

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCELLY VERONICA LIMA SUM

**O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E A SUA
CONFORMAÇÃO COM OS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

CURITIBA

2024

MARCELLY VERONICA LIMA SUM

**O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E A SUA
CONFORMAÇÃO COM OS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientadora: Profa. Dra. Natália Rese

CURITIBA

2024

O processo de socialização organizacional e a sua conformação com os elementos da cultura organizacional.

Marcelly Veronica Lima Sum

RESUMO

Após a pandemia, as organizações intensificaram seus esforços com o objetivo de reter seus talentos, visto que houve abertura para os trabalhos remotos em qualquer lugar do mundo, gerando assim uma competição das empresas, um dos métodos aprimorados foi o processo de socialização dos colaboradores. Este estudo realizado em uma organização sem fins lucrativos buscou compreender a relação entre táticas de socialização de novos funcionários e sua conformação aos elementos da cultura organizacional. A metodologia empregada neste estudo foi estudo exploratório e a pesquisa descritiva, para a fonte de coleta de dados foi realizado uma entrevista semiestruturada, método de observação e consulta de documentos institucionais. Para análise dos dados houve a utilização as técnicas de análise descritiva e qualitativa. Os resultados comprovaram que os gestores possuem a compreensão da importância do processo de socialização, pois a empresa possui uma cultura enraizada, o que pode apresentar ser uma dificuldade ao novo colaborador.

Palavras-chave: Socialização organizacional, Cultura organizacional, Organizações tradicionais.

ABSTRACT

After the pandemic, organizations intensified their efforts to retain their talents, as there was openness to remote work from anywhere in the world, thus generating competition among companies. One of the enhanced methods was the socialization process of employees. This study conducted in a non-profit organization aimed to understand the relationship between tactics of socialization of new employees and their adaptation to elements of organizational culture. The methodology employed in this study was exploratory research and descriptive analysis, utilizing semi-structured interviews, observation method, and consultation of institutional documents as data collection sources. Data analysis involved descriptive and qualitative analysis techniques. The results confirmed that managers understand the importance of the socialization process, as the company has a deeply rooted culture, which may pose challenges to new employees.

Keywords: Organizational socialization, Organizational culture, Traditional organizations.

1 INTRODUÇÃO

Após a pandemia, as organizações intensificaram seus esforços no desenvolvimento de métodos visando a valorização e retenção de seus talentos. Estas novas metodologias tornaram-se cruciais devido à crescente abertura do novo conceito de trabalho de “qualquer lugar” (*anywhere*), o qual permite que os profissionais possam atuar no mundo todo, sem levar em conta a sua localização geográfica. Isto permitiu ao profissional ter uma ampla variedade de oportunidades de emprego a nível global, acarretando às empresas uma maior perda de talentos. Diante disso, as organizações necessitaram desenvolver novas abordagens com a finalidade de se manterem competitivas no mercado, sendo uma destas novas estratégias o processo de socialização e integração na cultura da empresa.

Silva et al. (2013), definem processo de integração e socialização como um processo de disseminação da cultura organizacional, além de integrar os valores e objetivos da organização. Desta forma, o processo de socialização e integração dos novos colaboradores desempenha um papel crucial pois sendo aplicado de uma maneira assertiva proporcionará um desenvolvimento de sucesso mútuo, tanto para o novo colaborador quanto para a empresa.

Na organização objeto de estudo deste trabalho, algumas das metodologias citadas anteriormente já são aplicadas. No entanto, é necessário compreender a efetividade destas táticas no processo de inserção do novo colaborador na cultura da empresa, e conseqüentemente reter este talento.

Desta forma, este estudo tem como objetivo compreender a relação entre táticas de socialização de novos funcionários e sua conformação aos elementos da cultura organizacional. Como os objetivos específicos este trabalho busca: 1- compreender o processo de socialização, 2- descrever as táticas de socialização utilizadas, 3- identificar elementos chaves na cultura organizacional, 4- avaliar, sob o ponto de vista dos sujeitos, a efetividade dessas táticas, 5- recomendar melhorias nas estratégias relacionadas ao processo de socialização. O trabalho foi desenvolvido em uma organização sem fins lucrativos tradicional, fundada em 1927, que atua em um ramo relacionado à prestação de serviços de lazer.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é compreendida como uma teia de valores, crenças, costumes, comportamentos, práticas compartilhadas e internalizados pelos membros de uma organização. Fluery e Fischer (1989) expõem que a cultura vai além dos conjuntos de regras formais e regulamentos, visto que englobam a maneira de como as pessoas agem, da forma que se comunicam e as suas tomadas de decisões.

A singularidade cultural de cada organização traz uma ligação entre os membros, de forma a influenciar as percepções, possíveis desafios e suas atitudes perante resoluções de conflito. Estas influências abrangem: motivação e engajamento, satisfação, aumento na produtividade e no desempenho, além da retenção de talentos.

O aumento da motivação e do engajamento dos colaboradores traz como consequência envolvimento e conexão com a missão da empresa e seus valores. Esta ligação entre a cultura e a motivação gera aumento produtividade, visto que os membros das organizações estão dispostos a contribuir com os objetivos da empresa. Quando existe alinhamento entre a cultura da organização e os valores pessoais, cria-se um ambiente com clima organizacional positivo, gerando assim uma satisfação da pessoa por estar inserida na organização.

A compreensão da cultura traz identidade e coesão dentro da organização, levando os indivíduos que compartilham os mesmos valores e princípios a criar um ambiente de colaboração, inovação e harmonia. Outro benefício da integração da cultura é a busca coletiva de um único objetivo entre os colaboradores, conforme discutido por Tavares (1991, p. 57):

Qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente na busca de um objetivo em comum, tem cultura, uma vez que ela faz parte da história humana e de um contexto maior que é em si um repertório de cultura. (TAVARES, 1991, p 57)

Apesar das singularidades de cada organização, é possível identificar características compartilhadas entre diferentes instituições, independentemente de pertencerem ao mesmo nicho ou não. Estas similaridades podem estar contidas no seu padrão de excelência, na qualidade dos seus produtos ou serviços oferecidos, ou na sua abordagem inovadora ou tradicional adotada.

Com o intuito de difundir a cultura, torna-se crucial que a área de recursos humanos empregue elementos como o processo de socialização, o qual fomenta a aceitação e a aculturação dos novos colaboradores. Deste modo, torna-se a área de recursos humanos a guardiã da cultura, ao desempenhar o papel de implementação das estratégias de disseminação.

2.2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A socialização organizacional é um processo no qual o indivíduo assimila regras, valores, condutas morais e princípios éticos da organização. Este processo significa a entrada do colaborador dentro da cultura organizacional, obtendo assim a oportunidade de incorporar os padrões de comportamentos, ética, valores e princípios desta nova organização.

Borges e Albuquerque (2004) analisam a socialização organizacional sob a perspectiva da sociologia organizacional na psicologia social, compreendendo o indivíduo como protagonista do desenvolvimento da sua personalidade, valores e costumes considerando a influência do ambiente que está inserido. Diante disso, quando o indivíduo adentra em um grupo, há uma modificação em seus comportamentos com a finalidade de encaixar-se num contexto de normas e costumes previamente definidos pelo grupo.

Van Maanem (1989) compreende a socialização organizacional como processo de aprendizado do indivíduo com relação aos valores e comportamentos dentro das organizações, permitindo assim a sua inserção na organização como um membro. O processo de socialização também é realizado por toda a carreira do indivíduo, promovendo assim a manutenção e fixação da cultura organizacional.

Há diversas técnicas e táticas de socialização no ambiente de trabalho. Van Maanem (1989) expõe sete estratégias empregadas nas organizações, as quais podem ser combinadas, estas táticas abrangem:

1. Estratégias formais e informais de socialização: No processo formal de socialização, denominado pelo autor de *primeiro round*, a pessoa passará por uma preparação para desempenhar um cargo específico. Este processo formal implica em uma tensão maior, uma vez que ocorre uma segregação do papel do novo colaborador, impactando diretamente em suas atitudes e valores. O processo informal é denominado de *segundo round*, no qual o indivíduo assume sua posição na estrutura organizacional. Diante deste processo, há uma aprendizagem informal,

por meio do seu círculo social em que este está inserido, e suas atividades estão diretamente relacionadas a sua posição. Neste contexto, não há distinção no processo de socialização.

2. Estratégias individuais e coletivas de socialização: Na abordagem de estratégia coletiva, os indivíduos são treinados de maneira conjunta, obtendo mesmas experiências, colaborando na resolução de problemas, gerando um sentimento de consciência coletiva. Em contrapartida, na estratégia individual é designada uma pessoa (mentor), a qual fornece orientação intensa sobre os valores. Porém, a utilização da estratégia individual tende a ser muito onerosa, pois há uma perda da homogeneidade dos resultados, uma vez que a eficácia está relacionada ao vínculo mentor-novo colaborador.

3. Estratégias sequenciais e não sequenciais de socialização: A estratégia sequencial baseia-se em etapas, definidas como discretas e identificáveis, pelas quais o indivíduo progride para ocupar um determinado cargo. Em contrapartida, as estratégias não sequenciais não possuem estas etapas, e são consideradas um processo de estágio transitório. Van Maanem (1989), destaca a importância de um programa sequencial, enfatizando que facilita o processo de aprendizagem.

4. Estratégias fixas e variáveis de socialização: Na abordagem fixa o indivíduo possui conhecimento prévio do tempo necessário para completar o estágio, uma vez que o tempo de transição é padronizado. Por outro lado, na estratégia variável, é necessário que o indivíduo crie uma estratégia de gerenciamento de tempo, pois não recebe nenhuma notificação quanto a dimensão temporal do seu avanço, ocasionando incertezas e inseguranças.

5. Estratégias de socialização por competição ou por concurso: No processo de socialização por concurso, produz um espírito de cooperação em equipe, visto que a estratégia por competição parte pela separação dos indivíduos, levando em conta suas ambições e habilidades, gerando que haja uma atuação por interesses próprios.

6. Estratégias de socialização em série e isoladas: O modelo de estratégia em série, é caracterizado que os colaboradores mais antigos auxiliam no processo de inserção dos novos colaboradores com o intuito que possam assumir papéis semelhantes. Gerando uma garantia da organização não sofrer mudanças por um longo tempo. Em contraponto, a socialização isolada o processo leva-se em

conta o a iniciativa do indivíduo, não havendo padrões. Como consequência, a pessoa pode se sentir confuso e perdido no processo de socialização, gerando um risco elevado.

7. Estratégias de socialização através de investidura e despojamento: No processo de estratégia de despojamento a organização busca a adaptação do perfil da pessoa quanto aos interesses da organização. Enquanto na estratégia de investidura não há uma moldagem da pessoa, ela é escolhida desde o início pelo seu perfil e não há nenhuma mudança, a organização que se adequa a ela.

A decisão e aplicação destas estratégias apresentadas anteriormente impactam diretamente relações dentro das organizações, moldando o comportamento do indivíduo, potencialmente influenciando se as pessoas adotam um comportamento mais conformistas ou inovadores. Para garantir um êxito na integração, é fundamental construir um objetivo claro e mensurável para cada organização. Após a definição das metas, a escolha das estratégias é mais orientada, facilitando assim, atingir os resultados desejados.

Nas organizações tradicionais, a socialização desempenha o papel crucial para a transmissão da cultura organizacional. Através destas iniciativas, como palestras e comunicação interna os novos colaboradores são orientados aos valores, normas e tradições da organização. Estas táticas auxiliam o novo colaborador a compreender e integrar sobre a cultura organizacional. Em organizações tradicionais que possuem valores, e normas enraizados, é comum o novo colaborador sentir dificuldade no início para integrar e compreender a cultura. Diante disso, o processo de integração, pode ser considerado complexo e requer tempo para assimilação dos novos membros.

3 METODOLOGIA

Neste trabalho adotou-se um delineamento de pesquisa exploratório-descritivo. O estudo exploratório visa proporcionar uma visão geral do tema de estudo assim como o esclarecer. De acordo com Gil (2008), a pesquisa do tipo exploratória tem como principal objetivo aproximar os objetivos com o determinado fato, permitindo a compreensão inicial. Devido a isso, este método foi o primeiro estágio de execução da pesquisa, com o intuito de se obter um panorama mais genérico das metodologias e ter uma compreensão inicial do tema de socialização.

A pesquisa descritiva, por sua vez, busca descrever as características do objeto de estudo, permitindo fornecer representações minuciosa e precisa, do tema estudado.

Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso. Yin (2001) compreende que o estudo de caso é uma investigação empírica que busca compreender o fenômeno contemporâneo no contexto real, não possuindo limites definidos. Utiliza-se de várias fontes de coletas de dados e análises, as quais são apresentadas e resumidas na tabela 1:

Tabela 1- Tipos de dados da pesquisa e suas respectivas quantidades, informações e período de coleta

Tipo de Dados	Quantidade	Informações obtidas	Período de coleta de dados
Entrevista	7 entrevistas	Percepções quanto a socialização e cultura da empresa	Novembro/2023 a Janeiro/2024
Observação no processo de socialização	5 processos	Compreensão da Metodologia do processo atual	Outubro/2023 a Fevereiro/2024
Análise de documentos utilizados no processo de socialização	2 documentos	Compreender a metodologia e material utilizado no processo	Outubro/2023

FONTE: o autor (2024).

Este trabalho teve como foco uma organização definida como associação sem fins lucrativos ou econômicos, no setor de esportes e lazer no estado do Paraná, sendo preservada a sua identidade como forma de garantia do sigilo. Portanto, ao se referir a esta organização será utilizado o nome fictício SOCIEDADE.

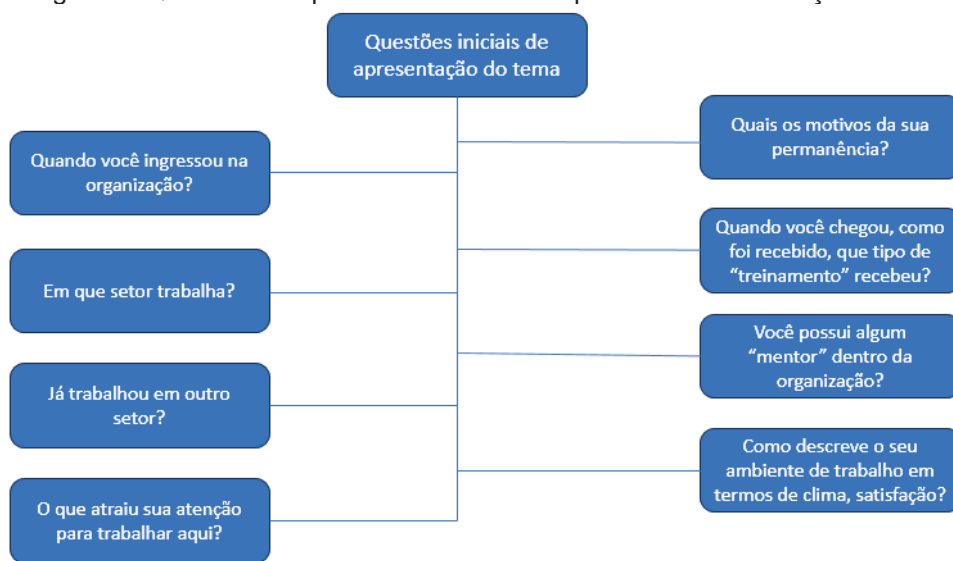
Com o objetivo de compreender e descrever o processo de socialização foi utilizado o método de observação do processo de integração ao qual os novos colaboradores são submetidos. Isso permitiu mapear as técnicas utilizadas nos processos de socialização organizacional na SOCIEDADE.

Após a etapa de observação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores de cada área da SOCIEDADE. O objetivo dessas entrevistas era verificar se há uma concordância entre as metodologias de socialização e

aculturação identificadas pela área de recursos humanos e as metodologias compreendidas pelos gestores das demais áreas.

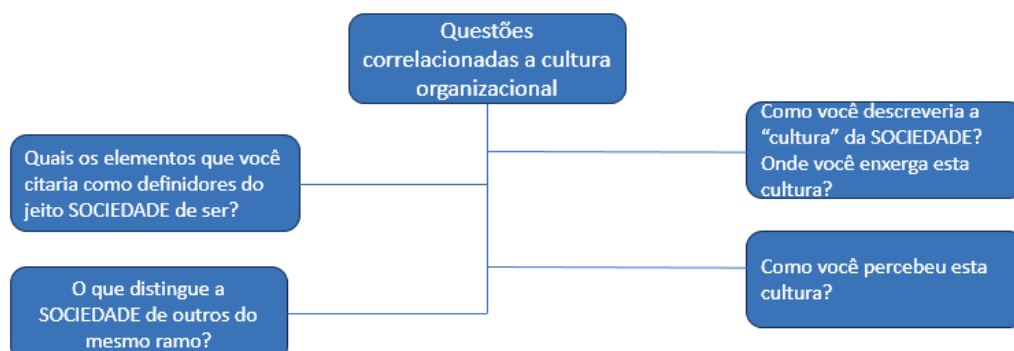
Durante essas entrevistas, também se realizaram questionamentos com o intuito de avaliar a efetividade dessas táticas utilizadas, assim como recomendar melhorias no processo. O grupo que compôs os entrevistados corresponde a sete gestores dos 16 existentes na organização, tendo como base o seguinte questionário, dividido em três partes:

Figura 1- Questões do questionário utilizadas para realizar introdução do tema.



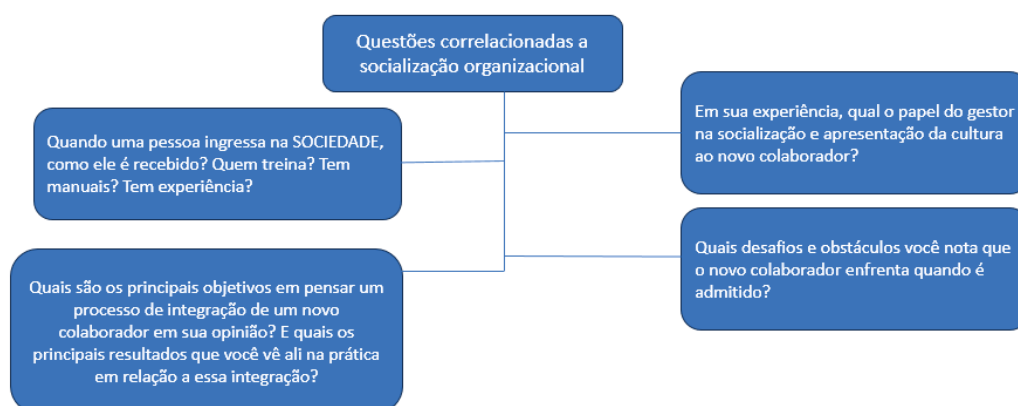
Como o propósito da primeira parte do questionário é compreender a trajetória profissional do entrevistado tanto dentro da organização quanto fora dela para proporcionar assim uma compreensão mais completa a respeito dos entrevistados.

Figura 2- Questões do questionário utilizadas para avaliar a compreensão dos gestores sobre a cultura organizacional.



A segunda seção do questionário visa compreender quais são os elementos culturais que os entrevistados identificam na SOCIEDADE, assim como as características que a distinguem de organizações concorrentes.

Figura 3- Questões do questionário utilizadas para realizar para avaliar a compreensão dos gestores sobre o processo de socialização organizacional.



A terceira seção tem como objetivo explorar o processo de socialização no ponto de vista do entrevistado, buscando compreender se os gestores reconhecem a importância do seu papel como mediadores no processo de integração do novo colaborador. Ademais, as questões visam compreender, na perspectiva dos gestores, os desafios que o colaborador poderá enfrentar desde o momento de sua admissão até o final do seu processo de integração cultural.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Para compreender o processo de socialização na SOCIEDADE, foi utilizada a metodologia de observação do processo de integração. O processo de socialização denominado como integração iniciou-se há cerca de três anos, realizado pela área de recursos humanos, com o objetivo de apresentar e inserir o novo colaborador na cultura da SOCIEDADE.

Este processo é realizado a partir do seu primeiro dia, em que o funcionário é designado para uma pessoa que possui mais tempo de casa, o qual, apresenta as dependências da empresa e explica como funciona o seu posto de trabalho. Na

mesma semana há uma apresentação da empresa por parte da área de recursos humanos.

Esta apresentação abrange desde a história e a infraestrutura da empresa, explicando as funções que a área de recursos humanos realiza para os novos colaboradores, apresentando a diretoria e seu funcionamento. Isto tem sua relevância, visto que a direção da empresa sofre alterações dentro de um ciclo de 2 anos. Além disso, inclui a explicação de funcionamento dos benefícios ofertados pela empresa e o período de experiência, ao qual todos os colaboradores são submetidos.

Além destes tópicos são apresentadas as normas de conduta, designadas na empresa como “meus deveres”, que abrangem desde a postura ética até a explicação das políticas de marcações de ponto, uso das tecnologias e cuidados com o patrimônio da empresa, e também como são aplicadas as sanções disciplinares.

Outro aspecto abordado no processo de integração é o módulo de saúde e segurança, que explica e orienta a importância do uso de Equipamento de Proteção Individual (EPI), além de indicar a estrutura disponível para atender eventuais necessidades médicas por parte dos colaboradores, e destacar a função e importância da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

Neste processo de integração, um dos pontos chaves do desenvolvimento é a importância do tratamento cordial, tanto com os demais colaboradores quanto aos clientes da SOCIEDADE.

Diante da SOCIEDADE possuir quase 100 anos de existência, há uma cultura organizacional enraizada e definida, ainda que não haja documentos formais que as descrevam. Essa cultura se manifesta de forma evidente no cotidiano da empresa. Ela é caracterizada pela busca incessante da excelência no atendimento, sendo reconhecida como valor mais representativo pelos clientes da SOCIEDADE.

Além do foco primordial no atendimento ao cliente, a cultura é caracterizada pela adaptabilidade, essencial para lidar com as adversidades do cotidiano. Com o intuito de oferecer um atendimento com excelência, a SOCIEDADE possui o valor da confiabilidade, visto que precisa transmitir confiança para seus clientes durante o fornecimento de seus serviços.

Outro aspecto fundamental no atendimento ao cliente dentro da SOCIEDADE é a pessoalidade, onde os colaboradores desenvolvem relações

peçoais com os clientes, compreendendo suas preferências individuais e proporcionando um serviço personalizado.

Com o intuito de avaliar sob o ponto de vista dos gestores a efetividade das táticas de socialização aplicadas, foi utilizado um questionário conforme figuras 1 a 3.

Através da análise das respostas da pergunta 1, a qual se referia quando houve o ingresso do gestor na SOCIEDADE, identificamos dois grupos amostrais distintos em relação ao tempo de casa. Esta distinção é notável devido à sua significativa discrepância entre os períodos de tempo de casa observados em cada grupo. O primeiro grupo, composto por 4 gestores, apresenta um intervalo de tempo 03 meses a 4 anos. Em contrapartida, o segundo grupo, composto por 3 gestores, possuíam entre 10 anos até 40 anos de casa. Esta disparidade apresenta uma diversidade de experiências e de perspectivas dentro da SOCIEDADE.

Analisando o que se refere ao setor que os gestores atuam, dos 7 gestores entrevistados, cada um corresponde a um setor específico, resultando assim em uma variedade de perspectivas aos temas abordados na pesquisa. Além disso, observamos que não há uma grande rotatividade dos gestores em relação as outras áreas. Apenas um gestor teve a experiência de vivenciar mais de uma área de atuação, enquanto os demais permaneceram e continuaram atuando no mesmo setor que ingressaram.

Quanto às questões sobre o que mais atraiu a atenção para ingressar na SOCIEDADE (questão 4) e quais os motivos da permanência na organização (questão 5), foi obtido uma resposta unânime a ser uma organização bem-conceituada, com um bom clima organizacional e grandes oportunidades de crescimento. Ademais outro questionamento realizado, foi como houve a recepção do gestor na organização, todos responderam que houve uma boa recepção por parte de todos.

Outro aspecto questionado aos gestores foi a respeito do treinamento de integração ofertado por parte da organização. Foi identificado duas respostas dos 7 entrevistados, 6 afirmam não terem recebido nenhum tipo de treinamento, enquanto 1 gestor alega ter recebido. É importante ressaltar que 4 destes gestores, apresentam entre 10 a 40 anos de casa, e, portanto, no período de admissão destes colaboradores não havia a cultura de treinamento de integração dos novos colaboradores. Além disso, os outros 2 gestores do grupo pertencente ao tempo de

casa entre de 3 meses a 4 anos, afirmaram que não houve um treinamento específico de integração, embora conste em registros a presença deles. Isto permite a discussão de pontos como a efetividade do treinamento, engajamento de novos colaboradores e metodologia utilizada no processo de integração.

Através da análise da pergunta 7, que possui o objetivo de investigar se o gestor em questão possui um mentor dentro da organização, foram encontradas duas respostas. Um dos gestores, com menor tempo de casa, afirmou que não contava com um mentor para direcionamentos relacionado a SOCIEDADE. Por outro lado, os demais gestores apontaram o gerente geral da SOCIEDADE como o seu principal mentor, destacando sua vasta experiência na organização, mas também na sua profunda compreensão do negócio da empresa. Gerando assim a discussão do envolvimento do gerente geral no processo de integração dos novos gestores, visto que o mesmo possui uma vasta experiência quanto ao negócio e poderá orientar, e desenvolver trabalhos em conjunto aos novos gestores.

A questão 8 aborda o clima organizacional e a satisfação no ambiente de trabalho. Parte da resposta para esta questão já é obtida nos resultados das questões 4 e 5, visto que, há uma unanimidade nas respostas destas perguntas afirmando que o motivo de permanência na organização está relacionado ao ótimo clima organizacional. Esta mesma resposta se repetiu durante as entrevistas dos gestores durante a questão 8.

Com objetivo de compreender a perspectiva dos gestores em relação à cultura organizacional, foram questionadas as seguintes perguntas: "9- Quais elementos que você citaria como definidores do jeito SOCIEDADE de ser? ", " 10- O que distingue a SOCIEDADE de outros do mesmo ramo? ", " 11- Como você descreveria a "cultura" da SOCIEDADE? Onde você enxerga esta cultura? ", " 12- Como você percebeu esta cultura? ". Em resposta a estes questionamentos, foram destacados elementos definidores da SOCIEDADE como, a dedicação, comprometimento com a excelência nos serviços prestados, personalidade, e uma combinação de tradição e exclusividade.

Os elementos que distinguem a SOCIEDADE em relação às outras organizações do mesmo ramo, são fundamentadas pelo modo SOCIEDADE de ser, as quais são a exclusividade, a personalidade, a sua estrutura física, e a qualidade em todos aspectos, tanto no atendimento ao cliente quanto a infraestrutura física.

Quanto a percepção da cultura e onde os gestores enxergam estes elementos. Os elementos culturais elencados foram a valorização das pessoas, tanto clientes quanto funcionários, a dedicação ao atendimento ao cliente e o tratamento cordial. Em resposta unanime os elementos culturais se apresentam no cotidiano. Apesar de ser uma cultura tradicionalista, há uma busca continua por inovação dentro dos limites estabelecidos.

Por meio da análise da pergunta 13, que se refere ao processo de ingresso de uma pessoa na SOCIEDADE, buscamos compreender como ele é recebido, quem os treina, se possui manuais e se há experiência. Em relação à recepção dos novos colaboradores na organização, houve um consenso que esta nova pessoa, após serem recebidos pela área de recursos humanos, são designados para um colaborador mais experiente, afim de orienta-lo em suas funções e no seu cotidiano. Os gestores responderam que todos os novos colaboradores passam por 90 dias de experiência, durante os quais são avaliados mensalmente. Quanto à existência de manual, os gestores informaram que não há um documento formal que é entregue aos novos colaboradores. Em vez disso, as orientações são repassadas de maneira informal, por conversas ou mensagens no grupo de WhatsApp. Gerando uma discussão sobre a possibilidade de uma implantação de um material formal de orientação para os novos colaboradores, contendo normas, benefícios, esquecimento dúvidas e a história da organização.

Com o objetivo de compreender as percepções dos gestores quanto a importância do processo de integração de novos colaboradores, foi realizado seguinte questionamento “ quais são os principais objetivos em pensar um processo de integração de um novo colaborador em sua opinião? E quais os principais resultados que você vê ali na prática em relação a essa integração? ”. As respostas obtidas que todos os gestores consideram o processo de socialização indispensável. Sua função principal é proporcionar um ambiente acolhedor, promovendo um bom clima organizacional e além de fornecer orientações quanto ao funcionamento da organização. O principal resultado quanto ao processo de integração, elencado pelos gestores, é a retenção destes novos colaboradores, visto que se o processo de integração bem realizado, há uma melhor adaptação do novo colaborador com a organização gerando assim, redução na taxa de rotatividade.

Buscando responder à questão 15, buscou-se investigar junto aos gestores a sua compreensão quanto a importância para o processo de socialização e de

apresentar a cultura ao novo colaborador. Os resultados obtidos revelaram que todos os gestores reconhecem a relevância deste papel, visto que são os detentores e multiplicadores da cultura dentro da organização. Além de serem os guardiões e multiplicadores dos valores, os gestores compreendem também que papel possuem um papel crucial de auxiliar na adaptação de novos colaboradores. Incluindo desde a apresentação das estruturas físicas e dos demais colaboradores até realizar as orientações de funcionamento da organização e também apoiar o novo colaborador quando necessário.

Ao questionar os gestores de quais são as dificuldades do novo colaborador pode apresentar ao ser admitido, obtivemos as seguintes respostas: familiarização com a estrutura física da organização, compreensão da hierarquia da empresa e interação com os clientes. Além disso, outro desafio destacado foi a adaptação das escalas de trabalho. Devido aos horários e dias que a organização exige, os colaboradores precisam abdicar de estar com suas famílias em datas importantes para eles.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo avaliou os métodos de socialização da SOCIEDADE, assim como a sua eficácia. O processo de socialização possui uma grande importância para a organização, pois é o instrumento o qual o novo colaborador desenvolve o senso de pertencimento, facilitando a compreensão da cultura, valores, normas e práticas da empresa. O que gera um maior engajamento do novo colaborador, impactando diretamente no seu desempenho individual, gerando bem-estar e um clima organizacional positivo.

Diante dos resultados apresentados acima, podemos notar que os gestores da SOCIEDADE, compreendem que o processo de socialização é crucial no desenvolvimento do novo colaborador. Entretanto, este processo requer uma revisão quanto a sua condução. Atualmente, a apresentação de normas, direitos e deveres, benefícios e condutas, acaba sendo uma palestra monótona, o que pode levar o colaborador a não assimilar as informações ou perder o foco. Uma abordagem de forma mais orgânica, fragmentando em menores etapas, tornaria o processo mais agradável e possibilitaria novos momentos de socialização de colaboradores de

diferentes setores. A fragmentação da integração reduziria a ausência deste colaborador no seu setor, minimizando o funcionamento das atividades.

Outro aspecto importante a ser desenvolvido no processo de socialização é a criação do manual do colaborador. Este documento conta a história da empresa e fornece informações e orientações necessárias para os novos colaboradores compreenderem as políticas, cultura, procedimento e benefícios presentes na organização.

Outro aspecto a ser revisado no processo de integração, é a inclusão de um novo módulo no processo de integração e capacitação dos novos gestores. Este treinamento proporciona aos gestores irem além do que é proposto pelo cargo que foram contratados, desenvolve também um maior alinhamento na cultura e a política da empresa. Outra ferramenta importante neste processo é a utilização da mentoria do gerente geral, por estar familiarizado com a cultura e os valores da organização, servindo como uma oportunidade de desenvolvimento do novo gestor.

REFERÊNCIAS

BERGER, Peter L; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

Borges, L. O., Albuquerque, F. J. B.. **Socialização organizacional**. Em Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (1ª ed.) (pp. 331-356). Porto Alegre: Artmed.

BORGES, Livia De Oliveira *et al*. Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. **Revista de administração Mackenzie**, São Paulo, 2010, v. 11, p. 4 – 37.

CARVALHO, Virgínia Donizete de; BORGES, Livia de Oliveira; VIKAN, Arne. **Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses**. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 18, p. 339-371, 2012.

FLEURY, M. T. L. & FISCHER R. M.. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONTIJO, Cylmara Lacerda. **Socialização, Cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso**. 2003. 19 páginas. **Tese de Doutorado**– Pontifícia Universidade Católica Minas, Poços de Caldas, 2003.

SCHEIN, E. Uma nova concepção de cultura organizacional. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, 1984.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **Revista Reuna**, v. 18, n. 4, p. 5-20, 2013.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional: abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro, Qualymark, 1991.

VAN MAANEN, J.. **Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional**. In: FLEURY, M. T. L. *et al.* *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996

YIN, R.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.