

II SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL



Palestrante: Luisa Rocha Cabral

- Graduada em Administração Pública pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro.
- Graduanda em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais.
- Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental da Superintendência Central de Política de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.
- Atua na área de provisão, elaborando políticas e realizando a gestão de concursos públicos e de treinamento introdutório.

ESTUDO DE CASO: A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO INTRODUTÓRIO PARA O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS OCUPANTES DE CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO DA SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS

Luisa Rocha Cabral

Rosânia Rodrigues de Sousa

1 JUSTIFICATIVA

A pesquisa foi realizada em 2009 em função de um estudo monográfico (CABRAL, Luisa Rocha. *A importância do treinamento introdutório para o processo de socialização organizacional dos servidores ocupantes de cargos efetivos da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais*. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro/ Escola de Governo Prof.º Paulo Neves de Carvalho, 2009. 104 f. Orientador: Prof.^a Rosânia Rodrigues de Sousa.).

Apesar de a literatura mostrar que o treinamento introdutório é importante para o processo de socialização organizacional, ainda não haviam sido feitos estudos

científicos sobre a importância de sua realização para o processo de socialização organizacional de servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo no âmbito das organizações públicas do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais (órgãos, autarquias e fundações).

A Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF) é o órgão responsável pela provisão e gestão dos recursos financeiros do Estado. Optou-se por realizar um estudo de caso neste órgão devido a sua ampla experiência na realização do treinamento introdutório. A SEF o realiza desde a década de 1980.

2 OBJETIVOS

O objetivo geral do estudo foi analisar a importância da realização do treinamento introdutório para o processo de socialização organizacional de servidores públicos ocupantes de cargos de provimento efetivo da SEF.

Os objetivos específicos da pesquisa foram analisar o impacto da participação e da não participação no treinamento introdutório para o processo de socialização organizacional dos servidores ocupantes de cargos efetivos da SEF.

3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A socialização organizacional pode ser definida como “[...] o processo pelo qual a pessoa aprende valores, normas e comportamentos esperados, que lhe permitem participar de um processo contínuo durante sua carreira dentro da organização.” (VAN MAANEN apud SHINYASHIKI, 2002, p. 174)

“A socialização organizacional consiste em um processo que ocorre toda vez que um indivíduo atravessa ‘fronteiras organizacionais’, isto é, passa por mudanças de *status* ou papel e necessita adaptar-se à nova situação, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes.” (WORTMEYER, 2007)

4 TREINAMENTO INTRODUTÓRIO

No contexto da pesquisa, o treinamento introdutório pode ser definido como o conjunto de práticas educacionais e orientadoras, com o objetivo de promover a integração do servidor ao seu contexto de trabalho por meio da assimilação de normas, princípios, valores e costumes específicos da SEF e comuns aos órgãos, às autarquias e às fundações do Poder Executivo de Minas Gerais. (Definição baseada na Instrução Normativa SEPLAG/SCPRH N.º 01 de 23/7/2009.)

A estratégia utilizada é a exposição oral de informações que propiciem a integração do novo servidor à organização. O treinamento introdutório desenvolve atitudes favoráveis

à organização, supre as necessidades de informações sobre ela e facilita a aceitação do novo funcionário no grupo de trabalho. (ZAKIR, 1999, p. 445)

5 TREINAMENTO INTRODUTÓRIO DA SEF

O treinamento introdutório da SEF recebe o nome de Programa de Formação para Atividades Fazendárias (PROFFAZ) e ocorre após a posse de servidores em cargos de provimento efetivo. No PROFFAZ, geralmente são apresentadas informações pertinentes a:

- a) aspectos gerais da organização (missão, valores, histórico, estrutura organizacional, negócio de atuação, planos estratégicos, entre outros);
- b) aspectos da cultura da organização;
- c) direitos, deveres e normas referentes à saúde do servidor público estadual;
- d) objetivos e funcionamento dos programas implantados e em andamento que afetam a vida funcional dos servidores (programas de capacitação, entre outros);
- f) corregedoria;
- g) sistemas de avaliação de desempenho, critérios e normas de promoção na carreira;
- h) sistemas de informação utilizados na Secretaria;
- i) segurança da informação;
- j) legislação pertinente ao dia-a-dia de trabalho dos servidores;
- k) rotina e procedimentos de trabalho;

Geralmente, os servidores escolhem sua unidade de lotação ao final do treinamento, de acordo com as vagas disponíveis e com a nota no concurso público.

6 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso de caráter descritivo e de natureza qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, a partir de um roteiro previamente definido. Os servidores que participaram da pesquisa ingressaram na SEF entre 1999 e 2008 e pertenciam a três carreiras fazendárias: Técnico Fazendário, Gestor Fazendário e Auditor Fiscal da Receita Estadual.

Foram entrevistados 10 servidores que participaram do treinamento e estavam lotados no Município de Belo Horizonte. A seleção se deu de forma aleatória, por sorteio. Foram entrevistados também 10 servidores que não participaram do treinamento introdutório e que estavam lotados nos Municípios de Belo Horizonte, Contagem e Betim. A seleção se deu por acessibilidade, tendo em vista que são poucos servidores

ocupantes de cargos efetivos que não participam do PROFFAZ, somente aqueles que prorrogam a posse ou o exercício.

Além desses servidores, foi entrevistado também um servidor da Superintendência de Recursos Humanos da SEF que atua na elaboração, gestão e realização do treinamento introdutório.

Os depoimentos foram interpretados a partir da análise de conteúdo, ou seja, da eleição, *a posteriori*, de categorias analíticas, que foram selecionadas a partir da frequência dos temas relacionados com o problema de pesquisa. Foram utilizadas cinco categorias relativas à participação no treinamento introdutório e outras cinco que se referem à não participação nesse treinamento.

7 CATEGORIAS DE ANÁLISE DOS PARTICIPANTES DO TREINAMENTO INTRODUTÓRIO

7.1 A importância do treinamento introdutório

Os entrevistados acreditavam que a importância do treinamento introdutório estava no fato de ele apresentar a estrutura, o organograma, a hierarquia, os objetivos e a forma de funcionamento da SEF; apresentar o papel e os comportamentos que eles deveriam ter na organização e a nova realidade na qual estavam se inserindo; e mostrar as atribuições dos setores da SEF, o que lhes conferiu maior segurança para escolher sua unidade de exercício ao final do treinamento.

7.2 Percebendo a organização

Após participarem do treinamento, os servidores passaram a perceber a Secretaria como uma instituição caracterizada pelo profissionalismo e pelo enfoque em resultados.

Além disso, eles afirmaram que o treinamento lhes permitiu ter uma visão da SEF como um todo, de suas unidades individualmente e da relação entre elas. Eles também começaram a compreender que a SEF não é um órgão voltado pura e simplesmente para a arrecadação, ou seja, que ela cumpre uma função social, pois é uma arrecadação bem feita que propicia a realização dos programas de governo.

7.3 Conhecendo a organização

A opinião majoritária foi a de que o treinamento permitiu que os servidores conhecessem melhor a organização, uma vez que ele apresenta os aspectos positivos da Secretaria; as responsabilidades que os servidores possuem perante o órgão e perante a sociedade; e a missão, a visão, os valores, o planejamento estratégico e as atribuições da SEF.

No entanto, alguns entrevistados acharam que não é possível conhecer muitos aspectos da Secretaria no treinamento, somente ao longo do dia-a-dia de trabalho, devido a sua curta duração. Mas o objetivo do treinamento é fazer somente uma introdução em relação às características da Secretaria, pois seria impossível trabalhar exaustivamente tantos temas em um treinamento introdutório.

7.4 O dia-a-dia de trabalho

Os participantes afirmaram que o treinamento influenciou positivamente o seu dia-a-dia de trabalho, principalmente, pois, ao conhecer o organograma e os setores da SEF, os servidores sabem a quem recorrer quando precisam de informações relacionadas às atividades que exercem no órgão e a sua vida funcional, principalmente no que tange aos seus direitos e deveres.

Além disso, eles já começaram a trabalhar conhecendo suas ferramentas de trabalho e os sistemas de informação utilizados na Secretaria.

7.5 Reformulando o treinamento introdutório

Os entrevistados realizaram algumas sugestões para a melhoria do treinamento introdutório, dentre as quais é possível destacar a opção pela unidade de exercício ao início do treinamento, logo após a apresentação das unidades da Secretaria; ao invés de ser realizada ao final, de modo que os servidores não fiquem ansiosos e possam aproveitar melhor as palestras.

Os servidores também sugeriram a criação de módulos direcionados especificamente para as atividades a serem realizadas nas unidades de exercício.

8 CATEGORIAS DE ANÁLISE DOS NÃO PARTICIPANTES DO TREINAMENTO INTRODUTÓRIO

8.1 A importância do treinamento introdutório

A grande maioria dos não participantes acreditava que seria importante participar do PROFFAZ, pois estes entrevistados tiveram muita dificuldade para compreender o funcionamento, as diretrizes gerais e os setores da Secretaria, assim como os direitos, os deveres e o processo de avaliação de desempenho do servidor público estadual.

Um entrevistado alegou que o treinamento não é importante, pois o servidor acaba aprendendo o que é ensinado nele de outras formas ao longo do tempo. Porém, o objetivo do treinamento é evitar que o servidor perca tempo buscando essas informações quando já estiver trabalhando.

8.2 Adaptação à organização

A maioria dos entrevistados acha que o seu período de adaptação à organização teria sido melhor se tivesse participado do treinamento, pois esses servidores, antes de começarem a trabalhar teriam tomado conhecimento da estratégia de governo e do fato de que a cobrança de resultados no âmbito da SEF é muito grande por causa das metas de arrecadação; conheceriam melhor o funcionamento do setor público, pois alguns entrevistados somente tinham experiência profissional prévia no setor privado; e já conheceriam uma parte de seus colegas de trabalho, o que facilitaria sua ambientação.

Alguns acreditavam que sua adaptação não seria diferente se tivessem participado do treinamento. O principal motivo alegado foi a semelhança entre o serviço realizado na SEF e as experiências profissionais anteriores, quando se trata de servidores que trabalham na área meio da Secretaria (setor de informática, entre outros), mas não daqueles que trabalham diretamente com a arrecadação de tributos e com a gestão do tesouro estadual.

8.3 Percebendo a organização

A maioria dos não participantes acreditava que teria uma percepção mais apurada da organização caso tivesse assistido ao treinamento, porque esses participantes não tinham a visão do órgão como um todo e de suas unidades de maneira individualizada quando começaram a trabalhar. Quando eles entraram em exercício, conseguiram desempenhar suas atividades adequadamente, mas não entendiam como suas atribuições influenciavam o trabalho de seu setor e como o trabalho do seu setor e dos demais influenciava o alcance das metas da Secretaria. Os não participantes do treinamento, portanto, tiveram dificuldades para se localizar fisicamente e estrategicamente dentro da organização.

Uma minoria achava que o treinamento não seria muito importante para consolidar uma percepção em relação à SEF. Um dos motivos alegados foi o fato de ser provável que a Secretaria apresente uma visão parcial de si mesma, exaltando os seus aspectos positivos. Isso pode realmente acontecer em um treinamento introdutório, pois as organizações querem que seus novos funcionários se sintam comprometidos com os seus objetivos. Então, elas geralmente vão querer passar uma primeira impressão que enfatize aquilo que elas têm de melhor.

8.4 Conhecendo a organização

A maior parte dos entrevistados achava que o treinamento teria lhe permitido conhecer aspectos da organização que não conhecia bem à época de seu ingresso, como, por exemplo, a missão, os valores e as normas internas da Secretaria.

Já alguns entrevistados achavam que o treinamento não ampliaria muito seus conhecimentos em relação à SEF. Eles já haviam procurado conhecer as características da Secretaria antes de seu ingresso, havendo aí o que a doutrina denomina de socialização por antecipação.

É relevante ressaltar que essa iniciativa de buscar informações sobre a Secretaria não é a regra. Geralmente as pessoas fazem o concurso para as carreiras fazendárias buscando uma boa remuneração e sequer sabem como é a SEF e como ela funciona quando nela ingressam. Então, é importante que o órgão tenha a iniciativa de apresentar suas características aos servidores recém-ingressos.

8.5 O dia-a-dia de trabalho

A maioria dos servidores afirmou que, se tivesse participado do treinamento, teria um desempenho melhor ao ingressar na Secretaria, pois se sentiria acolhida e mais segura para iniciar suas atividades nesse novo ambiente e teria uma noção geral dos procedimentos e das rotinas de trabalho antes de começar a exercer suas atribuições.

Porém, alguns entrevistados achavam que o treinamento não os teria ajudado muito em seu dia-a-dia de trabalho, pois, para eles, os servidores somente aprendem o serviço por meio da prática no dia-a-dia de trabalho ou de um treinamento voltado para suas atribuições específicas.

É importante ressaltar que, atualmente, a Instrução Normativa da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais que regulamenta o treinamento introdutório no âmbito dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo de Minas Gerais (Instrução Normativa SEPLAG/SCPRH N.º 01 de 23/7/2009) recomenda que um dos módulos do treinamento introdutório seja voltado especificamente para as atribuições do servidor. Esse módulo seria um treinamento *in loco*.

9 CONCLUSÃO

O treinamento introdutório tem cumprido o seu papel de facilitar o processo de socialização organizacional dos servidores fazendários ocupantes de cargos de provimento efetivo, uma vez que os participantes apontaram vários aspectos que mostram o impacto positivo do treinamento em seu processo de socialização organizacional; e os não participantes, em sua maioria, apresentaram um discurso no sentido de que a não participação no treinamento teve impactos negativos nesse processo.

O treinamento introdutório é relevante, porque ele facilita a adaptação do novo servidor, melhora o seu desempenho no dia-a-dia de trabalho, lhe propicia uma percepção e um conhecimento mais apurados da organização. As chefias da SEF, inclusive, relatam à Superintendência de Recursos Humanos que os servidores que participam do PROFFAZ começam a trabalhar conhecendo mais informações acerca da organização do que os servidores que não participam do treinamento.

A socialização organizacional é um processo contínuo que ocorre ao longo de toda a vida funcional do servidor. Desse modo, as organizações sempre devem realizar um treinamento introdutório, buscar aperfeiçoá-lo e investir constantemente em outras táticas de socialização organizacional que o complementem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Instrução Normativa 01, de 24 de julho de 2009. Estabelece normas relativas ao treinamento introdutório dos servidores que ingressarem na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional, no âmbito do Poder Executivo. Belo Horizonte, 2009. Disponível em:

<<http://www.iof.mg.gov.br/cadernos.asp?caderno=exec&data=24072009&pagina=PLEX3.asp&nivel=2&título=Expediente>> Acesso em 30 jul. 2009.

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In.: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. Páginas 165-184.

WORTMEYR, Daniela Schmitz. *Desafios da internalização de valores no processo de socialização organizacional*: um estudo da formação de oficiais do Exército. In: ENCONTRO

NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DE DEFESA, 1. 2007, São Carlos (SP). **Encontro...** São Carlos (SP): ABED, 2007.

ZAKIR, Zilma. O Novo Funcionário. In.: BOOG, Gustavo G. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999. Cap. 21. Páginas 437-446.