

A adaptação inicial do candidato à primeira indicação que lhe é feita

A primeira avaliação feita pela chefia depois do primeiro trimestre de trabalho efetivo

Outros (especificar)

7- Qual o acompanhamento dado aos servidores durante os primeiros anos?

- Acompanhamento mensal por parte da chefia imediata
 - Acompanhamento semestral pelo CEFOR
 - Acompanhamento pelo CEFOR e pela chefia imediata a cada três meses, no primeiro ano
 - Não sei
- Outros (especificar)

8- Qual a avaliação feita para mensurar o grau de integração e o nível de produtividade do novo servidor?

- Avaliação mensal de desempenho e de satisfação
- Avaliação trimestral de desempenho e de satisfação
- Avaliação semestral de desempenho e de satisfação
- Avaliação anual de desempenho e de satisfação
- Entrevistas a cada dois meses
- Entrevistas a cada semestre
- Não sei

Outros (especificar)

9- O que é feito quanto ao servidor não consegue adaptar-se?

- É enviado para um treinamento especial
- É redistribuído
- Nunca foram detectados casos de insatisfação

Outros (especificar)

10- É possível detectar rapidamente a insatisfação de um servidor novato?

- Sim, com um mês de Casa
- Sim, com dois meses de trabalho
- Somente após o primeiro ano
- Não existem mecanismos para detectar insatisfação a não ser por meio de eventuais relatos das chefias imediatas

Outros (especificar)

- 11- Os resultados da adaptação e/ou da readaptação de servidores novatos têm sido bons? Como é feito esse controle?

- 12- Teça comentários e faça observações que considere pertinentes: