

Luisa Rocha Cabral

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
Outubro de 2009

Luisa Rocha Cabral

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

Monografia apresentada a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho (EGMG) da Fundação João Pinheiro (FJP), como requisito parcial para obtenção de graduação em Administração Pública.

Orientadora: Rosânia Rodrigues de Sousa

Belo Horizonte

Outubro de 2009

C117i 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 /Luisa Rocha Cabral. – Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro /Escola de Governo Prof.º Paulo Neves de Carvalho, 2009.

104 f.

Orientador: Prof.ª Rosânia Rodrigues de Sousa.

Monografia (graduação) - Fundação João Pinheiro /Escola de Governo Prof.º Paulo Neves de Carvalho. Curso Superior de Administração Pública.

1. Recursos humanos. 2. Cultura organizacional. 3. Socialização organizacional. 4. Treinamento.

CDU: 658.3.042 (815.1)

Luisa Rocha Cabral

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

Monografia apresentada a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho (EGMG) da Fundação João Pinheiro (FJP), como requisito parcial para graduação no Curso Superior de Administração Pública.

Aprovada na Banca Examinadora

Rosânia Rodrigues de Sousa (Orientadora) - FJP
(Mestre em Psicologia)

Cláudia Beatriz Machado Monteiro de Lima Nicácio - FJP
(Mestre em Psicologia)

Marília Mariano de Lima Flecha - FJP
(Mestre em Administração Pública)

Belo Horizonte, 4 de novembro de 2009

Agradeço,

À Professora Rosânia Rodrigues de Sousa, orientadora, pela sabedoria e pelas grandes contribuições para a presente monografia.

Aos meus familiares, pelo incentivo e pela colaboração nos momentos difíceis.

Aos amigos, pela amizade e pelas sugestões realizadas para a concretização do trabalho.

À Diretoria Central de Provisão da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, pelo apoio e auxílio na realização do estudo.

À Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, por ter possibilitado a elaboração deste trabalho.

Aos servidores fazendários, pela colaboração na pesquisa.

“A socialização vai acontecer de uma forma ou de outra. Ela acontece, mas o treinamento introdutório é um instrumento de facilitação desse processo, para torná-lo menos drástico, menos sofrido [...]”

Sujeito 21

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a importância da realização do treinamento introdutório para o processo de socialização organizacional de servidores públicos ocupantes de cargos de provimento efetivo da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF). Analisaram-se os depoimentos de servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo que participaram e que não participaram do treinamento introdutório ministrado pela SEF, assim como o depoimento de um dos servidores fazendários que atuam na elaboração, gestão e realização desse treinamento. Utilizou-se na análise os referenciais teóricos da Psicologia Social e Organizacional e da Administração Pública e de Recursos Humanos. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa cujos dados, obtidos em entrevistas semi-estruturadas, permitiram verificar a importância da realização do treinamento introdutório para a socialização organizacional dos servidores fazendários ocupantes de cargos de provimento efetivo.

Palavras-chave: Recursos humanos. Cultura organizacional. Socialização organizacional. Treinamento.

ABSTRACT

This work aims to analyze the importance of conducting an introductory training to the process of organizational socialization of public employees occupying tenured positions in the Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF). The testimonies of public employees occupying tenured positions that had taken part in the training, as well as those of the public employees who did not participate in it were analyzed, along with the statements of one of the Secretariat's civil servants that work in the design, management and implementation of this training. In this analysis, the theoretical frameworks of Social and Organizational Psychology, Public Administration and Human Resources were used. A qualitative research with data obtained through semi-structured interviews was developed, allowing us to verify the importance of conducting an introductory training to the organizational socialization of public employees occupying tenured positions in SEF.

Keywords: Human resources. Organizational culture. Organizational socialization. Training.

LISTA DE ABREVIATURAS

ADI - Avaliação de Desempenho Individual

DCPR - Diretoria Central de Provisão

PMDI - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

PPAG - Plano Plurianual de Ação Governamental

PROFFAZ - Programa de Formação para Atividades Fazendárias

SAIF - Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais

SCAF - Superintendência Central de Administração Financeira

SCCG - Superintendência Central de Contadoria Geral

SCOC - Superintendência Central de Operações Oficiais de Crédito

SCPRH - Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos

SEF - Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais

SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

SPGF - Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças

SRH - Superintendência de Recursos Humanos

STI - Superintendência de Tecnologia da Informação

SUFIS - Superintendência de Fiscalização

SUTRI - Superintendência de Tributação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 CULTURA ORGANIZACIONAL	12
3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	17
3.1 O enfoque nas táticas organizacionais de socialização	19
3.2 O enfoque na informação e nos conteúdos	23
3.3 As tendências integradoras	26
4 TREINAMENTO INTRODUTÓRIO	32
5 SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS	40
5.1 Treinamento introdutório no âmbito da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais	43
6 METODOLOGIA	46
7 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	49
7.1 Categorias: servidores que participaram do treinamento introdutório	51
7.1.1 A importância do treinamento introdutório	51
7.1.2 Percebendo a organização	54
7.1.3 Conhecendo a organização	58
7.1.4 O dia-a-dia de trabalho	62
7.1.5 Reformulando o treinamento introdutório	66
7.2 Categorias: servidores que não participaram do treinamento introdutório	68
7.2.1 A importância do treinamento introdutório	68
7.2.2 Adaptação à organização	73
7.2.3 Percebendo a organização	79
7.2.4 Conhecendo a organização	82

7.2.5 O dia-a-dia de trabalho	85
8 CONCLUSÃO	90
REFERÊNCIAS	98
APÊNDICE - Roteiro de entrevistas	102

1 INTRODUÇÃO

O estudo da cultura organizacional é uma relevante forma para a compreensão do comportamento humano nas organizações, porque os ritos, mitos, valores, crenças, pressupostos, normas, regras, símbolos e emoções compartilhados nessa cultura influenciam como os membros da organização pensam e agem. Diversas práticas de Administração de Recursos Humanos e Psicologia Organizacional são utilizadas para reforçar a cultura desejada pela organização e ajustar os funcionários recém-chegados em relação à mesma. Para que as organizações obtenham sucesso no processo de socialização de seus membros, este deve ter início assim que o indivíduo se torna um novo membro da organização.

Uma tática de socialização organizacional bastante difundida é o treinamento introdutório, o qual facilita o processo de aculturação e ambientação do novo integrante à organização. Segundo Zakir (1999), os programas de integração, inclusive o treinamento introdutório, são uma forma eficaz de desenvolver atitudes favoráveis à organização, de suprir as necessidades de informação sobre a mesma, de facilitar a aceitação no grupo de trabalho e de fazer com que o novo funcionário se identifique com a organização.

Por seu turno, o governo do Estado de Minas Gerais tem se preocupado com o processo de socialização organizacional de seus servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo e, nesse sentido, elaborou, recentemente, diretrizes gerais para a realização do treinamento introdutório no âmbito dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo. Apesar da literatura mostrar o treinamento introdutório como um importante processo de socialização organizacional, ainda não foram realizados estudos científicos sobre a importância de sua realização para o processo de socialização organizacional de servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo no âmbito dos órgãos e entidades autárquicas e fundacionais do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

Neste sentido, a presente monografia se refere a um estudo de caso na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF), tendo em vista que são poucos os órgãos, autarquias e fundações que já o concretizaram até o presente momento e a SEF é o único órgão do Poder

Executivo que possui ampla experiência na sua realização. Apesar das Secretarias de Estado de Minas Gerais possuírem muitas diferenças e estarem inseridas em diferentes contextos, um estudo de caso na SEF é útil para a compreensão do processo de socialização organizacional não apenas na própria SEF, mas também nos demais órgãos estaduais, uma vez que, apesar de não representar uma generalização estatística, propicia uma generalização analítica.

Assim, o objetivo geral da pesquisa 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 foram analisar qual é o impacto da participação e da não participação no treinamento introdutório para o processo de socialização organizacional desses servidores.

O presente estudo se inicia com uma revisão de literatura sobre o tema, seguida pela caracterização do objeto de estudo e pela explicação da metodologia utilizada. Em seqüência, os dados coletados são apresentados, interpretados e analisados e o trabalho é concluído. Por fim, as referências bibliográficas são listadas e os roteiros de entrevistas utilizados na coleta de dados compõem o apêndice do trabalho.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Silva e Zanelli (2004), atualmente, o conceito de cultura é utilizado para explicitar o fato de que diferentes grupos de pessoas têm formas distintas de apreender os eventos da realidade e reagir a eles, a partir dos significados que esse grupo aprende e compartilha. “Logo, a edificação da cultura de um grupo se encontra vinculada aos processos de construção da realidade social com base no modo como uma comunidade satisfaz as carências materiais e psicossociais.” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 408) Dessa forma, o conceito de cultura se refere às necessidades de sobrevivência de um grupo a partir de um estilo próprio de adaptação aos seus ambientes interno e externo:

O modo mais simples de pensar sobre a cultura de qualquer grupo ou unidade social é pensar sobre isso [cultura] como o total de aprendizagem coletiva ou compartilhada dessa unidade enquanto desenvolvia sua capacidade de sobreviver a seu ambiente externo e de administrar suas questões internas. Cultura é a solução dos problemas externos e internos que funcionou consistentemente para o grupo e que portanto passou a ser ensinada aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas... Então passa a ser entendida como natural e finalmente deixa de ser consciente. (SCHEIN apud SHINYASHIKI, 2002, p. 165)

A cultura organizacional, de acordo com Naves e Coleta (2003), representa uma energia social que instiga os membros a agir, fornecendo significado e direção, e também um mecanismo de controle, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos. Dentre os seus elementos constituintes estão incluídos ritos, mitos, valores, crenças, pressupostos, normas, regras, símbolos e emoções. Quando um indivíduo se identifica com a cultura de determinada organização, ele deseja permanecer na mesma e exercer suas atividades, e aceita seus objetivos e valores.

Na perspectiva de Pettigrew, citado por Silva e Zanelli (2004), a cultura organizacional é um fenômeno que pode ser encontrado em diferentes níveis. No nível mais profundo, pode ser compreendida como um conjunto de pressupostos, valores e crenças que orientam o modo como os dirigentes e demais participantes de uma organização conduzem suas atividades. Fleury (apud LISTGARTEN, 2003) afirma que esses elementos devem ser constantemente comunicados aos seus membros de maneira tangível, ou seja, através de ritos, rituais, histórias, gestos e artefatos e padrões de recompensa existentes na organização.

Os valores tidos como arraigados em uma organização são expressos ao longo do tempo nesses elementos, mas é importante ressaltar que somente as contribuições consideradas pelos funcionários como experiências de alto impacto cognitivo e afetivo ocorridas ao longo da história da organização irão se transformar em guia cultural para as outras gerações, ou seja, os modos de pensar, sentir e agir que sobreviverão ao longo do tempo são aqueles que, pelo seu significado e força no momento histórico em que foram produzidos, serão apropriados pelos membros da organização.

Para o psicólogo organizacional e do trabalho, na concepção de Silva e Zanelli (2004), é fundamental que seja decifrada a “*visão de mundo*” dos precursores da organização, pois eles influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus valores pessoais. Esses valores pessoais são repassados aos empregados como modos considerados certos de pensar e agir. Se o empreendimento possui êxito, tais valores passam a ser vistos como inquestionavelmente corretos e passam a integrar o “*mosaico cultural*” da organização. Isso significa que visões particulares e específicas de mundo gradualmente passam a ser compartilhadas em toda a organização e são transferidas às gerações futuras de dirigentes e demais integrantes da comunidade organizacional, como forma de conceber a realidade.

Assim, as premissas básicas subjacentes de cultura, as quais vão sendo inseridas paulatinamente no estágio inicial das organizações, influem na configuração do teor da missão, metas, meios, medidas de desempenho e instauração de mecanismos corretivos e de recompensas, de modo que a cultura é produto da imposição da visão de mundo dos fundadores ou de outras pessoas importantes no momento de criação da organização.

De acordo com Robbins (1998) a cultura organizacional desempenha várias funções. A primeira delas, segundo o autor, é a definição da fronteira da organização, daquilo que a distingue das demais. A segunda se refere à transmissão de um sentido de identidade para os seus membros. Já a terceira se refere ao fato da referida cultura facilitar a geração de comprometimento a alguma coisa maior do que o próprio auto-interesse dos funcionários. Por fim, a quarta é a intensificação da estabilidade do sistema social. Além disso, a cultura

organizacional fornece os padrões apropriados para as atitudes e comportamentos dos funcionários.

A cultura de uma organização, segundo Schein, citado por Silva e Zanelli (2004), é formada para responder a dois grandes desafios com os quais ela se depara: os problemas de integração interna de natureza socioemocional de seus membros e os problemas de adaptação externa e de sobrevivência. Ambos os problemas correspondem a certos desafios, sendo que a cultura organizacional será constituída para resolvê-los.

No caso dos problemas de integração interna de natureza socioemocional deve-se lidar com necessidades de: compartilhar um tipo de linguagem, compartilhar discernimento a respeito dos que fazem parte e dos que não fazem parte do grupo, definir critérios acerca de como recrutar e selecionar novos participantes, compreender mutuamente a respeito do sistema hierárquico e de normas que imperam no grupo, saber como as pessoas devem se relacionar umas com as outras, compreender os comportamentos considerados desejáveis e indesejáveis e firmar acordos a respeito de significados importantes para lidar com eventos considerados inexplicáveis.

Caso não sejam encontradas soluções culturais consensuais a respeito desses problemas, haverá ansiedade por parte dos membros da organização, pois não terão referências que designem padrões de ordem e consistência. Então, a perspectiva de longevidade do grupo fica ameaçada, pois a cultura estável apresenta ambigüidade na definição do que é certo e errado, bom ou ruim, melhor ou pior, o que torna difícil a compreensão dos modos certos de sentir, pensar e agir.

Já os problemas de adaptação externa, para o referido autor, estão relacionados ao desafio que seus membros encontram de obter um posicionamento estratégico externo e à necessidade de construir aprendizagens necessárias para lidar com as constantes mudanças no ambiente externo. Nesse sentido, os desafios enfrentados se referem à definição de: missão básica da organização, metas que devem ser atingidas para a concretização da missão, meios (como por exemplo a estrutura e os sistemas de recompensa da organização) condizentes para que as metas possam ser atingidas, critérios de desempenho para que o grupo possa avaliar se está atingindo ou

não os seus propósitos e os mecanismos de correção que devem ser praticados nas situações em que o grupo não está atingindo suas metas.

De acordo com Silva e Zanelli (2004) uma vez estabelecidos os primórdios da cultura, as organizações devem realizar práticas com o intuito de consolidá-las junto a seus membros, tanto novos como antigos. Diversas práticas de recursos humanos visam reforçar a cultura desejada pela organização, promovendo o ajuste dos recém-chegados e recompensando os membros que se adaptam e punindo aqueles que não se adaptam à cultura. Para Harrison e Carrol, citados por Silva e Zanelli (2004), há pelo menos três componentes de uma política de recursos humanos que constituem aspectos essenciais de uma cultura: as práticas de seleção, as ações da administração de topo e os métodos de socialização organizacional.

Já no momento de entrada dos novos membros da organização, por meio dos processos de recrutamento e seleção e considerando a cultura compreendida e compartilhada pelos membros antigos, é possível avaliar se os novos funcionários sintonizam os seus valores pessoais com os valores básicos da organização, o que inclusive é essencial para a motivação no trabalho. O objetivo do processo de seleção não é simplesmente escolher pessoas que tenham os conhecimentos, habilidades e capacidades para desempenhar com sucesso suas atribuições, e sim selecionar aquelas que possuem valores essencialmente compatíveis com os da organização.

Segundo Robbins (1998), por mais que haja uma reciprocidade entre valores pessoais e organizacionais, os novos membros, ao adentrarem na instituição, não estão adaptados a sua cultura. A adaptação ocorre através do processo de socialização organizacional, que “[...] terá a incumbência de mostrar aos novatos o que é considerado certo e errado na nova realidade organizacional em que os mesmos estão recém-adentrando.” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 429)

As ações da administração de topo também têm um impacto importante na assimilação da cultura organizacional (ROBBINS, 1998). Elas transmitem aos níveis hierárquicos inferiores as normas internas, quanta liberdade os gerentes devem oferecer a seus subordinados, o vestuário apropriado, as ações que implicam em promoções, entre outros aspectos da cultura da instituição. Quando os comportamentos dos dirigentes são consistentes com os valores em que são baseados

os processos de recrutamento e seleção e com os ensinamentos professados nos processos de socialização, a cultura é reforçada e se torna consistente. Caso contrário, a cultura é “*colocada em xeque*” e os novos membros não saberão como agir.

Uma vez que a cultura organizacional tiver início com os fundadores e pioneiros da organização, portanto, é necessário que procedimentos de recursos humanos sejam realizados para que ocorra a sua manutenção, que são as práticas de seleção, os métodos de socialização organizacional e as ações da administração de topo. De nada adianta conceber uma cultura se ela não é transferida às futuras gerações de membros da organização, os quais percebem os eventos relacionados à mesma através dos valores e crenças presentes na cultura organizacional e também respondem a estes em consonância com essa cultura. Porém, segundo Shinyashiki (2002), é essencial que, além de se identificar a cultura organizacional e sua influência no processo de gestão, se compreenda como ela é transmitida e aprendida pelos participantes, o que possibilita o seu gerenciamento. Assim, o processo de socialização organizacional possui um papel de destaque na assimilação da cultura organizacional.

3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A socialização é o processo por meio do qual o indivíduo aprende a desempenhar os papéis sociais necessários para sua participação efetiva na sociedade. Então, “a socialização pode ser compreendida como um processo de desenvolvimento de papéis, entendendo-se papel como o comportamento esperado de um indivíduo quando ocupa uma dada situação social.” (SHINYASHIKI, 2002, p. 169) Quanto mais preparado estiver um indivíduo para a adaptação a um novo papel, mais fácil será adaptar-se ao mesmo.

Um dos papéis que o indivíduo possui é aquele desempenhado dentro da organização na qual trabalha. O trabalho define fortemente o sentido da vida adulta na maioria das sociedades ocidentais, pois ele preenche um conjunto de necessidades do indivíduo, como subsistência, realização pessoal, independência, apoio social, estruturação do tempo e estabelecimento da identidade. Nesse sentido:

[...] toda organização se apresenta como um lugar em que cada um vai tentar realizar seus projetos, seus desejos e soberanamente como o único lugar onde esta tentativa pode desenvolver-se. Os homens não podem existir, psicológica e socialmente, a não ser inseridos em organizações nas quais lhe é designado um certo papel e um certo status mais ou menos fortemente formalizado [...]. Desde seu nascimento, o indivíduo é apreendido pela organização e pelas normas instituídas e deve, por seus atos e seu trabalho, encontrar um lugar que os outros lhe reconhecerão [...] (ENRIQUEZ apud SOUSA, 2001, p. 13-14)

O processo de socialização é, portanto, essencial para a construção da identidade dos membros de uma organização. O termo identidade remete à definição de uma entidade (pessoa, grupo ou organização) e é um conceito chave para as iniciativas de desenvolvimento organizacional e esforços de socialização. Para que entidades possam se interagir umas com as outras, elas precisam responder à questão “*quem sou eu?*”, de modo que identidades situam pessoas, grupos e organizações. Os membros de uma organização precisam ter um senso claro da identidade organizacional, do que ela é e para onde ela pretende ir.

A identidade organizacional compreende as crenças partilhadas pelos membros da organização, o que a distingue e o que nela é duradouro. Ela “[...] compreende o processo, a atividade e o acontecimento por meio dos quais a organização se torna específica na mente de seus integrantes.” (SCOTT; LANE apud MACHADO, 2003, p. 60) As organizações e seus

grupos são categorias sociais, ou seja, existe em seus funcionários a percepção de que são membros dela, de modo que a identidade organizacional é parte da identidade individual deles. Não há identidade organizacional sem que os seus membros se identifiquem com ela e o objetivo da socialização organizacional é construir essa identidade em seus funcionários, de modo que os indivíduos tenham o seu papel bem definido na organização.

No âmbito da Psicologia Social, a socialização também pode ser definida, em uma perspectiva funcionalista, como o processo de manutenção e reprodução da estrutura social. Já a perspectiva do interacionismo simbólico compreende os indivíduos enquanto sujeitos do processo de socialização, no qual desenvolvem sua própria personalidade além de apropriarem-se dos costumes e valores sociais em interação com o contexto sociohistórico e com vários grupos sociais. Nesta última perspectiva, que é a mais utilizada no estudo das organizações, segundo Borges e Albuquerque (2004), não há um espaço ilimitado de deliberação do sujeito, o qual também não é um mero produto do meio, mas fruto de uma dinâmica em que é sujeito e objeto ao mesmo tempo.

A socialização organizacional refere-se à integração do indivíduo à organização no exercício de um determinado cargo, ou seja, é um conjunto de aspectos relacionados ao trabalho, os quais são essenciais para que o indivíduo se torne um membro proficiente e se sinta confortável na organização, de acordo com a concepção de Ashforth, Sluss e Saks, citados por Oliveira (2008). Esse tipo de socialização não se restringe ao momento no qual o indivíduo se encontra na organização. Há uma etapa que antecede a sua entrada formal, denominada socialização por antecipação. Essa etapa, segundo Wanous et al., Feldman e Louis, citados por Shinyashiki (2002), possui duas dimensões importantes: a imagem que a nova organização tem para a pessoa que será admitida e as expectativas que ela tem de sua nova atividade na organização. Tais dimensões levam o indivíduo a rever seus comportamentos e valores para se adaptar à nova organização e demonstram a importância da política de seleção quando lhe descreve e explica detalhes da organização, suas políticas e as características do novo papel organizacional que lhe caberá.

A socialização organizacional, segundo Wortmeyr (2007), é um processo que ocorre toda vez que um indivíduo atravessa “*fronteiras organizacionais*”, ou seja, quando o indivíduo passa por uma mudança de papel e necessita adaptar-se à nova situação, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes. “As organizações possuem estratégias para ‘enquadrar’ seus novos membros, embora nem sempre possuam relativo controle acerca da conformação e dos resultados desse processo educacional.” (WORTMEYER, 2007, p. 3) Ao ingressarem em uma organização, de acordo com Van Maanen, Schein e Hofstede, citados por Wortmeyr (2007), as pessoas precisam ser iniciadas em seus valores, crenças, normas e práticas, passando por um processo de aculturação, os quais lhes permitirão empreender a comunicação e a integração ao fazer coletivo.

Segundo Griffin, Collela e Goparaju, citados por Borges e Albuquerque (2004), os primeiros estudos sobre socialização organizacional buscavam saber como as organizações socializavam seus iniciantes através de uma abordagem funcionalista. No início dos anos 1980, os pesquisadores começaram a utilizar a abordagem interacionista e, na década de 1990, as pesquisas focavam o comportamento pró-ativo do sujeito em seu próprio processo de socialização organizacional.

3.1 O enfoque nas táticas organizacionais de socialização

Já em 1968, Schein, citado por Borges e Albuquerque (2004), defendia a existência de três respostas dos membros das organizações a partir das ações de socialização de iniciativa das mesmas: a rebelião, que se consiste na rejeição total dos valores e normas organizacionais; o individualismo criativo, caracterizado pela aceitação dos principais valores e normas com a possibilidade de rejeição dos demais; e o conformismo, que é a aceitação e sujeição do indivíduo a esses elementos. Essa teoria aponta para os diferentes níveis de dificuldades no processo de socialização.

De modo a problematizar ainda mais a socialização organizacional, Van Maanen e Schein, citados por Borges e Albuquerque (2004), atentam para o fato de que os momentos de passagem (entrada na organização ou mudança de setor) são momentos de crise nos quais o indivíduo vivencia uma ansiedade situacional, caracterizada por solidão e isolamento, e “[...]”

ampliam a visibilidade, intensidade e importância do processo de socialização organizacional.” (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004, p. 334) Por um outro lado, colegas, superiores, subordinados e clientes oferecem suporte ao indivíduo e o auxiliam na interpretação de eventos. A partir dessas constatações, os autores citados desenvolveram uma teoria de socialização organizacional que não estava vinculada a um tipo específico de organização ou a determinados tipos de papéis ocupacionais.

Os autores conceberam as táticas de socialização organizacional como “[...] os caminhos nos quais as experiências dos indivíduos em transição de um papel para o outro são estruturadas nas organizações.” (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004, p. 334) Eles consideram a existência de várias táticas (treinamento introdutório, rituais de inclusão, entre outras) mas, sem classificá-las, desenvolveram um modelo de análise baseado em seis dimensões:

1^a) Coletiva ou individual

É coletiva quando os novos integrantes da organização participam juntos de experiências comuns de aprendizagem, o que os leva a produzir respostas padronizadas e custodiais a diversas situações; e é individual quando eles possuem um conjunto de experiências singulares que permitem uma heterogeneidade de respostas.

2^a) Formal ou informal

É formal quando os novos membros são separados dos demais enquanto aprendem seu papel e é informal quando eles aprendem o seu papel junto aos demais membros da organização. A socialização formal tende a produzir respostas custodiais enquanto a informal produz respostas tanto custodiais como inovadoras, a depender do agente socializador.

3^a) Seqüencial ou randômica

É seqüencial quando proporciona informações explícitas sobre a seqüência de atividades a serem desempenhadas pelo novo funcionário e é randômica quando a seqüência de atividades é incerta. A socialização seqüencial tende a produzir respostas custodiais, enquanto a randômica tende a produzir uma variedade de visões e percepções.

4ª) Fixa ou variável

É fixa quando proporciona um cronograma preciso associado a cada estágio de processo e variável quando não há um cronograma determinado. A socialização variável tende a produzir respostas custodiais pois a situação variável produz ansiedade e funciona como um forte agente motivador de conformidade.

5ª) Serial ou isolada/randômica

É serial quando os membros experientes servem de modelo para os novos e é isolada/randômica quando o novo empregado deve desenvolver sozinho as próprias definições das situações. Existe uma probabilidade maior da socialização serial produzir orientação custodial.

6ª) Investidura/investimento ou despojamento/desinvestimento

É de investidura/investimento quando há confirmação da identidade, habilidades e aptidões do iniciante, valorizando-se a qualidade de suas experiências e conhecimentos anteriores. Porém, é de despojamento/desinvestidura se há ruptura com a identidade dos iniciantes.

Para que haja melhor compreensão dessas dimensões, é possível citar uma organização que estabelece um programa de socialização que apresenta os seguintes cursos: treinamento introdutório, treinamento técnico, curso de relações humanas, curso de controle de qualidade e curso de desenvolvimento gerencial. “Esse programa pode ser considerado uma tática de socialização organizacional porque é um conjunto de ações que têm entre os seus objetivos tornar o indivíduo um membro efetivo da organização.” (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004, p. 335) A tática é coletiva porque é aplicada a todos na organização e em grupos. Se ocorrer em serviço, será informal e, caso ocorra em um centro de treinamento, por exemplo, será formal. É seqüencial, pois cada curso é requisito para o outro e é fixa devido ao fato de apresentar um cronograma para cada um dos cursos, o qual se vincula ao grau de adesão esperado do empregado à organização e ao conteúdo ministrado. Além disso, é serial porque os conteúdos de cada curso estimulam o funcionário a seguir modelos exercidos por membros mais experientes. Por fim, é uma tática de investimento, pois os conteúdos dos cursos são organizados para que o indivíduo desenvolva habilidades que já possuía, fortaleça seus valores e articule os seus hábitos culturais com aqueles necessários para o funcionamento da organização.

As táticas de socialização organizacional, segundo Van Maanen e Schein, citados por Borges e Albuquerque (2004), afetam as respostas do indivíduo num continuum protetor *versus* inovador. Em um extremo estariam as respostas marcadas pela aceitação dos papéis sociais como tradicionalmente praticados e, no outro extremo, as respostas de criação de novos papéis e proposição de mudanças nas premissas que sustentam as estratégias organizacionais. Tendo em vista as seis dimensões citadas, os autores apresentaram as seguintes proposições: as respostas de adesão são mais prováveis em um processo de socialização baseado em táticas sequenciais, variáveis, seriais e que envolvem processos de desinvestimento; já as respostas inovativas de conteúdo são mais prováveis em um processo de socialização baseado em táticas coletivas, formais, randômicas, fixas e disjuntivas; e as respostas de inovações de papéis, com a redefinição de missões e objetivos, são mais prováveis de ocorrer através de práticas individuais, informais, randômicas, disjuntivas e que envolvam processos de desinvestimento.

Jones, citado por Borges e Albuquerque (2004), observou que as dimensões coletivo *versus* individual e formal *versus* informal de Van Maanen e Schein referem-se ao contexto no qual a socialização se realiza; as dimensões sequencial *versus* randômica e fixo *versus* variável, ao conteúdo da informação oferecida ao iniciante; e as dimensões serial *versus* disjuntiva e investimento *versus* desinvestimento, aos aspectos sociais da interação dos indivíduos com seus dirigentes. Além disso, os autores ressaltam ainda que as dimensões bipolares mencionadas se organizam de acordo com uma outra dimensão bipolar: táticas institucionalizadas *versus* táticas individualizadas, sendo que as ações de socialização tendem a ser mais institucionalizadas se as táticas forem coletivas, formais, fixas, sequenciais e de investimento, e mais individualizadas se as táticas forem individuais, informais, variáveis, randômicas, disjuntivas e de desinvestimento.

As práticas de socialização nas organizações podem ser testadas no sentido de se avaliar se determinadas táticas geram maior adaptação ou maior dificuldade de socialização ou ainda se as pessoas estão sendo socializadas em determinados aspectos e não em outros. Algumas pessoas podem ser socializadas no conhecimento das normas, mas não no conhecimento de seus papéis esperados; podem estar sendo socializadas em sua função, mas não nas relações interpessoais. Além disso, as pesquisas realizadas vêm explorando a relação das dimensões das táticas com

comportamentos e atitudes dos empregados e a mediação das características individuais na eficácia da aplicação das táticas de socialização organizacional.

As organizações, portanto, implementam essas táticas, mas, como já mencionado na presente monografia, é possível compreender a socialização organizacional como um processo no qual o indivíduo participa, “[...] construindo significados e tentando reduzir a incerteza frente ao novo através da adoção de comportamentos diversos, como a busca de informação e o estabelecimento de relacionamentos na organização.” (WORTMEYR, 2007, p.3) Nesse sentido, é importante que sejam apresentados os estudos com enfoque na informação e nos conteúdos.

3.2 O enfoque na informação e nos conteúdos

Os estudos que abarcam a informação e os conteúdos dos processos de socialização organizacional enfocam os processos cognitivos do indivíduo concernentes ao conteúdo da socialização e ao seu papel na busca de informações. Esses estudos geralmente são feitos a partir de modelos longitudinais, que comparam os mesmos indivíduos ao longo de um determinado período, e recorrem ao uso de combinações quantitativas e qualitativas e testam empiricamente seus modelos e proposições. Esse enfoque, além de ser o que mais considera a pró-atividade dos funcionários na sua própria socialização, é elaborado a partir das teorias da redução das incertezas e da cognição social.

Os pesquisadores que se baseiam na teoria da redução das incertezas supõem que os indivíduos interessados em se integrarem à organização na qual trabalham buscam ativamente informações porque precisam reduzir as incertezas vivenciadas nos momentos de admissão, mudança de cargo, transferências, entre outros. Um dos estudos mais conhecidos na área foi o realizado por Ostroff e Kolowski, citados por Borges e Albuquerque (2004). Os autores pontuaram quatro domínios de conteúdo que abrangem os principais aspectos do processo de socialização: tarefas do emprego, papéis de trabalho, processos de grupo e atributos organizacionais e desenvolveram uma pesquisa empírica longitudinal cujos resultados foram:

a) iniciantes confiam primariamente na observação de outros, seguidos pelos supervisores e companheiros para adquirir informação; b) o foco da aquisição de informação é primariamente na tarefa e nos aspectos relacionados aos papéis sociais que estão desempenhando; c) novos membros acreditam, inicialmente, conhecer mais sobre seu grupo de trabalho mas, com o tempo, eles crescem o conhecimento sobre as tarefas e os papéis; d) a observação e a experimentação são as fontes mais úteis para obter conhecimentos; e) supervisores, enquanto fontes de informação e obtenção de conhecimento sobre as tarefas e domínios de papéis, são mais importantes para conseqüências positivas para socialização; f) a aquisição de mais informações dos supervisores ou mais conhecimento de tarefa é relacionada a mudanças positivas nas conseqüências da socialização, advindas com o tempo. (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004, p. 337-338)

Weiss, citado por Borges e Albuquerque (2004) realizou estudos com base na teoria da cognição social, fundamentada na teoria da aprendizagem social por imitação. O autor mostra que o estilo de supervisão de um subordinado é predito pelo estilo do superior quando este era visto como competente e um profissional bem sucedido e mostra também que essa aprendizagem é mais pronunciada quando a auto-estima do subordinado é baixa. Em um outro estudo, o autor mostra que “[...]a similaridade de valores entre supervisores de dois níveis era predita pela interação da auto-estima do supervisor de nível mais baixo com a competência e sucesso do supervisor de nível mais elevado.” (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004, p. 338).

Griffin, Colella e Goparaju, citados por Borges e Albuquerque (2004), ao realizarem uma revisão de literatura, listaram táticas que o indivíduo emprega tendo em vista sua própria socialização, assim como o objetivo que ele visa alcançar ao realizá-las:

a) Busca de informação e *feedback*

Habilidades de aquisição de informação. Podem ser classificados em busca de feedback, busca de informação técnica, busca de informações com os colegas e com os supervisores. Objetivo: Controle do meio e da atividade, clareza do papel social demandado pelo cargo ocupado, integração social no grupo de trabalho, satisfação no emprego, melhora no desempenho e redução na probabilidade de deixar a organização e no estresse.

b) Construção de relacionamentos

Esforço deliberado do iniciante para estabelecer relações e vínculos com companheiros e supervisores. Objetivo: Obter apoio, redução de estresse, instruções sobre desenvolvimento de habilidades e de papéis sociais.

c) Tutoramento informal

Tutoramento não estabelecido pela instituição, mas buscado pelo iniciante. Objetivo: Obter apoio, domínio das tarefas e crescimento na carreira.

d) Negociação de mudanças no posto de serviço

Tentativa de mudar seus próprios deveres e maneiras de execução das próprias atividades. Objetivos: Modos de ajustamento, satisfação e comprometimento.

e) Estruturação positiva

Forma de autogerenciamento cognitivo e de auto-regulação positiva. Objetivo: Manter a autoconfiança e a auto-eficácia.

f) Envolvimento em atividades associadas

Desenvolvimento de atividades associadas ou demandadas de seu cargo, mas que têm um caráter extraordinário (eventos sociais, convites para seminários, entre outras). Objetivo: Crescimento do desempenho, aceitação, comprometimento e redução da ambigüidade do papel social atribuído ao cargo.

g) Autogerenciamento

Estabelecer por si mesmo objetivos, prazos, auto-reforçamento e auto-avaliação. Objetivo: Redução da ansiedade e estresse nos primeiros meses de ingresso na organização, melhora do desempenho, mais satisfação no trabalho.

h) Modelação/observação

Observação dos outros que representam modelos de comportamentos apropriados. Objetivo: Acelerar a aprendizagem e crescer o desempenho.

i) Desenvolvimento de carreira

Estratégia de desenvolvimento de carreira por seu planejamento, aconselhamento especializado e comunicação de objetivos e aspirações. Objetivos: Obtenção de apoio de colegas e supervisores, inovação do conteúdo do trabalho e valorização de sua natureza.

De acordo com Borges e Albuquerque (2004), várias são as pesquisas realizadas no sentido de se identificar as variáveis antecedentes dos comportamentos pró-ativos de socialização. Esses estudos observaram que quanto mais o ambiente de trabalho favorece a consecução dos próprios objetivos de trabalho, mais bem-sucedido é o processo de socialização e que o apoio de colegas e superiores são preditores de comportamento pró-ativo. Os iniciantes que apresentam maior desejo de controle de desempenho tendem a apresentar mais frequentemente comportamentos pró-ativos de procurar informação, construir relacionamentos e negociar mudanças no trabalho. Além disso, experiências anteriores bem sucedidas em trabalhos diversificados e em relacionamentos não profissionais aumentam a probabilidade de o indivíduo iniciar relacionamentos de tutoria.

Seria errôneo afirmar que os estudos com enfoque na informação e no conteúdo negligenciavam os fatores organizacionais, interpessoais e grupais. Estudos que focavam o efeito de aspectos dos próprios indivíduos na explicação da pró-atividade também tratavam de antecedentes organizacionais. Ragins, citado por Borges e Albuquerque (2004), por exemplo, classificou os antecedentes de busca de tutorias em organizacionais, interpessoais e individuais. Entre os fatores organizacionais, focava o nível de integração estrutural, o sistema gerencial e a cultura organizacional; entre os fatores interpessoais, utilizou o processo de identificação e percepção de competência. Pesquisas como essa deram início ao surgimento da abordagem da socialização organizacional designada de tendências integradoras.

3.3 As tendências integradoras

Alguns estudos já estão construindo uma teoria de socialização organizacional integrada, que articula adequadamente táticas organizacionais, a pró-atividade dos funcionários e o resultado dos processos. O primeiro estudo nesse sentido de que se tem notícia foi o realizado por Blake, Mendenhall e Oddou para compreender a socialização de empregados expatriados. Segundo Borges e Albuquerque (2004), eles classificavam as variáveis do processo de socialização em dois grandes grupos: variáveis antecipatórias e variáveis posteriores à admissão. No primeiro grupo estão incluídas as variáveis individuais (nível de acurácia de expectativas, entre outras) e as variáveis organizacionais, incorporadas nos mecanismos e critérios dos

processos de seleção. O segundo grupo de variáveis é dividido em três subgrupos: variáveis da socialização organizacional que se apresentam nas formas de táticas organizacionais, variáveis do posto de trabalho, que incluem a clareza, descrição, novidade e conflitos de atribuições previstas, e variáveis culturais, as quais se referem às referências culturais do indivíduo e ao suporte social com que conta. Em relação às variáveis posteriores à admissão, afirmam que as táticas organizacionais juntamente com as variáveis do posto de trabalho definem o modo de ajustamento possível em uma determinada organização. Já as variáveis do posto de trabalho, juntamente com as culturais, definem o grau de ajustamento.

Griffin, Colella e Goparaju, citados por Borges e Albuquerque (2004), apresentam uma formulação elaborada sobre a articulação entre táticas organizacionais e pró-atividade dos indivíduos. Afirmam que as táticas organizacionais afetam a probabilidade de que um iniciante se engaje em várias práticas pró-ativas e moderam a efetividade de sua ocorrência. Os pesquisadores chegaram às seguintes conclusões: quando o contexto de socialização organizacional é mais institucionalizado (táticas coletivas e formais), os iniciantes têm menor probabilidade de apresentar os comportamentos pró-ativos de busca de informação por meio de colegas e superiores, tutoria informal, negociações de mudanças no posto de serviço e envolvimento de atividades extras à tarefa; quando as táticas organizacionais de socialização forem individualizadas, as táticas pró-ativas de iniciantes são fortemente relacionadas aos resultados da socialização; e quando as táticas são coletivas e formais, as táticas de socialização pró-ativas de negociação de mudança no posto de trabalho e observação/modelação serão menos incentivadas.

Não é possível afirmar, *a priori*, se determinada tática de socialização realizada pela organização é melhor ou pior do que outra. Se ela investe muito em criar normas de conveniência e procedimentos técnicos, padronizando as ações e oferecendo treinamento detalhado sobre as normas aos iniciantes, há uma redução das chances de eles mesmos buscarem informações por conta própria. Nesse caso, a organização pode tornar irrelevante a tutoria informal, pois já cumpriu no coletivo o que um tutor poderia oferecer. Mas definir se isso é bom ou ruim para a organização, depende de seus objetivos. Uma fábrica deverá usar táticas diferentes das utilizadas em uma universidade, por exemplo.

Griffin e colaboradores, citados por Borges e Albuquerque (2004), apresentam duas proposições sobre os conteúdos das táticas organizacionais: quando o conteúdo da socialização organizacional é institucionalizado (táticas seqüenciais e fixas), diminui-se a probabilidade de os iniciantes se engajarem em atividades pró-ativas de busca de *feedback*, busca de informações com colegas e supervisores e negociação de mudanças no posto de trabalho; e a construção de um relacionamento de tutoria informal e de envolvimento em atividades extra-tarefa devem ser mais fortemente e positivamente relacionadas com resultados positivos de socialização quando as táticas organizacionais forem individualizadas.

Essas proposições levam os pesquisadores a indagar em quais organizações é mais adequado utilizar táticas mais institucionalizadas ou individualizadas. Se em uma fábrica há cem pessoas que empacotam um único tipo de bala, seria viável que cada um tivesse um tutor? Se em uma universidade há professores que ministram disciplinas diferentes, há a necessidade de que todos passem por treinamento referente aos programas ideais de todas as disciplinas?

Em relação aos aspectos sociais das táticas, Griffin e colaboradores, citados por Borges e Albuquerque (2004), fazem mais duas proposições: quando os aspectos sociais são institucionalizados (táticas seriais e de investimento), é menos provável que iniciantes construam relações de tutoria informal e quando os aspectos sociais das táticas organizacionais são individualizados (disjuntivos e de despojamento/desinvestimento), os iniciantes têm menor probabilidade de se engajarem em atividades pró-ativas de busca de *feedback* sobre o desempenho, busca de informação de colegas e supervisores, construção de relações com colegas e supervisores e observação/modelação; e a busca de informações de colegas e supervisores, construindo uma tutoria informal e estruturação positiva está mais fortemente e positivamente relacionada aos resultados da socialização quando os aspectos sociais/interpessoais das táticas organizacionais forem individualizados e a observação/modelação deve ser mais fortemente e positivamente relacionada aos resultados da socialização quando os aspectos sociais/interpessoais das táticas são institucionalizados.

Esse estudo é importante para que seja possível discernir como promover ações facilitadoras do processo de socialização organizacional coerentes com o contexto organizacional. Nesse sentido, é importante que sejam feitas as seguintes indagações:

[...] conforme os objetivos da organização na qual trabalho, interessam que comportamentos pró-ativos de seus trabalhadores? Quais táticas, então, devem ser adotadas para facilitar a socialização dos empregados? Há congruências entre as ações organizacionais e os comportamentos cobrados de seus empregados? Em referência às ações organizacionais e comportamentos cobrados de seus empregados, há contradições de que? (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004, p. 345)

Apesar dos estudos de Griffin e colaboradores serem importantes para ajudar na compreensão da relação dos indivíduos com as organizações, considerando o caráter mútuo de tais relações, ele é limitado no sentido de centrar a atenção exclusivamente no relacionamento entre táticas organizacionais e táticas pró-ativas dos indivíduos. A teoria mais abrangente é o Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional apresentado por Saks e Asforth em 1997, conforme explicam Borges e Albuquerque (2004). Em primeiro plano estão as variáveis contextuais divididas em três níveis de análises e inter-relacionadas: variáveis extra-organizacionais (cultura, legislação, entre outras), variáveis organizacionais (estratégias, estruturas, entre outras), variáveis de grupo (diversidade demográfica, entre outras) e de emprego ou papel (organização do trabalho, isolamento físico ou não, entre outras). Todas essas variáveis contextuais afetam os fatores de socialização organizacional, os quais ainda são divididos em três níveis de análise: organizacional (táticas de socialização, programas de orientação, programas de treinamento, e programas de tutoria), grupal (táticas organizacionais, suporte social e processo de aprendizagem social) e individual (táticas e comportamentos pró-ativos). Tais fatores são estudados em uma perspectiva de construção de sentidos, porque envolvem a interpretação e a ação dos indivíduos e da organização.

O modelo também prevê a mediação da construção de sentidos por diferenças individuais como auto-eficácia, auto-estima, tolerância à ambigüidade, automonitoramento, desejo de controle e necessidades de realização e afiliação. Os fatores de socialização predizem a busca de informação para reduzir a incerteza e desenvolver a aprendizagem, gerando os resultados mais imediatos do processo: clareza de papel, aquisição de habilidades, integração social, identificação social, motivação, mudança pessoal e orientação de papel. Esses resultados, por sua vez, contribuem para a construção de resultados mediatos em três níveis: organizacional

(fortalecimento da cultura, da moral, da efetividade, entre outros aspectos), grupal (fortalecimento da sub-cultura, da coesão, da efetividade, entre outros aspectos) e individual (redução de estresse, do absenteísmo e rotatividade e elevação da satisfação, do desempenho, do comprometimento, entre outros aspectos).

O Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional, portanto, expõe de maneira mais ampla a complexidade das relações de interdependência entre táticas organizacionais e pró-atividade dos empregados, “[...] o que deve nos alertar para a responsabilidade inerente às intervenções em uma organização visando melhorar o processo de socialização.” (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004, p. 345) Deve-se ressaltar que ainda não foram realizados estudos que o testassem em sua totalidade, explorando apenas as relações nele previstas.

Estudos comparativos entre as táticas de socialização organizacional e as ações pró-ativas do indivíduo em seu próprio processo de socialização também merecem destaque. A tutorização pode ocorrer baseada em relações espontâneas entre um novo membro da organização e um com maior experiência, sendo denominada tutoria informal, ou pode ocorrer através de iniciativa da organização, a qual designa tutores no contexto de um programa de socialização organizacional administrado pela organização, que seria o caso de uma tutorização formal. Chao, Walz e Gardner, citados por Oliveira (2008), realizaram um estudo comparativo entre pessoas que experimentaram a tutorização informal, a tutorização formal e que não experimentaram nenhum tipo de tutorização. Os autores compararam os escores nos fatores de socialização entre os três grupos e observaram que, na maioria dos casos os tutorados informais relataram níveis ligeiramente maiores de socialização organizacional, satisfação no trabalho e salários do que os formais. Ambos os grupos tutorados apresentaram resultados melhores do que o grupo não-tutorado.

Por um outro lado, Ostroff e Kozlowski, citados por Oliveira (2008), argumentam que um programa de tutorização organizacional, principalmente para iniciantes, é necessário, uma vez que a tutorização tem maior impacto logo após a entrada dos novos integrantes na organização e, nesse período, a probabilidade de ocorrerem tutorizações informais é menor. De acordo com

Oliveira (2008), a tutorização formal tende a ter um caráter mais democrático, porque garante possibilidades iguais de acesso a esse processo. Mas de um modo geral, segundo Scandura (apud Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2004) as pessoas que participam de programas de tutoria tendem a perceber mais justiça no trabalho, principalmente em relação à justiça de procedimentos.

Portanto, é possível concluir que as tendências integradoras inovam na Psicologia Organizacional e do Trabalho, pois articulam níveis de análise, mas também atribuem um lugar importante aos contextos organizacional e extra-organizacional. Isso significa que não há uma “*fórmula predeterminada*” para o processo de socialização organizacional, de modo que pesquisadores e profissionais precisam atuar de modo contingente e dinâmico. Na hora de sugerir mudanças nas táticas organizacionais, portanto, deve-se ter clareza da missão da organização, para onde ela está indo, o que espera de seus empregados no futuro e suas realizações com o ambiente extra-organizacional.

Para que as organizações obtenham sucesso no processo de socialização de seus membros, as táticas de socialização organizacional devem iniciar assim que o indivíduo se torna um novo membro da organização. A primeira tática geralmente realizada pelas organizações, quando da entrada de novos funcionários, é o treinamento introdutório.

4 TREINAMENTO INTRODUTÓRIO

Os processos de treinamento, de acordo Borges-Andrade, citado por Pantoja e Borges-Andrade (2004), são ações organizacionais que visam à aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes por parte de seus membros para que sejam superadas deficiências em seu desempenho, ou para prepará-los para exercerem novas funções, ou para adaptá-los à introdução de novas tecnologias na organização ou para que seja promovido o seu livre crescimento.

Em face da inconstância do cenário mundial de trabalho, cargos, funções e ocupações tornam-se cada vez mais complexos. Assim, as organizações, pressionadas pela insegurança gerada por esse novo cenário, “[...] passam a entender o treinamento como uma intervenção contínua, voltada ao preparo de indivíduos para um futuro profissional imprevisível [...]” (MENESES; ABBAD, 2003, p. 187). As organizações demandam trabalhadores e gestores dispostos a renovar constantemente suas competências, de modo a gerar impactos positivos sobre a sustentabilidade e a sobrevivência das organizações. Mas o treinamento introdutório, também denominado curso introdutório ou programa de integração, não é simplesmente um processo de aquisição de conhecimentos habilidades e atitudes, mas o início do processo de assimilação da cultura organizacional quando da chegada do novo membro à organização.

Segundo Zakir (1999), estudos do comportamento humano definem o momento de entrada do funcionário na organização como de insegurança, instabilidade e “*estranhamento*”, tanto para o profissional como para os demais membros da organização. Há todo um conjunto de valores e comportamentos que precisam ser assimilados por parte do novo integrante e os demais também deverão se adaptar a esse novo membro.

Ao mesmo tempo em que ocorre esse “*estranhamento*”, há por parte do novo funcionário, segundo Zakir (1999), uma predisposição altamente positiva de colocar toda a sua competência a serviço da organização e da nova equipe. As organizações podem desenvolver um treinamento introdutório, também denominado curso introdutório, em continuidade ao processo de seleção, para receber, integrar e apoiar o novo funcionário. Elas têm investido na realização desse treinamento com o objetivo de facilitar a ambientação do novo integrante à organização. Um

curso bem estruturado e conduzido apressa a assimilação da cultura organizacional e ajuda a estabelecer um vínculo entre o funcionário e a organização.

O principal objetivo do treinamento introdutório é a socialização dos novos integrantes da organização. De acordo com Zakir (1999), ele deve obedecer aos critérios de representação dos valores, crenças e práticas organizacionais, caso contrário, o novo membro pode ter uma visão errônea da mesma, o que dificultaria a sua ambientação e adaptação ao dia-a-dia de trabalho.

Para que esse treinamento alcance seu objetivo, deve mostrar ao novo funcionário, além de outros temas:

- a) aspectos gerais da organização (missão, valores, histórico, estrutura organizacional, negócios de atuação, planos estratégicos, entre outros);
- b) aspectos da cultura organizacional que devem ser reconhecidos e disseminados (imagem institucional, entre outros);
- c) objetivos e funcionamento dos programas implantados e em andamento que afetam a vida funcional dos funcionários;
- d) direitos e deveres;
- e) instituições internas (clubes, associações, entre outras);
- f) normas de Higiene e Segurança do Trabalho e Patrimônio;
- g) políticas e normas gerais de administração de pessoal e administração de salários;
- h) sistemas de avaliação de desempenho, critérios e normas de promoção, méritos, entre outros.

A estratégia usualmente utilizada é a exposição oral desses temas. A exposição de cada item geralmente é feita por algum membro da organização que possui amplo conhecimento do

assunto. Pode-se, então, desenvolver uma equipe de palestrantes que tenha uma postura de comprometimento em relação ao curso introdutório. Em relação aos recursos, geralmente utiliza-se um vídeo institucional para apresentar a organização e aspectos de sua cultura, fornecendo uma visão abrangente das informações que serão detalhadas nas palestras. Transparências, slides, e *videoshow* são recursos geralmente utilizados para ilustrar as exposições. É importante que o novo integrante disponha de um material impresso referente às informações apresentadas ao longo do curso para que possa consultá-las a qualquer momento após o seu término.

Os programas de integração, o que inclui o treinamento introdutório, são, para Zakir (1999), uma forma eficaz de desenvolver atitudes favoráveis à organização, de suprir as necessidades de informação sobre a mesma e de facilitar a aceitação no grupo de trabalho. De acordo com suas experiências na implementação desses programas, a autora afirma que eles fazem com que o novo integrante se identifique com a organização e que, antes dele começar a ser implementado na mesma, os funcionários apresentavam primeiro uma identificação com o trabalho e só posteriormente, aos poucos, eles iam conhecendo aspectos da organização propriamente. Além disso, a autora afirma que os funcionários que assistem às sessões de integração são mais conscientes e informados a respeito de seus benefícios e são menos resistentes às normas de comportamento, porque lhes foram dadas explicações convincentes a respeito.

O treinamento introdutório é bastante difundido em organizações privadas e empresas públicas no Brasil, apesar de haver uma produção acadêmica muito reduzida em relação ao tema. O governo do Estado de Minas Gerais vem apresentando uma preocupação no sentido de realizar a socialização de seus servidores e estabeleceu, recentemente, diretrizes gerais para a realização deste treinamento no âmbito dos órgãos e entidades autárquicas e fundacionais do Poder Executivo Estadual. Essa tática de socialização organizacional se insere, em Minas Gerais, no contexto da administração pública gerencial.

Segundo Abrucio (1997), com a crise do Estado Contemporâneo, foi elaborada a cartilha do modelo gerencial de gestão governamental, caracterizado pelo corte de gastos, aumento da eficiência e atuação mais flexível do aparato burocrático. A administração pública gerencial

surgiu para atender às demandas sociais, pois, como afirma o autor, o modelo burocrático weberiano não correspondia aos anseios dos cidadãos. Tal modelo caracteriza uma estrutura organizacional rígida e centralizada, voltada ao cumprimento dos regulamentos e procedimentos administrativos sem enfoque nos resultados.

O paradigma da administração pública gerencial atualmente engloba, além do conceito de eficiência, o conceito de efetividade, de modo que a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos também passou a ser incorporada ao modelo. A imposição arbitrária de redução de custos poderia levar a uma queda na qualidade dos serviços prestados pelo Estado e à redução de sua produtividade.

Para que a administração pública seja não apenas eficiente, mas também efetiva, é necessário o “[...] estabelecimento do conceito de planejamento estratégico, adequado às mudanças do mundo contemporâneo e capaz de pensar, também, as políticas de médio e longo prazo.” (ABRUCIO, 1997, p. 42) Para o autor, a lógica da estratégia leva em consideração os atores envolvidos em cada política, de modo que seja possível montar cenários que facilitem a flexibilização necessária para a atuação governamental.

A gestão estratégica é um instrumento utilizado pelas empresas cujo escopo é manter uma alta competitividade no mercado. “O Planejamento Estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.” (ALDAY, 2000, p. 10) Para que o planejamento estratégico seja, de fato, operacionalizado, todos os membros da empresa devem conhecer a visão, a missão, os objetivos, as estratégias e as ações da mesma e serem adequadamente preparados para o exercício de suas atividades.

Com o objetivo de modernizar os procedimentos organizacionais da administração pública estadual, o governo do Estado de Minas Gerais incorporou a gestão estratégica tendo em vista o sucesso de empresas e organizações governamentais que a utilizam. Desse modo, foi publicado, em 2003, o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), de caráter

estratégico, referente aos anos de 2003 a 2020, com o objetivo apresentar um conjunto de alternativas que orientarão a construção do futuro de Minas Gerais num horizonte de longo prazo e sob condições de incertezas.

Um dos objetivos prioritários do governo do Estado de Minas Gerais, segundo o plano estratégico, é reorganizar e modernizar a administração pública estadual. Nesse sentido, é de suma importância reorganizar e modernizar o aparato institucional, implementando um “choque de gestão” em suas estruturas, sistemas e processos administrativos, de modo a aumentar a eficiência e a efetividade na prestação dos serviços. Para tanto, deve haver o engajamento e a participação efetiva de todos os servidores estaduais.

Conforme consta no PMDI: “[...] o Governo deve oferecer ao servidor condições para o seu desenvolvimento e para aplicação das competências e habilidades requeridas pela nova administração pública [...]” além de dispor de “[...] profissionais capazes de assumir compromissos com a obtenção de resultados, a racionalização de custos e o empenho profissional, bem como em relação à missão, aos valores e aos objetivos do serviço público.” (MINAS GERAIS, 2003b, p. 101). As políticas de recursos humanos do “choque de gestão” foram criadas com o intuito de atender a essa demanda.

Minas Gerais apresentava um déficit orçamentário significativo desde 1996, de modo que faltavam recursos para as despesas de investimento e custeio, inclusive para as despesas referentes ao regular pagamento da folha de pessoal. Desse modo, a qualidade dos serviços públicos prestados em diversos setores como saúde, educação, transportes e segurança pública ficaram comprometidos e os servidores estavam desestimulados.

A crise não era somente fiscal, mas também de gestão. A administração pública burocrática estava obsoleta e não era voltada para resultados nem possuía critérios de metas e formas de acompanhar o desempenho de órgãos e servidores. Assim, ela não buscava atender ao princípio da eficiência que, desde a Emenda Constitucional nº 19 de 1998 passou a ser um dos princípios aos quais a administração pública deve obedecer. Conforme consta no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes

da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

A partir de 2002, o governo de Minas Gerais incorporou essa necessidade de mudança na gestão pública e foi concebida, à época, a idéia de se introduzir um “choque de gestão” no governo estadual, ou seja, “[...] um conjunto de medidas de rápido impacto para modificar, de vez, o padrão de comportamento da Administração estadual, imprimindo-lhe um ritmo consentâneo com a contemporaneidade própria de uma gestão eficiente, efetiva e eficaz.” (ANASTASIA, 2006, p. 15)

O “choque de gestão” representa reformas de primeira e segunda geração porque se propõe a realizar um ajuste fiscal e atrair investimentos para o Estado de Minas Gerais (reformas de primeira geração) e, além disso, visa aumentar o bem-estar dos mineiros de forma eficiente, efetiva e eficaz através de reformas estruturais (reformas de segunda geração) e não apenas através da redução das despesas governamentais, que por si só, prejudicaria a qualidade dos serviços públicos e o crescimento econômico.

De acordo com Vilhena, Martins e Marini (2006), as práticas inovadoras de gestão de resultados, de melhoria de processos e de racionalização de recursos não seriam suficientes para alcançar resultados de desenvolvimento. A melhoria na qualidade dos recursos humanos do Estado é a base para a melhoria da gestão e essencial para o alcance de resultados. O resultado individual dos servidores deve estar em consonância com os objetivos de seu órgão/entidade de exercício, os quais devem estar voltados para a implementação da agenda de governo.

Como o desempenho de qualquer organização, seja ela pública ou privada, depende essencialmente de seus profissionais, o “choque de gestão” inclui políticas de modernização do aparato institucional que oferecem ao servidor condições para o seu desenvolvimento e para a aplicação das competências e habilidades requeridas pela administração pública gerencial. Dentre essas políticas é possível destacar a Avaliação de Desempenho Individual (ADI), a Reestruturação das Carreiras e o Realinhamento de Competências.

Segundo Carbone et al. (2006), a competência deve ser entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para se exercer determinadas atividades e atribuições, mas também como “[...] o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.” (CARBONE et al., 2006, p. 43) A gestão por competências no governo de Minas Gerais pressupõe o alinhamento das competências individuais e da equipe em relação às competências organizacionais e aos programas e projetos estratégicos do PMDI e do Plano Plurianual de Ação Governamental.

A política de Realinhamento de Competências inclui as políticas de desenvolvimento da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro e os programas de treinamento e capacitação. Estes últimos englobam o estabelecimento de diretrizes para a realização do treinamento introdutório a ser realizado no âmbito dos órgãos, autarquias e fundações do Estado de Minas Gerais, conforme o Decreto n. 44 817 de 21 de maio de 2008. Nesse âmbito, o treinamento introdutório é definido como o “[...] conjunto de práticas educacionais e orientadoras, com o objetivo de promover a integração do servidor ao seu contexto de trabalho através da assimilação de normas, princípios, valores e costumes compartilhados nos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional.” (MINAS GERAIS, 2009b)

O referido Decreto estabelece, em seu artigo 48, as atribuições da Diretoria Central de Provisão (DCPR) da Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos (SCPRH) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG):

Art. 48. A Diretoria Central de Provisão - DCPR, tem por finalidade gerenciar a política de provisão dos servidores da administração pública direta, autárquica e fundacional, competindo-lhe: [...]

VIII - propor diretrizes para a realização de treinamentos introdutórios abrangendo, entre outros aspectos, a integração do novo servidor e as orientações pertinentes ao estágio probatório, ao plano de carreiras, aos direitos e deveres dos servidores e às competências institucionais [...]

A Instrução Normativa SEPLAG/SCPRH 01, publicada em 24 de julho de 2009, define critérios e padroniza procedimentos relativos ao treinamento introdutório dos servidores públicos estaduais quando houver ingresso em cargo de provimento efetivo nos órgãos da Administração

Direta e nas entidades autárquicas e fundacionais do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. O treinamento introdutório deverá ser estruturado e executado pelo órgão ou pela entidade demandante do concurso, cabendo à DCPR prestar orientações e supervisionar atividades.

Os objetivos do treinamento introdutório, de acordo com a referida Instrução Normativa, são os seguintes: apresentar ao servidor as dimensões da administração pública estadual, assim como os instrumentos de planejamento e gestão do Estado; proporcionar ao servidor informações sobre direitos, deveres, remuneração, plano de carreiras e desenvolvimento; apresentar ao servidor a estrutura, os projetos e as características inerentes ao órgão ou entidade de ingresso; e treinar o servidor para exercer as atividades específicas da sua área de atuação.

Portanto, constitui a Instrução Normativa SEPLAG/SCPRH 01/2009 em uma ferramenta do governo estadual para promover a socialização organizacional dos seus servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo da administração direta, autárquica e fundacional.

5 SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS

Em razão do grande número de órgãos e entidades autárquicas e fundacionais no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, optou-se, na presente monografia, por realizar um estudo de caso em um órgão desse Poder.

O Estado é uma pessoa jurídica, ou seja, não possui vontade própria, atuando sempre por meio de pessoas físicas, que são seus agentes públicos. De acordo com Di Pietro (2006), pela teoria do órgão, o Estado manifesta a sua vontade por meio dos órgãos, de modo que, quando os agentes que os compõem manifestam a sua vontade, é como se o próprio Estado o fizesse. A partir dessa teoria, a autora define órgão público como “[...] uma unidade que congrega atribuições exercidas pelos agentes públicos que o integram com o objetivo de expressar a vontade do Estado.” (DI PIETRO, 2006, p. 494)

O órgão não se confunde com a pessoa jurídica, apesar de ser uma de suas partes integrantes, nem com os agentes públicos, porque eles apenas exercem as funções que o órgão congrega. O órgão, portanto, não tem personalidade jurídica própria, já que integra a estrutura da Administração Direta, ao contrário das entidades da Administração Indireta (autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas), que possuem personalidade jurídica própria.

A Administração Direta do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais é constituída por 19 órgãos, denominados Secretarias de Estado, sendo que três deles são Secretarias de Estado Extraordinárias. A maioria dos órgãos nunca realizou um treinamento introdutório; no entanto, um deles, a Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, possui ampla experiência na sua realização, de modo que seus servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo o recebem desde a década de 1980. Esta foi, portanto, a razão pela qual a SEF foi selecionada como objeto de estudo da presente monografia.

A missão institucional da SEF é prover e gerir os recursos financeiros do Estado, formulando e implementando políticas que garantam a justiça fiscal, o equilíbrio das contas

públicas e o desenvolvimento de ações de governo, em benefício da sociedade mineira (MINAS GERAIS, 2009a). De acordo com o art. 2º do Decreto n. 43 193, publicado em 14 de fevereiro de 2003, a Secretaria tem por finalidade:

[...] planejar, organizar, dirigir, coordenar, executar, controlar e avaliar a política tributária e fiscal, a gestão dos recursos financeiros e responsabilizar-se pela sua implementação, provimento, controle e administração dos recursos financeiros necessários à consecução dos objetivos da administração pública estadual.

Os valores institucionais da Secretaria são a efetividade, a ética, a justiça fiscal, a qualidade, a responsabilidade social e a transparência (MINAS GERAIS, 2009a). A efetividade se refere a uma melhor aplicação dos recursos humanos, materiais e institucionais para que sejam atingidos resultados que contribuam para a prestação de serviços públicos de qualidade. A ética corresponde a uma atuação institucional e individual dos servidores da Secretaria pautada nos princípios da lealdade, impessoalidade, moralidade, probidade administrativa e respeito para com a instituição. A justiça fiscal indica a obediência ao princípio da legalidade tributária, de modo a aplicar tratamento igualitário a todos os contribuintes e a coibir a sonegação. A qualidade se refere à busca de qualidade nos resultados da SEF, por meio de um trabalho competente e participativo, objetivando a satisfação do cliente, em conformidade com seus anseios e exigências, e a qualidade de vida de seus servidores. Já a responsabilidade social indica que a atuação da SEF deverá se basear em ações que visem proteger e melhorar o bem-estar da sociedade e, por fim, a transparência refere-se ao compromisso institucional da Secretaria de tornar visíveis e acessíveis à sociedade, sem prejuízo do sigilo fiscal, as ações institucionais, as decisões administrativas e os valores de receitas e gastos públicos.

O negócio da Secretaria é o provimento e a gestão dos recursos financeiros do Estado e sua visão é ser reconhecida como uma instituição de excelência no cumprimento de sua missão por possuir um fisco reconhecido como justo, eficaz e com ações transparentes; por contar com um quadro de funcionários qualificados, motivados e comprometidos com o seu trabalho; por responder às mudanças agindo com flexibilidade diante da variação dos cenários político, econômico e social; por alcançar o equilíbrio estrutural das contas públicas; e por contribuir para a transformação de Minas Gerais no melhor Estado para viver, trabalhar e investir. (MINAS GERAIS, 2009a)

As competências da SEF estão listadas no artigo 2º do Decreto n. 43 193. Compete à Secretaria, inclusive, o subsídio à formulação e a promoção da execução, do controle, do acompanhamento e da avaliação das políticas tributária e fiscal do Estado; a gestão do Sistema Tributário estadual; a promoção da gestão dos recursos financeiros e o efetivo controle dos gastos públicos para viabilizar a execução financeira das políticas governamentais; a elaboração da legislação tributária estadual; a gestão do processo de arrecadação dos tributos estaduais por meio do acompanhamento, apuração, análise e controle da integralidade de seus produtos; a promoção do registro e do controle administrativo das atividades econômicas sujeitas à tributação; o controle das atividades econômicas, na forma da legislação tributária e fiscal, para assegurar a compatibilidade entre a real capacidade contributiva da economia e a receita efetiva; e a representação e defesa do Estado, em termos administrativos e judiciais, em processos de natureza tributária.

Em relação à estrutura organizacional, a SEF possui duas Subsecretarias: a Subsecretaria da Receita Estadual e a Subsecretaria do Tesouro Estadual. De acordo com o artigo 26 do Decreto n. 43 193, a Subsecretaria da Receita Estadual tem por finalidade estabelecer políticas e diretrizes referentes ao Sistema Tributário Estadual, gerir as receitas estaduais, tanto as tributárias como as não tributárias, e orientar e supervisionar as unidades a ela subordinadas. A essa Subsecretaria estão vinculadas a Superintendência de Fiscalização (SUFIS), a Superintendência de Tributação (SUTRI) a Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais (SAIF) e as Superintendências Regionais de Fazenda. Já a Subsecretaria do Tesouro Estadual, segundo o artigo 45 do mencionado Decreto, tem por finalidade estabelecer a política financeira do Estado, além de exercer o controle do gasto público e da dívida estadual, responsabilizar-se pelas atividades de contabilidade geral e orientar e supervisionar as unidades a ela subordinadas. A essa Subsecretaria estão vinculadas a Superintendência Central de Administração Financeira (SCAF), a Superintendência Central de Operações Oficiais de Crédito (SCOC) e Superintendência Central de Contadoria Geral (SCCG).

A área meio da SEF é composta por três Superintendências, a saber: Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF), Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) e

a Superintendência de Recursos Humanos (SRH). De acordo com o artigo 16 do Decreto n. 43 193:

Art. 16 - A Superintendência de Recursos Humanos tem por finalidade planejar, coordenar, avaliar e executar as atividades de administração de pessoal e desenvolvimento de recursos humanos, observadas as diretrizes emanadas da administração superior, competindo-lhe:

I - propor políticas e diretrizes relativas à administração de pessoal e ao desenvolvimento de recursos humanos;

II - planejar e supervisionar as atividades de acompanhamento sócio-funcional e avaliação de desempenho do servidor fazendário;

III - planejar, coordenar e avaliar programas de desenvolvimento de recursos humanos na área técnica, administrativa e gerencial em suas diversas modalidades;

IV - exercer outras atividades correlatas

Por sua vez a SRH é a unidade da SEF responsável por propor as políticas e as diretrizes referentes ao desenvolvimento de recursos humanos, ou seja, ela é responsável, inclusive, por propor as políticas e as diretrizes referentes ao treinamento introdutório, além de elaborar, gerir e realizar esse treinamento no âmbito da Secretaria.

5.1 Treinamento introdutório no âmbito Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais

O treinamento introdutório realizado pela SEF é regulamentado pela Resolução 3 684 de 18 de agosto de 2005, a qual regulamenta o processo de formação profissional do servidor fazendário, sendo que a formação profissional, conforme o artigo 3º da referida Resolução, é:

[...] o instrumento pelo qual a SEF/MG, por meio da Superintendência de Recursos Humanos - SRH, identifica as necessidades de treinamento e planejamento de suas ações, promove a alocação e o gerenciamento das fontes de recursos orçamentários e materiais, realiza os eventos previstos de qualificação, atualização, aperfeiçoamento e especialização e avalia as ações implementadas.

A SEF realiza o treinamento introdutório, denominado Programa de Formação para Atividades Fazendárias (PROFFAZ), quando há provimento de vagas referentes a cargos efetivos desde a década de 1980. Após a posse dos servidores e, antes que eles comecem a trabalhar, eles são organizados em turmas para participar do PROFFAZ. Até o primeiro semestre de 2009, a duração do treinamento foi sendo modificada ao longo dos anos. Inicialmente, o curso

introdutório durava entre um a três meses e, atualmente, ele tem duração de quatro dias. A longa duração do treinamento se devia ao fato de nele serem incluídas disciplinas teóricas referentes às áreas de Direito, Tributação e Fiscalização, e/ou aulas práticas sobre os sistemas de informação utilizados na SEF realizadas em laboratório de informática, o que hoje em dia não mais ocorre. A redução de carga horária se deve ao fato dos servidores não poderem trabalhar no período de realização do treinamento por causa da presença nas aulas, o que representava um custo para a Secretaria, dado que os servidores recebiam o vencimento, por já estarem em efetivo exercício, mas só começavam a trabalhar após um ou três meses.

Os temas abordados no treinamento introdutório realizado pela SEF são determinados pela SRH, a partir da experiência obtida com a sua realização, em conjunto com as unidades da SEF nas quais serão alocados os novos servidores. Até o primeiro semestre de 2009, com pequenas variações, os temas eram os seguintes:

- a) mensagem do Secretário, a qual mostra o que é ser um servidor fazendário;
- b) aspectos gerais da organização (missão, valores, histórico, estrutura organizacional, negócio de atuação, planos estratégicos, entre outros);
- c) aspectos da cultura da organização;
- d) objetivos e funcionamento dos programas implantados e em andamento que afetam a vida funcional dos servidores (programas de capacitação, entre outros);
- e) direitos e deveres;
- f) saúde do servidor;
- g) ética;
- h) políticas e normas gerais de administração de pessoal e administração de salários;

- i) sistemas de avaliação de desempenho, critérios e normas de promoção, méritos, entre outros;
- j) sistemas de informação utilizados na Secretaria;
- l) segurança da informação;
- m) corregedoria;
- n) legislação pertinente ao dia-a-dia de trabalho dos servidores da carreira em questão;
- o) conteúdos específicos da carreira;
- p) rotina e procedimentos de trabalho.

A estratégia utilizada é a exposição oral desses temas e a apresentação de cada item é feita por algum servidor que atue na área pertinente, de notável saber em relação à mesma. São utilizados vídeos institucionais, transparências e slides. É distribuído um material impresso aos novos servidores, o qual contém um resumo dos conteúdos abordados no PROFFAZ. Esse material impresso é, muitas vezes, entregue ao servidor antes mesmo da realização do treinamento introdutório, quando o servidor recebe a convocação para a posse via correio. Além disso, os servidores geralmente realizam a opção pela unidade na qual irão trabalhar ao final do curso introdutório. As vagas existentes são apresentadas e os servidores, em ordem crescente de classificação no concurso prestado, escolhem aquela de sua preferência, uma vez que as unidades da organização já lhes foram apresentadas.

6 METODOLOGIA

A pesquisa a que se refere a presente monografia possui caráter descritivo e é de natureza interpretativa e qualitativa, pois visa uma análise aprofundada e singular da importância da realização de um treinamento introdutório para o processo de socialização organizacional dos servidores públicos ocupantes de cargos de provimento efetivo da SEF. Os estudos qualitativos, segundo Haguette (1999), fornecem uma compreensão profunda dos fenômenos sociais apoiados na relevância de seu aspecto subjetivo através da aferição de valores, opiniões e atitudes dos sujeitos envolvidos no fenômeno em questão.

Optou-se pela realização de um estudo de caso. "O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos." (YIN, 2005, p. 32) O estudo de caso é uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real e é a estratégia de pesquisa geralmente escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos quando não se pode manipular comportamentos relevantes.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa utilizada para ampliar o conhecimento de vários tipos de fenômenos, dentre os quais os individuais, os organizacionais e os sociais. Para Yin (2005), os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos, de modo que seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). Geralmente utiliza como fontes de evidência a observação direta e/ou a entrevista. A entrevista, segundo Cruz Neto (2004), não representa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada.

A importância da realização de um treinamento introdutório para o processo de socialização organizacional dos servidores públicos ocupantes de cargos de provimento efetivo da SEF foi analisada a partir de informações obtidas através de entrevistas semi-estruturadas, as

quais estabeleceram uma conversação sistemática baseada num roteiro previamente definido que orienta o rumo da conversa, mas, porém, deixa uma certa liberdade ao entrevistador dentro de seus interesses. Esse tipo de entrevista permite maior flexibilidade por parte do entrevistador para que possa obter uma resposta mais completa em relação ao problema de pesquisa.

Na presente monografia foi realizada uma análise das diferentes realidades encontradas na SEF, ou seja, foram estudadas as realidades vivenciadas pelos servidores públicos ocupantes de cargo de provimento efetivo que participaram e que não participaram do treinamento introdutório, assim como a realidade vivenciada por um dos servidores da SRH que atuam na sua elaboração, gestão e realização. Para tanto, foram analisadas 21 entrevistas semi-estruturadas, sendo que dez foram realizadas com servidores que participaram do treinamento e dez foram realizadas com servidores que não foram alvo do mesmo. Desde a década de 1980, a SEF ministra o PROFFAZ quando é realizado concurso público e os novos servidores tomam posse no órgão. Esses servidores são organizados em turmas, as quais recebem o treinamento introdutório. Porém, algumas nomeações podem ocorrer isoladamente ou a posse do servidor pode ser prorrogada, assim como o exercício, de modo que não há ingresso de um número significativo de servidores que torne viável a constituição de turmas para a realização do treinamento. Nesse caso, os servidores não participam do PROFFAZ ao ingressarem na organização.

A seleção dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo que participaram de treinamento introdutório foi aleatória, por sorteio, e se deu entre os servidores que ingressaram na SEF entre 1999 e 2008, ou seja, entre Técnicos Fazendários, Gestores Fazendários e Auditores Fiscais da Receita Estadual, todos lotados em Belo Horizonte. Foi selecionado um servidor em cada uma das seguintes superintendências: SUFIS, SUTRI, SAIF, SPGF, STI, SRH, SCOC e SCCG. Não foram realizadas entrevistas com servidores da SCAF, uma vez que nenhum servidor que tenha participado PROFFAZ ao ingressar na SEF teve disponibilidade para participar da pesquisa à época da coleta de dados. Também foram selecionados dois servidores das Superintendências Regionais de Fazenda.

Devido à dificuldade de se encontrar servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo que não participaram do treinamento introdutório, a escolha se deu por acessibilidade, ou

seja, foram entrevistados os servidores que tiverem acesso e disponibilidade para participar do estudo. Desta forma, foram entrevistados servidores que ingressaram na SEF entre 1999 e 2008, ou seja, Técnicos Fazendários, Gestores Fazendários e Auditores Fiscais da Receita Estadual, e que estão lotados nos Municípios de Belo Horizonte, Contagem e Betim. Assim, foram entrevistados um servidor da SPGF, um servidor da STI e oito servidores das Superintendências Regionais de Fazenda. Também foi entrevistado um servidor da SRH que atua na elaboração, gestão e realização do treinamento introdutório, cuja seleção se deu em função de seu notável conhecimento em relação ao treinamento introdutório da SEF.

Em 2007, a DCPR da SCPRH da SEPLAG realizou entrevistas semi-estruturadas com pessoas responsáveis por ministrar o treinamento introdutório em uma autarquia, uma fundação, uma empresa pública e uma sociedade de economia mista do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, duas prefeituras e um órgão do Poder Legislativo do Estado de Minas Gerais, um órgão do Poder Executivo do Estado de São Paulo, quatro empresas públicas federais e nove organizações privadas, com o intuito de iniciar um estudo sobre a importância de se realizar um treinamento introdutório para o processo de socialização organizacional. As informações obtidas através dessas entrevistas foram utilizadas subsidiariamente na presente monografia, com o intuito de auxiliar a análise realizada pelo estudo.

7 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

As entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas, sendo que a sua gravação e a posterior utilização dos dados foram previamente autorizadas pelos sujeitos. Os depoimentos foram interpretados a partir da eleição, *a posteriori*, de categorias analíticas, as quais foram selecionadas a partir das frequências dos temas relacionados com o problema de pesquisa, levando-se em consideração o referencial teórico metodológico inicialmente exposto. Assim, a análise de dados se deu a partir da análise de conteúdo, ou seja, as entrevistas foram decompostas e foram estudadas em função das idéias que elas contêm, as quais foram escolhidas a partir de sua relação com o objetivo da pesquisa. É importante ressaltar que, segundo Freitas, Cunha Júnior e Moscarola (1996), a análise de conteúdo substitui o “*impressionismo*” (jogo de opinião e muito pessoal) por um procedimento mais padronizado capaz de converter “*materiais brutos*” em dados passíveis de tratamento científico.

O procedimento de análise de dados se deu a partir das seguintes etapas:

- 1ª) Análise prévia: Nesta fase houve a releitura das falas dos entrevistados. Destacaram-se pontos considerados relevantes não apenas em termos do conteúdo formal das entrevistas, mas também gestos, interrupções, risos e olhares que atuam na relação intersubjetiva entre pesquisadora e sujeito.
- 2ª) Categorização e reorganização: Nesta fase houve o mapeamento de temas emergentes, ou seja, os dados obtidos nas entrevistas foram agrupados e ordenados, obedecendo à categorização elaborada anteriormente.
- 3ª) Interpretação: Nesta fase, houve uma interpretação dos dados coletados nas entrevistas a partir dos pressupostos teóricos que sustentam esta monografia. Desse modo, foi feita uma re-leitura analítica do sentido dado pelos sujeitos à importância do treinamento introdutório para o processo de socialização organizacional dos servidores fazendários ocupantes de cargos de provimento efetivo.

A análise das entrevistas exprime o impacto da participação e da não participação no treinamento introdutório para o processo de socialização organizacional dos servidores públicos ocupantes de cargos de provimento efetivo da SEF. O conteúdo das entrevistas foi agrupado em categorias diferenciadas para o caso dos participantes e dos não participantes. Os entrevistados serão identificados pela letra “S” de sujeito e por um número que lhes foi atribuído em função da quantidade de servidores entrevistados.

As categorias referentes às entrevistas realizadas com os servidores que participaram do treinamento introdutório são as seguintes:

- a) A importância do treinamento introdutório
- b) A percepção em relação à organização
- c) Conhecendo a organização
- d) O dia-a-dia de trabalho
- e) Reformulando o treinamento introdutório

As categorias referentes às entrevistas realizadas com os servidores que não participaram do treinamento introdutório são as seguintes:

- a) A importância do treinamento introdutório
- b) Adaptação à organização
- c) A percepção em relação à organização
- d) Conhecendo a organização

e) O dia-a-dia de trabalho

7.1 Categorias: servidores que participaram do treinamento introdutório

7.1.1. A importância do treinamento introdutório

Os participantes foram questionados com o objetivo de se captar a importância que os mesmos atribuem ao treinamento introdutório realizado pela SEF. O aspecto tratado com maior frequência foi o fato de o treinamento introdutório apresentar a instituição e a realidade na qual ela está inserida para os novos servidores, de modo que eles tenham uma noção geral da estrutura organizacional da SEF e de seu organograma, do funcionamento, da hierarquia e dos objetivos da organização. Alguns entrevistados afirmaram, inclusive, que antes de participarem do treinamento, não tinham a “*menor idéia*” do que a instituição era ou fazia. Como afirma Zakir (1999), os programas de integração suprem as necessidades de informação sobre a organização. Além disso, os membros de uma organização precisam ter um senso claro da identidade organizacional, do que ela é e para onde ela pretende ir e, pelas falas dos servidores, é possível afirmar que o PROFFAZ realiza esse esclarecimento.

Outros entrevistados alegaram que o treinamento é extremamente importante para que o novo servidor tome conhecimento das atribuições específicas de cada unidade da SEF, de forma que ele possa compreender melhor o papel da instituição enquanto órgão responsável pela fiscalização e pela arrecadação em Minas Gerais e possa ter segurança para escolher a sua unidade de exercício. Ao final do treinamento introdutório, os servidores, por ordem de classificação no concurso público que rege seu ingresso no órgão, geralmente escolhem a unidade na qual serão lotados. Uma vez que as características destas lhes foram apresentadas, eles se sentem mais “*tranqüilos*” para fazer essa opção.

O PROFFAZ também foi considerado importante por mostrar aos novos integrantes da organização o que deles é esperado enquanto servidores e os comportamentos que lhes são adequados uma vez assumido esse novo papel, o de servidor fazendário. Ao mostrar aos servidores o seu papel, o treinamento visa facilitar a identificação dos indivíduos com a própria

organização, de modo a contribuir para o processo de socialização organizacional. Além disso, segundo alguns entrevistados, essa tática de socialização mostrou a importância da contribuição individual de cada um para a organização como um todo, o que permitiu que se contextualizassem dentro da Secretaria.

S8 - Eu considero ele [o treinamento introdutório] muito importante, pra você ter a visão da Secretaria, o quê que te espera, o que a instituição espera de você, o que você vai encontrar pela frente, porque você chega totalmente... Assim... Por mais que: “Ah! Ouvi falar...”, você mais ou menos tem uma idéia, mas a realidade você não conhece. Então, pra te dar uma base, uma preparação, pra você saber o que vem pela frente, eu achei que foi fundamental, até pra conhecer mesmo a estrutura organizacional, os objetivos, o que de fato trata a fiscalização, no que de fato ali você está se inserindo. Então, foi importante sim.

S7 - À época em que nós entramos foi importante para descobrir o quê que cada unidade realizava, qual que era a tarefa específica, a atribuição específica de cada unidade, inclusive pra efeito de escolha da localidade, porque a opção ainda não tinha sido feita. Nós viemos a fazer a opção pelas localidades, pelas unidades, no final do curso introdutório, então isso nos deu uma tranquilidade pra escolher, pra optar.

Um outro aspecto freqüentemente apontado pelos participantes foi o fato do treinamento introdutório mostrar qual é a realidade vivenciada pelos servidores públicos. Alguns deles somente tinham experiência profissional no setor privado antes de ingressarem na SEF e não conheciam a realidade de um órgão ou entidade pública. Diferentemente do setor privado, o setor público não se baseia na racionalidade econômica de obtenção de lucro e visa atender aos interesses coletivos. Portanto, eles representam realidades organizacionais muito diferentes. Além disso, foi mencionada a importância do curso introdutório no sentido de mostrar aos servidores que vêm da iniciativa privada que a visão presente no senso comum de que o servidor, ao ter estabilidade no cargo em que ocupa, não precisa trabalhar, é errônea. O PROFFAZ enfatiza que os servidores precisam se empenhar no dia-a-dia de trabalho para alcançar as metas que levam à concretização da missão da Secretaria.

S3 - [...] Eu já era funcionário público, mas eu acho que para uma pessoa que está entrando no serviço público, principalmente vindo da iniciativa privada, é muito diferente. As pessoas, às vezes, podem vir com uma idéia errônea de: “Pô, o funcionário público... Aquele mito: não trabalha, pode fazer e acontecer, e não é bem assim.

Um dos servidores fazendários entrevistados asseverou que, ao apresentarem a sua própria visão da Secretaria nas exposições orais, os palestrantes acabavam mostrando um pouco da visão do próprio órgão. Quando se conhece o ponto de vista dos membros de uma organização, é possível conhecer muito da própria organização em si. Além disso, como o curso é realizado em

turmas, alguns participantes destacaram a sua importância para que eles conhecessem os seus futuros colegas de trabalho, o que favorece as relações interpessoais no dia-a-dia dentro da organização.

S10 - Então, eu acho que esse treinamento é necessário sim, porque você tem uma visão de como que as coisas são aqui [na SEF] e, mais importante, você conhece um pouco das pessoas com quem você vai trabalhar. Conhece a visão das pessoas que estão aparecendo nas palestras, que estão dando as aulas expositivas. Nesse ponto, eu acho que foi o ponto, pra mim, o ponto mais importante. Que através... Você, ao conhecer a visão das pessoas, você está conhecendo um pouco da visão do órgão, da Secretaria também, da instituição. Eu destaco mais esse lado, assim, de você conhecer a equipe, né, que trabalha aqui, os recursos humanos da Secretaria. Talvez esse ponto fosse o mais importante mesmo.

As entrevistas realizadas pela DCPR da SCPRH da SEPLAG em 2007 com os responsáveis por ministrar o treinamento introdutório em organizações públicas e privadas corroboram essa afirmação. De acordo com alguns dos entrevistados por essa Diretoria, os funcionários que passam pelo treinamento introdutório já começam a trabalhar conhecendo melhor os colegas e se relacionam melhor com eles nos primeiros meses de trabalho.

Apesar de ser um aspecto constante na fala de apenas um dos entrevistados, este lhe deu grande ênfase, de modo que é necessário destacá-lo. Em sua opinião, o treinamento introdutório da SEF destina um tempo significativo para mostrar os deveres, o que os servidores precisam fazer e o que eles não podem fazer, e os direitos acabam sendo brevemente abordados. Os servidores da SEF possuem vários direitos mas, para o entrevistado, a organização acaba restringindo-os de alguma forma, sendo que o treinamento introdutório foi importante para que ele começasse a formar essa concepção. É possível levantar a hipótese de que a SEF enfatiza as obrigações dos servidores fazendários no PROFFAZ e ao longo de sua vida profissional dentro da Secretaria por acreditar que a provisão e a gestão dos recursos do Estado depende do bom desempenho dos servidores fazendários, o qual só pode ser alcançado se os servidores seguirem estritamente os seus deveres.

S3 – [...] a questão dos direitos é deixada, perde espaço pra questão dos deveres. O que pode, o que não pode, sigilo de informações, a maior parte do tempo desse curso é gasta com isso. A questão dos direitos é bem relegada a segundo plano[...] Os direitos aqui [na SEF] são dados mas sempre tem alguma coisa restringindo, sabe?!

Por fim, os entrevistados acharam que o treinamento realizou contribuições para o exercício de suas funções ao apresentar as atribuições específicas referentes à carreira dos concursados e as ferramentas de trabalho, como por exemplo, os sistemas de informação utilizados na SEF. O curso introdutório realizado em grande parte das organizações, sejam elas públicas ou privadas, incluem somente aspectos referentes à organização em si e não mostram elementos diretamente relacionados às atividades que os novos membros desempenharão uma vez alocados. Os entrevistados acharam muito positivo o fato de a SEF incluir esses elementos em seu treinamento introdutório, sendo que um deles, inclusive, afirmou que os servidores acabam aprendendo “*melhor e mais rápido*” as suas atribuições.

7.1.2 Percebendo a organização

A partir das falas dos entrevistados, foi possível notar que uma parte significativa deles, quando da participação no treinamento introdutório, mudou de maneira significativa a sua percepção em relação à SEF. Os discursos oriundos de alguns deles mostraram que, antes do treinamento, eles tinham uma visão pouco clara ou até mesmo “*distorcida*” da organização, geralmente em função dos servidores não procurarem informações detalhadas sobre a SEF antes de nela ingressar ou da imagem formada pelo senso comum de que qualquer organização pública é morosa e excessivamente voltada ao cumprimento dos regulamentos e procedimentos administrativos, ou seja, é excessivamente burocratizada. Outro ponto a ser levantado é que um dos entrevistados afirmou não ter uma percepção individualizada da Secretaria, somente do Poder Executivo “*como um todo*” antes de participar do treinamento.

S9 - Era a imagem de senso comum. A imagem de um órgão burocrático, que mexe com papelada [...] que não tivesse inovação [...]

S3 - Eu tinha uma visão do todo, do Poder Executivo como um todo. Não tinha, assim, individualizada a Secretaria da Fazenda, a Secretaria de Planejamento, eu não tinha isso.

O curso introdutório também propiciou a esses servidores a visão da Secretaria como um todo e de suas unidades em termos individualizados. Eles puderam perceber como a sua unidade de exercício se situava dentro da Secretaria e a sua relação com as demais, ou seja, foi possível compreender o setor de trabalho de maneira contextualizada. Além disso, eles tiveram, simultaneamente, uma percepção do todo, do que era a Secretaria e do que ela significava dentro

do Poder Executivo Estadual. Um dos entrevistados, inclusive, afirmou que o fato disso ter sido abordado no treinamento foi importante para que ele tivesse uma percepção mais apurada da Secretaria, uma vez que ele não tinha muitos conhecimentos prévios em relação à mesma, somente aqueles referentes aos aspectos da legislação tributária que faziam parte da matéria da prova do concurso.

S6 - Eu comecei a perceber como funciona a Secretaria de Fazenda através de Direito Tributário. Ou seja, noção nenhuma, só da Lei, do que está determinado na Lei. Então, a gente falava muito quando a gente estava estudando, como “concurseiros” [...]: “Será que existe vida após concurso?”, a brincadeira nossa. Porque a gente não tinha a menor noção do quê que era [a SEF].

S5 - [O treinamento introdutório] influenciou [na minha percepção] porque eu tive um conhecimento maior do papel da Secretaria no Estado e, de como que era a divisão dentro da Secretaria, de todos os setores, do quê que cada setor fazia e eu também tinha mais conhecimento do Tesouro e não da Receita, da parte da Subsecretaria da Receita. Então, eu acho que é muito importante pra saber toda a estrutura organizacional e, com certeza, melhorou a visão que eu tinha, assim, ficou mais claro.

Um outro efeito do PROFFAZ sobre a percepção dos servidores em relação à SEF foi o fato dos entrevistados saírem do treinamento vendo a Secretaria como um órgão caracterizado pelo profissionalismo; pelo alto nível de qualidade técnica na prestação de serviços à sociedade; por ter servidores que conhecem suas responsabilidades e se empenham e trabalham muito para concretizar o planejamento estratégico; e por estar sempre tentando resolver os seus problemas e melhorando ao investir em tecnologia e no aperfeiçoamento dos métodos de trabalho. A SEF passou a ser vista como um órgão que prima pela eficiência e pela efetividade na execução da política tributária e fiscal, bem como na gestão dos recursos financeiros do Estado de Minas Gerais, uma vez que no treinamento introdutório é realizada “*uma exposição detalhada, bem montada, daquilo que a Secretaria é, daquilo que ela pretende ser*”. No sentido de modificar a visão de que a SEF era um órgão totalmente burocratizado, sem elementos de busca por resultados, um dos participantes destacou o fato do curso introdutório mostrar as práticas de gestão de resultados, de melhoria de processos e de racionalização de recursos do “choque de gestão”, realizadas desde 2003 pela SEF.

S4 - Muitas vezes quem não está dentro [da SEF], pelo menos na época quando eu entrei, não tinha uma visão de tudo que é feito no Estado. E eu vi quanta coisa séria, quanto empenho dos servidores, quanto que a Secretaria da Fazenda estava evoluída e procurando evoluir nesses termos [planejamento, acompanhamento do trabalho junto à sociedade, investimentos em tecnologia e cultura organizacional].

S7 - Notei um nível de profissionalismo, um nível de qualidade técnica muito melhor depois que eu ingressei, quando eu fiz o curso, já quando eu fiz o curso introdutório. Na medida em que você participa da instituição você aumenta essa percepção da qualidade técnica, do profissionalismo das pessoas. Mas, com o curso, eu já pude perceber isso. Já me deu essa perspectiva.

Uma importante consideração a ser feita é que esses entrevistados afirmaram que essa visão que a SEF passa em seu treinamento introdutório, de fato, corresponde à realidade. Para eles, os pontos mencionados são aspectos positivos que a Secretaria possui. A instituição, ao tentar mostrar aos novos servidores o que ela apresenta de melhor nesse sentido, está mostrando uma imagem que se assemelha muito à realidade que os servidores vivenciam ao trabalhar na SEF.

Há que se destacar o ponto de vista de alguns participantes que, antes de participarem do treinamento introdutório, não notavam o papel que a Secretaria da Fazenda possuía, de fato, perante a sociedade. Eles tinham uma noção de que a SEF era “*uma Secretaria de Governo voltada pura e simplesmente para a arrecadação*” e o treinamento lhes mostrou que ela é mais do que um órgão arrecadador; ela, através de uma arrecadação bem feita, propicia a realização dos programas de governo, inclusive aqueles referentes às áreas fim do Estado, como saúde e educação. Assim, a prestação de serviços públicos de qualidade para a população mineira depende da aquisição e da gestão de recursos realizadas pela SEF. Além disso, os entrevistados perceberam, ao longo do treinamento, que a Secretaria é uma instituição que está preocupada em mostrar para a população a importância sócio-econômica do seu trabalho e que há uma razão legítima para que as pessoas paguem impostos.

S1 – [...] a arrecadação é extremamente importante, ela é um dos objetivos a serem alcançados. Nós trabalhamos com metas, nós temos metas a serem cumpridas. Mas, também, paralelamente a isso, e não menos importante, nós temos também os programas de educação fiscal, que é, assim, mostrando pra sociedade e pra nós próprios, servidores, a importância sócio-econômica do tributo[...] Eu olhei pra Fazenda como fisco, como arrecadação, conseguindo ver ali arrecadação e depois, hoje, fazendo parte da Secretaria da Fazenda você consegue ver que não é só arrecadar. É arrecadar mas aliada, como ferramenta, um instrumental pra propiciar os outros programas de governo às demais Secretarias e à sociedade como um todo[...] É a visão que eu tenho da Secretaria hoje. Que veio, vamos falar assim, a ser ratificada... Começou no curso de formação e ratificada hoje com o trabalho na AF, aqui na AF/BH-1 (Administração Fazendária BH-1, uma das Superintendências Regionais de Fazenda).

Também existem aqueles que, apesar de acharem que o PROFFAZ auxiliou na formação da concepção que eles possuem atualmente em relação à Secretaria, como em alguns aspectos já mencionados, muito do que foi passado no treinamento já havia lhes sido transmitido por

parentes que eram servidores fazendários antes de seu ingresso na Secretaria. Os familiares dessas entrevistados lhes contavam a importância do trabalho da SEF, que o ambiente de trabalho era muito bom em função dos servidores serem muito competentes e dedicados ao trabalho, que os servidores tinham um bom relacionamento entre si e que a Secretaria conferia boas oportunidades de trabalho àqueles que investissem em sua formação acadêmica e profissional. Esses participantes já haviam começado a formar a concepção de que a SEF realiza um trabalho competente e que tem servidores motivados e comprometidos com o seu trabalho antes mesmo de participarem do treinamento introdutório. É notável, portanto, que houve um processo de socialização por antecipação, ou seja, os servidores já tinham começado a formar tanto uma imagem da organização antes de nela ingressarem como uma expectativa em relação às atividades que desempenhariam na mesma e, segundo Wanous et al., Feldman e Louis, citados por Shinyashiki (2002), essas são dimensões da socialização por antecipação.

S5 - Meu pai e minha tia trabalham aqui. Eu já sabia o quê que a Secretaria faz, qual que era a importância do trabalho feito pela Secretaria e também que eles gostavam de trabalhar aqui, que era um ambiente bom de trabalho, com pessoas muito competentes.

Um dos entrevistados afirmou que o treinamento introdutório pouco acrescentou à sua percepção em relação à SEF, sendo que ele foi considerado mais uma forma de reforçar a imagem que ele tinha anteriormente do que de agregar novos elementos à mesma. Através da fala do participante foi possível perceber que ele já sabia que na Secretaria os servidores deveriam seguir uma série de normas, que havia vários procedimentos a serem seguidos para garantir que o serviço do órgão fosse considerado de melhor qualidade e mais confiável pelo contribuinte, que ele trabalharia com a gestão de dinheiro público obtido com a arrecadação de impostos e com a análise da situação fiscal do contribuinte. Além disso, o entrevistado afirmou já saber que a SEF era uma instituição que enfocava resultados, isto é, que em muito se distanciava da visão de senso comum de uma administração pura e simplesmente burocrática.

Contudo, ele alegou que o treinamento introdutório foi importante para mostrar a imagem de que a SEF também é uma organização “*democrática*”, no sentido de que o servidor pode procurar a chefia, os colegas de trabalho e os servidores de outros setores para obter informações sobre a Secretaria e que, da mesma forma, ele pode recorrer a essas pessoas para expressar o seu ponto de vista. E isso foi confirmado no dia-a-dia de trabalho, com o entrevistado percebendo que

a instituição incentiva o trabalho em equipe e o intercâmbio de informações como forma de ampliar o aprendizado e o conhecimento no âmbito da SEF. Afinal, “[...] a fonte de crescimento e aprendizado nas organizações são os funcionários” (GONÇALVES; OLIVEIRA, 2008, p. 176), o que leva a Fazenda a incentivar a troca de informações para fortalecer as relações interpessoais nas equipes de trabalho e o clima organizacional.

S10 - Depois [do treinamento introdutório] eu vi que tem... Você trabalha com uma equipe de pessoas, assim... Você pode intercambiar informações tanto com seu colega de trabalho quanto com a chefia. Eu acho que nesse sentido eu vi que a Secretaria era, assim, um pouco diferente da visão, né, que a sociedade tem. Não que é um ambiente de trabalho como a iniciativa privada, lógico. Mas tem a questão de se trabalhar em equipe aqui. Tem sim, de você trocar informações, você contribuir com o trabalho do seu colega [...]

Quanto às entrevistas realizadas em 2007 pela DCPR da SEPLAG, é possível verificar que o curso introdutório influencia a percepção que os novos membros das organizações investigadas possuem em relação às mesmas. É possível constatar que os funcionários que participaram do treinamento introdutório conheciam todas as unidades da instituição, não apenas aquelas das quais eram integrantes. Um dos responsáveis por realizar o curso introdutório em uma fundação do Poder Executivo de Minas Gerais afirmou que os servidores, antes da implementação do curso na organização, não conheciam “*a instituição como um todo*” e que os membros das Diretorias não conheciam o trabalho realizado pelas demais. Além disso, foi confirmado em um órgão do Poder Executivo de Minas Gerais, à época, que os servidores que passavam pelo treinamento introdutório afirmavam “*saber o todo, como as coisas funcionam*”.

7.1.3 Conhecendo a organização

A cultura de uma organização, segundo Schein, citado por Silva e Zanelli (2004), é formada, inclusive, para solucionar os problemas de adaptação externa e de sobrevivência, os quais estão relacionados ao desafio que os membros da organização encontram para obter um posicionamento estratégico externo e à necessidade de construírem aprendizagens necessárias para lidar com as constantes mudanças no ambiente externo. Para enfrentar esses problemas, a organização deve estabelecer uma missão básica bem definida, metas que devem ser atingidas para a concretização da missão e meios condizentes para que as metas possam ser alcançadas.

Dentre os aspectos considerados relevantes no treinamento introdutório para se conhecer a SEF, os participantes apontaram a ênfase que é dada à missão, à visão, aos objetivos organizacionais e ao planejamento estratégico. Como o governo do Estado de Minas Gerais, o que inclui a SEF, incorporou a gestão estratégica, é necessário que os servidores fazendários conheçam a visão, a missão, os objetivos, as estratégias e as ações da Secretaria. Um dos servidores, inclusive, afirmou que ao compreender a missão da organização, é possível direcionar as ações individuais e a forma de trabalho de modo que se adequem a essa missão e atendam às demandas da SEF. Um dos entrevistados destacou o fato de ser possível conversar com os instrutores ao longo do treinamento para poder tirar dúvidas acerca da missão, da visão e dos objetivos organizacionais, o que facilita a assimilação, por parte dos novos servidores, em relação a esses elementos. Tais afirmações se assemelham às obtidas através das entrevistas realizadas pela DCPR da SEPLAG em 2007, as quais mostram que o treinamento introdutório é um importante mecanismo de alinhamento entre o resultado individual e o planejamento estratégico da organização.

Os padrões de ética e responsabilidade adotados pela SEF também são apresentados no treinamento introdutório, o que mostra aos novos servidores que eles devem “*agir com ética, com responsabilidade*”, além de ter que “*atender o contribuinte de maneira correta*”. Assim, a ética, que corresponde a uma atuação institucional e individual dos servidores da Secretaria pautada nos princípios da lealdade, impessoalidade, moralidade, probidade administrativa e respeito para com a instituição, e a qualidade, que inclui a satisfação do cliente, em conformidade com seus anseios e exigências, são valores da SEF que foram assimilados por alguns servidores da SEF, ou seja, é provável que o treinamento introdutório esteja cumprindo um de seus papéis, que é contribuir para a assimilação da cultura organizacional.

Um dos entrevistados, que é auditor fiscal da receita estadual, alegou que o curso introdutório faz com que os servidores apreendam aquilo que há de melhor na Secretaria. De acordo com o entrevistado, é muito importante que no treinamento introdutório sejam apresentadas as características mais positivas da SEF no que se refere ao que ela tem para oferecer para os seus servidores e para os cidadãos. Em sua opinião, o servidor deve começar a trabalhar tendo uma imagem positiva da organização, porque no dia-a-dia essa imagem acaba

sendo “*desgastada*”. Os auditores fiscais lidam diretamente com uma dicotomia de interesses: eles, enquanto representantes da SEF, precisam cobrar os impostos, e os contribuintes, querem sonegá-los. Além disso, o entrevistado afirmou que, muitas vezes, faltam informações em tempo oportuno e instrumentos adequados no dia-a-dia de trabalho, assim como uma valorização dos servidores condizente com o trabalho que a Secretaria deles exige. Então, devido a esses fatores, se a visão positiva da SEF não fosse construída no treinamento introdutório, o servidor acabaria tendo uma visão negativa da Secretaria ao longo do tempo, o que prejudicaria a sua motivação.

S8 - Até então você, assim, por desconhecer... A primeira informação, o primeiro contato foi essencial, porque a Secretaria... Aqui, nesse treinamento, eles passam o que tem de mais positivo mesmo da Secretaria, o que é esperado, a responsabilidade que cada servidor tem para com a instituição e também para com a população como um todo. E até pra gente formar mesmo o nosso conceito pra quando chegar na base, porque pelo dia-a-dia[...] o próprio desgaste[...] do dia-a-dia do trabalho, porque é um trabalho desgastante, porque você lida... Há dicotomia de interesses aí. Você cobrando o imposto e o contribuinte não querendo pagar, sonegando. E você está na linha de frente, você que está ali naquele contato direto e, em alguns casos, isso, por si só, já é estressante na profissão. E às vezes conta que você tem... Às vezes não tem a informação ou os instrumentos adequados ali pro dia-a-dia do trabalho, e aí isso vai aumentando esse estresse do dia-a-dia.

Alguns entrevistados acharam que o curso introdutório contribui pouco para que os novos servidores conheçam, de fato, a organização. Eles afirmaram que no curto espaço de tempo em que é realizado o treinamento introdutório, não é possível conhecer a SEF ou até mesmo formar uma opinião sobre ela, o que ocorreria somente com o passar do tempo, ao longo do dia-a-dia de trabalho. Porém, um deles afirmou que é possível perceber, no treinamento introdutório, que a SEF quer que seus servidores sempre estejam aprimorando os seus conhecimentos, habilidades e atitudes. A visão da SEF é ser reconhecida como uma instituição de excelência no cumprimento de sua missão, inclusive por contar com um quadro de funcionários qualificados, motivados e comprometidos com o seu trabalho. Para que a Secretaria tenha um quadro de funcionários qualificados, estes devem estar investindo constantemente em sua formação acadêmica e participando de cursos, o que é reforçado desde a entrada do servidor na Secretaria, com o PROFFAZ.

S10 - A gente via que eles [os instrutores] estavam preocupados em passar essa visão pra gente. Que a gente tinha que correr atrás, que a gente não podia ficar só aqui trabalhando, no nosso dia-a-dia. Que a gente tinha que correr atrás, tinha que estudar também, tinha que investir em curso, na nossa formação, tinha que melhorar sim, pra gente atender melhor, pra gente prestar um serviço de qualidade melhor também pra população.

Outro argumento apresentado para o fato de o treinamento introdutório não contribuir muito para que os novos servidores conheçam a organização é o fato de muitos aspectos da realidade da SEF, percebidos no dia-a-dia, não serem abordados no treinamento. Um desses aspectos é o fato dele mostrar mais as informações que estão contidas na legislação ou nas normas internas da própria SEF, sendo que muitas ações que os servidores devem tomar são, na realidade, discricionárias. Além disso, foi ressaltado que a missão e os valores do órgão estão afixados na parede da Secretaria, de maneira que, independentemente da realização do treinamento introdutório, essas características são passadas de outras formas para os servidores. Nesse caso, é possível levantar a hipótese de que a SEF considera muito importante que seus servidores assimilem a sua missão e os seus valores, pois, além de reforçá-los no curso introdutório, utiliza outras táticas para que os servidores assimilem-nos caso ainda não o tenham feito ao longo do curso. Segundo Fleury, citada por Listgarten (2003), o conjunto de pressupostos, valores e crenças que orientam o modo como os dirigentes e demais participantes de uma organização conduzem suas atividades devem ser constantemente comunicados aos seus membros de maneira tangível. E, provavelmente, é isso que a SEF está tentando fazer ao afixar nas paredes, ao menos em todos os andares de suas unidades centrais, a sua missão e os seus valores.

Além do já exposto, um servidor afirmou que, apesar do treinamento introdutório mostrar que a SEF utiliza práticas gerenciais, primando pela eficiência, pela efetividade, por uma atuação mais flexível do aparato burocrático e pelo enfoque nos resultados, a Secretaria ainda possui alguns processos caracterizados por um excessivo formalismo, além do que é necessário para se garantir o controle das ações dos servidores fazendários. O treinamento introdutório, segundo o entrevistado, apresenta a SEF como um órgão inserido na administração pública gerencial; porém, na realidade, a cultura burocrática ainda está muito presente.

S6 - Mas na hora que você entra na Fazenda e começa a trabalhar você começa a ver que ainda tem muito da administração burocrática, ela ainda é muito engessada. Então, por mais que venham com essas novas... Nova cultura de administração pública, ela ainda está engessada em alguns parâmetros, em algumas formas da administração burocrática antiga. [...]Então, é uma coisa no treinamento, no estudo [para as provas de concurso] [...]outra coisa é no dia-a-dia você ainda encontrar conflito com essa duas... Com essas duas culturas, que ainda... Que ainda não teve a mudança de uma pra outra por completo. As duas ainda convivem.

Então, é provável que a SEF enfatize a cultura gerencial no curso introdutório para que os servidores já comecem a trabalhar tendo assimilado um pouco dessa cultura. A Secretaria mostra aos novos membros da organização aquilo que ela espera que eles sejam enquanto servidores fazendários, ou seja, ela tenta mostrar a forma certa de pensar e agir. É oportuno retomar aqui uma das entrevistas realizadas pela DCPR da SEPLAG em 2007 com um funcionário responsável por realizar o treinamento introdutório em uma empresa privada, o qual afirmou que é responsabilidade da organização mostrar aos seus novos funcionários como ela espera que eles atuem. Porém, é muito difícil modificar as concepções dos servidores fazendários que vêm trabalhando há anos em uma cultura burocrática; então, aos poucos, os novos servidores que ingressam na SEF vão trazendo consigo a cultura gerencial aprendida no curso introdutório, de modo a ampliar a sua influência na cultura organizacional.

7.1.4 O dia-a-dia de trabalho

Esta categoria reúne os dados colhidos junto aos entrevistados no que se refere à influência do PROFFAZ no seu dia-a-dia de trabalho. Grande parte dos servidores alegou que o fato de lhe serem apresentados o organograma e a estrutura da Secretaria, assim como as características e as atribuições das unidades, fez com que tivessem uma visão holística da SEF e compreendessem a relação existente entre cada um dos setores. Esse conhecimento foi considerado de grande utilidade pelos participantes em seu dia-a-dia de trabalho, porque eles precisam entrar em contato com servidores de outras unidades com relativa frequência para obter determinadas informações ou esclarecer dúvidas e, com o treinamento introdutório, os entrevistados sabiam a qual setor deveriam recorrer para tanto. Um dos entrevistados, que já realizou uma atividade referente a mapeamento de processos da Superintendência na qual trabalha, destacou que, como o treinamento mostrou como era a subdivisão dessa unidade em Diretorias, foi mais fácil concretizar esse trabalho.

S9 - Já tive a oportunidade de entrar em contato com outros departamentos, com outros órgãos aqui da Fazenda pra tirar dúvidas, essa coisa toda. Também, se eu não tivesse o conhecimento da estrutura da organização ficaria difícil saber pra onde... A quem recorreria, a quem eu deveria recorrer.

Diante do discurso de um dos servidores, foi possível notar que o treinamento introdutório lhe permitiu criar vínculos com as pessoas que estavam participando do curso, sendo que esses

“*contatos*” em muito contribuíram para a realização de suas atividades diárias, principalmente as que envolvem a prestação e a obtenção de informações junto às Superintendências Regionais de Fazenda do interior do Estado, onde muitos de seus colegas de curso foram alocados. O fato de conhecer previamente esses servidores facilitou as relações que ele teve que estabelecer com as unidades da SEF em seu trabalho.

S7 - Eu trabalho muito com unidades do interior. A SRH tem que prestar muitas informações pras unidades do interior e vários dos meus colegas de curso que vieram aqui pra capital tinham passado e foram pro interior. Então, eles são contatos ótimos pra mim, pro meu trabalho aqui, sempre foram, desde o início, quando eu trabalhei aqui na SRH.

Alguns entrevistados destacaram o fato do curso introdutório mostrar aos novos servidores o que a SEF deles espera, o papel que eles devem desempenhar e as diretrizes gerais de como eles devem agir, o que lhes permitiu realizar suas atividades diárias de trabalho em consonância com esses aspectos. É possível perceber que eles começaram a incorporar a identidade organizacional a sua identidade individual com o treinamento, pois foi constituído em sua mente um papel bem definido dentro da organização, o que lhes permitiu agir em conformidade com o mesmo. Assim, o treinamento contribui para que os servidores fazendários sejam comprometidos com o seu trabalho.

A SEF espera que, após o treinamento introdutório, os novos servidores tenham assimilado os valores da organização e sejam capazes de realizar um trabalho direcionado para a missão da Secretaria que, conforme já mencionado na seção 5 da presente monografia, é prover e gerir os recursos financeiros do Estado de Minas Gerais, formulando e implementando políticas que garantam a justiça fiscal, o equilíbrio das contas públicas e o desenvolvimento de ações de governo. Ao longo das entrevistas, alguns servidores afirmaram ter assimilado valores da SEF, tais como ética, qualidade, responsabilidade social e transparência, de modo a direcionar as suas atividades diárias. Um dos entrevistados destacou o fato de que o curso enfatiza bastante a questão da ética no sentido de que não basta que os servidores alcancem uma arrecadação crescente; eles devem fazê-lo de forma ética e os recursos arrecadados devem ser aplicados da mesma forma, e com transparência na prestação de serviços públicos de qualidade para a população.

S10 - Olha. Eu vi que a gente tem que... Não adianta a gente só trabalhar, prestar o serviço. O serviço tem que ser prestado de forma... Com qualidade, buscando a qualidade. E, também, a transparência dos procedimentos. Tudo aqui tem que ser transparente, tem que fazer seguindo as regras, assim, seguindo a legislação direitinho. Então, eu acho que... Mais nesse sentido de, de... Comportamental mesmo, de como que a gente tem que agir. Não é só prestar o serviço. Tem que ser, né, ético, de forma ética e com qualidade, buscando ser eficiente e tal.

A importância do trabalho em equipe também foi enfatizada no treinamento introdutório, segundo um dos entrevistados, que afirmou ter sido exibido um vídeo referente a esse aspecto no treinamento do qual participou. Ele afirmou que foi mostrado no vídeo que na SEF só é possível realizar um trabalho de qualidade se toda a equipe estiver comprometida com o mesmo, ou seja, só é possível que a instituição alcance seus objetivos se seus servidores estiverem cumprindo o seu papel. Além disso, o entrevistado afirmou que o vídeo mostrava que as pessoas devem cooperar umas com as outras e estar sempre “*abertas*” para aprender o conhecimento que os colegas de trabalho podem transmitir. No dia-a-dia de trabalho, ele percebeu que o vídeo, de fato, retratava a realidade: se não houver o empenho, a cooperação e a “*abertura*” para o aprendizado por parte de todos os membros da equipe, os resultados por ela produzidos não levarão ao alcance das metas estabelecidas pela Secretaria.

Em relação ao sigilo da informação, um dos entrevistados alegou que a sua abordagem no PROFFAZ foi muito importante para que ele realizasse o seu trabalho com o devido cuidado em relação ao sigilo que todo auditor fiscal da receita estadual deve ter em relação à situação econômica e financeira dos contribuintes mineiros. Informações fiscais são segredo de Estado, caso contrário, elas poderiam ser usadas para prejudicar empresas ou favorecer outras. A quebra de sigilo fiscal só pode se dar nos casos expressamente previstos em Lei. Assim, tratar de sigilo da informação no treinamento introdutório é uma forma de evitar que os servidores fazendários realizem um ato ilegal, que inclusive está previsto no Código Tributário Nacional de 13 de março de 1967.

S3 - Eu estava trabalhando numa fiscalização de um contribuinte lá em Montes Claros e, por coincidência, eu tinha um vizinho que conhecia... Que conhecia... O ramo profissional deles era o mesmo. Então, eu tive que lidar com essa questão do sigilo de informações quanto a esse trabalho que eu estava realizando pra não cair em algum [ato] ilícito. Eles participavam do mesmo ramo, tinham o mesmo ramo de atividade[...] Esse caso foi bastante específico nesse sentido de ter que lidar.. Eu pedi algumas informações a esse vizinho sem poder entrar muito no assunto pra não influenciar o trabalho. Então, isso no curso eles colocam, é bem colocado, essa problemática do sigilo, de você não poder divulgar informações a respeito da situação financeira e econômica de um contribuinte.

A SEF, no curso introdutório, apresenta aos novos servidores os sistemas de informação utilizados no âmbito da Secretaria e, em alguns treinamentos, os servidores participaram de aulas práticas em laboratório de informática. Os entrevistados relataram que as apresentações e as aulas práticas que tiveram sobre os sistemas de informação foram muito úteis no dia-a-dia dentro da organização, pois eles já começaram a trabalhar compreendendo os recursos, as ferramentas e o funcionamento dos programas, bem como a sua importância, e os sistemas de informação estão entre as ferramentas de trabalho mais usadas pelos servidores fazendários. Outro aspecto técnico do treinamento apontado como de grande relevância para o trabalho foram as diretrizes gerais referentes à prática fiscal, arrecadação e tributação. Um dos auditores fiscais afirmou que, sem essas diretrizes, ele não saberia bem como realizar suas atribuições.

S8 - Eu comecei trabalhando direto no Posto Fiscal. E tivemos treinamento de, por exemplo, identificação de documentos falsos, documentos inidôneos; então, de você pegar uma nota fiscal, você saber onde olhar, um olhar mais apurado mesmo pra alguns detalhes da nota que podem indicar se ela é verdadeira ou não; alguns detalhes, algumas informações que te dão indícios pra você apurar uma informação ou outra. Isso tudo foi passado no treinamento. Sem isso, você chegaria totalmente, assim, cru, sem saber nem por onde começar direito. Então, foi fundamental pro dia-a-dia.

Dois entrevistados afirmaram que apesar do treinamento introdutório influenciar o dia-a-dia de trabalho em alguns dos aspectos já mencionados, é o próprio exercício das atribuições que faz com que os servidores aprendam a desempenhá-las com mais desenvoltura. O treinamento introdutório, de fato, dá uma visão geral de aspectos úteis para o dia-a-dia de trabalho dos novos servidores sem, geralmente, entrar em muitos detalhes, até mesmo porque a sua função é realizar uma introdução em relação a esses elementos. Porém, segundo esses mesmos servidores, a visão geral é necessária.

S6 - Não cheguei na minha mesa de trabalho sem nada. Assim, tinha uma noção de um programa que você vai usar, de como que é um processo, como que faz, aí já muda um pouquinho. Mas, como é que falo, foi geralzão. Deu a noção geral do quê que era, mas ainda é no dia-dia que você começa a pegar no batente(...) Mas, se não tivesse o treinamento e não tivesse apresentado, eu acho que seria um caos maior (...) Aí teria que apresentar do zero. Você chega, senta, e vai começar tudo do zero. Um pouquinho ajuda sim.

7.1.5 Reformulando o treinamento introdutório

A maioria dos participantes acredita que o treinamento introdutório poderia ser aperfeiçoado e realizou sugestões para sua reformulação. Somente dois entrevistados afirmaram que o treinamento do qual participaram foi ótimo em todos os aspectos e nada deveria ser modificado. Um deles, que participou de um treinamento com duração de três meses, elogiou o fato de o curso introdutório ter tido uma parte significativa dedicada a aspectos técnicos referentes às atribuições de sua carreira e ao dia-a-dia de trabalho.

A sugestão mais freqüente se relaciona com o fato do curso geralmente se encerrar com a opção pelas vagas existentes, não havendo um módulo específico com aspectos mais aprofundados sobre as unidades em que os servidores entrarão em exercício. Por exemplo, os servidores que são alocados em uma Delegacia Fiscal poderiam ter um treinamento direcionado para os processos dessa unidade, bem como para as atividades rotineiras que ela desempenha. Nesse caso, o treinamento introdutório incorporaria uma parte específica referente ao setor onde o servidor vai trabalhar, de modo a facilitar a sua adaptação em relação à organização.

S2 - A visão geral é importante, mas no momento em que as pessoas são direcionadas para um setor ou outro, o treinamento poderia ser mais específico. Primeiro você tem uma visão geral, é importante, mas quando você está dentro daquela área, o treinamento específico talvez tenha faltado. Você acaba tendo que buscar sozinho e, às vezes, fica um pouco sofrida essa fase de aprendizado.

Outro aspecto considerado insatisfatório no treinamento foi o fato dos servidores fazerem a opção pelas vagas somente ao final do mesmo. Nesse caso, a estrutura da SEF deveria ser apresentada no início do treinamento, bem como as atribuições das unidades. Então, a opção seria realizada antes que os demais temas fossem abordados. Segundo um dos entrevistados, o servidor fica muito impaciente por ter que esperar até o final do curso para escolher a unidade onde vai trabalhar e ele acaba não prestando a devida atenção no conteúdo das apresentações. O servidor, muitas vezes, terá que mudar de cidade para poder trabalhar em função das vagas disponíveis e ele fica ansioso por saber dessa possibilidade mas ter que esperar todo o curso para ter a certeza. Então, se a opção fosse feita no início do PROFFAZ, ele ficaria mais tranqüilo para “*aproveitar*” o curso. Cabe ressaltar que em uma das entrevistas realizadas pela DCPR da SEPLAG em 2007 com um órgão do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais, também foi levantado que, quando

as informações sobre lotação não eram abordadas no início do treinamento introdutório ministrado pela instituição, os servidores ficavam ansiosos e tinham a sua atenção desviada ao longo do mesmo.

S3 - A gente só... Bem ao final do curso, que a gente vai saber: “Olha, você vai pra tal lugar trabalhar”. Então, essa expectativa atrapalha na concentração do que tá sendo passado ali [no treinamento introdutório] [...] Eu só trocaria essa questão do local, da definição do local de trabalho, no caso aqui eu acho que deveria ser em primeiro lugar. Que assim [a pessoa] já vai estar mais tranqüila, já sabendo pra onde vai, então aproveitaria melhor o curso.

Um entrevistado que teve grande parte do treinamento voltada para disciplinas teóricas nas áreas de Direito, Tributação e Fiscalização, sugeriu que, diferentemente do que ocorreu em seu treinamento, não deveria ser dado um único assunto ao longo de várias horas seguidas. Ao invés dos servidores assistirem a oito horas, em um mesmo dia, de aulas referentes à Direito Civil, por exemplo, deveria haver uma alternância de disciplinas ao longo do dia.

A pouca ênfase em aspectos mais técnicos e operacionais também foi abordada por alguns participantes. Um outro entrevistado, que também teve grande parte de seu treinamento voltado para disciplinas teóricas, sugeriu que, ao invés de serem enfocadas disciplinas sobre as quais os servidores já tinham adquirido grande conhecimento ao estudarem para as provas do concurso, como por exemplo as da área de Direito, deveria haver um enfoque maior em aspectos mais técnicos, como as práticas fiscais, o que facilitaria mais o dia-a-dia de trabalho.

S8 - O treinamento precisa ser bem focado em prática fiscal. É claro, é essencial você passar por toda a questão organizacional. Agora, alguns assuntos que foram colocados, de próprio Direito Tributário, às vezes Direito Civil, coisas, assim, que quem acabou de entrar até já tem isso bem amadurecido. E você não tem lá fora uma formação específica pra fiscal. Então, você precisa ter mais investimento, na minha opinião, no treinamento do dia-a-dia fiscal, da prática de fiscalização, e não de conceitos que já são mais gerais, de conhecimento geral, como do Direito Tributário, Direito Civil, às vezes uma coisa ou outra de Administrativo.

É importante ressaltar que, por mais que os entrevistados criticassem o curso do qual participaram quando entraram na SEF, muitos deles acreditam que a SRH está sempre atenta aos aspectos do treinamento introdutório que devem ser reestruturados e aperfeiçoados. A SRH, segundo a fala de um dos participantes, está sempre “aberta” para melhorar e “aprimorar” esse treinamento. Um entrevistado, inclusive, afirmou que a SRH tem uma “*devoção para com o*

treinamento”, ou seja, ela acredita na importância dessa tática de socialização organizacional e está sempre tentando melhorá-la para que ela cumpra o seu papel.

S4 - Eu acho que já mudou até alguma coisa de quando eu fiz [o treinamento introdutório] em 2005, que já teve algumas reformulações. Isso é algo que se acompanha com o dia-a-dia, com o tempo, à medida que você vai vendo alguma coisa, você tem condições de alterar. Eu acredito que a SRH, inclusive, cuida disso pelo que eu vejo da devoção para com o treinamento.

7.2 Categorias: servidores que não participaram do treinamento introdutório

7.2.1 A importância do treinamento introdutório

É majoritária a opinião de que o PROFFAZ é importante. A partir das falas dos entrevistados, foi possível perceber que grande parte dos servidores fazendários que não participaram do curso introdutório acredita que ele possibilitaria um conhecimento maior e mais aprofundado do funcionamento tanto da SEF como do próprio Poder Executivo Estadual. Um dos entrevistados inclusive afirmou que, ao entrar em exercício, “*não sabia nada a respeito da Fazenda*”, pois o conteúdo estudado para a realização das provas do concurso público se refere a legislações específicas, as quais não conferem aos candidatos uma visão geral da Secretaria. Já um outro servidor alegou que a participação no curso é fundamental para que os novos servidores saibam a forma de atuação do órgão, seu planejamento estratégico e a maneira como ele persegue seus objetivos, de modo que possam atuar em consonância com os interesses da instituição.

S16 - Com certeza, é um treinamento que é importante pra gente. Porque eu entrei aqui e eu não sabia nada a respeito da Fazenda, não sabia nada mesmo. Porque a gente estuda pra concurso, mas são leis específicas, que não falam sobre a Fazenda em si. Então eu não sabia nada.

S18 - Acharia importante [participar do treinamento]. Para conhecer melhor a organização[...] Em relação à forma como ela atua, como ela persegue os objetivos, como ela desenvolve estratégias. Eu acho que conhecendo melhor a organização eu poderia me alinhar melhor com isso.

Os entrevistados, de um modo geral, afirmaram que o treinamento introdutório lhes mostraria as diretrizes gerais e a estrutura organizacional da Secretaria, bem como as atribuições da mesma e de suas unidades, sendo que alguns deles, apesar de estarem trabalhando há alguns meses na SEF, ainda não tomaram conhecimento desses aspectos. Um dos entrevistados alegou que muitos servidores ingressam na Secretaria buscando apenas um bom salário, mas não

conhecem a instituição onde irão trabalhar, o seu papel enquanto servidores fazendários e a expectativa que a SEF possui em relação ao seu desempenho. Assim, o PROFFAZ, em sua opinião, seria uma forma de suprir essa falta de conhecimento.

S16 - Eu não conheço a estrutura da Fazenda.

S20 - Eu acho [o treinamento introdutório] primordial. É um curso, assim, em que são dadas as diretrizes do que é a instituição, o que deve ser seguido. Eu acho muito importante[...] Eu, como não participei, quando eu cheguei aqui, eu fiquei muito perdida em relação aos setores, né, o quê que era a atuação de cada setor, as siglas, o quê que era o quê.

S11 - Porque eu acho que as pessoas, muitas vezes fazem, fazem o concurso... Às vezes elas entram querendo só trabalhar. Querendo o salário, alguma coisa assim. Pra ganhar um salário melhor. Muitas vezes não sabem nem a função, o quê que é o Estado, o quê que é a Secretaria da Fazenda.

Nesse sentido, é importante destacar a fala de um dos servidores da SRH da SEF responsáveis pela elaboração, gestão e realização do PROFFAZ. De acordo com pesquisas internas realizadas pela SRH, os servidores prestam o concurso por causa da remuneração e muitas vezes não conhecem a Secretaria. Então, o curso introdutório faz com que os novos servidores assimilem informações que, na opinião das chefias, os tornam mais conhecedores da instituição quando começam a trabalhar.

S21 – [...] quando o servidor, ele vem pra Fazenda, ele vem na grande maioria das vezes, e a gente faz essa pesquisa[...] ele geralmente vem buscando salário na Fazenda. Só que quando ele vem ele repara que há toda uma estrutura, com organização, com planejamento, com funções definidas, com papéis[...] A gente tem um retorno positivo das chefias comentando que as pessoas que passam pelo treinamento introdutório, elas já chegam pra trabalhar, né, mais conhecedoras dessa instituição.

Um outro ponto discutido pelos entrevistados foi o fato de que, ao não participarem do treinamento, os novos servidores, apesar de aprenderem as suas atividades de trabalho e até mesmo as desempenharem de maneira satisfatória, não sabem o porquê da realização dessas atividades e a sua relação com os fins da Secretaria. Geralmente, sequer sabem os fins da SEF e o papel que ela cumpre perante a sociedade, na opinião de um deles. Desse modo, os novos servidores realizam o seu trabalho mas não sabem contextualizá-lo em relação às atribuições específicas da instituição.

S11 - Às vezes ele [o servidor] sabe... Sabe uma certa atividade mas não sabe a que fim vai chegar aquela atividade. Ou seja, os meios, ela sabe os meios, mas não sabe os fins a que vai chegar aquilo[...]

Essa opinião é compartilhada pelo servidor da SRH que trabalha com o PROFFAZ e foi entrevistado no presente estudo:

S21 - Mas o que a gente infere é que a partir da participação no treinamento, ele é um servidor que sabe se localizar na instituição, né, ele consegue entender que o trabalho que ele tá fazendo vai contribuir pra um objetivo estratégico da instituição, porque com o treinamento introdutório ele entende os objetivos, o mapa estratégico da instituição, sabe em quê que ele tá inserido. Então, ele vai entender isso, pra quê que serve o trabalho dele [...]

Cabe ressaltar que alguns entrevistados acreditam que a importância do treinamento introdutório está no fato dele mostrar os valores da organização, principalmente o código de conduta ética dos servidores públicos estaduais, e os direitos e deveres dos servidores fazendários quando de seu ingresso na Secretaria. A partir do discurso dos entrevistados foi possível perceber que muitos deles ainda não sabem os valores da SEF e os seus direitos e deveres, apesar de trabalharem a alguns meses na instituição. Além disso, deve-se ressaltar que alguns dos não participantes afirmaram não saber “*a quem recorrer*” em relação aos seus direitos, sendo que o treinamento apresenta a unidade responsável por lidar com questões referentes a esse assunto, bem como o servidor que por ela responde. De acordo com um deles, o curso seria importante:

S16- Pra conhecer normas, pra conhecer direitos e deveres, que eu não sei até hoje. Eu já estou aqui há algum tempo e não sei meus direitos, deveres... A gente não tem noção, mas direitos, principalmente, a gente não sabe. Eu, por exemplo, não sei a quem recorrer com relação aos meus direitos.

Em consonância com a fala deste entrevistado estão os dados coletados pela DCPR da SEPLAG em 2007. Constatou-se que uma das razões para a implementação do treinamento introdutório nas organizações é evitar o desconhecimento dos funcionários em relação aos seus direitos e deveres e lhes mostrar “*a quem recorrer*” em caso de dúvida em relação aos mesmos. A coordenadora do treinamento introdutório de um órgão público municipal de Minas Gerais assegurou que a transmissão de tais informações aos servidores recém-nomeados melhorou a sua adaptação funcional em relação àqueles que não participaram do treinamento. Já a responsável por ministrar o curso introdutório em uma empresa privada confirmou que ele evita que os empregados recém-admitidos necessitem recorrer frequentemente aos funcionários do setor de recursos humanos para conhecer seus direitos e deveres, de forma que já iniciam o seu trabalho

sabendo tais aspectos. Em outro órgão municipal de Minas Gerais observou-se que os servidores que não participaram do curso apresentavam dúvidas quanto à frequência, folha de ponto e não compreendiam o desconto na remuneração; já os servidores treinados agiam em conformidade com os deveres e raramente demandavam explicações ao setor de recursos humanos.

Para outros servidores fazendários entrevistados, a importância do treinamento introdutório está em apresentar a avaliação de desempenho realizada pela Secretaria. Segundo Silva, Bernardi e Jorge (2006), a ADI, realizada em todos os órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo Estadual, propicia o alinhamento das metas individuais às metas institucionais e à agenda estratégica do governo através do reconhecimento do desempenho individual do servidor e da identificação de suas necessidades de capacitação. Como o resultado obtido nessa avaliação influencia a remuneração dos servidores e a sua progressão e promoção na carreira, alguns entrevistados acreditam ser este o assunto mais importante abordado no treinamento, afinal, muitos servidores ingressam na SEF buscando uma melhoria salarial.

No entanto, um dos servidores que compartilha dessa opinião afirmou acreditar que o treinamento introdutório é importante somente em função da apresentação da ADI e do entrosamento com os colegas de trabalho. Segundo o entrevistado, ele conhece apenas os servidores que trabalham na sua unidade, uma Superintendência Regional de Fazenda, e os colegas que ingressaram em data próxima a ele e que participaram do treinamento conheceram pessoas que trabalham em outras unidades. Além disso, ele disse, ao longo da entrevista, que esses colegas acharam que o único aspecto relevante para o exercício profissional dos servidores foi a apresentação da ADI, porque os demais aspectos mencionados no treinamento não estariam diretamente relacionados com o salário e com a aprovação no estágio probatório. É possível levantar a hipótese de que alguns servidores da Secretaria que participaram do treinamento, preocupados somente com a remuneração e a estabilidade no cargo, não têm interesse em conhecer a instituição na qual trabalham se, afinal, eles conseguirem realizar suas atribuições e alcançar sua estabilidade após três anos de efetivo exercício.

S15 - Eu acho [o treinamento introdutório] importante em função de entrosamento (com os colegas de trabalho) e em questão da nossa avaliação de desempenho, que conta. Então, como eu não fiz, isso é um ponto negativo pra mim. Mas, assim, em conversas com colegas que fizeram, eles falam que não tem a menor importância. Todo mundo com que eu falei: “Ah! Gente eu não fiz”, “Ah! Não preocupa não que não te acrescenta em nada”[...] Mas, em termos de instituição, entrosamento com quem tava entrando na época... Porque eu não conheço muita gente, só conheço o pessoal de Betim, e, em questão de avaliação de desempenho, que conta, seria um quesito importante[...] no curso mesmo eles explicam que a avaliação de desempenho influencia no seu salário, então seria o aspecto prático pra todo mundo, a maioria do pessoal fala que seria só isso. Porque o curso mesmo não seria, tipo assim, uma coisa que faria falta efetivamente. Foi o que me passaram, eu não estava lá.

Algumas falas dos entrevistados denotam que o treinamento introdutório “*é importante, mas não imprescindível*” para aqueles que já possuem uma experiência profissional significativa, sendo que para aqueles de pouca experiência, a participação foi considerada essencial. Essa fala foi compartilhada por dois entrevistados, os quais já haviam trabalhado em várias organizações: um deles só havia trabalhado no setor privado e o outro, também no setor público. Eles acharam que os procedimentos de trabalho utilizados na SEF se assemelham àqueles que já tiveram que realizar em outras instituições. Porém, apesar deles não acharem imprescindível a sua participação no PROFFAZ, eles acham importante e gostariam de ter participado do treinamento para conhecer melhor a visão, a missão, os objetivos e o organograma da SEF e outras características da instituição, porque “*toda organização tem suas peculiaridades*”. O curso também foi visto como uma forma de “*imersão*” no ambiente de trabalho, de modo que o novo servidor não se sinta “*meio que perdido*”.

S14 - Eu acho válido, eu acho válido, não acho imprescindível não. Mas acho válido. Porque eu acho que, quando a pessoa não tem experiência profissional, ele é muito válido. Quando a pessoa já tem uma bagagem, já tem uma vivência, ele se torna importante, mas não imprescindível[...] Porque é um processo de imersão da pessoa no ambiente em que ela vai atuar, então eu acho importante. Quando você não participa você chega meio que perdido, assim, um pouco. Acho que o processo é mais um processo de ambientação, ele é melhor quando você participa de um treinamento desse. Eu acho muito válido[...] Toda organização tem suas particularidades e, em se tratando de um órgão público, tem mais particularidades ainda, no meu entendimento. Então, toda apresentação, todo processo de apresentação, igual, vou repetir igual eu falei mesmo, imersão da pessoa naquela nova estrutura é válida, com certeza.

S13 - Não que não seria interessante pra mim, mas eu não acredito que seja imprescindível não. Seria interessante pela própria visão do que passam nesse treinamento, que é a questão da visão da organização, do objetivo, da missão da Secretaria, o organograma[...] Mas acho que é importante sim, porque o treinamento é uma forma de integrar a pessoa em qualquer instituição, quer seja Fazenda ou outra qualquer.

É importante ressaltar que um desses entrevistados atentou para o fato de que a SEF considera extremamente importante a participação dos servidores no curso introdutório, para que eles sejam integrados à instituição. Inclusive, foi possível perceber, ao longo da entrevista, que

ele acha que sua aceitação dentro da instituição teria sido facilitada caso tivesse participado do PROFFAZ, uma vez que a chefia acharia que ele estaria mais preparado para começar a trabalhar.

S13 - Inclusive aqui na Secretaria eu tive notícia de que não é bem vindo funcionário, bem vindo entre aspas, funcionário que não fez esse treinamento. A Fazenda ela preza por esse treinamento introdutório, pra que todos os servidores façam esse treinamento. E aqui existem pessoas como eu não fizeram, que tiveram que prorrogar a posse e o exercício e, inclusive, eu fui embargada pela chefia quando eu cheguei aqui, porque eu não tinha feito o treinamento.

Por fim, o treinamento introdutório não foi considerado importante por um dos servidores, pois, segundo ele, o treinamento apresenta muitas informações em um curto período de tempo, de modo que elas não seriam assimiladas pelos participantes e o novo servidor acaba aprendendo as informações que são passadas no curso de outra forma ao longo do tempo, seja através da legislação e do sítio eletrônico oficial da Secretaria ou seja no dia-a-dia de trabalho. No entanto, a função do treinamento introdutório é fazer com que os servidores aprendam as informações relevantes sobre a SEF antes de começarem a trabalhar, exatamente para evitar que os servidores tenham que aprender isso ao longo do tempo, já no exercício das atividades. Além disso, a intenção é que o servidor saia do treinamento tendo uma noção geral daquilo que foi passado e saiba aonde procurar as informações de que necessita, uma vez que ele não poderá assimilar tudo aquilo o que foi apresentado no curso.

7.2.2 Adaptação à organização

A SEF realiza o treinamento introdutório com os seus servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo com o intuito de recebê-los, integrá-los e apoiá-los, afinal, segundo Zakir (1999), o momento de entrada de um novo funcionário em uma organização pode ser definido como de insegurança, instabilidade e “*estranhamento*”, tanto por parte desse novo funcionário como por parte dos demais membros da instituição. Assim, a realização do PROFFAZ visa facilitar o período de adaptação dos servidores fazendários recém-ingressos.

Objetivando verificar a influência do treinamento introdutório no processo de adaptação dos servidores fazendários, optou-se por questionar os servidores não-participantes em relação ao seu período de adaptação (definido como primeiro mês de trabalho) e às conseqüências que a não participação no treinamento acarretou para esse período. Os discursos mostraram opiniões

bastante diversificadas. Isso significa que alguns entrevistados acharam que o curso teria influenciado de maneira positiva e significativa o seu período de adaptação na Secretaria; enquanto, para outros, essa influência positiva ocorreria, mas em pequenas dimensões, ou não ocorreria.

Há aqueles que acreditam que, caso tivessem participado do curso, o seu período de adaptação teria sido muito melhor. Um deles, afirmou que o seu período de adaptação foi facilitado em função de sua ampla experiência como servidor público antes de se tornar servidor fazendário e de um treinamento *in loco* referente às atividades que iria desempenhar na SEF. Além disso, ele asseverou que já havia tomado conhecimento de muitas das normas e valores éticos da Secretaria, bem como dos direitos e deveres dos servidores públicos mineiros através de seus estudos para concursos públicos e da leitura de um material impresso que a SEF enviou para a residência dos servidores juntamente com os documentos a serem preenchidos para a posse.

No entanto, o entrevistado afirmou encontrar dificuldades para se adaptar em função dos valores gerenciais adotados pela SEF, os quais tinham um papel menor na cultura organizacional da instituição pública municipal de Belo Horizonte onde trabalhou antes de ingressar na Secretaria. Segundo ele, a eficiência é exigida dos servidores fazendários “*em todos os aspectos*”, principalmente daqueles que trabalham diretamente com a cobrança de impostos e taxas. Em sua opinião, caso tivesse participado do treinamento, ele já compreenderia melhor os valores da Secretaria antes de começar a trabalhar, principalmente aqueles ligados ao “choque de gestão” e teria se adaptado melhor a esse ambiente excessivamente voltado ao cumprimento de metas.

S13 - [...] Eu vim de um órgão municipal de Belo Horizonte e eu tive uma dificuldade, eu falo dificuldade entre aspas, no início da adaptação porque lá é totalmente diferente. A cultura é diferente, a cultura comportamental, os valores, aqui, realmente o Estado ele tem um outro tipo de visão. Essa coisa do “choque de gestão”... A gente é muito mais cobrado. A eficiência é cobrada em todos os aspectos aqui dentro, principalmente aqui no setor que a gente fica que é de cobrança. A gente é cobrado o tempo inteiro, principalmente agora na época de crise. A gente está sendo mais cobrado ainda, porque é época de crise e a gente tem que apresentar o resultado. Infelizmente, não tem como sair fora. E esse treinamento seria importante por causa disso.

Alguns dos entrevistados já haviam trabalhado em outros órgãos do Poder Executivo Estadual, nos quais realizavam atividades muito semelhantes às que tiveram que realizar quando ingressaram na SEF. Já outros, afirmaram que foram muito bem recebidos pelos colegas de sua

unidade de exercício, os quais tinham “*muita boa vontade*” para esclarecer as dúvidas que eles tinham e para ensinar o serviço. Contudo, alguns tiveram muitas dificuldades para se adaptar à organização, ou porque só tinham experiência profissional no setor privado, cuja “*filosofia*” é muito diferente daquela que permeia as organizações públicas, ou por terem que “*correr atrás*” de muitas informações sobre a SEF.

Esses entrevistados acreditam que, caso tivessem participado do treinamento introdutório, sua adaptação em relação à SEF seria bem melhor, sendo que foram várias as justificativas apresentadas para tal posicionamento. Uma delas se relaciona com o fato do servidor não conhecer o trabalho realizado pela SEF perante a sociedade, sendo que tal conhecimento lhe seria fornecido no curso. Um dos não-participantes afirmou que realiza muito bem suas atribuições, mas não conhece a organização na qual trabalha, o que, em sua opinião, dificultou sua adaptação. Afinal, ele realiza um serviço e até hoje não compreende bem a finalidade do mesmo. Outra justificativa se relaciona com o fato dos servidores não terem uma visão clara do que é a SEF, de sua estrutura, de seus setores e do organograma ao ingressarem na Secretaria. Esses argumentos mostram que muitos servidores não se sentem adaptados à organização quando não possuem uma visão clara do que ela é, de como ela é e de onde ela pretende chegar e o treinamento lhes mostraria esses aspectos.

S11 - Então, acho que isso aí, eu entrei aqui, mas eu realmente não tinha muito bem uma noção do quê que a Fazenda fazia. Sabia as bases do que ela fazia, mas vamos dizer assim, exatamente no fim mesmo não tinha, e nem tenho ainda, com o tempo que eu vou ter, a noção disso, do quê que a Fazenda faz. Então acho que isso mudaria muito a minha adaptação com relação a essa questão, mais em relação aos fins.

Já um outro entrevistado, acredita que o treinamento teria auxiliado muito o seu período de adaptação por apresentar a ADI realizada pela SEF e os critérios de promoção na carreira. Ele, portanto, relaciona a adaptação dos servidores ao fato deles saberem como maximizar os benefícios que podem auferir na SEF uma vez pertencentes a uma determinada carreira. Um dos objetivos do treinamento introdutório é facilitar a geração de comprometimento a alguma coisa maior (à missão e à visão da SEF) do que o próprio auto-interesse dos funcionários. É possível levantar a hipótese de que esse servidor ainda não tenha desenvolvido esse comprometimento por não ter participado do curso.

Um outro ponto levantado e que mostra a influência negativa da não participação no curso para o processo de adaptação dos servidores recém-ingressos se relaciona com o fato de haver servidores provenientes da iniciativa privada que acabam tendo um “*baque*” ao ingressarem pela primeira vez em um órgão público. Um deles afirmou que teve esse “*baque*” principalmente pelo fato da cultura organizacional da SEF implicar em uma forte cobrança em relação ao cumprimento de metas, mais do que as organizações privadas nas quais trabalhou. Então, em sua opinião, o treinamento introdutório teria facilitado a sua “*imersão*” nessa cultura.

S14 - Acho que teria sido mais... Mais fácil essa adaptação. Igual eu falei, essa imersão, essa semana de imersão que você tem durante o treinamento, ela é muito válida. Então, a partir do momento que eu tivesse essa imersão, eu ia com certeza, não digo chegar jogando, mas ameniza um pouco esse baque, essa diferença pra quem vem da iniciativa privada, por exemplo.

A fala de alguns dos entrevistados, por sua vez, indica que o treinamento introdutório teria contribuído um pouco para facilitar a sua adaptação em relação à organização. Eles foram bem recebidos pelo pessoal da sua Superintendência. Um deles, inclusive, teve um treinamento *in loco* sobre as atividades de trabalho com um colega que sempre ficava ao seu lado e o acompanhava nas primeiras semanas do período de adaptação. Já outro, por sua vez, tinha ampla experiência profissional na administração pública de outras esferas de governo.

Esses entrevistados asseveraram que a sua participação no treinamento contribuiria para que se adaptassem melhor à organização em função dele representar uma oportunidade para conhecer os colegas de trabalho, o que teria facilitado o seu entrosamento com os mesmos no seu primeiro mês dentro da organização. Além disso, um desses servidores disse que, caso tivesse participado do curso, teria uma visão melhor do que é a SEF e não se sentiria tão inseguro e perdido, o que facilitaria a sua adaptação. Mas, para esses entrevistados, a contribuição do treinamento para a sua adaptação seria pequena, tanto pelo fato dela já ter sido facilitada pelos fatores já mencionados como pelo fato deles acreditarem que o curso não detalharia aspectos referentes ao trabalho em si e mais da própria organização. É possível levantar a hipótese de que, na opinião desses servidores, se adaptar bem à organização se limita a conseguir realizar adequadamente as suas atribuições.

S15 - Meu período de adaptação foi normal, assim, porque eles me receberam muito bem. Então, tinha funcionários aqui antigos e até os próprios contratados que passaram o serviço todo pra gente, tudo que a gente perguntava eles repetiam. Eles até brincaram com a gente que uma vez, duas, três, agora cinco, oito, já é demais, entendeu?! Mas tava todo mundo sempre disposto a ajudar [...] então eu acho que a minha não participação no treinamento não influenciaria muito, só mesmo, assim, em termos de entrosamento com os demais servidores.

S16 - Eu acredito que talvez eu ficasse um pouco mais à vontade pra... Assim... Não sei, talvez um pouco mais à vontade na questão, tipo assim, de já ter uma visão do que é [a SEF]. Como eu não tinha visão do que era, então você já chega meio perdido, meio inseguro, porque eu não participei [do treinamento]. Então, acho que você teria, pelo menos, um pouco mais de... Até mesmo de entrosamento com os colegas também, porque você chega no curso e acaba entrosando pelo menos com aquele pessoal que foi nomeado junto com você. Então, no entrosamento, já na prática, você acaba tendo um pouquinho de dificuldade. Mas eu acho que teria facilitado um pouco. Não vou falar muita coisa, porque os assuntos que são abordados não são diretos da prática daquilo em que você vai trabalhar. Talvez tivesse facilitado um pouco.

Alguns dos entrevistados manifestaram-se no sentido de que o curso introdutório não teria influenciado a sua adaptação à organização, sendo que os argumentos apresentados foram bastante segmentados. Um dos entrevistados afirmou não ter tido dificuldades em seu período de adaptação, uma vez que quando o novo servidor “*corre atrás*”, ele “*aprende muito bem as coisas*”. É fato que ao longo de sua vida profissional dentro da SEF o servidor acaba aprendendo as informações de que necessita para se adaptar adequadamente à organização. No entanto, o propósito do treinamento introdutório é fazer com que os servidores conheçam tais informações antes de começarem a exercer suas atribuições para evitar que eles tenham que “*correr atrás*” das mesmas. Tendo isso em vista, seria a afirmativa desse não-participante uma justificativa plausível para uma adaptação sem dificuldades? Tal afirmativa talvez esteja relacionada com o fato desse servidor não querer se sentir desvalorizado frente àqueles que participaram do curso introdutório e assim demonstrar seu valor.

Um outro ponto levantado pelo entrevistado foi que os seus colegas de trabalho que participaram do curso acharam que ele não influenciou, de maneira alguma, a sua adaptação. Nesse caso, seria possível levantar as seguintes hipóteses: ou teve alguma falha na estruturação do curso do qual participaram, de modo que ele não cumpriu bem o seu papel de facilitar a adaptação dos novos servidores, ou fatores externos ao treinamento favoreceram a adaptação desses servidores, como ocorreu com alguns dos não participantes, cuja opinião será descrita a seguir.

A partir da fala de um dos servidores, foi possível perceber que ele se adaptou bem à organização, sendo que esta adaptação não seria diferente caso tivesse participado do curso. Isso se deve ao fato dele ser graduado em Ciência da Computação e trabalhar na área de informática da Secretaria, sendo que ele já havia trabalhado com informática em outras organizações. Ele asseverou que a área de informática da SEF funciona como “*qualquer área de informática de qualquer empresa*”, de modo que ele estava simplesmente “*dando continuidade*” ao que ele vinha realizando profissionalmente em outras organizações. Assim, o entrevistado acredita que o treinamento somente teria influenciado a sua adaptação se ele trabalhasse em outra área da Secretaria de Estado de Fazenda, principalmente aquelas relacionadas com arrecadação e tributação, pois estaria lidando com um negócio “*totalmente novo*” e tudo seria novidade. Quando questionado sobre a razão do PROFFAZ contribuir para a sua adaptação caso tivesse ido para outra área da Secretaria, ele apresentou a seguinte justificativa:

S18 - Porque, ao contrário do que acontece aqui na área de informática, eu estaria lidando com um novo negócio, que só quem trabalha nas áreas de administração tributária poderia conhecer. Essa área de informática onde eu estou aqui agora... Ela funciona como qualquer área de informática de qualquer empresa. Então, pra mim, não teve nenhuma novidade. O que seria totalmente diferente se eu fosse pra qualquer outra área da Fazenda.

Finalizando esta categoria, faz-se necessário destacar o discurso realizado por um dos entrevistados. Para ele, a adaptação em relação à organização não depende do treinamento introdutório, que seria importante para que os servidores conhecessem melhor a organização e os procedimentos de trabalho, mas da identificação com o ambiente de trabalho e com as pessoas que nele trabalham. Nesse caso, o novo servidor se adaptaria bem se fosse bem recebido pelos colegas de trabalho e se fosse bem alocado, ou seja, se fosse lotado em uma unidade onde exercesse atribuições adequadas para o seu perfil. Além disso, ele asseverou que os servidores da unidade de lotação devem ter uma boa convivência social. Na opinião desse entrevistado, o seu período de adaptação foi muito bom, em função dos servidores de sua Superintendência terem um bom relacionamento uns com os outros e de estarem predispostos a acolher e a ajudar no que for preciso os novos servidores que nela ingressam.

S20 - Acho que isso [a adaptação] é muito pessoal. É muito pessoal. Vai muito do ambiente em que você chega, né. Se você é bem recebido, se você não é. Se você é bem alocado, porque, às vezes, você não tem o perfil pra trabalhar com aquilo ali. Você é obrigado a trabalhar com aquilo ali, mesmo não tendo o perfil. Então eu acho que isso é muito relativo. São coisas distintas, assim, o treinamento inicial e a adaptação[...] Eu me adaptei bem devido às relações humanas[...] Tem lugares que, realmente, é um pouco mais complicado o ambiente de trabalho, a convivência social entre os servidores. Aqui não. Aqui é muito bacana. Existe, assim, uma parceria entre os servidores. Então, é legal.

É importante ressaltar que o entrevistado afirmou que a adaptação à organização não depende do treinamento introdutório, mas do fato do servidor ser bem alocado ou não. No entanto, o curso apresenta aos servidores as unidades da SEF, assim como as atribuições destas, para que eles tenham a oportunidade de optar pela mais compatível com seu perfil. Desse modo, o PROFFAZ não estaria contribuindo para a adaptação dos novos servidores?

7.2.3 Percebendo a organização

As falas da maioria dos entrevistados denotam que eles acreditam que a sua participação no treinamento introdutório teria influenciado o seu modo de perceber a SEF. As justificativas mais recorrentes estão no fato de que, com o curso, os novos servidores teriam a oportunidade de consolidar uma percepção do órgão como um todo e, simultaneamente, de suas unidades de maneira individualizada quando de seu ingresso. Muitos desses entrevistados afirmaram que demorou alguns meses para que eles compreendessem (e alguns afirmaram ainda não compreender adequadamente) o que é órgão, o seu papel perante a sociedade e as suas funções, bem como a estrutura e a contextualização dos setores no mesmo, principalmente de sua unidade de exercício. Para eles, essa visão da SEF, no todo e nas partes, teria sido alcançada com mais rapidez caso tivessem participado do curso ao invés de ser adquirida “*na marra*”, uma vez que as atividades de trabalho de muitos deles demandam esse conhecimento.

S17 – [...] por eu não ter nenhuma base, nenhuma noção, eu demorei mais pra assimilar, principalmente a questão de estrutura, essa parte de setores, entender o que cada setor faz. Realmente, o fato de eu não ter participado dificultou um pouco o meu entendimento nesse sentido.

Um dos entrevistados, que trabalha na STI, alegou que os servidores dessa Superintendência e das demais unidades da área meio não trabalham diretamente com arrecadação, tributação e fiscalização, ou seja, a área fim da SEF e, portanto, ele teve dificuldades para “*conhecer mais o todo da Fazenda*” e saber o significado da STI nesse todo. Devido a essa

falta de integração com as unidades da área fim da Secretaria, ele acha provável que o PROFFAZ o teria auxiliado na aquisição dessa visão.

S18 - Talvez um treinamento, uma capacitação, uma apresentação inicial do que era a Fazenda teria me ajudado a conhecer mais o todo da Fazenda e saber mais o quê que essa parte da Fazenda [STI] significa pra ela[...] Nessa unidade, em particular, onde o cotidiano, o que se vivencia aqui são questões técnicas, de computação, há uma interface com as áreas de negócio, mas o cotidiano, o dia-a-dia, são questões de computação, não são questões de administração tributária. Então, nesse sentido, eu acredito que não só a área de informática, há outras áreas da Fazenda cujo cotidiano é distante da área de administração tributária em si. Servem à administração tributária, então eu acho que essas áreas, em especial, são carentes de uma maior integração com as demais.

Quando questionadas sobre a influência que o curso introdutório teria sobre a sua forma de perceber a SEF, alguns servidores se mostraram mais preocupadas com a forma como o órgão lida com seus funcionários do que com a organização em si. Afirmaram ter dificuldades para conhecer as possibilidades de remuneração e questões referentes à saúde do servidor e demais benefícios conferidos ao mesmo por não terem participado do treinamento. Além disso, um dos entrevistados, que é um gestor fazendário, desconhecia o sistema de avaliação de desempenho realizado pela Secretaria e disse que, caso tivesse participado, teria tido a oportunidade de saber como a instituição valoriza os seus membros e como eles podem se desenvolver na carreira. Isso teria representado uma maior motivação para o trabalho desde o ingresso, gerada pela imagem positiva da organização, a qual seria vista como uma Secretaria que reconhece a importância do trabalho de seus servidores.

S19 - Eu acho que na questão de avaliação de desempenho sim [teria influenciado minha percepção], porque eu entrei aqui e a primeira percepção que eu tive foi de que o cargo de gestor é um cargo, vamos dizer, meio que não muito importante aqui, sem muita possibilidade de crescimento, e que na prática, com, por exemplo, promoções que eu vi aqui de gestores[...] esse treinamento falando um pouco disso, poderia já, até inicialmente, trazer uma motivação extra que eu só adquiri com o passar do tempo, com essas informações que eu descobri.

Corroborando esta fala, um dos responsáveis por ministrar o treinamento introdutório em uma das organizações privadas entrevistadas pela DCPR da SEPLAG em 2007 asseverou que o treinamento introdutório deve apresentar o que a organização lhe oferece em contrapartida ao seu esforço, de modo que ele comece a trabalhar motivado.

É possível constatar, contudo, que alguns servidores acham que a sua participação no treinamento introdutório não teria influenciado a sua forma de perceber a SEF. Um dos

entrevistados acha que as informações apresentadas no curso estão contidas na legislação estadual e nas normas internas da organização e no sítio eletrônico oficial da Secretaria, além de serem facilmente adquiridas ao longo do dia-a-dia de trabalho. Assim, ele acredita que, participando ou não do curso, a percepção em relação à Secretaria seria a mesma. Já para um outro entrevistado, a percepção em relação à organização se forma somente com o dia-a-dia de trabalho. Na sua opinião, pode ser “*vendida*” uma idéia parcial no curso, que não corresponde à realidade do que é a Secretaria. A SEF pode exaltar os seus aspectos positivos ao longo do treinamento, na tentativa de fazer com que os servidores se comprometam com os objetivos da instituição e não apresentar muitos dos negativos. Então, seria no dia-a-dia que os servidores perceberiam como é a Secretaria de fato, ou seja, as suas características positivas e negativas. Para ele, o treinamento introdutório é um importante instrumento para a ambientação dos novos funcionários, mas não seria adequado para consolidar uma visão da SEF.

S20 - Esse curso, o treinamento inicial, é imprescindível. Imprescindível. Assim, com relação à minha ambientação. À visão da Fazenda, não acredito nisso não. Isso... Minha rotina vai me dar a visão da Fazenda, né. Sistema travando, a quantidade de processo e a ausência de servidores. Isso é que me dá visão da Fazenda. Não o treinamento inicial.

Um dos não-participantes afirmou não ter certeza se a participação no treinamento introdutório influenciaria a sua percepção em relação a SEF. Ele acha que saberia desenvolver melhor alguns conceitos técnicos sobre a Secretaria, como missão, visão e valores, mas acha provável que isso não influenciaria a sua percepção em si. Além disso, o entrevistado afirmou ter tido dificuldades no início do exercício para conhecer os setores da Secretaria e sua estrutura, mas afirmou não ter certeza se a forma como essas informações são passado no treinamento contribuiria para que fosse consolidada uma percepção individualizada das unidades.

S15 - Não sei [se mudaria a minha percepção em relação a SEF] porque eu não fiz [o treinamento introdutório]. Então, não sei qual é a mensagem que eles passam lá. Mas, igual aqui, com certeza, eu tive que recorrer à *internet* pra ver as repartições, quem que é superior a quem pra ver pra onde que você vai mandar memorando, pra quem que você vai direcionar. Então, essas coisas de estrutura da organização, estrutura física mesmo, de hierarquia, aí eu precisei procurar informações sobre isso, que eu acho que no curso eles já demonstram como que seria esse esquema, eu não tenho certeza, mas, assim, como eu não fiz, eu não sei qual a formação que eles passam. Então eu não sei se faria diferença na minha percepção.

7.2.4 Conhecendo a organização

A partir do discurso trazido pelos entrevistados, o que se observa é que a maioria deles vê o treinamento introdutório como um instrumento capaz de ampliar o conhecimento dos novos servidores em relação à organização e acreditam que, por não terem participado, o seu conhecimento em relação à SEF é deficiente. Alguns não participantes, apesar de já trabalharem no órgão há alguns meses, não conhecem ou ainda não compreendem bem a sua missão, a sua visão, os seus valores, as suas normas e as suas crenças. Se esses servidores desconhecem ou não entendem essas características organizacionais, eles encontrarão dificuldades para assimilar a cultura organizacional e para realizar um trabalho em consonância com as mesmas e para alinhar as metas individuais às metas institucionais e à agenda estratégica do governo, o que prejudica, indiretamente, a prestação de serviços públicos de qualidade aos cidadãos.

Há que se destacar que um desses entrevistados afirmou que, mesmo tendo trabalhado em uma outra Secretaria de Estado antes de ingressar na SEF, a realidade que ele vivencia enquanto servidor fazendário é muito diferente da que ele vivenciou no outro órgão. A SEF é uma Secretaria que visa ao provimento e à gestão de recursos financeiros do Estado, ou seja, ela apresenta peculiaridades em relação às demais organizações, sejam elas públicas ou privadas, e até mesmo em relação aos próprios órgãos estaduais. A SEF, portanto, possui características e valores específicos e, segundo o entrevistado, cabe ao treinamento introdutório mostrá-las aos novos servidores para facilitar a sua compreensão em relação às mesmas e reduzir esse “*choque*” entre realidades distintas.

S13 - Eu tive dificuldades para conhecer a missão, os valores sim, uma vez que eu não participei do treinamento.

S16 - Pra falar a verdade eu nem conheço bem ainda [as características da SEF]. A missão a gente conhece, mas valores, as crenças, eu não conheço bem ainda [...] Eu acredito que seriam temas abordados nesse treinamento e que seriam esclarecidos para a gente.

S11 - Eu acho que missão, valor... Eu acho que isso aí eu até tenho uma noção, mas eu nem sei o quê que é a missão, quais que são os valores [...] Eu acho que você sai de um lugar, de uma outra empresa, de um outro órgão e vem pra Fazenda... Eu acho que qualquer área, de uma área pra outra [...] Eu acho que você sai de um lugar e lá é uma coisa e quando eu cheguei aqui era outra.

Um outro entrevistado disse que, quando de sua convocação, a SEF lhe entregou um material impresso que continha as informações que seriam apresentadas no PROFFAZ. Porém, ele não teve a oportunidade de ler esse material antes de entrar em exercício e, já como servidor fazendário, teve pouco tempo para pesquisar as características da SEF. Ele até assistiu a algumas palestras sobre os setores internos e pesquisou algumas informações em sítios eletrônicos depois de seu ingresso, mas ele acredita que no curso introdutório teria a oportunidade de conhecer melhor a SEF e não se sentiria tão “*perdido*” em relação a suas características. É possível perceber, com a fala dessa entrevistada, que a SEF realmente se preocupa em relação ao conhecimento que seus servidores possuem dela, uma vez que disponibiliza informações através de diferentes meios: treinamento introdutório, material impresso para os servidores recém-nomeados e palestras para servidores já em exercício.

S17 - Quando a gente é convocada, eles mandam pra gente um código de ética e tal. Só que, infelizmente, a gente acaba não lendo. Então, pelo menos lá, eu teria tido a visão, pelo menos um pouco, em partes, do que era, de como era [a SEF] [...] Eu cheguei meio perdida. Então, realmente, o fato de não ter participado [do treinamento] acabou culminando pra essa dificuldade [não conhecer bem a organização]. Porque eu cheguei sem informação nenhuma mesmo a respeito. Às vezes é um pouco de falha minha também, porque eu também deveria ter tentado me informar, mas no curso eu teria essa oportunidade de estar me informando um pouco melhor.

A fala de um dos servidores fazendários denota que o PROFFAZ o teria auxiliado a tomar conhecimento do negócio da Secretaria, bem como de seus clientes e o papel dos servidores no atendimento a esses clientes. Já a fala de um outro entrevistado mostra que ele já havia tomado conhecimento da missão e dos objetivos da SEF quando de seu ingresso, seja através dos estudos para a prova do concurso público ou seja através de pesquisas que ele realizou quando ingressou na organização. Segundo ele, as pessoas geralmente buscam informações sobre a organização na qual irão trabalhar.

Apesar de haver um processo de socialização por antecipação, esse entrevistado disse que o curso introdutório contribuiria para a ampliação de seu conhecimento em relação à organização por mostrar a forma como ela trabalha e os diferentes atores que nela atuam. No entanto, em relação a elementos como crenças e outros mais complexos da cultura organizacional, ele acredita que seja muito difícil apresentá-los através de um curso por serem demasiadamente complexos e pelo tempo de realização do treinamento, sendo compreendidos já dentro da organização.

S18 - A missão, os objetivos, até que eu já tinha procurado conhecer, não só no concurso como quando eu entrei. Eu precisava conhecer exatamente o que era a organização onde eu estava ingressando, assim como eu faria se eu entrasse em uma empresa na área de seguro, de saúde, um banco. Eu precisava entender o lugar em que eu estou trabalhando. A questão das crenças e da cultura própria, aí eu, realmente, só ao longo dos anos é que eu fui conhecer. Mas eu também acho que isso não é comunicado no momento de ingresso na organização não. Isso é muito sutil, isso é complexo[...] O que eu senti falta, que eu acho que seria útil no início é saber a forma como a organização trabalha e quem são os diversos atores nesse trabalho.

Também existem aqueles que não encontraram dificuldades para conhecer a SEF quando de seu ingresso na organização e acham que, caso tivessem participado do treinamento introdutório, não haveria nenhuma diferença significativa no seu conhecimento em relação à organização à época de seu ingresso. Alguns alegaram já ter assimilado as características da Secretaria ao estudarem para o concurso público para provimento de seu cargo ou por já terem pesquisado sobre a instituição antes de se tornarem servidores fazendários. Inclusive um deles afirmou que a sua experiência profissional anterior fez com que ele aprendesse as normas de conduta necessárias ao servidor fazendário, que em muito se assemelham às “*normas sociais gerais*” de atendimento ao cliente. O que ele aprendeu em sua experiência profissional sobre conduta ética do servidor público e respeito ao cliente foi por ele considerado suficiente para atender aos clientes da SEF da maneira que ela considera adequada.

Outro ponto mencionado foi o fato da administração pública se assemelhar cada vez mais à administração das organizações privadas, o que fez com que um dos servidores, que nunca havia sido servidor público e tinha ampla experiência profissional no setor privado, não sentisse dificuldades em conhecer a SEF apesar de não ter participado do curso introdutório. De acordo com Vilhena, Martins e Marini (2006), o Estado de Minas Gerais tem buscado a gestão de resultados, a melhoria de processos, a racionalização de recursos e o investimento em práticas de administração de recursos humanos que tornem os servidores mais aptos a prestar serviços de qualidade aos cidadãos mineiros. Segundo o entrevistado, esses quesitos também são visados pelas organizações privadas, de modo que ele não teve um “*choque*” ao chegar na Secretaria, onde, cada vez mais, elementos gerenciais e não somente elementos burocráticos permeiam a administração pública.

S14 - Eu não tive nenhum choque, hoje o modelo de gestão tá profissionalizando muito o Estado, então a gente percebe que a visão empresarial, ela tá chegando também no setor público[...] Aí quando você chega num órgão público e você vê que aqui também tem missão, tem valores, tem código de ética, então a gente não estranha tanto, porque eu já vim de uma instituição que tinha isso também estruturado.

O relato de um servidor demonstra que ele supõe que o PROFFAZ mostra como é a SEF “*na teoria*”. O conhecimento das características da SEF “*na prática*”, segundo ele, somente pode ser adquirido no dia-a-dia dentro da organização. Esse argumento retoma a análise da fala do sujeito 20 apresentada na categoria anterior, o qual afirma que o curso pode apresentar uma imagem da SEF um pouco diferente do que ela é na realidade. Nesse sentido, ambos os entrevistados acreditam que o treinamento poderia não ter contribuído para um maior conhecimento das características que a SEF possui de fato.

7.2.5 O dia-a-dia de trabalho

Esta categoria reúne os dados colhidos junto aos servidores fazendários no que diz respeito a sua opinião sobre a influência de sua não participação no treinamento introdutório em seu dia-a-dia de trabalho. A tendência de alguns entrevistados foi dizer que, caso tivessem participado do treinamento, se sentiriam mais seguros e acolhidos para começar a trabalhar, porque chegariam ao seu local de trabalho tendo algum conhecimento em relação à SEF, à unidade de lotação e às próprias rotinas de trabalho.

S16 - Quando você faz um treinamento você tem, assim, como é que eu vou dizer, você se sente mais segura pra começar a trabalhar, você tem... Eu acho que é isso. Você se sente mais segura, você já entra sabendo alguma coisa. Quando você entra sem saber de nada, tudo é novidade, é mais complicado. Eu acho que faria com que eu me sentisse mais segura.

S20 - Iniciando por isso aí, por essa iniciativa de ter essa capacitação, de dar esse direcionamento pras pessoas que estão chegando, né, o acolhimento que é uma coisa muito importante, porque, por exemplo, eu cheguei lá e me disseram: “O serviço é esse aqui. O armário e as pastas estão ali. Você pesquisa e responde.” Ou seja, uma pessoa que não tinha experiência nenhuma, não tinha noção nenhuma, como é que ia dar uma informação pra um... Pra um... Né, pro meu cliente, digamos assim, né. E a Fazenda se preocupa com isso. E isso eu acho imprescindível.

Nesse sentido, as falas desses servidores corroboram os estudos realizados por Van Maanen e Schein, citados por Borges e Albuquerque (2004), os quais mostram que a entrada na organização é um momento de crise no qual o indivíduo vivencia uma ansiedade situacional, caracterizada por solidão e isolamento, o que mostra a importância da organização ter a iniciativa

de implementar táticas de socialização organizacional quando do ingresso de novos funcionários. Além disso, é importante ressaltar que através de entrevista realizada pela DCPR da SEPLAG em 2007 com um órgão do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, foi possível constatar que os servidores que participavam do treinamento introdutório se sentiam mais valorizados e acolhidos pela organização do que os demais, o que acabava aumentando sua auto-estima e sua predisposição ao trabalho.

A adequada realização das atividades atribuídas aos servidores depende do estabelecimento de relações interpessoais com os colegas de trabalho. Alguns entrevistados encontraram dificuldades para se relacionar com seus colegas ao ingressarem na SEF, uma vez que estes já haviam se conhecido no curso introdutório e os não participantes só tiveram a oportunidade de conhecê-los no próprio dia-a-dia de trabalho. Na opinião desses entrevistados, a participação no curso introdutório teria, ao menos inicialmente, favorecido o estabelecimento de um vínculo com os colegas.

S16 - Eu acho que esse treinamento, além de tudo, é uma maneira de conhecer os colegas de trabalho. Eu acho que o relacionamento teria sido melhor no início. Agora tá tudo bem, mas no início a gente fica, assim, meio fechado, porque não conhece ninguém, apesar de que aqui a gente tem muitos colegas que fizeram treinamento e aí no café eles comentam: “Ah, você lembra disso lá no treinamento?” e eu não sabia nada, eu não participei, e eles comentaram muito a respeito do treinamento.

Depreende-se, ainda, dos discursos de grande parte dos servidores, que eles tiveram dificuldades para conhecer os procedimentos e as rotinas de trabalho, bem como para identificar os setores da Secretaria quando ingressaram na instituição. Eles acreditam que, caso tivessem participado do treinamento, teriam aprendido esses aspectos mais rápido, sem ter que perguntar para os colegas de trabalho ou recorrer ao sítio eletrônico oficial da organização com excessiva frequência. Os setores e departamentos da SEF, assim como os servidores que por eles respondem, são apresentados no curso introdutório e grande parte dos entrevistados asseverou que precisa conhecer as diversas áreas da Secretaria para solucionar problemas referentes ao seu trabalho. Além disso, um dos não-participantes afirmou que, se tivesse participado do curso, conheceria melhor as atividades realizadas por sua unidade de lotação e poderia realizar aquelas que fossem mais condizentes com suas características pessoais e profissionais, ao invés de acabar fazendo “*de tudo um pouco*”, até mesmo atividades com as quais não se identifica.

S20 - Se eu tivesse feito o curso, talvez tivesse me esclarecido um pouco mais sobre, né, como que monta um processo, pra quê que é esse processo, o quê que é uma AIDF (Autorização de Impressão de Documentos Fiscais), como que é o procedimento de uma DF (Delegacia Fiscal), o quê que é. Coisas que eu tive que descobrir meio que perguntando pros servidores que trabalhavam na área.

S17 - Como eu cheguei sem ter noção da estrutura, então, eu, no setor de Atendimento, eu pego assuntos de todos os setores. Então, assim, eu tive muita dificuldade quando chega um certo tipo de documento e eu tenho que perguntar pro colega: “Ah! Isso aqui, qual setor que mexe?” [...] Então, tipo assim, essas coisas que eu acho que são básicas, realmente, eu não sabia, então acabou, então me dificultando um pouco[...] Eu acho que a dificuldade maior foi mesmo nesse sentido de não ter noção dos departamentos. Foi a parte em que eu tive mais dificuldade, para protocolar [os documentos].

A fala de um outro entrevistado também indica que o PROFFAZ teria influenciado o seu dia-a-dia de trabalho. Assim como outros servidores, ele afirmou que o fato dele não ter participado do curso introdutório prejudicou o seu conhecimento sobre os procedimentos adotados pela Secretaria e a sua comunicação com os demais setores da SEF, uma vez que ele não sabia quais eram os setores e a qual deles recorrer quando precisava de uma determinada informação no seu dia-a-dia de trabalho. Porém, o que diferencia a fala desse servidor das falas já analisadas, é a importância que ele atribui a uma apresentação da estrutura da SEF não apenas para os novos servidores, mas para todos os servidores quando qualquer mudança significativa nessa estrutura ocorrer. O servidor toma conhecimento de uma determinada estrutura quando participa do treinamento introdutório, mas é provável que esta estrutura mude ao longo do tempo. Então, a Secretaria, em sua opinião, deveria realizar uma nova apresentação dessa estrutura cada vez que haja essa mudança para evitar que ocorram problemas de comunicação entre os setores.

S18 – [...] na medida em que eu desconhecia como funcionavam as outras áreas, necessariamente eu me comuniquei menos, ou por não saber com quem comunicar ou por não saber que existia aquele ator, aquela área. Aí eu acho que, na medida em que essa comunicação minha com as demais partes da casa poderia ter sido melhor, então eu acho que a não participação no curso influenciou sim [o meu dia-a-dia de trabalho] [...] Mas o interessante é que, como houve inúmeras mudanças de estrutura da SEF desse tempo pra cá, mesmo quem viu esse treinamento perdeu um pouco isso [...] E o que a gente notou com isso foi o seguinte: não bastaria ter só uma informação no ingresso na organização. Se a organização muda, essa informação deveria ser atualizada. Na medida em que houvesse uma nova estrutura, uma nova programação de informação dessa estrutura deveria ser replicada [...]

Em contrapartida, verifica-se que, para alguns entrevistados, o fato de não terem participado do treinamento introdutório não prejudicou a realização de suas atribuições enquanto servidores. Dentre as justificativas apresentadas para esse posicionamento é possível destacar a semelhança entre o serviço realizado na SEF e aquele realizado anteriormente em outra Secretaria de Estado. Um dos técnicos fazendários entrevistados asseverou que ele trabalha na SEF

realizando registros em um sistema de informação, sendo que, antes de seu ingresso, ele trabalhava em uma outra Secretaria realizando registros em um sistema de informação muito semelhante ao que ele utiliza atualmente. Portanto, ele não teve dificuldades no dia-a-dia de trabalho. Já outros entrevistados acreditam que os servidores só aprendem como realizar suas atribuições com um treinamento específico em relação às mesmas já na unidade de lotação ou através da própria realização do trabalho. Para esses entrevistados, o treinamento mostra aspectos gerais da organização, mas não detalha aspectos específicos do trabalho de cada servidor, de modo que ele não influenciaria o seu dia-a-dia de trabalho.

S13 - No trabalho em si não teve influência a minha não participação. Talvez nessa questão de missão, objetivos, cultura organizacional, mas com relação ao trabalho, não. Porque o trabalho você só aprende mesmo depois que você entra e é treinado. [...] Você não aprendeu como trabalhar lá no treinamento, tenho certeza que não foram passadas questões, por exemplo, específicas do serviço não. Foram passadas regras gerais, normas gerais, mas cada trabalho, o trabalho de cada um não. Uma visão geral, mas específica não.

Diante do discurso de um dos servidores, foi possível perceber que ele, ao ingressar na SEF, teve as mesmas dúvidas que os outros servidores recém-ingressos que participaram do treinamento em relação às atividades de trabalho, além de apresentar um desempenho semelhante. Além disso, segundo ele, as informações apresentadas no curso que ele precisou utilizar no seu dia-a-dia de trabalho se referiam a Direito Administrativo e, como ele possui graduação em Direito, já havia tomado conhecimento de tais informações antes mesmo de se tornar um servidor fazendário. Com base nesses argumentos, o entrevistado afirmou não acreditar que o treinamento introdutório teria influência sobre o seu dia-a-dia de trabalho.

S15 - Assim, comparando com quem fez eu acho que não teve nenhuma, assim, diferença relevante entre o meu comportamento e o comportamento dos demais. Assim, o mesmo tanto que eu tô perdida eles se perderam também, que agora que tem um certo período que a gente... Todo mundo já se situou. Então as dúvidas, os questionamentos, tudo assim, você via que de todo mundo era muito parecido. Então, comparando quem fez comigo que não fiz, eu acho que não teve muita assimetria entre as duas partes[...] A única vez que me falaram do curso vieram me falar: “Ah! Você lembra quando você viu no curso do...” aí falaram de princípios mesmo, tipo assim, princípios gerais da administração pública. “Ah! Você lembra que falaram isso, que você tem que...”. “Ah! Não, eu não fiz o curso, mas isso eu já sei de estudos anteriores”, até mesmo de Direito Administrativo. Essa foi a única vez que me foi questionado. E, pela experiência anterior, já foi suprido.

Os discursos oriundos dos servidores, portanto, mostraram-se segmentados em se tratando da influência da não participação no treinamento introdutório em seu dia-a-dia de trabalho. No entanto, ainda foi majoritária a opinião de que a participação no curso teria reduzido muitas das

dificuldades que os servidores encontraram na realização de suas atividades de trabalho quando ingressaram na SEF.

8 CONCLUSÃO

O treinamento introdutório é uma tática de socialização organizacional bastante difundida no âmbito de organizações públicas e privadas do país. O Poder Executivo do Estado de Minas Gerais tem se preocupado com o processo de socialização organizacional dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo de seus órgãos, autarquias e fundações, tendo sido publicada, no corrente ano, a Instrução Normativa SEPLAG/SCPRH 01 de 23 de julho de 2009, cujo objetivo é definir critérios e padronizar a realização do treinamento introdutório dos servidores públicos estaduais.

Nenhum estudo científico foi feito, até o presente momento, sobre o curso introdutório no âmbito dos órgãos e entidades autárquicas e fundacionais do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Este trabalho se constitui numa tentativa de compreender a importância da realização 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, uma vez que a SEF é uma das poucas organizações de direito público mineiras que realiza a referida tática de socialização organizacional. A análise interpretativa compreendeu o impacto da participação no curso para o processo de socialização organizacional dos servidores fazendários ocupantes de cargos efetivos e o impacto de sua não participação para este processo.

Os servidores que participaram do treinamento introdutório acreditam que a sua importância está no fato dele apresentar a SEF aos novos servidores, bem como a sua estrutura, forma de funcionamento, hierarquia e objetivos. Esses entrevistados afirmaram que o curso lhes mostrou a nova realidade na qual estariam se inserindo quando de seu ingresso na organização, como eles poderiam contribuir para o adequado funcionamento da Secretaria e os comportamentos que eles deveriam apresentar na mesma.

Eles asseveraram, ainda, que o treinamento é importante para desmistificar a visão de senso comum de que o servidor público não trabalha, para conhecer a visão dos palestrantes (o que acabaria lhes mostrando a visão do próprio órgão), para mostrar que a instituição dá muita

ênfase ao cumprimento de deveres por parte de seus servidores e para conhecer os colegas de trabalho e as atribuições dos setores da SEF, o que lhes conferiu maior segurança para escolher a sua unidade de exercício. Além disso, o treinamento foi considerado válido por apresentar as atribuições específicas referentes à carreira dos concursados e suas ferramentas de trabalho.

A maior parte dos não participantes alegou ter tido dificuldades, ao ingressar na SEF, para conhecer o Poder Executivo Estadual, para ter uma visão geral da Secretaria, de seu funcionamento, de seus valores e da forma como ela persegue seus objetivos, e para compreender os setores da organização, sua estrutura e suas atribuições, assim como suas diretrizes gerais. Entre esses entrevistados houve aqueles que não entendiam bem os seus direitos e deveres e as expectativas que a instituição possuía em relação aos novos servidores. O treinamento introdutório, em sua opinião, teria reduzido essas dificuldades, além de lhes permitir conhecer a ADI (que é a forma como a SEF avalia seus servidores), bem como a relação entre as atividades de trabalho e os fins da Secretaria. O curso também foi por eles considerado importante por estimular o entrosamento com os colegas de trabalho.

Por um outro lado, alguns dos não participantes do treinamento afirmaram que este é muito importante pelas razões já expostas e por auxiliar a integração dos novos servidores na instituição, mas, como eles já tinham uma ampla experiência profissional, a participação no curso acabou não sendo imprescindível para que assumissem o seu papel de servidor fazendário. Somente um dos não participantes apresentou um discurso no sentido de que o treinamento introdutório não é importante, uma vez que os servidores acabam conhecendo a SEF “*de outras formas ao longo o tempo*” e não conseguem assimilar muitas informações no curto período de tempo em que é realizado o treinamento. No entanto, deve-se ressaltar que o papel do curso é fornecer aos servidores, logo quando ingressam, informações pertinentes sobre a organização, de modo a minimizar o tempo que eles levariam para assimilá-las. Além disso, o objetivo do treinamento introdutório é fazer com que o servidor tenha uma noção geral daquilo que foi passado e saiba aonde procurar as informações de que necessita, uma vez que ele não poderá assimilar tudo aquilo o que foi apresentado no curso.

Em se tratando da influência do treinamento introdutório na percepção dos servidores em relação à Secretaria, foi possível perceber que os participantes, após freqüentarem o curso, passaram a perceber o órgão como uma instituição evoluída em termos de planejamento, tecnologia e qualidade na prestação de serviços, caracterizado pelo profissionalismo e pelo empenho na resolução de seus problemas internos. Tal visão, na opinião dos entrevistados, correspondeu à realidade que eles vivenciam enquanto servidores fazendários. O curso introdutório também lhes propiciou a visão da Secretaria como um todo e de suas unidades em termos individualizados. Eles puderam perceber como a sua unidade de exercício se situava dentro da Secretaria e a sua relação com as demais.

Os servidores tinham uma noção de que a SEF era “*uma Secretaria de Governo voltada pura e simplesmente para a arrecadação*” e o treinamento lhes mostrou que ela é mais do que um órgão arrecadador, pois, através de uma arrecadação bem feita, propicia a realização dos programas de governo e fornece serviços de qualidade aos cidadãos mineiros. Por fim, os participantes também apontaram que o curso lhes permitiu conhecer um pouco do “choque de gestão”, o que lhes fez perceber que a SEF é uma instituição com enfoque em resultados, e começar a perceber que a SEF é uma organização “*democrática*”, nos sentido de que o servidor pode procurar a chefia, os colegas de trabalho e os servidores que trabalham em outros setores para obter informações pertinentes e que, da mesma forma, ele pode recorrer a essas pessoas para expressar o seu ponto de vista.

Em relação aos servidores que não freqüentaram o curso, a maioria destes acredita que a sua não participação no treinamento influenciou negativamente a sua percepção em relação à SEF. Para eles, caso tivessem participado, teriam tido a oportunidade de consolidar uma percepção do órgão como um todo, principalmente no caso dos servidores que não trabalham diretamente com a área fim do órgão (arrecadação e tributação) e, simultaneamente, de suas unidades de maneira individualizada quando de seu ingresso. No entanto, o discurso de alguns desses servidores mostrou que eles estavam mais preocupadas com a forma como o órgão lida com seus funcionários do que com a percepção da organização em si, posto que alegaram ter tido dificuldades para conhecer as possibilidades de remuneração e questões referentes à saúde do servidor e demais benefícios por não terem participado do treinamento. Saber como a Secretaria

valoriza os seus membros e como eles podem se desenvolver na carreira talvez fizesse com que os servidores percebessem a SEF de maneira mais positiva.

Alguns não participantes, por um outro lado, acham que o fato de não terem participado do curso não interferiu na sua forma de perceber a organização. Dentre os motivos alegados é importante ressaltar que as informações apresentadas no curso estão disponíveis para os servidores através de outros meios (legislação, sitio eletrônico oficial, entre outros) e que a SEF poderia apresentar uma visão parcial da Secretaria, ao exaltar os seus aspectos positivos ao longo do treinamento, na tentativa de fazer com que os servidores se comprometessem com os objetivos da instituição, e não apresentar muitos dos negativos. Além disso, um dos entrevistados afirmou ter tido dificuldades no início do exercício para conhecer os setores da Secretaria, sua estrutura, mas afirmou não ter certeza se a forma como esse conteúdo é passado no treinamento introdutório contribuiria para formar uma percepção individualizada das unidades.

A opinião majoritária dos servidores participantes foi de que o treinamento introdutório influenciou o seu conhecimento em relação às características da organização, porque ele apresenta a missão, os objetivos, os valores, o planejamento estratégico e o trabalho da Secretaria, além de ser um espaço para os servidores esclarecerem suas dúvidas em relação a esses aspectos. O curso introdutório ainda possibilitou que os servidores tomassem conhecimento de que a SEF valoriza aqueles que investem na sua formação profissional e acadêmica. Um dos entrevistados também alegou que o curso apresenta as características mais positivas da SEF e, na sua opinião, o servidor deve começar a trabalhar tendo uma imagem positiva da organização, porque essa imagem acaba sendo “*desgastada*” em função de alguns aspectos negativos e complexos inerentes à atividade de arrecadação e fiscalização, como por exemplo o embate com cidadãos que não desejam pagar os tributos que são obrigados a pagar por Lei.

Porém, alguns participantes acreditam que o treinamento introdutório contribuiu pouco para que conhecessem melhor a SEF, pois acreditam que não é possível conhecer a SEF ou até mesmo formar uma opinião sobre ela em uma ou algumas semanas, o que ocorreria somente com o passar do tempo, ao longo do dia-a-dia de trabalho. Um outro apontamento realizado foi o fato dele mostrar as informações que estão contidas na legislação ou nas normas internas da própria

SEF, sendo que muitas ações que os servidores devem tomar são, na realidade, discricionárias e o curso não ajudaria muito nesses casos. Outra questão levantada foi o fato de que, apesar do curso apresentar a SEF como um órgão inserido no modelo de gestão gerencial, ela ainda possui alguns processos caracterizados por um excessivo formalismo, além do que é necessário para se garantir o controle das ações dos servidores fazendários.

Os servidores que não participaram do treinamento introdutório acreditam que no curso teriam a oportunidade de conhecer melhor a organização e não começariam a trabalhar sem ter informações precisas das características da Secretaria, sendo este um ponto de vista compartilhado com os participantes do treinamento. Todavia, alguns servidores asseveraram que o curso não teria lhes propiciado um maior conhecimento em relação à organização. Dentre os argumentos apresentados, é possível destacar que o conhecimento em relação à SEF necessário para realizar a prova do concurso público de ingresso na carreira foi considerado suficiente para se realizar adequadamente as atribuições do cargo e que as normas de conduta necessárias ao servidor fazendário se assemelham às “*normas sociais gerais*” de atendimento ao cliente, conhecidas através de experiências profissionais anteriores. Além disso, um dos servidores provenientes da iniciativa privada disse que a administração pública, atualmente, possui um modelo de gestão muito semelhante ao do setor privado, com enfoque em resultados, de modo que, devido a essa experiência profissional prévia, o treinamento não teria realizado grandes contribuições para ampliar o seu conhecimento em relação à SEF.

No que tange ao dia-a-dia de trabalho, todos os servidores que participaram do treinamento introdutório afirmaram que houve influência desta tática de socialização organizacional, seja em maior ou menor grau. Isso se deve, em grande parte, ao fato do curso apresentar o organograma e os setores da Secretaria, de modo que os servidores soubessem a “*quem recorrer*” quando precisavam obter informações referentes ao seu trabalho. O treinamento também é uma oportunidade para se conhecer os colegas de curso, sendo que tais “*contatos*” são importantes para facilitar a prestação e a obtenção de informações no dia-a-dia dentro da organização. Além disso, o curso mostra o que a SEF espera de seus servidores, os comportamentos e os princípios éticos que estes devem seguir, bem como o papel que devem

desempenhar e sua missão, de modo que eles possam realizar um trabalho de qualidade e transparência, em consonância com os interesses da SEF.

O curso também mostra que o trabalho em equipe e o sigilo da informação em relação ao contribuinte é essencial no âmbito da Secretaria, além de fornecer informações referentes a parte técnica do trabalho a ser realizado, aos sistemas de informação empregados na SEF, à arrecadação e à tributação. Assim, o treinamento introdutório contribuiu para que os servidores realizassem melhor suas atividades de trabalho, inclusive porque no curso eles têm a oportunidade de tirar dúvidas em relação aos aspectos mencionados.

Em relação aos não participantes, a opinião majoritária é a de que a sua não participação no treinamento introdutório influenciou o seu dia-a-dia de trabalho. Eles acreditam que, se tivessem participado do curso, se sentiriam mais seguros para começar a trabalhar, teriam tido um relacionamento melhor com os colegas de trabalho quando de seu ingresso e teriam a oportunidade de conhecer os procedimentos e as rotinas de trabalho, o que teria facilitado o seu aprendizado. Alguns servidores começaram a trabalhar sem ter noção do negócio da Secretaria e dos departamentos, assim como os servidores que por eles respondem (o que é apresentado no curso introdutório), o que acabou gerando, inclusive, dificuldades de comunicação com outras unidades. Um outro apontamento realizado se refere ao fato de, ao desconhecer as atribuições da unidade de exercício, a qual é apresentada no treinamento, ao invés de realizar as atividades mais condizentes com suas características pessoais e profissionais, os servidores acabam fazendo “*de tudo um pouco*”, até mesmo atividades com as quais não se identificam.

Em contrapartida, alguns dos servidores que não participaram do curso introdutório acreditam que a sua não participação não afetou o seu dia-a-dia de trabalho, ou por realizarem atividades muito semelhantes às que realizavam em outras organizações ou por acharem que os servidores só aprendem como realizar as suas atribuições com um treinamento *in loco* ou no próprio dia-a-dia de trabalho, pois acham que o curso não detalha as especificidades do trabalho de cada servidor. Conhecimentos prévios na área de Direito também auxiliaram na realização das atividades. Outra consideração realizada nesse sentido aponta para o fato de que um servidor,

enquanto não participante, apresentou as mesmas dúvidas em relação às atividades de trabalho que seus colegas que participaram do treinamento apresentaram.

Apesar de todos os servidores que participaram do treinamento acharem que ele teve conseqüências positivas, alguns apontamentos foram realizados no sentido de se aperfeiçoar o PROFFAZ. Alguns participantes acham que o treinamento deveria ter módulos direcionados especificamente para o servidores de cada unidade. Já outras acreditam que a apresentação dos setores, com a respectiva escolha das unidades de exercício, deveria ocorrer no início do treinamento, para que os novos servidores não fiquem ansiosos e possam “*aproveitar*” melhor as palestras. Por fim, alguns entrevistados acreditam que o curso deveria dar mais ênfase a aspectos técnicos e da prática profissional referentes aos cargos em questão e, quando houver disciplinas teóricas no treinamento, deve-se alterná-las na programação, de modo a evitar aulas de uma única disciplina ao longo de um dia inteiro.

É majoritária, entre os servidores fazendários que não participaram do curso, a opinião de que o treinamento introdutório teria melhorado o seu período de adaptação (primeiro mês de trabalho) à organização. A SEF é uma instituição que exige a eficiência de seus servidores “*em todos os aspectos*” e, caso tivessem tomado conhecimento das metas da SEF no treinamento, teriam se adaptado melhor a esse ambiente excessivamente voltado para o alcance de resultados. Alguns servidores tiveram muitas dificuldades para se adaptar à organização, ou porque só tinham experiência profissional no setor privado, cuja “*filosofia*” é muito diferente daquela que permeia as organizações públicas, ou por terem que “*correr atrás*” de muitas informações sobre a SEF.

Houve aqueles, ainda, que não entendiam a finalidade do seu serviço e não tinham uma visão clara do que é a SEF, de sua estrutura, de seus setores e do organograma ao ingressarem na Secretaria. Esses argumentos mostram que muitos servidores não se sentem adaptados à organização quando não possuem uma visão clara do que ela é, de como ela é e de onde ela pretende chegar e, para eles, esses aspectos seriam assimilados no treinamento. O desconhecimento em relação à ADI e aos critérios de promoção na carreira também foi

considerado um fator decisivo para a dificuldade de adaptação à SEF, uma vez que dificultou a aferição de benefícios por parte dos servidores.

Por um outro lado, alguns dos não participantes acreditam que o curso não teria melhorado o seu período de adaptação à organização. Um dos entrevistados afirmou não ter tido dificuldades em seu período de adaptação, uma vez que, quando o novo servidor “*corre atrás*”, ele “*aprende muito bem as coisas*”. No entanto, uma das funções do curso introdutório é fornecer aos novos servidores as informações de que necessitam para cumprir o seu papel dentro da Secretaria, de modo que eles não precisem levar muito tempo “*correndo atrás*” de tais informações. Outros argumentos apresentados por esses não participantes foram o fato do serviço desempenhado na SEF ser muito semelhante ao desempenhado em experiências profissionais anteriores e de colegas de trabalho que participaram do curso afirmarem que a sua adaptação não foi influenciada pelo treinamento. Para um dos entrevistados, o novo servidor se adapta bem se for bem recebido pelos colegas de trabalho e se for bem alocado, ou seja, se for lotado em uma unidade onde exercesse atribuições adequadas para o seu perfil. Todavia, servidores que participaram do treinamento afirmaram que o curso, ao apresentar as unidades da SEF, permitiria aos servidores escolherem uma unidade de lotação adequada ao seu perfil.

A partir do exposto e das análises realizadas na presente monografia, é possível concluir que 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 servidores que participaram do curso apontaram vários aspectos que mostram o impacto positivo do treinamento em seu processo de socialização organizacional e aqueles que não participaram, em sua maioria, apresentaram um discurso no sentido de que a não participação no treinamento teve impactos negativos na sua socialização.

É importante ressaltar que a socialização organizacional é um processo contínuo, o qual ocorre ao longo de toda a vida funcional dos membros de uma organização. Desse modo, para facilitar a sua realização, a SEF e outras instituições devem, além de realizar o treinamento introdutório, sempre buscar aperfeiçoá-lo e investir constantemente em outras táticas de socialização organizacional que complementem o curso introdutório.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública. **Cadernos ENAP**, Brasília, n.10, p.1-54, 1997.

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v.15, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ANASTASIA, Antônio Augusto. Apresentação. In: VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio; GUIMARÃES, Tadeu Barreto (Org.). **O choque de gestão em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p.13-17.

BORGES, Livia de Oliveira; ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de. Socialização Organizacional. In.: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap. 10, p. 331-356.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Saraiva, 2006. 432 p.

CARBONE, Pedro Paulo et al. A gestão por competências. In.: _____ (Org.). **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. Cap. 2, p. 41-77.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23 ed. Petrópolis: Vozes, 2004. Cap. 3, p. 51-66.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Servidores Públicos. In: _____. **Direito Administrativo**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 12, p.493-497.

FREITAS, Henrique M. R.; CUNHA JÚNIOR, Marcos V. M. da; MOSCAROLA, Jean. Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20. 1996, Angra dos Reis (RJ). **Anais...** Angra dos Reis (RJ): Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1996. p.467-487.

GONÇALVES, Carlos Alberto; OLIVEIRA, Daniela Ferro de. Balanced Scorecard: Traduzindo a Estratégia em Ação. In: GONÇALVES, Carlos Alberto (Org.). **Manual de ferramentas de estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 20, p.171-181.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. O objeto das metodologias qualitativas. In: _____. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 1999. Cap. 5, p. 63-65.

LISTGARTEN, Sílvia Caroline. **Diagnóstico Identitário da Polícia Militar Feminina na Polícia Militar de Minas Gerais**. 2003. 82 f. Monografia (Graduação em Administração, Habilitação em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2003.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. Rio de Janeiro, v.7, p.51-73, 2003. Edição Especial.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ABBAD, Gardênia. Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. Rio de Janeiro, v.7, p.185-203, 2003. Edição Especial.

MINAS GERAIS. Decreto n. 43 193, de 14 fev. 2003. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Fazenda e dá outras providências. Belo Horizonte, 2003a. Disponível em: <http://hera.almg.gov.br/cgi-bin/nph-brs?d=NJMG&f=G&l=20&n=&p=1&r=1&u=http://www.almg.gov.br/njmg/chama_pesquisa.asp&SECT1=IMAGE&SECT2=THESOFF&SECT3=PLUROFF&SECT6=HITIMG&SECT7=LIN KON&SECT8=DIRINJMG&SECT9=TODODOC&co1=E&co2=E&co3=E&s1=Decreto&s2=4 3193&s3=&s4=> Acesso em: 16 mar. 2009.

MINAS GERAIS. Decreto n. 44 817, de 21 maio 2008. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <http://hera.almg.gov.br/cgibin/nphbrs?d=NJMG&f=G&l=20&n=&p=1&r=1&u=http://www.al mg.gov.br/njmg/chama_pesquisa.asp&SECT1=IMAGE&SECT2=THESOFF&SECT3=PLUROF F&SECT6=HITIMG&SECT7=LINKON&SECT8=DIRINJMG&SECT9=TODODOC&co1=E& co2=E&co3=E&s1=Decreto&s2=44817&s3=&s4=> Acesso em: 19 fev. 2009.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. **A Secretaria**. Belo Horizonte, 2009a. Disponível em: <<http://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/>> Acesso em 16 mar. 2009

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. Resolução 3 684, de 18 de agosto de 2005. Institui o Processo de Formação Profissional do Servidor Fazendário e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/capacitacao/legislacao/resolucao3684.html>> Acesso em: 10 maio 2009.

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, 2009b. Disponível em: <<http://www.iof.mg.gov.br/cadernos.asp?caderno=exec&data=24072009&pagina=PLEX3.asp&n ivel=2&titulo=Expediente>> Acesso em 30 jul. 2009.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Subsecretaria de Planejamento e Orçamento. Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado. Belo Horizonte, 2003b. p. 84 e 101. Disponível em:

<http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/publicacoes/plano_mineiro_des_integrado.asp>
Acesso em: 08 mai. 2009.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. Rio de Janeiro, v.7, p.205-222, 2003. Edição Especial.

PANTOJA, Maria Júlia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Contribuições Teóricas e Metodológicas da Abordagem Multinível para o Estudo da Aprendizagem e sua Transferência nas Organizações. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Rio de Janeiro, v.8, n.4, p.115-138, out./dez. 2004.

ROBBINS, Stephen R. Cultura organizacional. In: _____. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. Cap. 16, p. 372-385.

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

SILVA, Jomara; BERNARDI, Mônica; JORGE, Maria Aparecida. Avaliação de Desempenho Individual. In: VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio; GUIMARÃES, Tadeu Barreto (Org.). **O choque de gestão em Minas Gerais**. Belo Horizonte: UFMG, 2006. Cap. 9, p.161-189.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. In.: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap. 13, p. 307-442.

SOUSA, Rosânia Rodrigues de. **Os processos de construção da identidade no trabalho do policial militar na atividade de policiamento ostensivo em Belo Horizonte**. 2001. 141 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Divisão de Acompanhamento e Avaliação. **Socialização organizacional dos servidores novatos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte: um projeto de tutoria**. Natal, maio. 2004. Disponível em:

< www.prh.ufrn.br/Legislacao_2007/Estagio_Probatorio.doc > Acesso em 31 mar. 2009

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio; GUIMARÃES, Tadeu Barreto. Introdução. In: _____. (Org.). **O choque de gestão em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. Cap. 1, p.21-40.

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, 13 p.

YIN, Robert K. Introdução. In: YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2005. Cap. 1, p. 19-38.

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. p.437-446.

APÊNDICE - Roteiro de entrevistas

MODELO 1: APLICÁVEL AOS SERVIDORES DA SEF QUE PARTICIPARAM DO TREINAMENTO INTRODUTÓRIO

Parte I - Introdução à conversa

1. Apresentação do projeto de pesquisa em linhas gerais.
2. Pedido de autorização para gravar a entrevista.
3. Explicação sobre a identificação do entrevistado.

Parte II - Roteiro norteador da conversa

1. Você participou de um treinamento introdutório quando você ingressou na Secretaria de Estado de Fazenda?
2. Qual a sua avaliação sobre a existência desse treinamento? Na sua opinião ele é importante? Por quê?
3. De que forma você percebia a organização antes de participar do treinamento introdutório?
4. O treinamento introdutório influenciou o seu modo de perceber a organização? De que modo?
5. Você acha que a sua participação em um treinamento introdutório influenciou o seu conhecimento em relação a algumas características da organização, como por exemplo a sua missão, os seus valores, as suas normas e as suas crenças?
6. Você acha que o fato de você ter participado de um treinamento introdutório influenciou o seu dia-a-dia de trabalho? Explique como isso se deu e dê exemplos.
7. Você reformularia a maneira como o treinamento introdutório é realizado na Secretaria?

MODELO 2: APLICÁVEL AOS SERVIDORES DA SEF QUE NÃO PARTICIPARAM DO TREINAMENTO INTRODUTÓRIO

Parte I - Introdução à conversa

1. Apresentação do projeto de pesquisa em linhas gerais.
2. Pedido de autorização para gravar a entrevista.
3. Explicação sobre a identificação do entrevistado.

Parte II - Roteiro norteador da conversa

1. Você participou de um treinamento introdutório quando você veio para a Secretaria de Estado de Fazenda?
2. Você acharia importante participar desse treinamento? Por quê?
3. Como foi o seu período de adaptação na organização (1º mês de trabalho)?
4. Você acha que se tivesse participado de um treinamento introdutório, esse período de adaptação teria sido diferente?
5. O fato de você não ter participado do treinamento introdutório influenciou a sua forma de perceber a organização? De que modo?
6. Quando você ingressou na organização você teve alguma dificuldade para conhecer suas características, como por exemplo a sua missão, os seus valores, as suas normas e as suas crenças?
7. Você acha que o fato de você não ter participado de um treinamento introdutório ao ingressar na organização influenciou o seu dia-a-dia de trabalho? Explique como isso se deu e dê exemplos.

MODELO 3: APLICÁVEL AO SERVIDOR DA SRH QUE ATUA NA ELABORAÇÃO, GESTÃO E REALIZAÇÃO DO TREINAMENTO INTRODUTÓRIO NO ÂMBITO DA SEF

Parte I - Introdução à conversa

1. Apresentação do projeto de pesquisa em linhas gerais.
2. Pedido de autorização para gravar a entrevista.
3. Explicação sobre a identificação do entrevistado.

Parte II - Roteiro norteador da conversa

1. A SEF realiza treinamento introdutório com os servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo que ingressam no órgão?
2. Como o treinamento introdutório é organizado?
3. O treinamento introdutório impacta na socialização organizacional dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo? De que modo?

4. O treinamento introdutório possui alguma repercussão no dia-a-dia de trabalho dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo? De que modo?
5. Há servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo que não participaram de um treinamento introdutório quando ingressaram na organização? Existem diferenças entre essas pessoas e os servidores que participaram desse treinamento em termos de socialização organizacional e introjeção da cultura organizacional? E em termos de desempenho profissional?