

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ÉRIKA DOS SANTOS LOUZADA

THIAGO DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO
DE NOVOS SERVIDORES PÚBLICOS**

VOLTA REDONDA
2021

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO
DE NOVOS SERVIDORES PÚBLICOS**

Trabalho apresentado ao Curso de Administração do UniFOA, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Alunos:

Érika do Santos Louzada; Thiago da Silva.

Orientadora:

Professora Mestra Luciana Porto de Matos.

VOLTA REDONDA
2021

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos amigos e familiares pelo carinho, paciência e pensamentos positivos que nos ajudam a crescer e nos tornarmos pessoas dignas, assim como à nossa orientadora Professora Luciana Porto de Matos, por nos incentivar e guiar na realização deste artigo

RESUMO

A gestão de pessoas possui um papel de coordenar e gerir o capital humano de uma organização. Contudo, dentre estas premissas vale ressaltar o processo de ambientação e socialização dos novos servidores públicos que é desenvolvida por esta área. O objetivo geral desse trabalho é apresentar a importância da integração do novo servidor público ao ambiente de trabalho. Para tanto, os objetivos específicos são: conceituar gestão de pessoas, conceituar comportamento organizacional, apresentar o ambiente da organização pública, identificar o papel de T&D e apresentar a importância da integração. A metodologia utilizada nesse trabalho consiste no uso de revisão bibliográfica sobre o assunto, e pesquisa exploratória de dados secundários. Dessa maneira notou-se que os resultados obtidos dessa pesquisa, apontaram a dificuldade do programa de integração dos dois órgãos públicos citados.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Integração; Servidor Público; Cultura Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas possui o papel de coordenar e gerir o capital humano de uma organização. Deste modo, as responsabilidades desta área estão relacionadas ao desenvolvimento, treinamento e desempenho dos colaboradores, com o intuito de torná-los não apenas funcionários, mas parceiros da empresa.

Sabendo que a administração de pessoas vem passando por várias mudanças e apresentando uma ideologia de investimento humano “as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional.” (CHIAVIENATO, 2014, p.5).

Desta forma, temos o modelo de gestão de pessoas em organizações privadas e públicas, que segundo Borba afirma

É importante a administração pública desenvolver algumas práticas para proporcionar uma maior competência, além de investir em formas que elevem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos servidores e acompanhar se as políticas e práticas organizacionais colaboram ou bloqueiam o crescimento do funcionário (CARVALHO et al, 2015, p.6).

Contudo, dentre estas premissas vale ressaltar o processo de ambientação e socialização dos novos servidores que é desenvolvida por esta área. Assim sendo, “as pessoas são felizes quando colocadas em postos de trabalho alinhados às suas características”. (ROBBINS, 2015, p.35). Por conseguinte, esse processo age como uma forma de integrar a organização e os funcionários ao clima organizacional da empresa, com o intuito de trazê-los para mais perto e de certa forma moldá-los aos padrões da instituição.

Diante desse contexto, o objetivo geral desse trabalho é apresentar a importância da integração do novo servidor público ao ambiente de trabalho. Para tanto, os objetivos específicos são: conceituar gestão de pessoas, conceituar comportamento organizacional, apresentar o ambiente da organização pública, identificar o papel de T&D e apresentar a importância da integração. Assim sendo, trará como pergunta de pesquisa: Por que é relevante ter integração no setor público?

Desse modo parte-se da hipótese de que o processo de integração pode ser eficaz para o desenvolvimento e desempenho profissional do servidor público. A

pesquisa justifica-se, pois, o processo de integração em organizações públicas, tende a ser uma temática que não é abordada na prática.

A metodologia utilizada nesse trabalho é revisão bibliográfica sobre o assunto e pesquisa exploratória.

Para pesquisas futuras pretende-se investigar se as organizações públicas utilizam-se da ferramenta de integração de pessoas no contexto atual.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas

Um dos aspectos mais importantes na organização de uma empresa é a gestão de pessoas, devido à grande velocidade de transformação do ambiente de trabalho. Para sobreviver nesse mundo corporativo de inúmeras variáveis de mudanças as empresas precisam se adaptar com agilidade e assumir o processo do diferencial competitivo.

Neste contexto de velocidade e turbulência a organização deve saber oferecer e estimular suporte para que os funcionários se encaixem na transformação, que deve ser contínua. Neste sentido, fica claro que o papel do gestor e da área de Recursos Humanos é de identificar e adequar a transformação organizacional diante das mudanças cotidianas. Mas, para que a gestão seja eficaz e aplicável, o gestor deve avaliar e estruturar diversos aspectos importantes, tais como: o tipo de negócio da empresa, a cultura, os processos internos e a estrutura do organograma entre outras.

Assim sendo, a Gestão de pessoas

É o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho, é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados (CHIAVENATO, 1999).

A cultura e liderança são assuntos de suma importância, para entender um é necessário aprender sobre o outro. Estão intrinsicamente ligados e representam a estrutura de um mesmo padrão. Fleury (2004) define a cultura organizacional, como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, agem tanto como elemento de comunicação e consenso, quanto ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Em função da definição de Ulrich, temos configurado quatro papéis da área de recursos humanos: “ (1) administração de estratégias de recursos humanos; (2) administração de estratégia da infraestrutura da empresa; (3) administração da contribuição dos funcionários; (4) administração da transformação e da mudança” (ULRICH, 1998).

A administração de estratégia de recursos humanos visa agregar valor à organização, através da transformação de intenções, tendo como consequência a conquista das metas estabelecidas pela empresa. Ainda assim é importante que os gestores tenham em mente como objetivo, as estratégias operacionais e que eles empreguem todas as ferramentas de gestão para alimentar o processo de diagnóstico organizacional, tendo em vista a identificação de pontos fortes e pontos de melhorias.

2.2 T&D uma abordagem contemporânea nas organizações

As organizações passadas tinham um enfoque voltado para a área da produção e os lucros obtidos de seus bens e serviços oferecidos, por outro lado, a preocupação e a valorização dos recursos humanos eram nulas. Com o advento da globalização, as concepções organizacionais passaram a vivenciar as mudanças ocorridas por esse fenômeno no que diz respeito à gestão de pessoas dentro do meio empresarial.

No entanto, a cultura organizacional destas empresas acabou sofrendo impactos que geraram reflexos no capital humano. A gestão de pessoas nos mostra que para a busca do potencial de uma organização deve-se valorizar seu recurso humano, ou seja, os seus colaboradores, com o intuito de torná-los seus parceiros.

Com a evolução dos tempos, as empresas buscam a excelência em todos os seus níveis organizacionais e, deste modo, direcionam o todo para um só horizonte. Dessa forma, temos como ferramenta da gestão de pessoas o T&D (Treinamento e desenvolvimento), na qual

A organização investe de forma efetiva nestas pessoas a fim de que possam melhor se adequar à nova realidade, partindo da premissa de o treinamento ser voltado ao condicionamento das pessoas da organização, visando à execução de determinadas atribuições, que devem estar bem definidas (ARAUJO, 2014, p.76).

Do mesmo modo, no mundo contemporâneo, que é permeado de tendências de mercado, as empresas têm o treinamento e desenvolvimento como forma de adequar novos e antigos colaboradores a essas disposições através de suas aplicações. Em suma, o treinamento tem como objetivo norteador que os funcionários tenham habilidades e comportamentos e domínio de conhecimentos, podendo aplicá-los às atividades do dia a dia, por outro lado nos mostram que o desenvolvimento “está relacionado à melhoria e, no nosso caso, esta melhoria associada às ousadias conscientes, à velocidade nos processos decisórios, às habilidades, conhecimentos, atitudes e valores éticos.” (ARAUJO, 2014, p.77).

Agentes de mudanças são preparados através da estratégia de desenvolvimento organizacional, e assim corroboram para o treinamento das pessoas da organização, tendo como finalidade uma percepção ao alertar sobre possíveis condições do ambiente externo e preparando-as às inevitáveis mudanças.

Portanto, entende-se que o treinamento e desenvolvimento de pessoal é parte intrínseca das relações de curto a longo prazo de uma boa gestão. Desse modo, evidenciando que estas práticas são “sinônimo de um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização”. (ARAUJO, 2014, p.76), fica clara a necessidade de que as partes envolvidas sejam treinadas e incluídas de maneira que atendam às expectativas da organização.

2.3 Comportamento organizacional no serviço público

As relações entre as empresas e seus colaboradores promovem um extremo vínculo, pois na maior parte do tempo ambas estão envolvidas de forma direta, ou até mesmo indireta, em suas conexões. Neste contexto, na área de gestão

de pessoas temos o comportamento organizacional que “estuda a dinâmica de como as pessoas e grupos se comportam e se relacionam no âmbito das organizações, e também como os indivíduos e grupos interagem com a própria organização da qual fazem parte.” (JOHANN,2013, p.2).

Desta maneira, com o avanço das organizações na imersão no que se diz respeito ao comportamento organizacional, também se utilizam de suas competências relacionadas a atitudes despertadas nos empregados por meio de seus gestores para esse relacionamento.

E foi pensando nessas competências e atitudes que JOHANN (2013, p.4) criou o vocábulo CHAVE, onde C representa o conhecimento (know-how, saber fazer algo que seja útil para a organização), H a habilidade (para produzir resultados com o conhecimento), A atitude (proatividade do empregado), V os valores (valores nobres aos quais se subordina o caráter dos empregados, por exemplo, o valor ética) e o entorno (percepção da cultura da organização, bem como o discernimento sobre o seu ambiente político interno). Com essas capacidades o empregado contribui para com a cultura organizacional e o ambiente político interno da empresa.

Por outro lado, no serviço público o comportamento organizacional tem uma

Abordagem do comportamento humano sob a perspectiva dos aspectos formais e informais delineadores de uma organização pública exige que consideremos, inicialmente, a localização e a natureza particular das relações entre as pessoas (agentes públicos) e a organização. (BERGUE, 2012, p12).

Em contrapartida, sabemos que nas organizações públicas as pessoas em interação projetam expressões formais e informais do organismo estatal.

No entanto, o clima organizacional no serviço público não é diferente, pois como define Luz (2003, p.13) “o clima organizacional é atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários.”, dessa forma as influências organizacionais moldam esse fenômeno corroborando para um ambiente complexo de rede de expectativas individuais e em grupos, contribuindo para o direcionamento do comportamento dos servidores públicos e os adequando com as características da organização.

2.4 A importância da integração na organização pública

Um dos grandes desafios na sociedade atual é a grande velocidade de mudanças e transformações que envolvem todos os setores, inclusive os que permeiam as instituições governamentais.

Com essas mudanças e transformações que estão ocorrendo na sociedade atual, o que vem atingindo a todos os setores, inclusive as instituições governamentais, são necessárias que as organizações públicas busquem investimentos em novos e diferentes modelos de gestão pública, voltados principalmente para a excelência. (FERREIRA, 2012).

O entendimento do gestor público para esse desafio é que esse processo de transformação da sociedade, que é uma mudança inevitável e totalmente necessária, reflète também nas instituições e órgãos públicos. As adaptações necessárias a essas transformações se tornam peças importantes na adequação urgente às exigências da população quanto às demandas dos serviços públicos.

Um “modelo” de funcionamento de organizações públicas demonstra fortemente a existência de alguns padrões que são interpretados pelos seus recursos, sendo eles de pessoas e de equipamentos, procedimentos, informações, dentre outros.

No momento em que o mundo globalizado enfrenta um dos maiores desafios em tempos de crise, os órgãos públicos se veem em uma situação de crescente pressão em atender melhor a população com menor recurso disponível. Se torna então imprescindível a correta implementação de uma gestão de integração dos setores administrativos para redução de custos e inclusão da melhoria contínua da qualidade para alcançar os objetivos fundamentados pelo gestor público.

O conceito de administração pública se refere ao conjunto de órgãos instituídos pelo Governo para a correta gestão de bens e interesses e tem como objetivo principal a boa prestação de serviços ao público em geral.

Para isso, é necessário que a administração lance mão de todo o aparelhamento do Estado capacitado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades e o bem comum da coletividade administrada (MEIRELLES, 2010).

2.5 Os modelos de gestão pública

O Governo utiliza os modelos de gestão pública para abordagem de como serão organizados os recursos e assim transformá-los efetivamente em serviços públicos. Para Chiavenato (2004) o “Sistema é um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de maneira isolada” CHIAVENATO (2004, p. 476).

O conceito de sistema denota um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou ainda um grupo formado por unidades combinadas que resultam em um todo organizado. Sendo assim um conjunto ou combinações de coisas ou partes formando um todo unitário (CHIAVENATO, 2004).

Para haver um sistema integrado que realmente tenha a efetividade estudada e efetividade na administração pública, é necessário utilizar processos e meios de integração, como um conjunto de ferramentas administrativas e precisa ser desenvolvida pelo mesmo conceito que tem como objetivo o aproveitamento máximo do potencial das pessoas.

A Administração Pública é composta por organizações públicas, tidas como fenômenos específicos que lhes dão conteúdo empírico, representando para ela como células (setores que estão dentro da própria organização pública) para a Biologia. (WAMSLEY et ZALD apud CAVALCANTI, 1991). Segundo Rabaça & Barbosa, citados por SocialBase – Revista Cultura Colaborativa apud Almeida e Martins (s.d.), a integração entre setores estrutura relacionamentos, estabelece objetivos e gerencia recursos.

Um dos componentes mais essenciais de uma política de gestão pública é a logística. Essa movimentação de pessoas, materiais, documentos, informações e estratégias tem como resultado a integração de setores e áreas diversas da organização para a otimização de esforços na solução dos problemas que tenham natureza integrada.

Conforme aponta Duarte (2010) “A Comunicação Pública ocorre no espaço formado pelos fluxos de informação e de interação entre agentes públicos e atores sociais (governo, Estado e sociedade civil – inclusive partidos, empresas terceiro setor e cada cidadão individualmente) em temas de interesse público” (DUARTE, 2010, p.08).

O compartilhamento das informações apesar de demandar um preparo e tempo para que os gestores tenham capacitação para um correto alinhamento com as prestações de contas e total transparência, promove a disseminação do conhecimento com o público interno e também com o público externo.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesse trabalho consiste no uso de revisão bibliográfica sobre o assunto e pesquisa exploratória de dados secundários.

Para Matias esse tipo de pesquisa exploratória,

Visa proporcionar maior familiaridade com o problema com intuito de torná-lo explícito ou de construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (Matias, 2016, p.90).

Conforme Moresi a pesquisa bibliográfica,

É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma (MORESI, 2003, p. 10).

Dessa forma, a pesquisa feita através da análise de dados de domínio público apresentados nos anos de 2014 e 2019, ajudaram a nortear o objetivo geral proposto. Além do mais, as abordagens utilizadas serão qualitativas e quantitativas, visto que a qualitativa será o uso das referências bibliográficas e qualitativa a análise de dados estatísticos dos objetos em estudo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Assim sendo, para embasar o referencial teórico apresentado nesse trabalho e consolidar o objetivo geral proposto, foram utilizados dados de domínio público de dois artigos científicos publicados, sendo um no ano de 2019 e outro em 2014.

Em relação aos dados do artigo do ano de 2019 publicado no acervo digital da UFPR (Universidade Federal do Paraná), foram coletados no IFPR-FOZ (Instituto Federal do Paraná-Campus Foz do Iguaçu) as informações necessárias para compor o estudo, através de um formulário de pesquisa com 21 docentes sendo que 15 somente responderam o questionário, mostrando a importância da integração.

No que se refere aos dados do artigo de 2014 publicado no site da spell foi aplicada uma entrevista semiestruturada com 101 servidores públicos ativos de uma Prefeitura Alfa, da região norte do Rio Grande do Sul, e apresentou uma amostra de 73 servidores, para identificar os processos desenvolvidos no ingresso desses servidores e no decorrer da sua carreira.

Em análise ao artigo de 2019, temos como dados relevantes as seguintes extrações:

Tabela 1- Informações recebidas no ingresso.

Informação/Grau de concordância	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não tenho opinião
Quando ingressei, recebi informações relacionadas aos aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, etc.) do IFPR.	6,7%	33,3%	-	53,3%	6,7%	-
As informações recebidas colaboraram para conhecer a cultura do IFPR.	6,7%	26,7%	6,7%	53,3%	6,7%	-
Quando ingressei, fui apresentado(a) aos outros setores de trabalho do campus e suas respectivas equipes.	13,3%	6,7%	6,7%	26,7%	46,7%	-
Ao ser apresentado(a) às outras equipes, recebi informações sobre o papel dos demais setores com relação ao funcionamento do campus IFPR.	6,7%	20%	-	40%	33,3%	-
Quando ingressei, foram contextualizados os papeis da Reitoria, pró reitorias e os outros campi, em relação ao funcionamento do IFPR.	40%	20%	6,7%	20%	13,3%	-
As ações desenvolvidas no meu ingresso, em relação à integração à cultura organizacional foram satisfatórias.	13,3%	26,7%	13,3%	26,7%	13,3%	6,7%

As ações de integração social, em relação aos meus colegas de trabalho, foram satisfatórias.	-	20%	6,7%	40%	33,3%	-
----------------------------------------------------------------------------------------------	---	-----	------	-----	-------	---

Fonte: <https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/60589/R%20-%20E%20-%20LUCIANE%20FATIMA%20ALVES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

No entanto, na tabela 1 podemos observar que 53,3% dos docentes concordam parcialmente que quando ingressaram receberam informações relacionados aos aspectos culturais do IFPR. Dessa forma a mesma porcentagem concorda que estas informações corroboraram para o conhecimento da cultura do campus.

Desse modo os dados apurados na tabela evidenciam uma apresentação dos setores e suas respectivas equipes, que ajuda a melhor entender as funcionalidades de cada setor, assim melhorando a localização interna do campus para os novos docentes ingressantes.

Por outro lado, os professores relatam que não foram apresentados aos papéis da Reitoria, Pró-reitoria e outros campi em relação ao funcionamento do IFPR, sendo que 40% discordaram totalmente, ou seja, afirmaram não ter ideia desses papéis e suas funções reais para o campus.

Por sua vez, sobre as ações de integração desenvolvidas no ingresso dos docentes sobre a cultura organizacional se dividem em porcentagens iguais, sendo 13,3% discordam totalmente, 26,7% discordam parcialmente, e os outros mesmos 40% concordam parcialmente, proporcionando assim uma indiferença quanto à satisfação dessa ação desenvolvida e evidenciando uma falha quanto à cultura organizacional do campus.

Ainda assim, no processo de integração toda e qualquer informação que envolva a organização torna-se indispensável. A tabela 2 a seguir apontará dados sobre a relevância das informações da cultura organizacional do campus IFPR.

Tabela 2 - Relevância das informações da cultura organizacional.

Informações/Grau de relevância	Nenhuma importância	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante	Não tenho opinião
A Rede Federal de Ensino Profissional, Científico e Tecnológica	-	-	-	13,3%	86,7%	-
A história do IFPR	-	-	-	40%	60%	-
A missão, a visão e os valores do IFPR	-	-	-	26,7%	73,3%	-
A estrutura do IFPR. (Organograma)	-	6,7%	-	46,7%	46,7%	-
Os cursos oferecidos pelo IFPR	-	-	-	40%	60%	-
O rol de gestores	-	6,7%	-	40%	53,3%	-
O regimento geral, normas e procedimentos	-	6,7%	-	33,3%	60%	-
Os sistemas utilizados no IFPR	-	-	-	26,7%	66,7%	6,7%
A regulamentação da carreira de professor EBTT	-	-	-	40%	53,3%	6,7%
O estágio probatório	-	-	-	53,3%	40%	6,7%
A equipe de trabalho	-	-	-	13,3%	86,7%	-
As atividades de ensino, pesquisa e extensão	-	6,7%	-	13,3%	80%	-

Fonte: ALVES (2019).

Em que se diz respeito às informações culturais organizacionais do campus, todos os temas abordados apontam alto grau de importância para todos os docentes. Mas, vale enfatizar quatro temas que obtiveram elevadas porcentagens sendo Rede Federal de Ensino Profissional, Científico e Tecnológico com 86,7%, a missão, visão e valores com 73,3%, a equipe de trabalho com 86,7% e as atividades de ensino, pesquisa e extensão com 80% são essenciais para construção desta cultura e de fato importantes serem mencionadas no processo de integração.

A tabela seguinte mensura uma escala de satisfação de tal prerrogativa: Em uma escala de 1 a 5 (onde 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito), você está satisfeito (a) com as atuais ações de integração do IFPR?

Tabela 3 - Satisfação sobre as atuais ações de integração do IFPR-FOZ.

1 Totalmente insatisfeito	2 Parcialmente insatisfeito	3 Indiferente	4 Parcialmente satisfeito	5 Totalmente satisfeito	Não tenho opinião
-	26,7%	6,7%	53,3%	-	13,3%

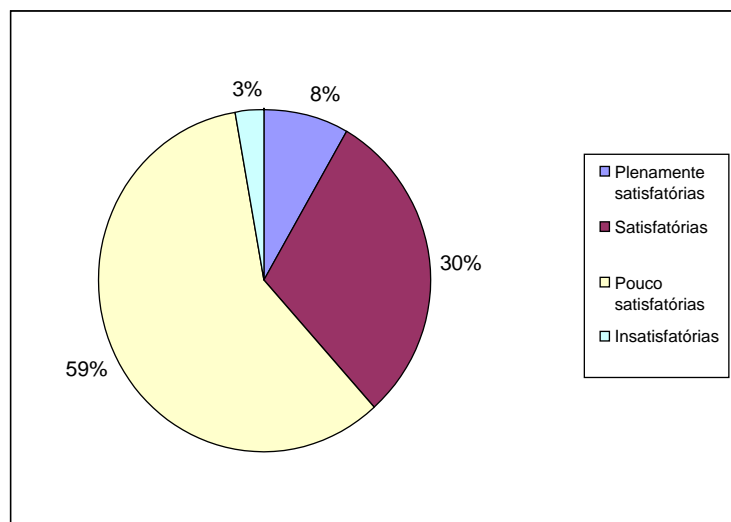
Fonte: ALVES (2019).

Desta maneira, essa escala mede a satisfação sobre as ações de integração do IFPR, visto que 53,3% dos participantes se encontram parcialmente satisfeitos em uma escala 4, abrindo uma lacuna para uma melhora nestas ações para obtenção da escala 5 de totalmente satisfeito, ou seja, trabalhando para que a porcentagem de 26,7% da escala 2 mude.

Por outro lado, o artigo do ano de 2014, mostra dados de acordo a satisfação dos servidores sobre algumas ações e informações recebidas no processo de integração.

Conforme a figura 1, as informações recebidas sobre o funcionamento da organização não foram satisfatórias, pois 59% dos correspondentes relatam que foi pouco satisfatório. Sendo que os outros 30% acharam satisfatório ilustrando que o alcance da informação atingiu só uma parte da amostra e não toda. Sabemos a importância de conhecer o local de trabalho, com a mesma intensidade deve ser no serviço público pelo fato de atender cidadãos e ter que saber direcioná-los às localidades certas existentes no órgão público.

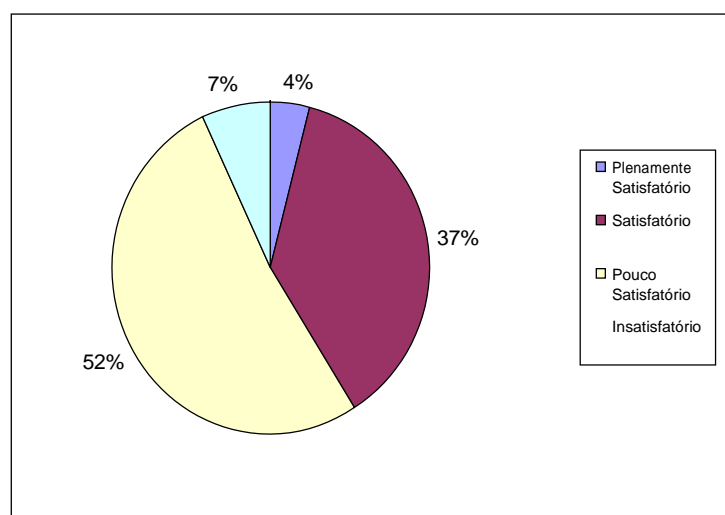
Figura 1 - Satisfação dos servidores quanto às informações recebidas sobre o funcionamento da organização.



Fonte: BRUM (2014).

De acordo com o próximo dado, a figura 3 representa a satisfação dos servidores com as ações de socialização desenvolvidas.

Figura 2 - Satisfação dos servidores com as ações de socialização desenvolvidas pela organização no ingresso ao ambiente de trabalho.



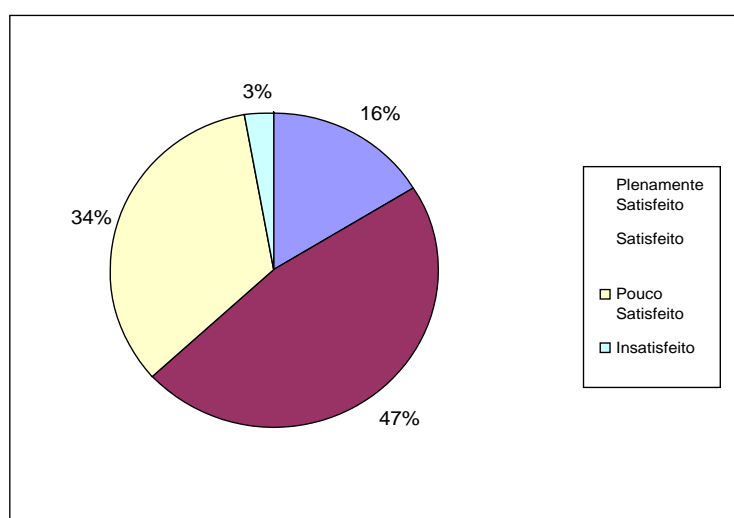
Fonte: BRUM (2014).

Nesta etapa, procurou-se analisar as ações de integração desenvolvidas pela organização. Portanto, estas ações não foram satisfatórias atingindo um percentual de 52% dos servidores poucos satisfeitos com essas ações, ou seja, apontando uma não existência de um programa de integração no período inicial do

ingresso dos novos servidores, que dessa forma são impactados na ambientação da organização e a nova equipe de trabalho.

As relações com os colegas de trabalho de fato devem ser saudáveis, e é importante conhecer e estabelecer esse entrosamento entre os integrantes da organização mesmo sendo informalmente por parte deles, pois desse modo se constroem as relações interpessoais. Como mostra a figura 4 a satisfação dos servidores com uma integração entre colegas de trabalho, apresentou um resultado positivo e saudável em relação a este processo, que exibiu 47% dos servidores satisfeitos com esse primeiro momento com outros servidores já pertencentes a um tempo nesta prefeitura, que desta forma promovem uma boa sinergia entre ambas partes.

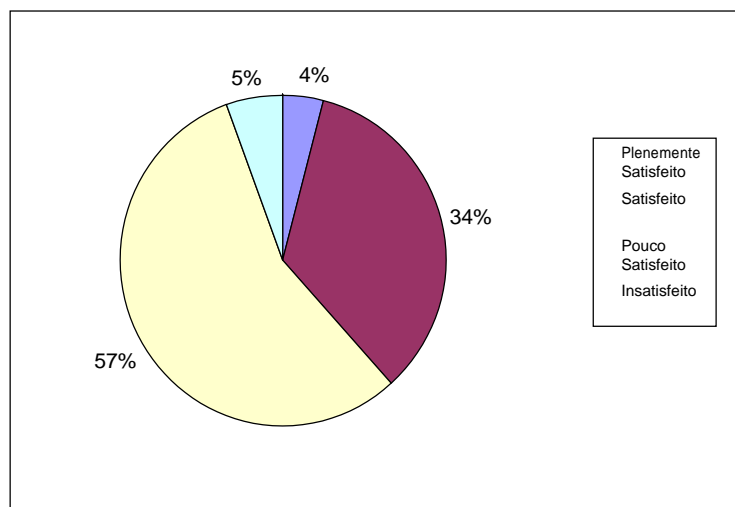
Figura 3 - Satisfação dos servidores com a integração entre colegas de trabalho da organização.



Fonte: BRUM (2014).

Essa seção aborda sobre a satisfação dos servidores em relação ao processo de integração entre colaboradores, realizado pela prefeitura Alfa diferente da apresentada anteriormente, cuja integração entre os colegas não foi promovida pela organização.

Figura 4 - Satisfação com relação às ações de integração entre os colaboradores, realizadas pela organização.



Fonte: BRUM (2014).

De acordo com a figura 5, as ações realizadas no processo de integração pela organização quanto aos colegas de trabalho não são satisfatórias para esses servidores atingindo 57% de pouco satisfeito, visto que esse processo para outros 34% ficaram satisfeitos. Embora seja uma obrigação do RH promover essas ações, o atual dado e o anterior corroboram para uma afirmação de que a forma informal foi melhor do que formal posta por ela.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da análise dos dados secundários e referências bibliográficas, conforme o objetivo geral desse trabalho verificou-se a importância do programa de integração no setor público, através dos dados exibidos sobre o assunto.

A imersão dos novos servidores públicos e o primeiro contato com instituição, geralmente é sem uma orientação inicial sobre as atividades que os norteiam. Neste contexto, vale salientar que tais ações realizadas no processo de integração devem ser positivas para o desempenho e ambientação profissional.

Dessa maneira notou-se que os resultados obtidos dessa pesquisa, apontaram a dificuldade do programa de integração dos dois órgãos públicos analisados, e que também não conseguem transmitir as informações pertinentes sobre a instituição e os seus aspectos culturais organizacionais.

Embora o programa de integração tende a ser de forma formal, observou-se uma positividade quando acontece de forma informal promovida muitas das vezes pelos próprios colegas de trabalho.

Por outro lado, os resultados dos dados analisados evidenciam que quando este programa de integração é bem desenvolvido por alguém através de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) geram impactos positivos do servidor público tais como: satisfação no ambiente de trabalho, desempenho individual e coletivo, produtividade, responsabilidade e direcionamento na carreira.

Porém quando esse programa de integração não acontece ou acontece de qualquer maneira, os impactos negativos do servidor geram impasses que corroboram para o descontentamento, baixa produtividade, má alocação de cargo, ruídos de comunicação e até mesmo insatisfação.

Em suma, torna-se importante no serviço público o programa de integração fazer parte da cultura organizacional, pois assim, agregará de forma obstatante quando desenvolvido, de modo inicial e perpétuo, sendo um fator contribuinte para todas as partes envolvidas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Luciane Fátima. **Gestão de Pessoas no Serviço Público**: programa de integração para docentes ingressantes do Campus Foz do Iguaçu do Instituto Federal do Paraná. Universidade Federal do Paraná, Foz do Iguaçu, 2019. Disponível em: < <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/60589>>

ALMEIDA, Nelia França de; MARTINS, Samuel Lopes. **A importância da gestão integrada na Administração Pública**. S.d. 16p. (Trabalho De Conclusão De Curso – Artigo Científico) Universidade Federal Fluminense, Niterói, s.d.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas Estratégias e Integração Organizacional**. 2.ed. São Paulo, 2014.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. 2.ed. Florianópolis, 2012.

BRUM, Tonia Magali Moraes Brum *et al.* A influência da socialização e integração na satisfação dos servidores públicos: um estudo de caso em uma organização pública. **Desafio Online**, v. 2, n. 1, Jan./Abr. Campo Grande. 2014. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30785/a-influencia-da-socializacao-e-integracao-na-sa--->>

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva *et al.* **Análise da gestão de pessoas na administração pública**: um estudo de caso. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende – RJ. 2015. Disponível em: < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>>

CAVALCANTI, Bianor Scelza. Gestão Integrada: Implicações para a formulação de teorias, modernização administrativa e ensino da administração pública. **Revista de Administração Pública-RAP**. Rio de Janeiro. v.25. n.3.p.173-184.jul/set.1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. São Paulo, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUARTE, Jorge. Comunicação pública. In: SILVA, Luiz Martins (Org.). **Comunicação pública: algumas abordagens**. Brasília: Casa das Musas, 2010.

FERREIRA, Michelle Karen de Brunis. **As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas**. Unesp. São Paulo. 2012. Disponível em: <http://www4.faac.unesp.br/publicacoes/anais-comunicacao/textos/34.pdf>.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

JOHANN, Sílvio L. **Comportamento Organizacional - Teoria e prática**. Editora Saraiva, 2013.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182p. (Dissertação Mestrado em Sistemas de Gestão) LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MATIAS, Pereira. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**.4. ed. Grupo GEN, 2016.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Metodologia de Pesquisa**. Universidade Católica de Brasília, 2003.

ROBBINS, Stephen P. Lidere e Inspire- **A verdade sobre a gestão de pessoas**.1. ed. São Paulo, 2015.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.