



BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTONIA CLAUDIA VIEIRA SILVEIRA DE FREITAS

**A IMPORTÂNCIA DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NO
PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DO COLABORADOR NA
ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA REDE SÃO PAULO NA
CIDADE DE CRUZ DAS ALMAS-BA**

**GOVERNADOR MANGABEIRA – BA
2013**

ANTONIA CLAUDIA VIEIRA SILVEIRA DE FREITAS

**A IMPORTÂNCIA DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NO
PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DO COLABORADOR NA
ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA REDE SÃO PAULO NA
CIDADE DE CRUZ DAS ALMAS-BA**

Monografia apresentada ao curso de administração da Faculdade Maria Milza, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a MS. Tânia Maria Santos Sousa

**GOVERNADOR MANGABEIRA – BA
2013**

Ficha catalográfica elaborada pelo processamento Técnico da Biblioteca da FAMAM

F862i Freitas, Antonia Claudia Vieira Silveira de.

A importância da socialização organizacional no processo de adaptação do colaborador na organização: um estudo de caso na Rede São Paulo na Cidade de Cruz das Almas - BA. / Antonia Claudia Vieira Silveira de Freitas. – Governador Mangabeira, BA: FAMAM, 2013.

67 f.

Orientadora: Prof^a. Msc. Tânia Maria Santos Sousa.
Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Maria Milza, 2013.

1. Socialização Organizacional. 2. Rede São Paulo - Cruz das Almas - BA. 3. Cultura Organizacional. 4. Gestão de Pessoas - Organizações. I. FAMAM- Faculdade Maria Milza. II. Sousa, Tânia Maria Santos, orient. III. Título.

CDD 658.3

ANTONIA CLAUDIA VIEIRA SILVEIRA DE FREITAS

**A IMPORTÂNCIA DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NO
PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DO COLABORADOR NA
ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA REDE SÃO PAULO NA
CIDADE DE CRUZ DAS ALMAS-BA**

Aprovada em ____/____/____

BANCA DE APRESENTAÇÃO

Profª Ms. Tânia Maria Santos Sousa
FAMAM – Faculdade Maria Milza

Profª Suzane Figueiredo Casas
FAMAM – Faculdade Maria Milza

Profª Ms. Marly de Jesus
FAMAM – Faculdade Maria Milza

**GOVERNADOR MANGABEIRA - BA
2013**

Dedico este trabalho
aos dois grandes amores da minha vida,
esposo Paulo Freitas e filho Thiago
Freitas.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, que me iluminou e me deu forças e persistência para suportar até o final da conclusão do curso.

A minha família meu pai Antonio e minha mãe Catarina, que se preocupou e orou à Deus por mim todos os dias, ao meu irmão Antonio com amor e dedicação sempre presentes na minha vida em todos os momentos.

Ao meu esposo Paulo e filho Thiago, grandes incentivadores, que se esmeraram em suprir entre si minha ausência e muitas vezes, a falta de tempo para dar-lhes atenção merecida.

Ao empresário Roberto Almeida dos Santos pelo constante apoio á minha formação acadêmica e crescimento profissional, e assim permitiu a realização dessa pesquisa na Rede de Supermercado São Paulo.

Aos meus colegas de trabalho Cristiano e Luciana em particular meu supervisor José Augusto que me ajudou de tantas maneiras durante o curso, sempre me proporcionando forças e motivação para a conclusão desde trabalho.

A minha orientadora Tânia Souza e á todos os professores e professoras da FAMAM que contribuíram para construção do meu saber.

Em especial a professora Suzane Figueiredo, que sempre soube das minhas dificuldades e se propôs a me ajudar a elaborar este trabalho.

Aos meus amados colegas, Elizangela, Cleber e Jadiel por termos conseguido enfrentar os maiores obstáculos encontrados nesse caminho percorrido durante os quatros anos de curso, permanecendo sempre juntos e unidos.

A todos que, de alguma forma, contribuíram direto e indiretamente para essa conquista. Muito Obrigada!

“A vontade de se preparar tem que ser maior que a vontade de vencer, vencer será a consequência de uma boa preparação”.

Bernardino

RESUMO

Diante de um cenário dinâmico e competitivo as empresas precisam promover estratégias inovadoras para garantirem um melhor desempenho organizacional. Por isso a socialização organizacional vem sendo uma importante ferramenta utilizada pelas organizações para transmissão de sua cultura aos funcionários, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. Desse modo a socialização organizacional é a maneira como as organizações recebem os novos participantes e os integram a sua cultura e ao seu sistema, para que possam comportar-se de maneira adequada às suas expectativas, fazendo com que as pessoas se adaptem ao ambiente, às pessoas, às regras e aos regulamentos internos. Nesta perspectiva este estudo tem como objetivo avaliar de que forma o processo de Socialização Organizacional exerce influência na adaptação do colaborador na instituição. Assim buscou-se conhecer os métodos utilizados no processo da socialização utilizado na instituição, e então compreender os benefícios da sistematização desses processos na empresa. Sendo assim foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória, de abordagem quali-quantitativa, constituindo-se como um estudo de caso na Rede de Supermercados São Paulo, no município de Cruz das Almas, no ano de 2013. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o questionário semiestruturado aplicado aos funcionários com o período de admissão em até um ano. A partir dessa pesquisa percebeu-se que a socialização organizacional realizada pela empresa exerce influência na adaptação do colaborador de forma positiva através da disseminação de uma cultura adaptativa servindo de guia no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Cultura Organizacional. Integração da equipe.

ABSTRAT

Faced with a dynamic and competitive environment companies need to promote innovative strategies to ensure better organizational performance. Therefore the organizational socialization has been an important tool used by organizations to transmit their culture to employees, contributing to the achievement of organizational goals. Thus the organizational socialization is the way organizations receive new entrants and integrates their culture and their system so that they can behave in an appropriate manner to your expectations, causing people to adapt to the environment, people, rules and internal regulations. This perspective, the study aims to assess how the process of Organizational Socialization influences the adaptation of the employee in the organization. Thus we sought to know the methods used in the socialization process used in the institution, and then understand the benefits of the development of these processes in the company. Thus a survey of descriptive and exploratory nature of qualitative and quantitative approach, establishing itself as a case study in São Paulo Supermarket Chain in Cruz das Almas-BA, in the year 2013 was performed. As an instrument of data collection the semistructured questionnaire to officials with the acceptance period up to one year was used. From this research it was realized that the organizational socialization performed by the company exerts influence the adaptation of the employee in a positive way through the spread of an adaptive culture serving as a guide in the workplace.

Keywords: People Management. Organizational Culture. Integration team.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Idade dos entrevistados	39
Figura 02 – Sexo dos entrevistados	40
Figura 03 – Cargo ou função dos entrevistados	41
Figura 04 – Tempo de serviço dos entrevistados	42
Figura 06 – Conhecimento das normas e valores da empresa	43
Figura 07 – Compartilhamento da cultura da empresa.....	44
Figura 08 – Flexibilidade da instituição com relação às mudanças.....	45
Figura 09 – Preocupação da cultura adotada pela empresa	46
Figura 10 – Influência da cultura organizacional no desempenho das atividades.....	47
Figura 11 – A forma de influência da cultura implementada pela organização.....	48
Figura 12 – Contribuição do processo de socialização na adaptação dos colaboradores.....	50
Figura 13 – Aspectos pelos quais os colaboradores se adaptaram mais rapidamente	51
Figura 14 – Percepção dos funcionários em relação aos aspectos no qual a empresa se preocupa em socializa os seus colaboradores.....	52
Figura 15 – Participação dos colaboradores no programa de integração.....	54
Figura 16 – A empresa adota alguma estratégia para promover os métodos de socialização.....	55
Figura 17 – Contribuição da socialização para a permanência dos funcionários na empresa	56
Figura 18 – Resultados da socialização para os funcionários	57
Figura 19 – Avaliação dos funcionários sobre o processo de socialização praticado pela empresa.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Elementos da cultura organizacional	24
Quadro 02 – Estágios da socialização.....	28
Quadro 03 – Métodos de socialização.....	29
Quadro 04 – Classificação das Estratégias.....	32
Quadro 05 – Vantagem do programa de integração	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Entendimento dos entrevistados sobre o conceito de socialização	49
Tabela 02 – Métodos de socialização utilizados na integração	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	16
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	25
2. 3.1 Métodos de Socialização	29
3 METODOLOGIA	37
4 RESULTADOS.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICES	64
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	65

1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário dinâmico e competitivo e em constantes mudanças as organizações vêm percebendo que investir em seus funcionários passou a ser um fator importante, para o alcance de seus objetivos. Para isso as organizações precisam promover estratégias inovadoras, no sentido de integrá-los adequadamente ao âmbito do trabalho, desenvolvendo um ambiente interno onde os trabalhadores sintam-se comprometidos com esses objetivos, alcançando melhores resultados ao desempenharem suas atividades.

Desta forma a socialização organizacional vem sendo uma importante ferramenta utilizada pelas organizações para transmissão de sua cultura aos funcionários, recebendo-os e treinando-os dentro da cultura da empresa, a fim de fixar e manter essa cultura.

Portanto entende-se que socialização organizacional é o modo pela qual a instituição recebe os novos participantes e os integra a sua cultura e ao seu sistema, para que possa comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização, fazendo com que as pessoas se adaptem às regras e regulamentos internos (CHIAVENATO, 1992).

Neste contexto compreende-se que na fase inicial do emprego é necessário que o novo colaborador possa conhecer a organização como um todo e enxergar a sua função dentro da empresa, e ao mesmo tempo conhecer todos os processos, normas, valores e políticas vigentes.

Assim a socialização organizacional tem como propósito fornecer ao funcionário recém chegado informações importantíssimas sobre a organização, proporcionando uma situação confortável que facilitará o seu ajuste e adaptação mais rapidamente, onde trará benefícios tanto para a organização quanto para o funcionário.

Diante do exposto a relevância pessoal dessa pesquisa evidencia o interesse da autora em ampliar os conhecimentos relacionados ao processo de socialização organizacional, além disso, pelo fato de atuar como colaboradora na instituição onde foi realizada a pesquisa, pois se percebe a necessidade de avaliar como a empresa vem socializando seus colaboradores, já que a mesma acredita que o sucesso do programa de socialização trará bons resultados para a organização.

Esta pesquisa será de grande relevância para que os gestores da empresa percebam o quanto o processo de Socialização Organizacional bem estruturado poderá ajudar a organização na adaptação dos novos colaboradores, possibilitando uma maior interação entre a equipe de trabalho, resultando em satisfação com a organização, o que refletirá para a sociedade em melhores práticas de atendimento da organização.

No âmbito acadêmico esse trabalho implicará em apresentar alguns conteúdos acerca do tema que poderá contribuir e servir para base de futuras pesquisas e estudos, ampliando e construindo maiores conhecimentos aos estudantes do curso de Administração e profissionais que atuam na área de gestão de pessoas.

Diante disto, o problema desta pesquisa consistiu em investigar como o processo de socialização organizacional influencia na adaptação do funcionário na Rede de Supermercado São Paulo na cidade de Cruz das Almas - BA?

Nesta perspectiva o estudo teve como objetivo geral analisar de que forma o processo de socialização organizacional exerce influência na adaptação do colaborador e os objetivos específicos: identificar como a cultura organizacional pode influenciar na adaptação dos funcionários; conhecer os métodos utilizados no processo da socialização organizacional; compreender os benefícios da sistematização desse processo na empresa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente as organizações dependem do desempenho humano para o sucesso, para isso desenvolvem e organizam uma forma de atuação sobre o comportamento humano no trabalho. Fischer (2002), afirma que o desempenho das pessoas no trabalho depende exclusivamente do modelo de gestão utilizados pelas empresas.

Neste sentido as empresas passam a utilizar as práticas da gestão estratégica de pessoas para agregar mais valor ao desempenho da organização, sob aspecto estratégico, capaz de alinhar as políticas de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais.

De acordo com Dutra (2012, p.16), pode-se constituir a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Para isso as organizações são compostas de pessoas e precisam delas para atingir suas metas, assim como as pessoas necessitam das organizações para alcançar seus objetivos. Deste modo está diretamente vinculada ao comprometimento entre a empresa e o colaborador.

De acordo com Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas é o estilo como uma empresa se organiza para gerir e orientar o comportamento humano no trabalho. Diante disso, a empresa se estrutura, define princípios e estratégias, políticas e práticas ou processo de gestão, com a finalidade de orientar os gestores sobre a forma de atuar perante aqueles que nela trabalham. Neste contexto as organizações devem passar a elaborar estratégias, políticas e práticas que consolidem uma estrutura de gestão de pessoas, de forma que se torne um diferencial.

Ainda conforme Fischer (2002), existem dois tipos de fatores que são condicionantes ao modelo de gestão tais como, os fatores internos e externos. Sendo que os fatores internos têm como destaque os produtos e serviços oferecidos, a tecnologia implantada a estratégia da organização de trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. No que tange os fatores externos estão ligados

a cultura do trabalho de cada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao estado e aos demais agentes nas relações de trabalho que formarão os limites, nos quais os modelos de gestão de pessoas irão atuar.

Deste modo, a cultura organizacional adotada pelas empresas vai orientar os seus processos, influenciando internamente e externamente sobre a gestão pessoas.

Vergara (2006), ressalta a importância da gestão de pessoas nas organizações. Para que as pessoas tenham habilidades e sejam capazes de produzir em consonância com os objetivos organizacionais. Pois cada vez mais elas estão participando das decisões, definindo visão, propósito e estratégias, atuando no negócio de forma coerente e participativa, contribuindo para o sucesso da empresa, as quais passaram a depender do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas.

Neste sentido devemos destacar que a gestão de pessoas deixa de ser um setor onde as pessoas têm funções extremamente mecanicistas para se tornar uma parte essencial e estratégica em qualquer empresa, tornando-se maior fonte de vantagem competitiva na organização. Onde a gestão de pessoas é representada pela busca do equilíbrio entre os objetivos das organizações e das pessoas e que deve ser levada em consideração a maneira como as pessoas são tratadas e como elas se sentem na instituição.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois dependem vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, da característica do contexto ambiental do negócio da organização, da tecnologia utilizada dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2010, p.6)

Na visão de Bohlander (2003), tem-se que entender o comportamento humano, para trabalhar efetivamente com pessoas. Portanto será necessário conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis que ajudarão a construir uma força de trabalho qualificada e motivada. Para alcançar suas metas e objetivos, as organizações estão tratando as pessoas como parceiras e não como meros recursos.

Chiavenato (2010, p.4) afirma que,

as pessoas dependem das organizações das quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem sucedido depende de crescer dentro da organização. De outro lado as organizações também dependem diretamente e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos.

Sendo assim, as empresas são constituídas por grupos de pessoas e necessitam delas para alcançar seus objetivos, planos e metas. Enquanto para as pessoas, a empresa é uma oportunidade para a conquista de vários objetivos pessoais.

É perceptível que o gestor de uma organização estar gerenciando pessoas a todo instante, e o seu grande desafio é conseguir incentivá-los, motivá-los a fazer com que os objetivos da organização sejam seus objetivos. A prática de gerenciamento de pessoas eficaz é a base para que as empresas sejam capazes de prestar serviços de qualidade, proporcionando boas práticas de atendimento aos seus clientes externos e internos. Para isso as organizações devem buscar se adaptar as novas práticas de gestão, na busca de seus objetivos.

Gil (2001), destaca que cada vez mais está evidente o quanto a forma de relacionamento com trabalhadores tem contribuído para os resultados obtidos pela empresa, valorizando as pessoas como capitais humanos indispensáveis para a organização.

As organizações não se formam acidentalmente ou espontaneamente. Elas são orientadas em torno de objetivos, têm um propósito específico, e são criadas porque um ou mais indivíduo percebem que a coordenação e ação combinadas de um número de pessoas podem realizar alguma coisa que uma ação individual não pode (DIAS, 2008, p.165)

Sendo assim as pessoas passaram a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional. Atualmente as empresas utilizam as estratégias de recursos humanos para manter uma vantagem para a organização perante seus concorrentes no mercado atuante, e para garantir que as pessoas sejam capazes de cumprir adequadamente a missão organizacional.

Dependendo da maneira como são tratadas as pessoas podem aumentar ou reduzir as fraquezas de uma organização. Elas também podem ser a fonte do sucesso como podem ser a fonte de fracasso, é necessário que as pessoas sejam

tratadas como elementos fundamentais para que a eficácia organizacional e os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados (CHIAVENATO, 2010).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, e costumes estabelecidos por normas e atitudes compartilhadas, transmitidas e aprendidas por todos os membros da organização, ou seja, ela representa as normas informais que orientam o comportamento dos membros de uma instituição direcionando suas ações para o alcance dos objetivos.

Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para perceber, se pensar e sentir-se em relação aqueles problemas (SHEIN1984, apud. FREITAS, 2012 p.13).

Nesse sentido o autor traz um enfoque sobre como os membros se comportam em determinadas situações de acordo com os valores definidos, que podem ser justificados na forma como percebem, pensam ou sentem, ao surgir um problema.

Silva e Zanelli (2004), concordam que a cultura de uma organização é formada para responder questões de adaptação externa e de integração interna. No que diz respeito à adaptação externa estão relacionados aos desafios impostos aos funcionários de encontrarem alternativas adequadas para que possa manter-se no mercado e estabelecer maneiras de saber, como lidar com possíveis mudanças. Já a integração interna está relacionada à forma de constituir e conservar relações de trabalho entre os funcionários da organização.

Na visão de Maximiano (2004), a cultura auxilia as pessoas a resolverem problemas de convivência interna, pois ela determina, as recompensas e punições estabelecendo faixa de tolerância para lidar com os erros que as pessoas cometem no ambiente de trabalho, além disso, ajusta as relações com os outros grupos e com o ambiente externo. Segundo o autor é a cultura organizacional que determina os tempos e as condições para que os recém-chegados sejam aceitos.

Percebe-se então que a cultura produz as normas de ação, ou seja, ela oferece formas definidas de pensamentos, sentimentos e comportamentos determinando como deve ser feito as coisas numa organização, atuando como guia na tomada de decisões de seus membros.

A cultura organizacional refere-se ao padrão compartilhado de crenças, premissas e expectativas mantidas pelos membros da organização e sua maneira características de perceber os artefatos e o ambiente da organização e suas normas, e seus valores de modo como existe fora do indivíduo. (BOWDITCH, 2006, p.226).

Portanto, a cultura é o reflexo da personalidade de uma organização, e assim nos permite uma melhor percepção com relação à maneira como é estabelecida suas estratégias, o estilo preferido de liderança e os costumes aceitos de se cumprirem as tarefas e entre outros aspectos.

É importante ressaltar que a essência de uma cultura é demonstrada pela maneira como ela administra seus negócios, cuida de seus clientes e funcionários, o grau de autonomia, liberdade e o grau de lealdade demonstrado por seus funcionários com relação à empresa (CHIAVENATO, 2010).

Para o administrador não é suficiente identificar a cultura da organização e a influencia que ela exerce no processo de gestão. É essencial que ela compreenda como essa cultura é transmitida ou aprendida pelos participantes da organização o que possibilita o seu gerenciamento passando pelo processo de socialização organizacional (SHINYASHIKI, 2002, p.166).

A cultura de uma organização pode ser aprendida. Portanto torna-se de fundamental importância que no momento da socialização o novo integrante aprenda a sua cultura e se adéqüem a determinados procedimentos e comportamentos que a empresa deseja que ele apresente. No momento que ele entende a realidade da empresa, irá se comportar de acordo com as normas e políticas vigentes.

Neste contexto é imprescindível que toda organização busque adaptação do indivíduo, utilizando a cultura organizacional, como mecanismo de controle para moldar condutas e homogeneizar maneiras de pensar e agir dentro da organização.

De acordo com Schein (1984) *apud* Freitas (1991), a cultura é aprendida basicamente através de dois mecanismos interativos: redução de dor e ansiedade e reforço/recompensa positiva.

➤ O primeiro mecanismo diz respeito à ansiedade, derivada da incerteza que o indivíduo tem ao encontrar um grupo novo a respeito de sua capacidade de sobreviver e de ser produtivo ou se os membros trabalham uns com os outros. Nesse estágio eles aprendem a eliminar o desconforto imediato evitando o desconforto futuro.

➤ No segundo mecanismo, reforço positivo, as pessoas repetem o que funcionam e abandonam o que não funciona. O grupo copia aquilo que é sucesso para a organização, que será compartilhado por todos, criando parte da cultura. Nesse tipo de mecanismo as respostas produzidas estão sendo testadas continuamente no ambiente, o que permitirá maior rapidez na adaptação.

Segundo Chiavenato (2010), existem algumas culturas que permitem adaptação, mudanças e melhoria do desempenho da organização e outras não. Para o autor cada empresa tem sua personalidade própria, as organizações que adotam as culturas adaptativas caracterizam-se pela maleabilidade e flexibilidade e são voltadas para inovação e mudança, enquanto aquelas que possuem culturas não adaptativas são conservadoras e muito rígida, se caracterizam pela manutenção de valores, costumes e tradições que permanecem fixas e não mudam ao longo do tempo.

A cultura proporciona estabilidade para a organização, ao mesmo tempo pode ser grande desafio no processo de mudança. Nesse sentido Silva e Zanelli (2004), afirmam que quanto mais sólida for a cultura, mais difícil será sua mudança, pois ela funciona como um escudo ou anteparo que protege a organização de grandes transformações que possam alterar o status quo. Quando a cultura de uma organização é conhecida, será muito mais fácil trabalhar com as mudanças que podem prejudicar ou potencializar os objetivos e metas a serem alcançados.

Maximiano (2004, p.343), nos mostra de forma clara como são as culturas adaptativas e não adaptativas.

As culturas adaptativas (orientadas para fora) preocupam-se seriamente com clientes, acionistas e empregados. Nas culturas organizacionais não adaptativas (orientada para dentro) a administração preocupa-se principalmente consigo mesmos, algum produto ou tecnologia mais familiar.

Neste contexto é possível destacar que a cultura organizacional pode ser flexível e maleável e impulsionar a organização, ou também pode ser rígida e dificultar o seu progresso. A forma como a cultura é administrada levará ao sucesso

ou fracasso da organização, essa cultura pode proporcionar desenvolvimento para a empresa como também pode ser grande obstáculo no processo de mudança de padrões vigentes.

Atualmente os padrões culturais exercem influência preponderante nos comportamentos dos funcionários. Sendo assim as organizações cultivam e mantêm sua própria cultura que poderá impactar no comportamento do funcionário.

Robbins (2005), chama atenção em relação à cultura forte, onde os valores essenciais da organização são fortemente atacados e amplamente compartilhados pela maioria dos funcionários, criando um impacto maior sobre o comportamento e expectativas dos funcionários. Quando os membros aceitam os valores essenciais e se comprometem, mais forte será a cultura, e conseqüentemente levará a um índice mais baixo de rotatividade da força de trabalho.

De acordo com Bowditch (2006), existem três fatores básicos que determinam uma cultura forte ou não, os quais fazem a diferença na formação das atitudes e na formação do comportamento dos seus membros. Em primeiro lugar a força cultural se baseia na extensão das crenças e valores compartilhados, existente na organização. Em segundo lugar, as culturas organizacionais cujas crenças e valores são mais amplamente compartilhados pelos membros. Por fim, nas culturas que as crenças e valores são ordenados com clareza.

Percebe-se que Robbins e Bowditch, concordam que, quanto mais forte for à cultura maior será a sua influência no comportamento dos seus membros, no desempenho e na satisfação. No entanto essa cultura tende ter o efeito mais poderoso porque servirá de guia para maioria dos colaboradores.

Para Kotter e Heskett (1994), a falta de mecanismo de permanência e controle da rotatividade de pessoal enfraquece muito uma cultura. Portanto devem-se levar em consideração alguns fatores que contribuem para o surgimento de uma cultura forte, como a continuidade da liderança, a estabilidade dos membros no grupo o tamanho do grupo e o sucesso considerável da organização.

Por isso, quanto mais forte a cultura, mais o indivíduo permanecerá na instituição, mais arraigados se tornam esses valores, pois a cultura organizacional adotada pela empresa tem grande influência internamente e externamente sobre a gestão de pessoas.

De acordo com Bertero (2010, p.39):

A formação de uma cultura organizacional é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente de adaptação externa e integração interna da organização, e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional. O elemento que nos interessa focalizar, porém, é do poder neste processo de formação de cultura, poder que é exercido por uma pessoa ou grupo de pessoa no período formativo ou inicial da empresa.

Ainda conforme Bertero (2010, p.39), a cultura organizacional recebe influência do seu fundador, de acordo com a sua visão do mundo, dos valores e do negócio, que serão apresentados como desejáveis e, portanto, merecem ser acatados internalizados e incorporados pelos demais membros da organização.

Neste sentido os valores, objetivos, princípios e especialmente o comportamento dos fundadores fornecem importantes indicações sobre o que realmente se quer dos empregados agora e no futuro.

Dias (2008), evidencia a importância do papel dos fundadores na criação da cultura organizacional, pois são eles que escolhem não somente as missões básicas e os contextos ambientais no qual o novo grupo irá operar, mas também direcionam as responsabilidades individuais, nos quais os membros do grupo adotam para obter êxito em seu ambiente de trabalho e para promover a sua própria integração. Eles são orientados em torno de objetivos que então são recriados pelas pessoas que fazem parte da organização.

Silva e Zanelli (2004 p.428), afirmam que o processo de criação e implementação da cultura se dá através do comportamento das principais lideranças da organização.

Esse processo de criação de uma cultura segundo Robbins (2005) ocorre em três maneiras: Primeiro, os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensam e sintam as coisas da mesma forma que eles. Segundo, eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir. Finalmente o comportamento dos fundadores age como modelo que encorajam os funcionários a se identificar com eles e, dessa forma a insere seus valores e convicções.

Quando a empresa tem sucesso, a visão dos fundadores passa a ser vista como principal determinante desse sucesso. Nesse momento toda a personalidade dos fundadores se torna uma parte integrante da cultura da organização. (ROBBINS, 2005, p. 381)

Embora os fundadores sejam importantes no processo de construção da cultura, devem-se levar em consideração a interação social que os demais participantes também podem construir, a maneira de proceder poderá ser transferida as futuras gerações de membros da organização.

Diante disto deve-se compreender o que consiste uma cultura de uma organização, a forma como ela é criada e aprendida, pode auxiliar na compreensão do comportamento humano específico no âmbito do trabalho.

Freitas (2012), destaca os elementos que compõem a cultura organizacional de uma empresa as quais podem ser aprendida conforme descrito abaixo:

Quadro 01 – Elementos da cultura organizacional

Elementos	Conceitos
Valores	É tudo aquilo que é importante para o sucesso da organização e deve ser considerado como guia para o comportamento organizacional no dia-a-dia. Os valores costumam ser reforçados por outros elementos culturais: como as histórias, os rituais, as cerimônias, as normas etc.
Crenças e pressupostos	É um termo utilizado como aquilo que é tido como verdade na organização. Sendo assim os administradores de todos os níveis devem reforçar essas crenças por meio de suas ações para evitar discrepância entre o discurso e a prática esses pressupostos proporciona estabilidade da cultura nos ambientes internos e externos, reduzindo a angústia e ansiedades do grupo diante da incerteza.
Ritos, Rituais e Cerimônias	Os rituais e os ritos são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional. Os rituais de integração podem ser planejados para comemorar o aniversário do mês, festa de fim de ano, jantares ou churrascos semestrais ou anuais, datas importantes na empresa ou mesmo incentivar o happy hour semanal.
Sagas e heróis	As sagas são narrativas heróicas, ou épicas, que louvam o caminho percorrido pela organização com ênfase nos grandes obstáculos que ela encontrou e como elas foram vencidas. Uma das principais funções da saga é a de despertar a admiração dos membros da organização e suscitar o orgulho em fazer parte de algo tão especial. Os heróis estabelecem padrões de desempenho e exerce uma influencia duradoura que motiva os empregados.
Estórias	São narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatiza como esses comportamentos se ajusta ao ambiente organizacional desejado. As histórias exercem um papel relevante na divulgação dos valores e de exemplos que devem ser seguidos na consolidação da cultura. Os novos membros também aprendem quais são as exceções à regra, que podem ser violadas sem causar maiores repercussões enquanto outras são tidas como sagrada.

Tabus	São consideradas as áreas proibidas que esteja além das fronteiras. As empresas que passaram por algum escândalo se reerguerão, farão mudanças radicais em relação a seus valores, não apenas atitude correta, ética e responsável, mas exportara a todos novos membros organizacionais a uma intercepção legal e moral. Construir o futuro será trabalho de todos esses temas será esquecidos ou explicitamente evitados.
Normas	Elas dizem respeito aos procedimentos e comportamentos considerados padrões, a regra para a maior parte das situações e eventos organizacionais, todas as empresas tem suas normas sejam elas explicitas ou tácitas e devem ser seguidas por todos até mesmo pelo seu criador.

Fonte: Freitas (2012), adaptado pela autora.

Esses elementos citados por Freitas (2012), exercem grande força na constituição da cultura, e são essenciais para produzirem resultados nos comportamentos dos indivíduos ou grupos organizacionais, fornecendo uma mensagem ou uma interpretação para esses membros a respeito do que consideram importantes e válidos.

De acordo com Bowditch (2006), a cultura de uma organização é o repositório sobre o qual seus membros concordam, a cultura ajuda os seus membros a lidarem com a ansiedade e suas emoções. Entretanto toda cultura envolve contradições, ambigüidade e paradoxo, ao mesmo tempo, as culturas podem criar ordem social, onde os costumes começam a surgir a partir do momento que proporciona comportamentos adequados passado pelo processo de socialização.

Para o administrador de recursos humanos o conceito de socialização é cada vez mais útil para planejar ações que podem ser inseridas nas políticas e práticas na gestão de RH com o objetivo de manter ou desenvolver um processo de mudança no recrutamento e seleção, palestras de integração de novos colaboradores, desenhos de sistemas de remuneração que muitas vezes, precisam organizar um processo sistemático de socialização do novo colaborador (SHINYASHIKI, 2002).

2.3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A socialização no conceito de Vila Nova (1981), significa transmissão de padrões de comportamento, normas e crenças, bem como o desenvolvimento de atitudes e sentimentos coletivos pela comunicação simbólica. É, portanto, um processo fundamental de aprendizagem que não serve apenas para a integração do indivíduo na sociedade, mas, também para continuidade dos sistemas sociais.

Shinyashiki (2002), afirma que, a socialização praticada pelos indivíduos pode ser distinguida entre a socialização primária e a socialização secundária. No que tange, a primeira envolve muito mais que uma simples aprendizagem cognitiva e ocorrem as circunstâncias emocionais. A segunda é determinada pela complexidade da divisão do trabalho e respectivamente pela distribuição social do conhecimento dado a sociedade, que são fundamentais para a análise do processo de integração dos indivíduos na organização.

Portanto, essa idéia de socialização primária é a fase em que o individuo se torna membro de uma sociedade, enquanto a secundaria no contexto organizacional é compreendida como a inserção da cultura organizacional no ambiente do trabalho.

Nesse sentido as organizações desejarão ajudar os novos funcionários a se adaptarem a sua cultura utilizam de estratégias que facilitarão a sua adaptação e aprendizagem promovendo a socialização organizacional.

A socialização organizacional é uma espécie de cerimônia de iniciação e de aculturação às práticas e filosofias predominantes na organização e simultaneamente de desprendimento de hábitos e prejuízos indesejados que deve ser banidos do comportamento do recém iniciado. É a maneira pela qual a organização recebe os novos participantes e os integra a sua cultura, ao seu sistema, para que possa comporta-se de maneira adequada às expectativas da organização (CHIAVENATO,1992, p.83).

O processo de socialização funciona como elemento de fixação e conservação da cultura. É uma ferramenta chave para inserção da cultura da organizacional nos novos membros, para que estes se adaptem às regras e regulamentos internos, tal que esse novo funcionário faça um confronto entre seus interesses pessoais e expectativas com os interesses da organização.

Van Maanen (2010), conceitua a socialização organizacional como a forma de moldar uma pessoa par assumir novos cargos, status ou papéis no ambiente de trabalho. Para o autor a socialização organizacional é o processo pelo qual o colaborador aprende valores, normas de comportamentos, que permitem participar como membro de uma organização, este processo ocorre durante toda carreira do colaborador dentro da organização. Por conseqüência a socialização, torna-se um processo continuo pelo qual irá auxiliar no desenvolvimento de sua personalidade, valores e objetivos.

Para Dutra (2012), não basta ações de recepção das pessoas pela empresa se essas ações não têm continuidade ou se as ações subseqüentes não são

coerentes com as ações de socialização. Segundo o autor poucas são as organizações que tem preocupação constante com esse aspecto.

Sendo assim as empresas devem buscar promover a integração da equipe principalmente nos primeiros momentos de chegada do colaborador, criando um ambiente agradável, proporcionando uma situação de satisfação no trabalho. Nesse momento o papel do gerente é de grande relevância no processo de socialização.

Neste contexto Chiavenato (1992, p.84) afirma que:

O gerente pode utilizar uma variedade de meios para promover a socialização de membros novos e antigos, como planejamento do processo seletivo que permita ao candidato conhecer o seu futuro ambiente de trabalho experiência de uma determinada designação de tarefas iniciais, modelagem de aprendizagem com os funcionários mais antigos.

Ainda conforme Chiavenato (1992), no decorrer do processo o novo funcionário e o gerente devem aprender a ajustar-se um ao outro. Para isso a empresa tenta adequar o indivíduo às suas necessidades. Por outro lado o indivíduo tenta influenciar a organização a criar uma situação de trabalho que lhe seja favorável. Trata-se de um processo bidirecional e recíproco em que cada uma das partes tenta influenciarem e adaptar-se a outra, a seu propósito e conveniência de um lado a socialização e o outro a personalização.

Portanto o gerente deve estar capacitado e preparado tecnicamente, e deve ser capaz de tomar decisões devidas no momento oportuno com emissão de ordens claras, facilidade de comunicar-se e ouvir, proporcionando as informações para possíveis ajustes, facilitando o alcance dos objetivos desejados tanto do indivíduo, quanto da organização.

O papel do líder é de grande relevância nesse momento ao disseminar e sustentar a cultura organizacional através de suas ações, de seus comentários e das visões adotadas. Nesse sentido é fundamental que cada funcionário soubesse de seu superior quais suas expectativas com relação ao seu trabalho, para que possa se auto-avaliar, e assim comparar sua atuação em relação a qualidade de seu desempenho, buscando a sua adaptação com a organização.

“Há pessoas que têm facilidade para adaptar-se rapidamente a novos grupos de trabalho; entretanto, outras ficam tensas, insatisfeitas e retraídas, prejudicando o andamento dos trabalhos.” (VASCONCELLOS, 2003, p. 96).

Para muitos recém-contratados, ao entrar na organização precisam conhecer e aprender em particular com detalhes tudo sobre a empresa tornando esse processo de socialização um período muito vagaroso e complicado até a sua adaptação dentro da instituição.

Percebe-se que no processo de socialização, a fase mais crítica é o momento do ingresso do novo colaborador na organização, a qual deve ajudá-lo a se adaptar à nova cultura, pois aqueles que não conseguem assimilar os comportamentos essenciais e cruciais da empresas podem ser desligados da organização.

Por esse motivo, Robbins (2005), destaca que o processo de socialização pode ser formado por de três estágios os quais os indivíduos possam se ajustar a cultura da organização, conforme quadro 2:

Quadro 02 – Estágios da socialização

Tipos	Conceitos
Pré-chegada	Refere-se a todo o aprendizado ocorrido antes que o novo membro se junte à organização, de maneira que ele chega trazendo um conjunto de valores, normas, atitudes e expectativas.
Encontro	O novo colaborador visualiza o que a empresa é de verdade, e se confronta com a possibilidade de que as expectativas e a realidade venham a divergir.
Metamorfose	As mudanças relativamente duradouras acontecem, o novo se sente confortável com o ambiente de trabalho, compreendendo-as e aceitando as normas da organização e do seu grupo diminuindo as chances dele abandonar a instituição.

Fonte: Robbins (2005), adaptado pela autora.

Esse processo de três estágios tem um impacto sobre a produtividade do novo funcionário, sobre seu comprometimento com os objetivos da organização e sobre sua decisão final acerca de permanecer no emprego. Quando as expectativas e a realidade divergem, o novo funcionário precisa passar por uma nova socialização, que substituirá as impressões anteriores pelo novo conjunto de premissas consideradas desejáveis pelas organizações. Em alguns casos específicos os novos membros pode se desiludir com realidade do seu trabalho e desistir do emprego.

O gestor deve observar alguma eventualidade, ou dificuldades do candidato para que sugira fazer alguma alteração no que diz respeito ao conteúdo e a maneira a qual está sendo conduzido este processo.

Para Shinyashiki (2002), a busca pelas informações, ajuda o novato a reduzir a ansiedade e a entender e conhecer profundamente o ambiente organizacional. Além do mais, essa busca de informações permite que o novo colaborador, compense as freqüentes falhas do supervisor e dos colegas em providenciar informações suficientes quanto às tarefas básicas que compõem o processo de socialização.

2. 3.1 Métodos de Socialização

Para integrar os novos membros, adequadamente a uma força de trabalho, as organizações precisam promover a socialização, dando impulso a um ambiente de trabalho favorável e receptível durante a fase inicial do emprego, com isso a influência na adaptação das pessoas a sua equipe.

Para isso Chiavenato (2010), destaca a importância de cinco aspectos relativos a essa integração:

Quadro 03 – Métodos de socialização

Tipos	Conceitos
Processo seletivo	A socialização tem início nas entrevistas de seleção através das quais, o candidato fica conhecendo o seu futuro ambiente de trabalho, as atividades desenvolvidas, os desafios e recompensas em vista, o gerente e estilo de administração existente.
Conteúdo do cargo	O novo funcionário deve receber tarefas suficientemente solicitadoras e capazes de proporcionar-lhes sucesso no início de sua carreira na organização, para depois receber tarefas gradativamente mais complicadas e crescentemente mais desafiadoras.
Supervisor como tutor	O novo funcionário pode ligar-se a um tutor capaz de cuidar de sua integração na organização. Para os novos empregados o supervisor representa o ponto de ligação com a organização e a imagem da empresa.
Grupo de trabalho	O grupo de trabalho pode desempenhar um papel importante na socialização dos novos empregados. A integração do novo funcionário deve ser atribuída a um grupo de trabalho que possa provocar nele um impacto positivo e duradouro.
Programa de integração	É um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinados aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura da organização (áreas e departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais etc.

Fonte: Chiavenato (2010), adaptado pela autora.

Esses métodos de socialização são todos importantes, para garantir a eficiência do processo. É por meio da integração do indivíduo que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos pela organização e internalizados pelos novos membros. Portanto o programa de integração procura fazer com que recém-contratado aprende de forma intensiva e rápida em sala de treinamentos a situação real, a partir de todas as informações o funcionário comporta-se como um membro que veste a camisa da organização.

Para Maximiano (2004, p.338), “os componentes ou regras de condutas são comunicados aos recém-chegados por diferentes meios”. Por exemplo:

- Descrições de cargos, manuais, políticas organizacionais e outros recursos da organização formal.
- Orientação dos veteranos.
- Cerimônia de iniciação, como as semanas de integração de calouros.

Ainda conforme Maximiano (2004), as organizações oferecem as informações necessárias a um treinamento de inclusão logo nos primeiros dias de ingresso do funcionário. Alguma no final da sua integralização entrega um manual, contendo todas as informações que o funcionário deve saber a respeito da organização, para que este receba as instruções pelos canais adequados e não esteja sujeito á contaminação perceptiva.

Existem várias organizações que já criaram seus manuais de integração, contendo todas as informações necessárias que devem ser passadas para o novo funcionário, a respeito dos procedimentos internos e questões de comportamentos esperados para com a cultura organizacional. Esse manual deve ser atualizado para não se tornar obsoleto a curto e médio prazo.

Nesse sentido a socialização acontece basicamente pelo processo de aquisição de comportamento ou regras de conduta associando os papéis que as pessoas desempenham nas organizações. Diante disto os componentes ou regras de condutas são comunicados por meio de alguns mecanismos como, descrição de cargos, manuais, políticas organizacionais, além disso, por orientação dos veteranos e não esquecendo a cerimônia de iniciação feita logo na semana de integração do recém-chegado (MAXIMIANO, 2004).

Percebe-se então que é imprescindível definir com clareza quais são o foco do negócio e suas estratégias, ou seja, formalizar sua missão dentro da organização e da mesma forma definir criteriosamente o como agir, e quais os papéis a serem ocupados por todos os funcionários.

Na busca de tornar seus membros como efetivos, as empresas devem utilizar de diversas estratégias promovendo a socialização organizacional, transmitindo valores e comportamentos, que devem ser internalizados pelos recém-contratados.

Essas táticas podem ser selecionadas conscientemente pela direção da empresa, quando o programa em curso de treinamento ou de integração de novos colaboradores, ou podem ser selecionados inconscientemente, representando procedentes estabelecidos no passado da organização tais como método de socialização “cai na piscina e nada”, usado em certos cargos em que o indivíduo tem de aprender por si mesmo a desempenhar o novo papel. Os novatos respondem a seus papéis de modo diferentes por que as táticas de socialização usadas pelas empresas determinam a informação que irão receber (SHINYASHIKI, 2002 p.178).

Portanto dependendo do modo como a organização socializa seus funcionários, há uma grande chance de controle sobre este indivíduo. Diante disto, antes de iniciar o processo de socialização, as organizações devem planejar e definir quais os objetivos e resultados almejados, para que possam aplicar corretamente as estratégias adequadas de socialização, aumentando a possibilidade de conseguirem melhores resultados.

Sendo assim Van Maanen (2010), sistematizou as estratégias de socialização. Segundo o autor existem sete pares de estratégias de socialização que poderão ser escolhidas, planejadas e adotadas pelos gestores, como mostra o quadro 04 abaixo.

Quadro 04 – Classificação das Estratégias

TIPOS DE ESTRATÉGIAS	CONCEITO
Estratégias de socialização formais e informais	As formais ocorrem quando o novato é colocado em sua posição organizacional designada e deve aprender informalmente as práticas reais, diferenciando dos outros membros da organização. A informal ocorre quando o funcionário aprende a desempenhar seu papel através das experiências, sem muita atenção especial.
Estratégias de socialização individuais e coletivas	O que diferencia uma da outra e a forma de socializar onde os novos membros podem ser socializados individualmente, ou então podem ser agrupados e expostos às mesmas experiências simultaneamente como nos campos de treinamentos militar.
Estratégias de socialização sequenciais e não-sequenciais	Na sequencial uma série de estratégia discreta e identificável, onde o indivíduo deve passar a ocupar uma posição e exercer um papel na organização, já não-sequencial é realizado em estágios transitórios, o novato é empurrado ou pressionado para certos cargos ou estágios antes de estar preparado.
Estratégias de socialização fixas e variáveis	A socialização fixa proporciona ao novato o conhecimento preciso do tempo que necessitará para completar determinado estágio, os empregados sabem apenas o tempo que estão em fase de experiência. O processo variável não oferece notificações sobre o período de transição.
Estratégias de socialização por competências ou por concurso	A socialização por concurso é a prática de separar conjuntos, de novatos em diferentes programas de socialização ou rotinas baseadas em diferenças como habilidades, ambição ou antecedentes, que representa a essência dos processos de socialização competitiva. Sendo que por concurso permitem uma participação e uma cooperação maior entre os indivíduos que pertencem ao mesmo grupo de avaliação.
Estratégias de socialização em série ou isolada	A socialização em série prepara o novato para assumir papéis de comportamentos similares a outros na organização. A pessoa tende a aprender com o indivíduo o qual ele trabalha. Enquanto o padrão isolado também proporciona ao novato a chance de ser criativo e original.
Estratégia investidura ou despojamento	A investidura diz respeito aos cargos onde é considerada sua bagagem de experiências anteriores. No despojamento por outro lado, são destruídas e despojadas certas características do recém-chegado, indesejáveis no novo ambiente de trabalho.

Fonte: Vam Mannen (2010), adaptado pela autora.

Van Maanen (2010), ressalta que essas estratégias têm grande poder de influência, na concepção do indivíduo sobre o seu papel no trabalho. O mesmo autor enfatiza que grande parte do controle sobre o comportamento do indivíduo na

organização é resultado direto da maneira pela qual a pessoa é processada. A escolha correta da estratégia aumenta as chances de obter a resposta esperadas.

Assim, práticas de socialização nas organizações podem ser testadas e avaliadas se geram melhor adaptação ou se, pelo contrário, as pessoas têm mais dificuldades em se socializar a partir das informações que recebem, ou se estão sendo socializados em determinados aspectos e não em outros. Por exemplo, podem está sendo socializado no conhecimento das normas, mas não estarem conhecendo os papéis esperados; podem estar sendo socializado na função,mas não nas relações interpessoais (ZANELLI;ANDRADE 2004, p.336)

Na visão de Dutra (2012), o processo de socialização não deve ser utilizado para reprimir ou padronizar o comportamento das pessoas e suas relações com a organização, caso a empresa o use para iniciar um processo de adestramento comportamental, estará matando a possibilidade de contribuição criativas das pessoas e perdendo toda a riqueza da diversidade oferecida pelas diferenças individuais.

A maneira como os funcionários serão socializados dependerá tanto das estratégias utilizadas pelas empresas quanto sucesso obtido no processo de seleção, em relação à adequação entre valores dos recém-chegados e os da organização, como ao mesmo tempo da preferência dos dirigentes quanto aos métodos de socialização.

Para ressaltar o mencionado acima Silva e Zanelli (2004), afirmam que uma vez estabelecido os primórdios da cultura, deve ocorrer práticas organizacionais com a intenção de consolidá-las, proporcionando aos funcionários recém admitidos e os mais antigos um conjunto de experiências compartilhadas.

Pascale (1985) *apud* Gotijo (2005), vem também destacar sete passos que poderão ser inter-relacionados as estratégias de socialização:

➤ **A seleção:** está fase é gerida para atrair candidatos certos e predispostos a aceitar as crenças e valores da organização. Os candidatos que são recrutados passam por uma bateria de testes e entrevistas para que sejam selecionados, aqueles indivíduos predisposto aceitar as crenças e valores da organização, no qual refere-se a cultura da organização.

Neste sentido Robbins (2005), também reforça que o processo de seleção sustenta a cultura organizacional por deixar de fora os indivíduos que poderiam

desafiar ou atacar os valores essenciais da organização, eliminando as pessoas com características discrepantes como os padrões desejáveis.

➤ **Experiências indutoras de humildade:** particularmente nos primeiros meses, a organização procura criar condições para que os novos membros passem a questionar seus comportamentos, crenças e valores. Como por exemplo: atribuírem metas difíceis de serem cumpridas ou designar trabalhos que exija pouca qualificação ao indivíduo mais qualificados. Sendo assim a organização procura reduzir à auto complacência do indivíduo de modo a promover uma maior abertura para as normas e valores da organização.

Essa fase procura evocar uma auto-análise que facilite aceitação dos valores da organização e assemelha-se às estratégias de despojamento citadas por Van Maanen (2010).

➤ **Treinamento na linha de fogo:** o esforço de treinamentos específicos para o trabalho volta-se para o domínio das disciplinas básicas da organização. Essas experiências extensivas e cuidadosas têm por objeto inculcar no novo integrante os valores da organização. O treinamento é uma espécie de materialização da cultura da organização, a construção da subjetividade dos indivíduos que estão a ele submetidos.

➤ **Uso de um sistema de recompensas e controle:** a organização trabalha a um extremo cuidado à criação de sistemas abrangentes e consistentes com a finalidade de medir os resultados operacionais e recompensar o desempenho individual. Focando particularmente nos aspectos relacionados aos sucessos competitivos e os valores da organização.

➤ **Aderência aos valores centrais da organização:** Quando os membros se identificam torna-se um fator que justifica seus sacrifícios pessoais necessário para o sucesso da organização. Neste passo é criada uma base essencial de confiança mútua por meio de empenho contínuo com os valores compartilhados.

➤ **Folclore do reforço:** A maneira com que as pessoas vêem a organização é influenciada pelas imagens da empresa como histórias, rituais e símbolos. Essas imagens por serem fortes, podem influenciar na adaptação do novo membro ao ambiente organizacional.

➤ **Modelos conscientes de papéis:** Neste passo fica claro que no processo de socialização organizacional criam-se modelos de papéis consistentes a serem desempenhados pelos novos membros. Sendo comunicado pela organização formal

ou informalmente aqueles indivíduos que trazem os atributos mais valorizados pela organização.

Os passos citados acima por Pascale (1985) *apud* Gotijo (2005), quando bem gerenciados, proporcionam uma forte identidade organizacional. Segundo o autor, o objetivo da socialização é constituir uma base de atitudes, atos e valores, que favoreça a cooperação, a integridade e a comunicação.

A socialização organizacional quando estruturada proporciona algumas vantagens. Neste sentido o programa eficaz de socialização reduz a ansiedade dos novos empregados, dando-lhes informação sobre o ambiente de trabalho e sobre os supervisores, apresentando aos colegas e encorajando-os a fazer perguntas (Stoner, 1999).

É válido destacar que logo nas primeiras experiências do trabalho, quando as expectativas do empregado e as da organização se confrontam, haverá insatisfação, do mesmo modo as taxas de rotatividades são consideradas máximas entre os novos empregados da organização.

Chiavenato, (2005), *apud* Oliveira (2009), afirma que o programa de integração é de fundamental importância (quadro 05), portanto proporciona vantagens tanto para o funcionário quanto para a empresa:

Quadro 05 – Vantagem do programa de integração

Para o funcionário	Para a empresa
Reduz as ansiedades das pessoas	Redução na rotatividade
Mais responsabilidades e liberdade de ações	Economia de tempo
Melhores relacionamento e relações com colegas	Maior produtividade
Melhores perspectivas de promoção	Maiores relações internas e externas
Maior segurança no emprego	Melhora na qualidade
Maior auto-estima	Energia positiva
	Melhores equipes
	Visão comum e alinhada dos objetivos.

Fonte: Oliveira (2009), adaptada pela autora.

Integrar as pessoas é tão importante quantas todas as ações desenvolvidas na gestão de pessoas, pois facilita que o funcionário recém chegado possa conhecer a organização como todo e ao começar a exercer a sua função dentro da empresa possa conhecer todos os procedimentos normas e cultura da organização.

Para Stoner (1999), quando há integração entre a equipe, o trabalho se torna mais prazeroso, reduzindo assim custos com recrutamento e seleção, treinamento e também a rotatividade e conseqüentemente aumento na produtividade, motivação e ajuda mútua entre os funcionários, gerando ganho aos mesmos e à própria organização, aumentando sua competitividade frente seus concorrentes no mercado que atua.

Shinyashiki (2002), afirma que a falha na condução do processo de socialização dos empregados pode provocar uma rejeição e conformidade. Nesse sentido os colaboradores não aceitam a organização, canalizando suas energias contra os objetivos da empresa, fazendo um trabalho estéril e burocrático sem nenhuma criatividade. Sendo assim, o empregado é expelido da organização, gerando aumento dos custos e absenteísmo do pessoal.

Para que isso não aconteça à organização deve decidir qual é o objetivo do processo de socialização e também deve definir com clareza o resultado esperado, para que possa combinar as estratégias disponíveis, a importância a essas estratégias permite compreender melhor o processo de socialização dentro de uma organização, fazendo com que os funcionários contribuam ativamente para alcançar os objetivos organizacionais.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na realização da pesquisa enfatiza as técnicas aplicadas para construção da mesma. De acordo com Markoni e Lakatos (2005) a pesquisa é um procedimento formal com um método de pensamento reflexível que requer um tratamento científico e se institui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Deste modo, a presente pesquisa buscou obter dados acerca do fenômeno estudado para transformá-los em informações que construam conhecimentos.

Este estudo configurou-se quanto aos objetivos em uma pesquisa descritiva e exploratória. É descritiva, pois pretende descrever o processo de socialização realizado pela empresa pesquisada, a sistematização e vantagens desse processo. Para Gil (2002 p.42), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno estabelecido na relação entre variáveis. Exploratória porque de acordo com Vergara (2007), esse método consiste em analisar fenômenos poucos estudados, proporcionando um entendimento mais intenso sobre o assunto, dando ao pesquisador mais expertise sobre o tema.

A pesquisa foi conduzida através de um estudo de caso, onde foram levantadas situações reais, relatadas através de dados necessários para obtenção dos resultados. Na concepção de Gil (2002), um estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais, cujos propósitos não é proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão geral do problema ou identificar fatores influenciadores ou influenciáveis por ele.

Com relação à natureza e análise dos dados a pesquisa pode ser classificada como qualitativa e quantitativa com ênfase na qualitativa. A natureza qualitativa baseia-se na realidade dos dados analisados e se revela de acordo com o tratamento dedicado pelo pesquisador, enquanto que a quantitativa busca evidenciar a importância dos dados coletados através da quantificação.

Com a pesquisa qualitativa foi possível fazer uma análise sobre a influência da socialização no processo de adaptação do colaborador buscando-se correlacionar a teoria aos dados encontrados na pesquisa. Para isso os dados foram

tabulados em planilhas do Microsoft Excel, sendo possível quantificá-los, permitindo a geração de gráficos que auxiliaram no alcance dos objetivos pretendidos por esta pesquisa.

As organizações escolhidas para realização da pesquisa foram a empresa Supermercado São Paulo e Hiper São Paulo, atuando no varejo no momento com duas lojas. A primeira inaugurada em 01 de abril de 1989, localizada na Praça do Lavrador nº198, centro do município de Cruz das Almas, com o quadro de funcionários de 34 pessoas. E a segunda loja foi inaugurada na rua XV de Novembro nº75, em 29/08/2006. Atualmente o quadro de funcionários é de 100 pessoas atuando em vários setores, como administrativo, comercial e operacional (operador de caixa, balconista, motorista etc..). Nessa loja acredita-se ter uma demanda maior de funcionários e por esta razão estão sempre contratando novos colaboradores.

A população do presente estudo foi composta por 134 funcionários atuantes na empresa. A amostra foi definida utilizando como critério de inclusão funcionários que tinham até um ano de contratado na empresa, formando um total de 40 funcionários, envolvendo todos os setores que apresentasse esta característica, deste total, 37 responderam o questionário, contendo questões abertas e fechadas, sendo que três funcionários não estavam presentes na empresa no período da pesquisa.

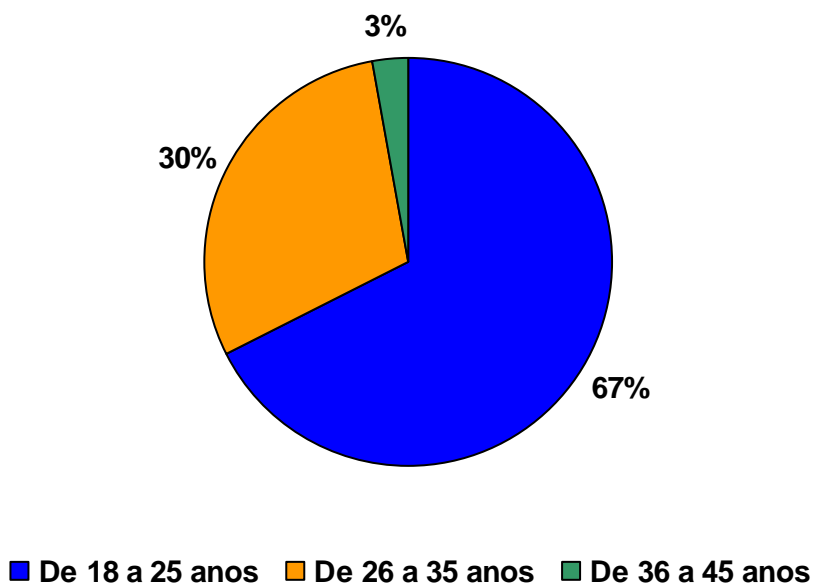
4 RESULTADOS

Esta seção visa apresentar a discussão e os resultados da pesquisa realizada na empresa Rede de Supermercado São Paulo, na cidade de Cruz das Almas - BA, englobando as duas lojas levando-se em consideração todos os setores que possuam funcionários com contrato de admissão em até um ano de empresa.

Na figura 01 representa-se a idade dos colaboradores, evidenciando que 67% dos funcionários apresentaram ter idade de 18 a 25 anos e 30% tem idade entre 26 a 35 anos e por fim 3% têm idade entre 36 a 45 anos.

É válido salientar que a maior concentração dos funcionários é jovem. Sendo assim nota-se que a empresa prioriza organizar um quadro funcional com colaboradores relativamente mais jovens.

Figura 01 – Idade dos entrevistados

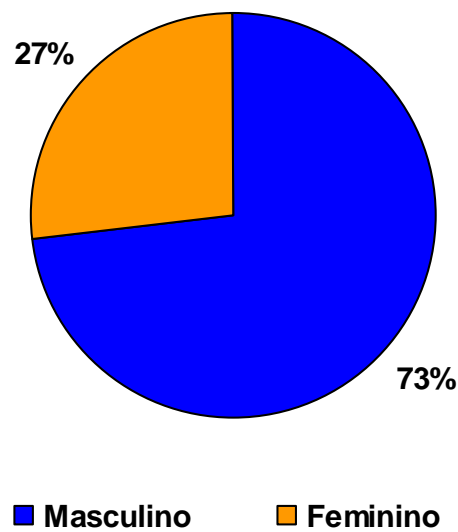


Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Na figura 02, verificou-se que a maioria dos funcionários é do gênero masculino, sendo representado por 73%. De acordo com os dados coletados na

empresa foi possível constatar que a diferença entre o número de funcionário do gênero masculino para o gênero feminino, está relacionada ao fenômeno em que às atividades desempenhadas pelos seus colaboradores na maioria dos setores exige muito esforço físico.

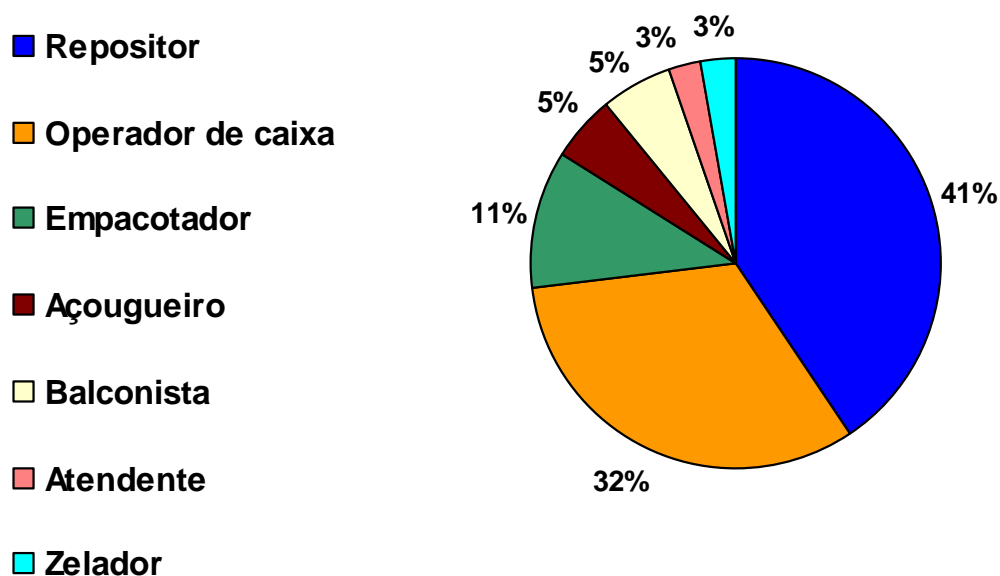
Figura 02 – Sexo dos entrevistados



Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Com relação ao cargo e função que ocupa, (figura 03), percebe-se que 41% do quadro dos funcionários atuam na empresa no setor de repositor de mercadorias e que 32% atuam na função de operador de caixa. Através desses dados observa-se que esses dois setores possuem uma demanda maior de funcionários e estão sempre contratando novos colaboradores e, portanto necessita que a organização aplique com maior frequência o processo de socialização.

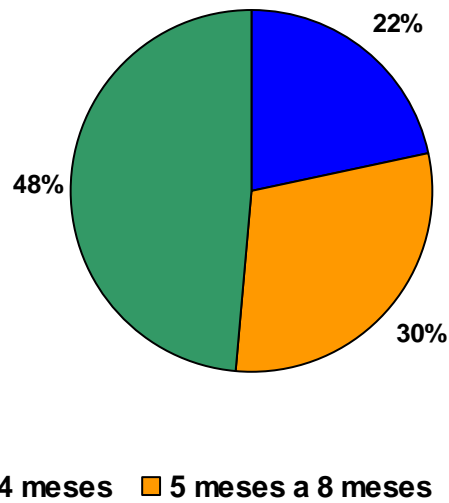
Figura 03 – Cargo ou função dos entrevistados



Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

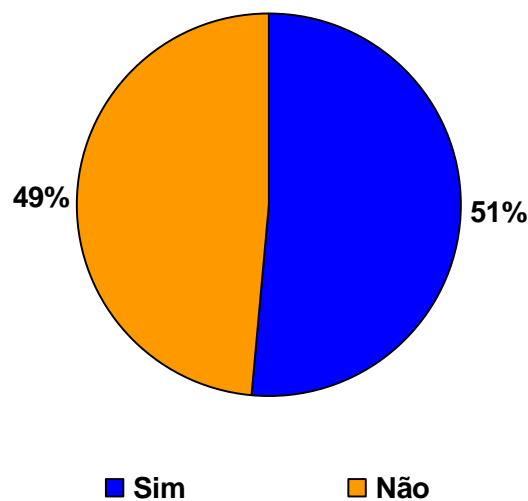
Quando questionados a respeito do tempo de serviço (figura 04), percebe-se os seguintes resultados: 22% dos colaboradores estão na organização entre 1 a 4 meses e que 30% atua na organização de 5 a 8 meses, e na sequência 48% dos colaboradores estão na empresa entre 9 meses a 1 ano.

Verifica-se que a maioria dos colaboradores está chegando ao primeiro ano de empresa, ultrapassando a fase mais crítica da socialização no processo de adaptação, o que indica que a empresa nos últimos meses precisou promover com mais intensidade a socialização organizacional com os novos integrantes.

Figura 04 – Tempo de serviço dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Em relação a experiência de emprego (figura 05), destaca-se que 51% desses colaboradores estão trabalhando na empresa como o seu primeiro emprego, e assim não possui experiências para desempenhar as atividades, e 49% dos entrevistados já possuem experiências de outros empregos. Isso leva a perceber que os meios de socialização aplicados para as classe são diferentes.

Figura 05 – Experiência de emprego dos entrevistados

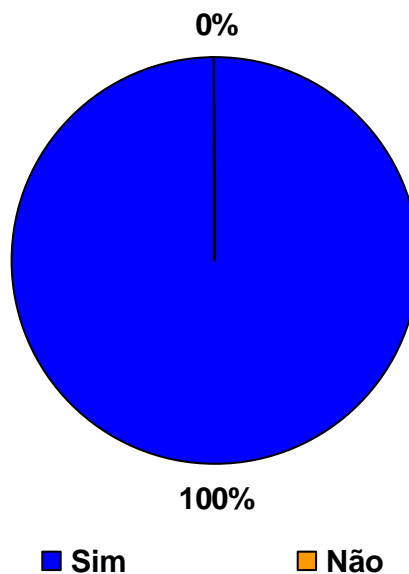
Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

As normas informais e valores de uma empresa são representados pela cultura organizacional. Portanto quando se perguntou (figura 06) se os funcionários conhecem as normas e valores da empresa 100% dos colaboradores responderam que sim. Compreende-se então que os funcionários conhecem a cultura organizacional da empresa.

De acordo com Bowditch (2006), cultura organizacional é o modelo compartilhado de crenças, premissas e expectativas mantidas pelos membros da organização e sua maneira de perceber o ambiente organizacional, suas normas e seus valores.

Portanto a cultura organizacional representa as normas informais que orientam o comportamento dos membros de uma instituição direcionando suas ações no âmbito do trabalho.

Figura 06 – Conhecimento das normas e valores da empresa



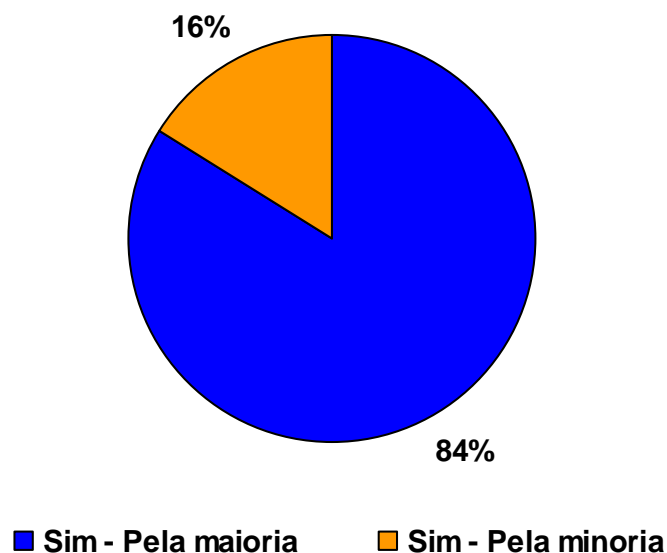
Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Diante do exposto a (figura 07), evidencia o grau em que a cultura organizacional é adotado e compartilhado pelos membros da instituição, sendo que

84 % dos funcionários afirmam que a cultura da empresa é adotada pela maioria dos colaboradores com isso entende-se que a empresa possui uma cultura forte.

Segundo Robbins (2005), quando a cultura organizacional é adotada e amplamente compartilhada pela maioria dos funcionarios torna-se uma cultura forte, criando um impacto maior sobre o comportamento e expectativa desses funcionários. Compreende-se então que essa cultura terá um efeito maior e servirá de guia no ambiente de trabalho.

Figura 07 – Compartilhamento da cultura da empresa



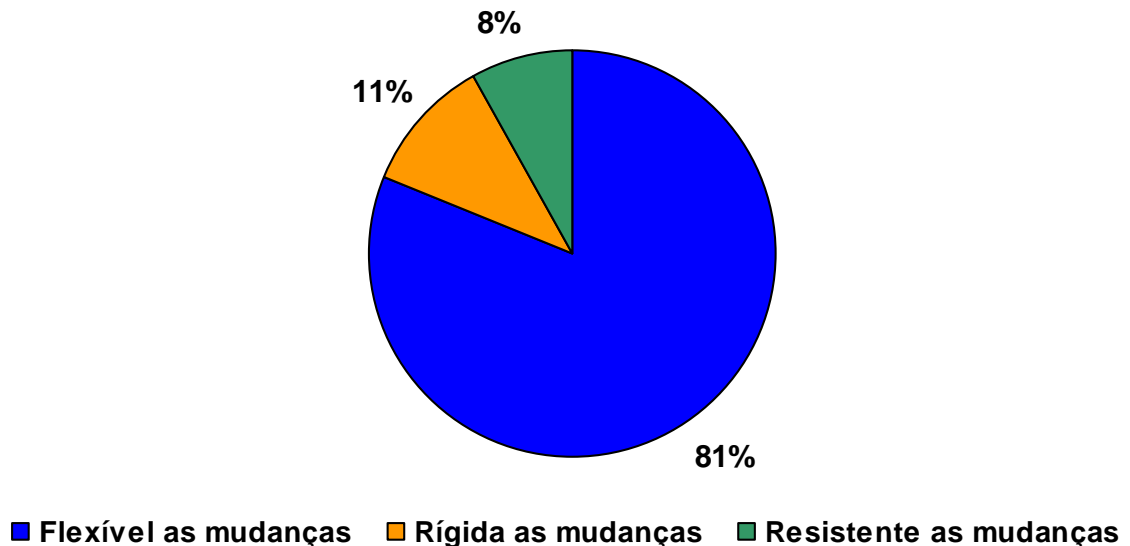
Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Questionou-se os colaboradores com relação às mudanças ocorridas na empresa (figura 08), obtiveram-se os seguintes resultados: 81% dos funcionários classificaram a organização como flexível às mudanças, 11% considera a empresa rígida às mudanças e apenas 8% considera a empresa resistente a mudanças. É importante destacar que existem algumas culturas que permitem adaptação, promovendo mudanças e ajuda a melhorar o desempenho da organização enquanto outras impedem o seu desenvolvimento.

De acordo com Chiavenato (2010), as empresas que adotam as culturas adaptativas diferenciam-se pela sua maleabilidade e flexibilidade e são voltadas para inovação e mudança, enquanto aquelas que possuem culturas não adaptativas

são conservadoras e muito rígidas, caracterizam-se pela manutenção de valores, costumes e tradições que continuam fixas e não mudam ao longo do tempo.

Figura 08 – Flexibilidade da instituição com relação às mudanças.

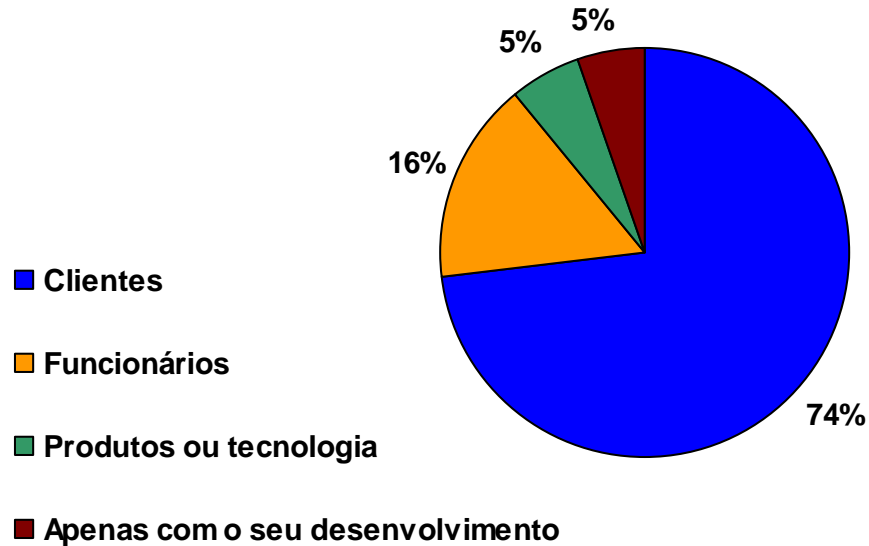


Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Quando questionados sobre o tipo de cultura adotado pela empresa (figura 09), obteve-se a seguinte resposta 74% dos funcionários disseram que a cultura organizacional adotada pela empresa preocupa-se mais com os clientes, já 16% dos colaboradores afirmaram que a cultura da empresa preocupa-se com os funcionários. Com isso nota-se que apesar da empresa se preocupar mais com os clientes, também existe uma preocupação com os funcionários, deste modo segue uma cultura adaptativa.

Maximiano (2004), ressalta que as culturas adaptativas preocupam-se cuidadosamente com clientes e empregados. Enquanto as culturas organizacionais não adaptativas a direção preocupa-se especialmente consigo mesmo, ou seja, apenas com o seu desenvolvimento.

Figura 09 – Preocupação da cultura adotada pela empresa

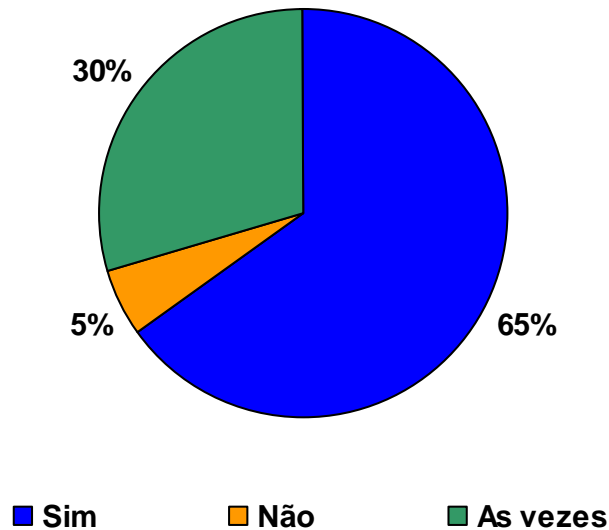


Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

No que diz respeito ao nível de influência da cultura organizacional no desempenho das atividades na empresa (figura 10), observou-se que 65% dos funcionários questionados afirmaram sim, enquanto 30% responderam que sofrem influência às vezes.

Bowditch (2006), afirma que, quanto mais forte for a cultura, maior será a sua influência no comportamento dos seus membros, no desempenho e na adaptação. Sendo assim percebe-se que a cultura da empresa exerce grande influência sobre os colaboradores na adaptação e no desempenho das atividades.

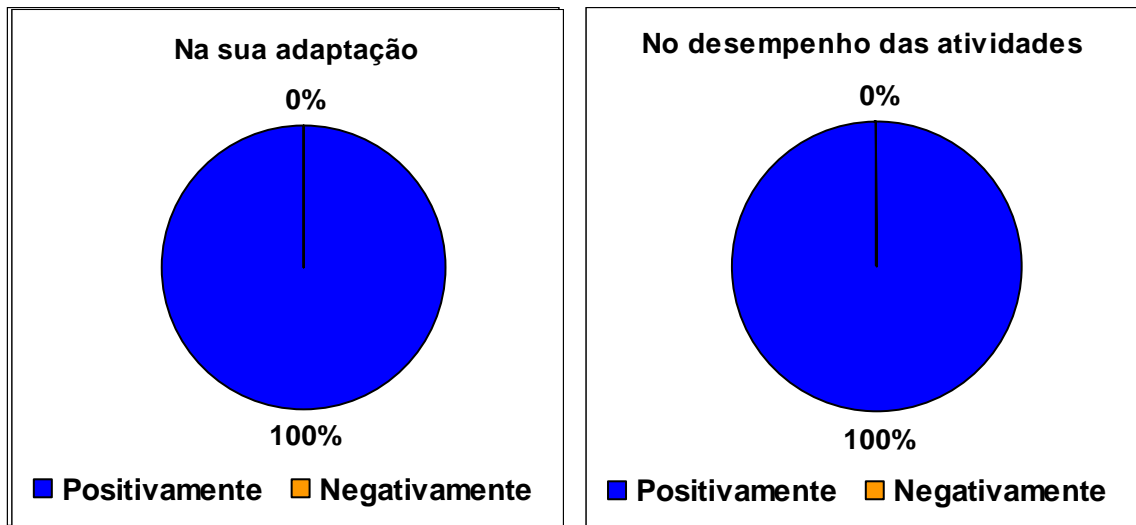
Figura 10 – Influência da cultura organizacional no desempenho das atividades



Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Na sequência a figura 11 demonstra como os funcionários sofrem influência da cultura organizacional implementada pela empresa, sendo que 100% (uma unanimidade) desses colaboradores acreditam que a cultura organizacional influencia de forma positiva tanto na sua adaptação quanto no desempenho de suas atividades. Com isso percebe-se que a empresa transmite uma boa imagem. Portanto essa cultura organizacional atende às expectativas dos colaboradores, ao mesmo tempo, em que influencia no seu modo de perceber o ambiente organizacional, suas normas e seus valores.

Figura 11 – A forma de influência da cultura implementada pela organização



Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

De acordo com os questionários identificou-se (tabela 01), os resultados que evidenciam o conhecimento dos funcionários em relação ao conceito de socialização, percebe-se de forma clara que 63,2% dos colaboradores responderam a opção correta, evidenciando que eles sabem o que significa a socialização organizacional.

Para Chiavenato (1992), a socialização organizacional é uma espécie de cerimônia de iniciação e de aculturação às práticas e filosofias predominantes na organização e simultaneamente de desprendimento de hábitos e prejuízos indesejados que deve ser banidos do comportamento do recém-contratado.

Enquanto Van Maanen (2010), afirma que a socialização organizacional não se restringe apenas a chegada do colaborador na organização, mas, ao mesmo tempo, refere-se a todas as experiências de aprendizagem dos indivíduos que assumem novos cargos status ou papéis, são estruturados por outras pessoas no ambiente de trabalho. Nesse sentido nota-se que a socialização organizacional é praticada na empresa onde ocorreu a pesquisa.

Tabela 01 – Entendimento dos entrevistados sobre o conceito de socialização

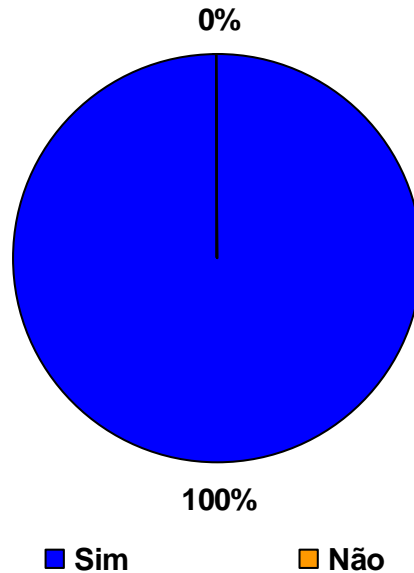
Socialização	%
É a maneira pela qual a organização recebe os novos participantes e os integra a sua cultura e ao seu sistema para que possa comporta-se de maneira adequada as expectativas da organização	63,2
É a forma que os funcionários compartilham as informações sobre a organização e sociedade	7,9
É o modo como a empresa se relaciona com os funcionários, para manter um ambiente agradável	28,9

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Conforme figura 12, percebe-se que 100 % dos funcionários quando questionados quanto se o processo de socialização realizado pela empresa ajudou na sua adaptação, todos responderam que sim. De acordo com os dados coletados foi possível constatar que a empresa onde ocorreu a pesquisa utiliza a socialização organizacional e que este já traz resultados positivos em relação à adaptação dos funcionários na organização.

Nesse sentido as organizações utilizam a socialização organizacional como uma ferramenta para facilitar a aprendizagem e adaptação dos novos funcionários. Segundo Dutra (2012), não basta à empresa promover ações de recepção das pessoas se essas ações não têm continuidade ou se as ações seguintes não são coerentes com as ações de socialização. Diante disso compreende-se que a empresa deve promover a socialização tanto aos recém chegados quanto aqueles que precisam mudar de setor, ou cargo.

Figura 12 – Contribuição do processo de socialização na adaptação dos colaboradores

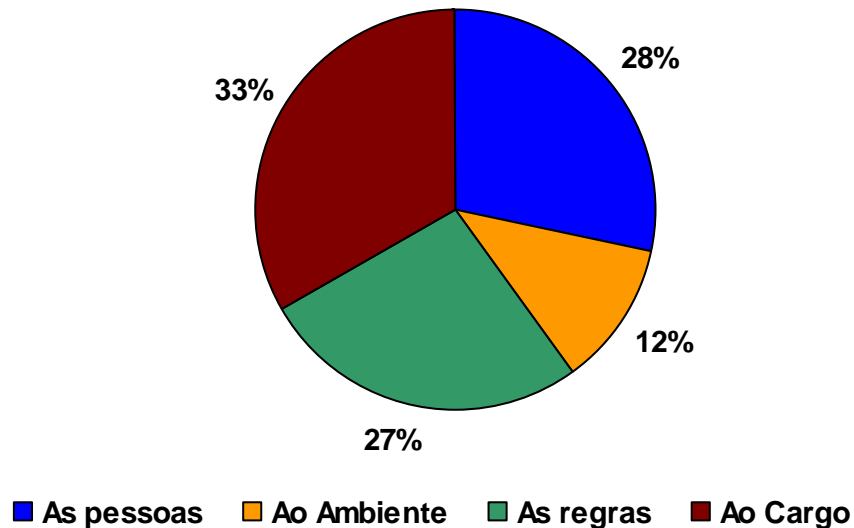


Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Solicitou-se aos funcionários escolher dois itens nos quais ele adaptou-se mais facilmente (figura 13) dentre os mais citados 33% dos funcionários responderam ao cargo, 28% disseram que se adaptaram às pessoas, tem-se 27% dos colaboradores que informaram as regras. Portanto, pode-se analisar que a maioria dos colaboradores se adaptaram primeiro ao cargo, o que leva a constatar que houve um melhor resultado no desempenho de suas atividades. Do universo pesquisado, 12% responderam que se adaptaram com maior facilidade ao ambiente.

De acordo com Vasconcellos (2003), existem pessoas que têm facilidade para adaptar-se rapidamente a novos grupos de trabalho e ao ambiente, enquanto outras ficam tensas, insatisfeitas e retraídas, prejudicando o andamento dos trabalhos.

Figura 13 – Aspectos pelos quais os colaboradores se adaptaram mais rapidamente

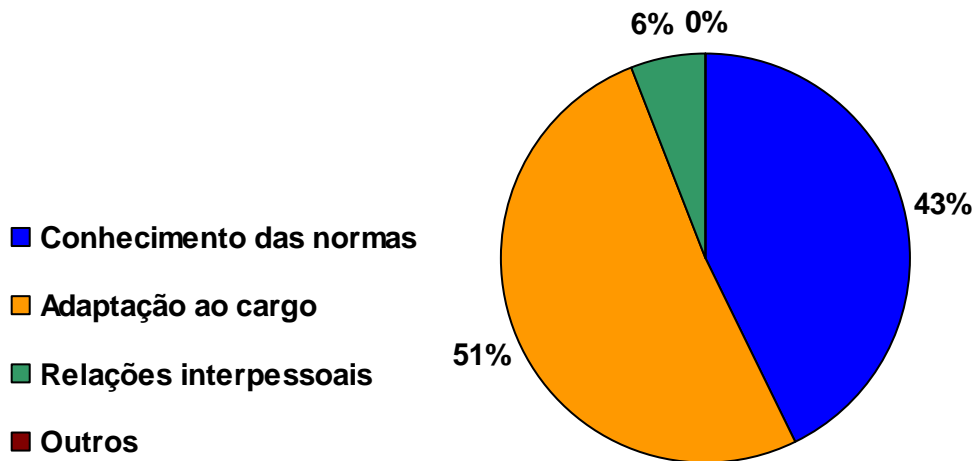


Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Os colaboradores foram convidados a opinar em quais dos aspectos a empresa se preocupa em socializar seus funcionários. Com base nas respostas obtidas, observa-se na figura 14, que 51% dos funcionários percebem que a empresa preocupa-se mais em socializar seus funcionários nos aspectos relativos à adaptação ao cargo, e 43% entendem que a empresa socializa seus colaboradores no conhecimento das normas e apenas 6% citaram as relações interpessoais como fator de preocupação da empresa em relação à socialização.

Segundo Zanelli e Andrade (2004), a maneira como as pessoas são socializadas depende da preferência dos dirigentes, podendo assim gerar melhor adaptação. A partir das informações que recebem, elas podem estar sendo socializadas em determinados aspectos, em outros não. Nesse sentido a organização deve planejar corretamente ação de socialização para que possa aplicá-la corretamente.

Figura 14 – Percepção dos funcionários em relação aos aspectos no qual a empresa se preocupa em socializar os seus colaboradores



Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Através da análise na tabela 02, é possível observar que a empresa pesquisada utiliza os métodos de socialização, que foram identificados pelos funcionários da seguinte forma: 36,51% citaram o processo seletivo, 30,16% dos funcionários passaram pelo programa de integração e 22,22%, supervisor como tutor. Observa-se que foram identificados todos os métodos de socialização na empresa, o que sinaliza o valor que a empresa tem dado ao processo pesquisado. Em relação aos métodos de socialização, Chiavenato (2010), salienta sobre sua importância, pois as organizações precisam promover a socialização, dando impulso a um ambiente de trabalho favorável e receptível durante a fase inicial do emprego, com isso, a influência na integração das pessoas a sua equipe.

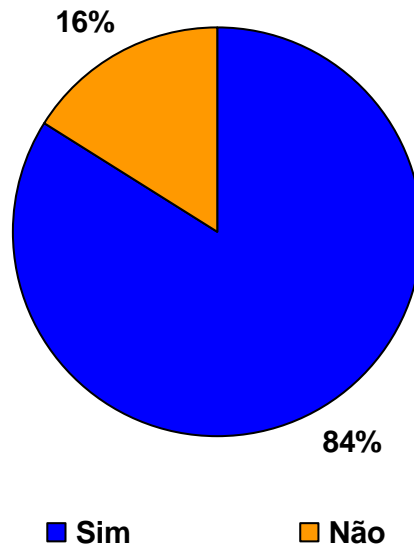
Tabela 02 – Métodos de socialização utilizados na integração

Métodos de socialização	%
Processo seletivo - logo na entrevista o candidato recebe as informações sobre o futuro ambiente de trabalho	36,51
Conteúdo do cargo - recebe tarefas fáceis para depois tarefas mais desafiadoras.	7,94
Supervisor como tutor - recebe as informações e acompanhamento de um funcionário mais experiente.	22,22
Grupo de trabalho - recebe o direcionamento para um determinado grupo de trabalho	3,17
Programa de integração - participa de um programa para ser apresentado todas as normas, direitos e deveres para com a empresa	30,16

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Foi questionado para aos funcionários se quando chegou à empresa foi feito o programa de integração. A figura 15 evidencia a proporção de funcionários que participou do programa de integração, correspondendo a 84%, e observou-se que 16% não participaram do programa. Levando em consideração a maioria dos participantes, percebe-se que a empresa se preocupa para que o programa de integração ocorra logo na chegada do colaborador. Para Chiavenato (1992), o programa de integração procura fazer com que recém-contratado aprenda de forma intensiva e rápida em sala de treinamentos a situação real, a partir de todas as informações os o funcionário comportam-se como um membro que veste a camisa da organização.

Figura 15 – Participação dos colaboradores no programa de integração



Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Em seqüência foram solicitados aos colaboradores que descrevesse o programa de integração em que eles participaram.

Sendo que 66% dos participantes descreveram que participaram de uma reunião onde foram apresentadas todas as normas, direitos e deveres para com a empresa, (entrevistado A) “Participei de uma reunião onde foram apresentados as expectativas da empresa, a história, visão, as regras e normas da empresa”.

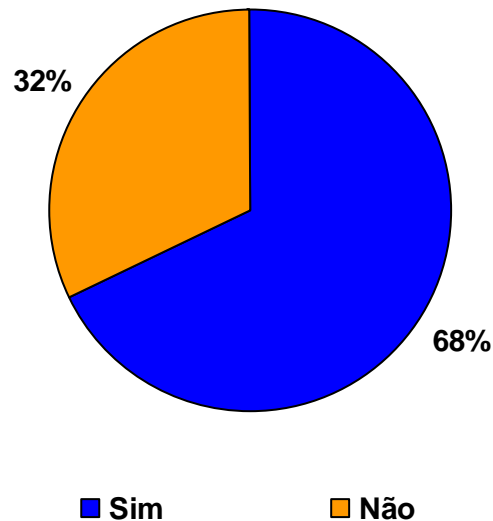
E 3,7 % disseram que houve uma apresentação da empresa e dos funcionários, (entrevistado B) “ui apresentado a empresa e aos outros funcionários”.

Também 7,41% responderam que tiveram uma interação com o ambiente de trabalho, participando das atividades e fazendo perguntas,(entrevistado C) “Foi feito por meio de comunicação e prática, para que eu pudesse interagir no ambiente de trabalho”.

E por fim 7,41% dos funcionários informaram que participaram de uma palestra com a direção, (entrevistado D) “Participei de uma palestra com a direção da Empresa”. Apenas 3,7% dos entrevistados não responderam.

Com relação às estratégias utilizadas no processo de socialização, notou-se através da figura 16, que 68% dos entrevistados responderam que a empresa utiliza algumas estratégias em seu processo de socialização.

Figura 16 – A empresa adota alguma estratégia para promover os métodos de socialização



Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Dando continuidade solicitou-se aos colaboradores que citassem quais as principais estratégias de socialização utilizadas pela organização. Constatou-se através das respostas que 47,22% dos colaboradores responderam que aprenderam a desempenhar sua função copiando um funcionário mais experiente. (entrevistado A) “Aprendi a fazer as tarefas observando um funcionário mais antigo”.

E 22,22% disseram que foram aproveitadas suas experiências trazidas de outras empresas, (entrevistado B,) “A empresa aproveitou todo conhecimento que eu tinha quando trabalhei em São Paulo”. O que leva a entender que esses funcionários já conheciam a sua função.

Já em 13,89 % afirmaram que fizeram um treinamento formal em etapas, (entrevistado C) “Foi feito um treinamento um formal, explicando como deveria ser feito as tarefas”.E 2,78% (entrevistado D) continua afirmando que “Fui preparado para assumir o cargo”.

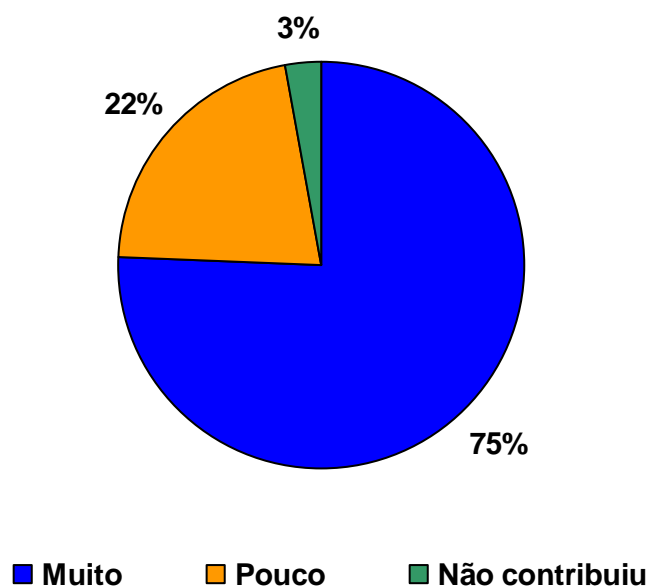
Para 13,89 % desses entrevistados disseram que esse treinamento foi feito apenas com ele, (entrevistados E) “Recebi as orientações individualmente”.

Observa-se pelas descrições dos funcionários, que as estratégias mais utilizadas foram à estratégia em série e investidura citada por Van Manem (2010). De acordo com autor o sucesso desse programa depende tanto dos métodos

utilizados quanto das estratégias, pois é através delas que o indivíduo percebe qual seu papel dentro da organização.

Ao ser questionado quanto à contribuição da socialização para sua permanência na empresa (figura 17) evidencia os resultados no qual 75% dos funcionários responderam que realmente a socialização foi importante para sua permanência. Entende-se que os funcionários superaram suas expectativas em relação ao trabalho. Segundo Robbins (2005) quando as expectativas do empregado e as da organização se confrontam, haverá insatisfação, levando o novo funcionário a desistir do emprego.

Figura 17 – Contribuição da socialização para a permanência dos funcionários na empresa



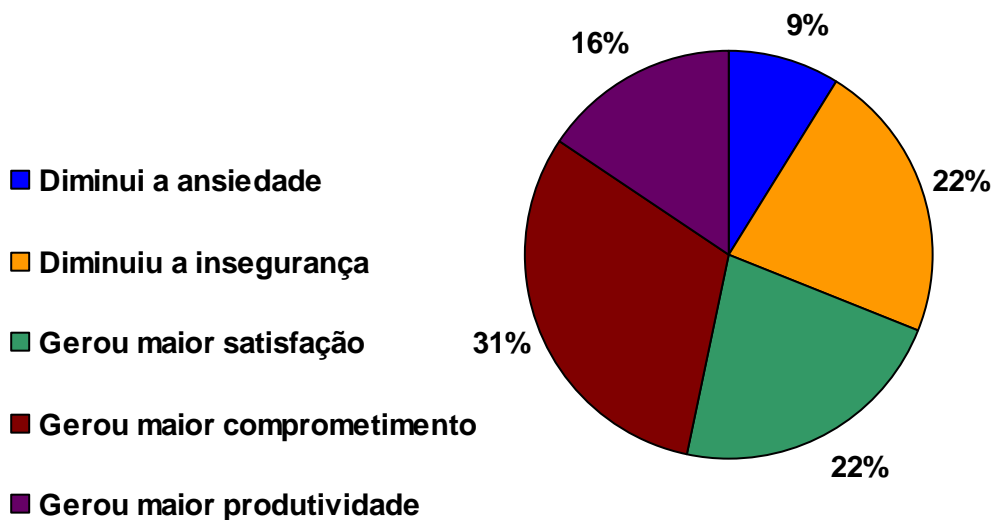
Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

De acordo com a figura 18, o processo de socialização gerou alguns resultados, sendo que 31% dos funcionários perceberam aumento na sua produtividade ao participar do processo de socialização, e proporcionalmente iguais em 22% disseram que esse mesmo processo gerou maior satisfação e diminuiu sua insegurança. É importante ilustrar que esses benefícios trazidos aos funcionários consequentemente refletirá no alcance dos objetivos da organização.

De acordo com Stoner (1999), o programa eficaz de socialização organizacional proporciona algumas vantagens, reduz ansiedade dos novos

membros e reduz a insegurança. Um dos aspectos também citados pelo autor é a satisfação no trabalho que leva um maior comprometimento e aumento em seu desempenho.

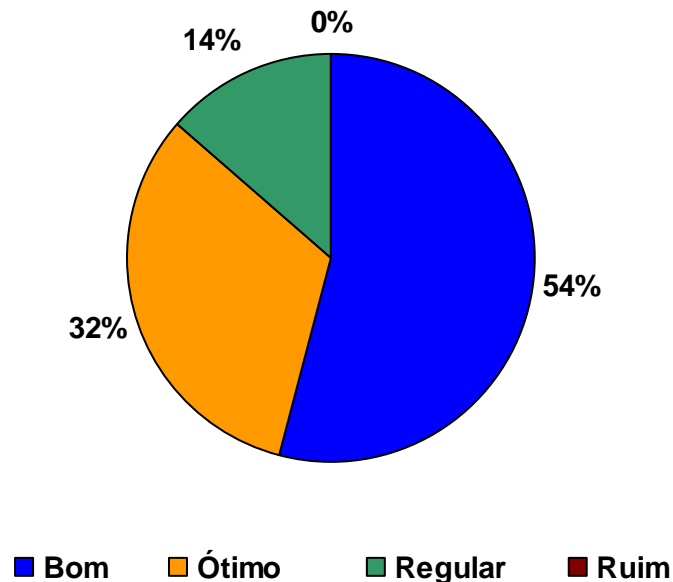
Figura 18 – Resultados da socialização para os funcionários



Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Conforme o exposto na figura 19, na avaliação feita pelos funcionários em relação ao programa de socialização aplicado na empresa, 54% considera o programa como bom, 32% consideram ótimo. É válido destacar que a utilização dessas práticas somaria as vantagens para as organizações estudadas, visto que ocasionaria a melhoria no desempenho dos profissionais, gerando maior satisfação entre ambas as partes.

Figura 19 – Avaliação dos funcionários sobre o processo de socialização praticado pela empresa



Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Diante dos questionários aplicados e resultados apurados acima, percebe-se a importância da socialização no processo de adaptação do colaborador, trazendo bons resultados, contribuindo para o melhor desempenho tanto do funcionário quanto da organização.

De acordo com Shinyashiki (2002), quando a socialização é bem realizada proporciona ao colaborador uma nova auto-imagem, novo comprometimento, novos valores e novas habilidades. O autor continua a afirmar que quando ocorre falha na condução desse processo os colaboradores não aceitam a organização, investindo suas energias contra os objetivos da empresa. Sendo assim as empresas devem definir quais seus objetivos e resultados almejados para que possam conduzir o processo de forma eficaz.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização da pesquisa e análise de dados coletados, verificou-se que o objetivo desse trabalho foi contemplado, visto que a empresa em análise socializa seus funcionários, apesar de não utilizar todas as ferramentas.

Foi observado que a adaptação dos seus colaboradores se dá através da disseminação de uma cultura adaptativa adotada pela empresa, ou seja, uma cultura voltada para clientes e funcionários, servindo de guia no âmbito do trabalho. Notou-se que a empresa possui uma cultura forte, e assim influencia de forma positiva na adaptação e desempenho das atividades desses colaboradores. Deste modo, é aceita e compartilhada pela maioria de seus membros.

No que se refere aos métodos de socialização utilizados pela empresa foi evidenciado: processo seletivo, conteúdo do cargo, supervisor como tutor e programa de integração. No entanto verificou-se na pesquisa que os mais utilizados na empresa é o processo seletivo onde são apresentadas as expectativas da empresa em relação ao funcionário, e o programa de integração que logo na chegada do colaborador ele é apresentado à empresa e aos seus futuros colegas, interagindo com o ambiente e participando de uma reunião para apresentação da história da empresa, das normas, direitos e deveres do funcionário para com a instituição.

Os resultados foram positivos, dessa maneira a pesquisa permitiu verificar que um nível significativo de funcionários afirmou que a socialização contribui não só na sua adaptação, mas também para que eles permanecessem na empresa.

Diante disso pode-se perceber a importância da utilização do processo de socialização organizacional e compreender que a sistematização deste processo trouxe vários benefícios para os funcionários como: diminuiu a ansiedade e insegurança, gerou comprometimento e satisfação, proporcionando um melhor desempenho e aumento na produtividade que possivelmente poderá também contribuir para o desenvolvimento e alcance dos objetivos organizacionais.

Sugere-se para a empresa analisada que através desse estudo possa construir um programa de socialização mais estruturado, explorando mais os métodos e estratégias de socialização e definindo os objetivos e resultados almejados, pois a socialização organizacional é de vital relevância na transmissão

da cultura e adaptação dos funcionários e que esta traz resultados bastante satisfatórios tanto para os funcionários quanto para empresa.

No que se refere à sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de um estudo mais aprofundado sobre a aplicação das práticas de socialização organizacional ao longo da carreira do colaborador num sentido mais amplo, no processo de aprendizagem e adaptação ao mudar de cargo, status ou papel dentro da empresa. Entretanto propõe-se ainda que essa pesquisa seja feita com outras empresas do mesmo ramo com o objetivo de verificar se as mesmas estão utilizando essa ferramenta e se estas estão contribuindo com o desempenho da organização.

REFERÊNCIAS

BERTERO OSMAR,C. **Cultura Organizacional e instrumentalização de Poder: formação de uma cultura.** In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott ; SHERMAN, Artur: **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo :Cengage Learning, 2003.

BORGES, Livia de Oliveira; ALBURQUERQUE, Francisco José de. Socialização organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES- ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Bittencourt (Org.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

BOWDITCH, James L. Buono Anthony F. Fundamentos de Comportamento Organizacional; Tradução Luiz Henrique Batista Machado; revisão Técnica Antonio Eugênio Valverde Mariani Passos.- Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e novo papel dos recursos nas Organizações-** 3 ed. 6. reimp.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Preparando a equipe de trabalho.** In: Gerenciando Pessoas, Makron Books, 1992. p.71 a 85.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações.** -São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas** : modelos, processos, tendências e perspectivas- 1 ed, -10ª reimp.- São Paulo :Atlas , 2012.

FISCHER, André: **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina [et al.]. **As pessoas nas Organizações.** 4ed. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional:** formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. **Cultura Organizacional: evolução e críticas.** 4ª reimp- São Paulo. Cengage Learning , 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONTIJO, Cylmara Lacerda. Socialização, Cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso. **Gestão e Conhecimento**, v.1, n.1, març. /junh. 2005. Disponível em:

<<http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/nupepu/online/numero1.htm>.>

Acesso em: 14-11-13

KOTTER, John P. Heskett James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**; Tradução Barbara Theoto ; revisão técnica Luiz Fernando Martins.-São Paulo: Makro Books, 1994.

LAKATOS, Eva Maria. MARKONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas 2005.

MAXIMIANO, Antonio C. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana á revolução digital.-4.ed.-São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Neila Maria de. A importância da integração das pessoas na organização importância da integração das pessoas na organização. 2009. 38 f. Monografia (Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto A Vez do Mestre, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/i101217.pdf >. Acesso em 8 ago. 2013.

ROBBINS. Stephen P **Comportamento Organizacional**. tradução técnica Reynaldo Marcondes-11 ed.-São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SHINYASHIKI, Gilberto: **O processo de socialização: Socialização organizacional**. In: LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina [et al.]. **As pessoas nas Organizações**. 4ed. São Paulo: Gente, 2002.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES- ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia , organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

STONER, James, A.; Freeman, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio Janeiro; LTC, 1999.

VAN MAANEN, Jon. **Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional**. In: FLEURY, Maria Teresa Leme e FISCHER, Rosa Maria (coord). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

VASCONCELLOS, E.; HENSLEY, Janes R. **Estruturas das Organizações**. 4 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VERGARA, Silvia Constant. **Gestão de Pessoas** .5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8.ed. -São Paulo: Atlas, 2007.

VILLA NOVA, **Introdução à Socialização**. São Paulo, Atlas , 1981.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados.



OBSEVAÇÃO: Esse questionário servirá como embasamento para estudo científico de conclusão de curso em Administração Geral e visa investigar como o processo de socialização organizacional exerce influência na adaptação do funcionário na instituição.

1. Identificação do funcionário

Idade-----

Sexo () Masc. () Fem.

Cargo ou função em que ocupa -----

Tempo de empresa-----

Primeiro emprego () Sim () Não

2. Você conhece as normas e valores da empresa, que orientam e direcionando suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais ?

() Sim () Não

3. A cultura da empresa é adotada e compartilhada pelos funcionários?

() Sim -Pela maioria () Sim -Pela minoria

4. Em relação a todas as mudanças ocorridas na empresa, você considera a instituição.

() Flexível as mudanças.

() Rígida as mudanças.

() Resistente as mudanças.

5. A Cultura adotada pela a empresa preocupa-se mais com :

() Clientes.

() Funcionários.

() Produtos ou tecnologia.

() Apenas com o seu desenvolvimento.

6. Você percebeu que a cultura organizacional influenciou nos desempenho das suas atividades.

() Sim () Não () As vezes

7.O tipo de cultura da organização influenciou:

a)Na sua adaptação

() Positivamente () Negativamente

b)No desempenho de suas atividades.

() Positivamente () Negativamente

8. O que você entende por socialização?

() É a maneira pela qual a organização recebe os novos participantes e os integra a sua cultura e ao seu sistema para que possa comporta-se de maneira adequada as expectativas da organização.

() É a forma que os funcionários compartilham as informações sobre a organização e sociedade.

() É o modo como a empresa se relaciona com os funcionários, para manter um ambiente agradável.

9. O processo de socialização realizado pela organização ajudou na sua adaptação?

() Sim () Não

Escolha duas opções a qual se adaptou mais rapidamente.

() As pessoas () Ao Ambiente () As regras () Ao Cargo

10. Você acha que a empresa se preocupa em socializar os funcionários em quais aspectos?

() Conhecimento das normas.() Adaptação ao cargo.

() Relações interpessoais.

() Outros. Quais?-----

11.Quais os métodos de socialização a empresa utilizou para a sua integração?

() Processo seletivo – logo na entrevista o candidato recebe as informações sobre o futuro ambiente de trabalho.

- Conteúdo do cargo- recebe tarefas fáceis para depois tarefas mais desafiadoras.
- Supervisor como tutor -recebe as informações e acompanhamento de um funcionário mais experiente.
- Grupo de trabalho -recebe o direcionamento para um determinado grupo de trabalho.
- Programa de integração –participa de um programa para ser apresentado todas as normas,direitos e deveres para com a empresa.

12.Quando você chegou na empresa foi feito o programa de integração?

- Sim Não

Se sim, descreva o programa em que você participou._____

13. A empresa adota alguma estratégia para promover os métodos de socialização?

- Não Sim

Se sim, quais as principais estratégias?

14 .A socialização contribuiu para que você permanecesse na empresa?

- Muito Pouco Não contribuiu

15. Com o programa de socialização você percebeu algum resultado?

- Não Sim

Assinale quais resultados:

- Diminui a ansiedade(Diminuiu a insegurança
- Gerou maior satisfação(Gerou maior comprometimento
- Gerou maior produtividade

16. Em sua opinião o processo de socialização praticado pela empresa ?

- Bom(Ótimo (Regular (Ruim