

**FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC PELOTAS/RS**  
**PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS E GESTÃO DE**  
**EQUIPES**  
**SOCIALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE NOVOS EMPREGADOS NA EMPRESA –**  
**CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Orientando: Eliana Mariete da Luz Silveira**  
**consultegp@gmail.com**

**Orientador: M.Sc. Sibelie Valente**  
**sibelievalente@yahoo.com.br**

### **Resumo**

Este artigo aborda a questão da importância dos primeiros contatos do novo empregado na empresa, reforçando a necessidade de estruturar o processo e investir tempo e atenção à socialização e integração por parte da organização. Para explorar a questão, este artigo apresenta um estudo de caso realizado em uma instituição de pesquisa no sul do país, analisando a percepção dos novos empregados sobre o processo de socialização e integração. O tema passa por conceitos de socialização, integração e cultura organizacional e impactos na motivação e relacionamento interpessoal, bem como verifica se estes fatores mostram-se diferentes para empregados que participaram de todo o processo de socialização e para os que participam de parte deste processo. Como resultado confirmou-se que os participantes de todo o processo de socialização encontram-se mais integrados e seguros na organização ao longo de sua permanência. Logo, planejar e utilizar um processo de socialização é visto como ferramenta indispensável no repasse da cultura organizacional e ambientação dos colaboradores. Estas informações são estratégicas para viabilizar a gestão de pessoas.

**Palavras-Chave:** Socialização. Integração. Cultura Organizacional. Valores.

## **Abstract**

This article is about the importance of the first contacts of the new employee with the company, reinforcing the need of structure this process and invest time and attention to socialization and integration by the company. To explore this question, this article presents the case study performed at a research institution in the south, analyzing the perception of the new employees about the process of socialization and integration. The theme involves concepts of socialization, integration and organizational culture and impact on motivation and interpersonal relationships, it was noticed that these factors changes it depends if the employee participated of all socialization process or just part of it. The result confirmed that the participants of the whole process were more integrated and secure in the organization during their stay. Then, plan and use a process of socialization is seen as an important tool in the transfer of the organizational culture and ambience of employees. These information are strategic to viable the people management.

**Keywords:** socialization. integration. organizational culture. people management.

## 1 INTRODUÇÃO

Para escolher o tema 'Socialização e integração de novos empregados' na organização para este artigo foram pensadas as três grandes perguntas da vida humana, citadas por Cortella (2010), que são devo, posso e quero. Segundo o autor, estas fazem parte de um conjunto de princípios e valores que definem ética, por considerar indispensável esta atividade nas organizações.

Pensar que se deve mover esforços para examinar o tema tem motivação nas observações realizadas sobre o ingresso de novos empregados na organização. Trata-se de um momento especial em que se detecta suas necessidades de interação e atendimento a necessidades, como define Maslow (1975), associativas, autoestima e autorrealização, estando, supostamente, atendidas as necessidades fisiológicas e de segurança, consideradas pelo autor, como as primeiras na referida hierarquia. Além disso, Van Maanen (1989), afirmam que a socialização está estreitamente ligada ao processo de criar e assumir papéis, um procedimento pelo

qual as pessoas adquirem conhecimento e habilidades sociais necessárias a assumirem corretamente seus papéis em um grupo ou organização. Os autores Wagner & Hollenbeck (2009), denominam, à socialização, um processo de “aprender as manhas” que envolve mais do que o simples aprendizado dos requisitos técnicos associados ao trabalho, sendo também o momento de aprender sobre o grupo e a organização, seus valores, cultura, história, facilitando que o novo empregado entenda onde se encaixa neste cenário.

O querer realizar o trabalho nesta proposta está alicerçado nas constatações por testemunho do encontro dos novos empregados com os colegas em seus setores de trabalho. Neste processo leva-se muito em conta o dito popular que “a primeira impressão é a que fica” e que Moscovici (2010) afirma que é gerada pelo contato inicial, pelo impacto que cada um gera no outro. “Quando a primeira impressão é positiva de ambos os lados, haverá uma tendência a estabelecer relações de simpatia e aproximação que facilitarão o relacionamento interpessoal e as atividades em comum”.

A autora ainda alerta para o fato de que muitas vezes as primeiras impressões geradas de forma equivocada geram dificuldades e aborrecimentos desnecessários. Segundo Moscovici “quando isto acontece, naturalmente ao longo de uma convivência forçada, como na situação de trabalho, por exemplo, percebemos então quanto tempo precioso e quanta energia perdemos (...)”. Logo, o setor de Gestão de Pessoas, ao promover os primeiros contatos dos novos empregados, está estimulando a comunicação saudável entre seus membros.

Poder discorrer sobre este tema é outra afirmação diante da terceira grande pergunta. Tanto a pesquisa quanto o dia a dia na organização fornece subsídios para poder escrever este artigo que passa a ser proposta de incentivo à recepção planejada aos novos ingressos de uma organização.

O presente artigo busca entender a influência do processo de socialização na motivação, no favorecimento dos relacionamentos interpessoais e na assimilação da cultura organizacional.

Para responder esta questão foi realizado um estudo de caso em uma organização localizada no Sul do país, que conta com cerca de 360 empregados, sendo pouco mais de 25% os convidados a participar da pesquisa, pertencentes a funções diferentes, admitidos entre 2005 e 2012. Os dados foram utilizados a fim de

constatar a eficácia do programa de socialização e integração aplicado por esta organização a estes empregados, que passam pelo processo de socialização enquanto programa corporativo. Os resultados da pesquisa foram estudados objetivando aprimorar esta atividade, readequando o processo para que se torne eficiente e efetivo, cumprindo assim o seu propósito.

Chiavenato chama de socialização organizacional a maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra a sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. Neste processo a organização procura induzir a adaptação do comportamento do recém-chegado às suas expectativas e necessidades e este, por sua vez, tenta influenciar a organização e o seu gerente superior para criar uma situação de trabalho que lhe proporcione satisfação e o alcance de seus objetivos pessoais. Dá-se aí, segundo o autor, um processo de duas mãos, de um lado a socialização e, de outro, a personalização.

Acredita-se que o investimento no processo de socialização de novos empregados, especialmente o programa de integração, possa atuar como facilitador de relacionamento interpessoal com os novos colegas, para o início das respectivas atividades do trabalho, aquisição de informações para assimilação da cultura da organização, bem como a sua adaptação às normas e regras com as quais irá se deparar no convívio da empresa. A socialização representa uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento em longo prazo entre o indivíduo e a organização, além de funcionar como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional.

A cultura organizacional é a maneira como a organização visualiza a si própria e seu ambiente, e tem como principais elementos o cotidiano do comportamento observável, as normas os valores dominantes, a filosofia administrativa, as regras do jogo e o clima organizacional, afirma Chiavenato. (2010).

No decorrer deste artigo, encontra-se a apresentação dos resultados da pesquisa realizada e ao final a conclusão sobre a utilização do processo de socialização, visto como ferramenta indispensável no repasse da cultura organizacional e ambientação dos colaboradores.

## 2 Socialização

O tema 'Socialização e Integração de novos empregados' na empresa tem sido apresentado por administradores, psicólogos e profissionais de Recursos Humanos, no entanto conta-se com pouca bibliografia a este respeito. Porém, as leituras realizadas permitiram verificar que os autores são unânimes no que tange à importância da socialização de novos empregados no novo cenário, como uma ação geradora de múltiplos benefícios.

Por senso comum é sabido que a primeira impressão é a que fica. Moscovici (2010) afirma que essa primeira impressão dá-se no primeiro contato de um com o outro e que está condicionada a um conjunto de fatores psicológicos. Afirma ainda que sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando em maior produtividade.

Percebe-se, por observação do contexto estudado, a necessidade de investir no processo de socialização e integração de novos empregados, confirmado por autores como Maanen (1989), que define socialização organizacional como processo pelo qual o indivíduo aprende valores, normas de comportamentos esperados, que permitem a ele participar como membro de uma organização. Para Chiavenato (2010) é considerada uma atividade indispensável para subsidiar meios de repasse da cultura da organização e reprodução do universo simbólico.

“Dá-se o nome de socialização organizacional à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra na sua cultura” (Chiavenato, 2010).

### Diferenças socialização/integração

Dentre os métodos de socialização apresentados por Chiavenato (2010), destaca-se nesta proposta, o Programa de integração que tem por finalidade fazer com que o novo empregado aprenda e assimile, normas e valores, padrões de comportamento considerados imprescindíveis para o bom desempenho em seus quadros.

De acordo com Chiavenato (2004), o processo de socialização consiste desde o processo seletivo, conteúdo do cargo, supervisor como tutor, grupo de trabalho e programa de integração. Diz ainda que “o treinamento de integração visa

à adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar”. O autor afirma que integrar as pessoas nas organizações é tão importante quanto todas as outras ações desenvolvidas na gestão de pessoas, pois possibilita que o funcionário recém chegado possa conhecer a organização como um todo e ao começar a exercer sua função dentro da empresa possa conhecer todos os procedimentos, normas e cultura da organização.

O autor acrescenta ainda que “a introdução de um empregado novo ao seu trabalho é feita através de uma programação sistemática. Conduzida pelo seu chefe imediato, por um colega ou instrutor especializado.” Desta forma também como já visto, a introdução de novos empregados necessita de um planejamento para realização do programa proposto.

Autores afirmam que existem muitas vantagens do programa de integração, pois o novo empregado é instruído de acordo com os requisitos definidos na descrição do cargo que irá ocupar, tendo como propósito fornecer ao funcionário recém-chegado informações importantíssimas sobre a organização que facilitará o seu ajuste mais rapidamente.

Na mesma linha, Gil (2001) refere-se à integração como um processo educacional em curto prazo que amplia a capacidade do indivíduo para exercer suas atividades relacionadas ao cargo a ser ocupado na empresa.

Marras (2003) diz que “treinamento introdutório é chamado também de indução, realizado com o objetivo de dar ao novo empregado todas as informações necessárias para facilitar a sua integração na organização”. O mesmo autor acrescenta ainda que: “integração é o elo entre políticas e diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura organizacional”.

O programa de integração facilita o desenvolvimento do papel funcional dos funcionários dentro da organização. O treinamento introdutório ajuda os funcionários recém-chegados que não conhecem as regras e normas que existem na organização. Através destes treinamentos todas as informações necessárias para o desenvolvimento organizacional devem ser passadas facilitando a sua integração na organização.

O termo socialização organizacional é atribuído à maneira com que os novos funcionários são recebidos e integrados à cultura da empresa, onde o recém-chegado pode obter várias informações sobre o contexto organizacional. De acordo com Chiavenato (2004), a missão, visão, os objetivos organizacionais, os valores e a cultura organizacional compõem o contexto da empresa ou instituição ao qual está inserida a pessoa que ali trabalha. A organização deve procurar envolver as pessoas a fim de que possam estar alinhadas com os objetivos organizacionais, desta forma as pessoas que ingressam na organização. Para tal emprega-se o processo da socialização organizacional onde procura-se fazer com que as pessoas se adaptem às regras e regulamentos internos, tal que esse novo funcionário faça uma relação de seus interesses pessoais e expectativas com os interesses da organização.

Esta atuação pode se dar para o início das respectivas atividades do trabalho, aquisição de informações para assimilação da cultura da organização, bem como a sua adaptação às normas e regras com as quais se depara no seu ingresso na empresa. A socialização representa uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento em longo prazo entre o indivíduo e a organização. Além disso, ela funciona como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional.

### Cultura organizacional

Em se falando em cultura organizacional, Chiavenato (2010) classifica-as em adaptativas e não-adaptativas. As primeiras se caracterizam por sua maleabilidade e flexibilidade e são voltadas para a inovação e mudança, já as não-adaptativas são voltadas para a manutenção do status quo e do conservantismo, mantendo-se ao longo do tempo como se nada tivesse mudado no mundo em seu entorno. As organizações que revisam e atualizam sua cultura têm como característica a mudança, inovação e criatividade. Neste caso, o autor afirma: “São organizações que mudam suas ideias, valores, costumes e que podem perder as suas características próprias que as definem como instituições sociais se não houver uma amarração com seu passado.”

A cultura organizacional é um importante elemento do processo de socialização, onde o novo funcionário aprende a história da organização e os

padrões já estabelecidos, dessa forma o colaborador que ingressa na organização preserva a cultura já existente.

Chiavenato (2004) relata: “A cultura organizacional se caracteriza pela aceitação implícita de seus membros. É também reforçada pelo próprio processo de seleção que elimina as pessoas com características discrepantes como os padrões da organização”.

“Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. (Schein, 1992).

Par este autor, existem diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser aprendida:

Artefatos visíveis como o layout da organização, o comportamento das pessoas – fáceis de perceber, mas difíceis de interpretar;

Os valores – a esse respeito o autor aponta o problema da diferença entre os valores aparentes e os valores em uso;

Os pressupostos básicos – normalmente são inconscientes, mas, na realidade, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

Já de acordo com Marras (2000), os componentes da cultura são:

- Valores: crenças e conceitos que estabelece os padrões de comportamento;
- Ritos: o que é praticado no dia a dia, celebrações, iniciação;
- Mitos: interpretação de fatos não concretos.
- Tabus: orienta os comportamentos e atitudes, principalmente no que diz respeito às questões de proibições.

No processo de socialização o novo funcionário compreende os valores e padrões da organização, sendo esses valores diferentes de seus próprios valores ou interesses. Portanto ele pode escolher entre aceitar o que lhe é proposto ou não fazer parte da organização.

Dentro do contexto em que se encontra este estudo, a Gestão de Pessoas deve estar atenta no que diz respeito à socialização, principalmente quando há uma cultura complexa em um ambiente extremamente dinâmico e de difícil compreensão

mesmo para profissionais com habilidades técnicas para aquele cargo a ser ocupado. Por haver filosofias há tempos implantadas, lembrando aqui que a estrutura e história da empresa estudada contam com mais de 70 anos.

O papel da Gestão de Pessoas é fundamental não só pela implantação de um programa formal de identificação e fixação de uma cultura organizacional, mas principalmente pela sua manutenção ao longo do tempo, afirma Marras (2000).

Chiavenato (2004) explica que as pessoas aprendem a cultura organizacional de várias formas, dentre elas podemos citar:

- Histórias – o histórico da organização, contos e passagens, lembranças sobre dificuldades entre outros;
- Rituais e cerimônias – comemorações ou reuniões de confraternização;
- Símbolos materiais – arquitetura do edifício, salas, mesas, o tamanho do arranjo físico;
- Linguagem – as formas como as pessoas se comunicam dentro da organização, a forma como essa linguagem é utilizada demonstra a sua cultura e também como são tratados seus clientes ou fornecedores.

Entende-se dessa forma como é importante o conhecimento da cultura organizacional e do contexto geográfico no processo de integração de novos funcionários e também o envolvimento das lideranças nesse processo.

“A cultura organizacional pode assemelhar-se a um iceberg constituído por aspectos formais e aspectos informais referentes à organização.” (Chiavenato, 2010).

#### Relacionamento interpessoal

Num passado recente, para que uma organização fosse classificada como bem-sucedida, precisava incorporar o capital financeiro - prédios, máquinas e equipamentos, por exemplo. Outro aspecto considerado era o tamanho e instalações físicas, patrimônio contábil e riqueza financeira. Mas isso não reflete o que é valor atualmente, quando outros ativos intangíveis e invisíveis estão assumindo o posto de recurso fundamental. Segundo Sveiby (1998), o capital intelectual, constituído pelo capital interno, (o qual envolve a estrutura interna da organização), capital externo (como as relações com clientes e fornecedores), e por sua vez o capital

humano, (onde se encontram as pessoas, os talentos e competências), está rapidamente relegando o capital financeiro a um plano secundário.

Para Chiavenato (2010), o capital humano é composto de dois aspectos principais: talentos e contexto. Talentos: dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo, não se pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir, dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder expandir. Contexto: é o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Sem esse contexto os talentos murcham ou fenecem. O contexto é determinado por aspectos como a arquitetura organizacional e cultura organizacional democrática e participativa que inspire confiança, comprometimento, satisfação, espírito de equipe.

O autor ainda chama a atenção que não basta ter talentos para possuir capital humano. É preciso ter talentos que sejam integrados em um contexto acolhedor, afirmando também que o capital humano é a parte mais importante do capital intelectual. Daí a camaradagem, de acordo com Levering (1997), pode ter um grande impacto na cooperação entre os funcionários, sendo que "em alguns dos melhores lugares para se trabalhar as pessoas se sentem como integrante de uma família e em outros como parte de um mesmo time". Uma cultura baseada em solidariedade e camaradagem entre as pessoas.

Para Lane (1997), o indivíduo é um ser histórico-cultural que é constituído pelas inter-relações sociais. A pessoa é um ser único que, paradoxalmente, é representante de outras pessoas, como ela que compartilham valores e paradigmas, com diferenças e diversidades culturais, históricas e sociais. A pessoa, como ser biopsicossocial, só pode ser vista com a lente holística em toda a sua complexidade.

Gomes et al. (2007) afirmam que as pessoas percebem que o desenvolvimento pessoal deve estar aliado ao crescimento organizacional, portanto as relações estabelecidas devem ser saudáveis ao ponto de impulsionar e estimular a busca por conhecimento que agregue valor a todas as partes envolvidas.

### Motivação

Quando o assunto é "pessoas", não se trata de sistemas como financeiro, materiais e outros que as organizações utilizam, mas sim, de sistemas complexos,

chamados de talentos humanos, ocupando um lugar privilegiado nas organizações. O homem deve ser considerado na sua complexidade como alguém que pensa, reflete, produz ideias novas, sendo capaz também de provocar mudanças, as quais podem ser para melhor ou pior. Tudo depende do seu estado de motivação, bem como da forma como ele é tratado dentro da empresa. O indivíduo motivado trabalha pra atingir metas organizacionais e pessoais com habilidade e discernimento, inerente às suas competências ou o seu processo cognitivo e produtivo.

Para entender a motivação humana, recorre-se a Maslow, o psicólogo que revolucionou a psicologia humanista e organizacional apresentando a teoria da motivação humana, onde diz que o comportamento humano é determinado pelas suas necessidades. Para tanto, elaborou uma pirâmide motivacional, com uma escala de necessidades, a saber: Necessidades Fisiológicas na base da pirâmide, como a primeira a ser atendida; Necessidades de Segurança; Necessidades Associativas; Necessidades de Status e Estima, e no topo da pirâmide, a última necessidade a ser atendida, a Necessidade de Autorrealização. Segundo ele, a motivação é o resultado de certos estímulos que, agindo sobre os sentidos de uma pessoa, fazem que o mesmo crie pensamento que gera uma ação específica; quando uma necessidade não é satisfeita, ocorre frustração que poderá resultar em estresse, agressividade, insônia, disfunções orgânicas, além de falta de interesse, baixa autoestima, entre outros problemas. O autor afirma que as pessoas são movidas por suas necessidades, originando aí a motivação (Figura 1).



Figura 1 – Pirâmide de Maslow ou hierarquia de necessidades de Maslow.

Motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente agregar valor à organização, são atitudes pessoais e comportamentos que Chiavenato cita como relevantes para a produtividade individual e grupal, afetados pela Qualidade de Vida no Trabalho – QVT. O autor afirma que a QVT é determinada por fatores importantes como clima organizacional e o desempenho do cargo. Sabendo-se, através do que afirmam os autores, que clima organizacional é o resultado dos comportamentos e atitudes dos empregados, isso pode inferir à importância de que a socialização interfere no clima, na QVT, e por conseguinte, na motivação dos empregados.

Considerando que cada organização tem seu próprio comportamento e estilo de vida, suas características que nem sempre são tangíveis, no caso de ingresso de novos empregados, as gerações mais velhas passam estes valores por elas aprendidos, para as gerações atuais, e estas para as mais novas e assim sucessivamente. No dia a dia da organização, os empregados convivem levando em conta os costumes, jeitos de ser e fazer, que constituem a cultura da empresa. As gerações mais velhas tendem adaptar as gerações mais novas aos seus padrões culturais, enquanto estas resistem e reagem provocando mudanças e transformações gradativas.

Este pode ser um sério motivo para nos preocupar com a qualidade das relações que temos e mantemos no ambiente de trabalho. É muito importante manter a atenção sobre alguns cuidados com o outro e com si próprio para fazer dos dias de trabalho, dias mais prazerosos e mais produtivos, afinal, é muito comum que o trabalhador carregue para além do horário do expediente na empresa, o reflexo do dia que ali vivenciou.

### 3 Cenário do Estudo

A empresa pesquisada conta, atualmente, com cerca de 360 empregados e recentemente comemorou seus 19 anos na proposta vigente, muito embora possua um histórico de mais de 70 anos, sendo ainda uma das 47 unidades distribuídas no país. Os participantes da pesquisa, admitidos desde 2005 – últimos 7 anos – compreendem aproximadamente 25% do quadro atual.

O processo de socialização da Empresa em análise conta, numa proposta de atividade corporativa, com recepção do novo empregado pela direção após o processo puramente burocrático de admissão. Nesta ocasião o empregado recebe as boas vindas e informações sobre a organização, bem como lhe é informado sua área e local de atuação. Vídeo institucional, visita aos setores e apresentação a todos os empregados são os passos seguintes, permanecendo neste processo por cerca de três dias. Apresentado ao seu supervisor recebe a visita do seu padrinho ou madrinha, figura que tem a incumbência de acompanhar o recém-chegado no seu primeiro trimestre na organização, auxiliando-o a ambientar-se, tirar dúvidas, apoiá-lo neste período, que parece ser o mais difícil no novo local de trabalho. Ao final de 90 dias preenchem uma avaliação do processo de integração, verificando pontos fortes e fracos, sugerindo ainda, modificações e melhorias.

#### **4 Metodologia**

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso construído por intermédio da aplicação de um questionário qualitativo e quantitativo, e observação no ambiente estudado. Para aprimorar o estudo adicionou-se estudo bibliográfico exploratório.

O estudo bibliográfico sobre o tema foi realizado a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet, conforme orienta Gil (1991).

Para Figueiredo (2007), a pesquisa quanti/qualitativa é o método que associa análise estatística à investigação dos significados das relações humanas, privilegiando a melhor compreensão do tema a ser estudado facilitando assim a interpretação dos dados obtidos.

A observação é uma técnica utilizada para fins de complementaridade da percepção sobre o objeto estudado. É descrita como uma técnica de coleta de dados, que além de ver ou ouvir, também examina fatos e/ou fenômenos que se deseja estudar. É um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo como abordagem qualitativa, ajudando o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não

têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Obriga o pesquisador a um contato mais direto com a realidade.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário sobre o processo de socialização e integração de novos empregados com questões elaboradas a partir da intenção de investigar a forma de percepção dos recém-chegados na empresa. Foi aplicado individualmente via internet (utilizando a ferramenta Google Docs), numa proposta de pesquisa qualitativa e quantitativa.

Lakatos (2001) orienta para os cuidados que se de ter ao enviar o questionário, fornecendo informações de forma a despertar o interesse do receptor, no sentido de que preencha o questionário entendendo sua importância, a necessidade de obter respostas, bem como que o faça dentro do prazo anunciado.

Selecionou-se, por ordem de matrícula, nomes e e-mails de todos os empregados admitidos a partir do ano de 2005 a março de 2012, bem como outros que ingressaram na empresa no mesmo período, por transferência de unidade de trabalho, totalizando 110 empregados. O questionário enviado tinha como premissa a adesão voluntária, logo a amostragem inicial é composta por 59 pessoas que responderam ao instrumento. Buscou-se classificar os respondentes em três grupos, a fim de analisar suas respostas distintamente: PTP = Participaram de Todo o Processo de Socialização; PPP = Participaram de Parte do Processo de Socialização, e NPP = Não Participaram do Processo de Socialização.

Este instrumento contou com 27 perguntas abertas e fechadas, oferecendo questões com múltiplas escolhas de respostas. Segundo Lakatos (2001), pode-se definir questionário como um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador.

Questões abertas são entendidas como as que oferecem liberdade ao respondente que pode responder da forma como entende melhor traduzir seu pensamento sobre a questão. Já as questões fechadas, o respondente deve limitar-se na escolha das alternativas oferecidas. Respostas obtidas na segunda proposta, questões fechadas, permitem maior uniformidade e padronização dos dados obtidos. Buscando alcançar a riqueza de resultados, a presente pesquisa foi elaborada contando com ambos os tipos de questões.

Neste artigo explorou-se as respostas para 6 perguntas das 27 questões que compunham o questionário. Este grupo de 6 questões escolhidas concentraram-se sobre os aspectos como relacionamento interpessoal, motivação, cultura e normas da empresa.

Foram considerados os resultados obtidos com os participantes de parte do processo (17 empregados) e de todo o processo de socialização (39 empregados), totalizando, ou seja, 94,9% da amostra inicial. Os dados foram computados em programa Excel 2005, e serão apresentados a seguir.

## **5 Análise e Discussão dos Resultados**

Na sequência apresenta-se a discussão sobre os resultados desta pesquisa, que assegura a importância da gestão de pessoas em planejar e executar processos de socialização destacando, entre outros benefícios, os ganhos nas relações interpessoais que estão sendo iniciadas e deverão permanecer por um período significativo.

Para análise dos dados foram utilizadas tabelas do programa Excel 2005, quantificando as respostas obtidas para cada questionamento, apresentando gráficos de colunas verticais ou barras. Os resultados em percentuais estão dispostos simultaneamente, com o propósito de facilitar a visualização e consequente comparação entre os grupos que Participaram de Parte do Processo de Socialização – PPP e Participaram de Todo o Processo de Socialização – PTP.

### **5.2 Apresentação dos gráficos**

O gráfico 1 mostra a composição dos participantes da pesquisa, onde pode ser percebida maior participação por parte dos empregados que participaram de todo o processo de socialização e integração na empresa. Este dado infere que a participação no processo favorece sentimentos como o de pertencimento, como também lembra o que o autor Levering destaca sobre camaradagem, reforçando o que os autores afirmam sobre socialização e integração de novos empregados.

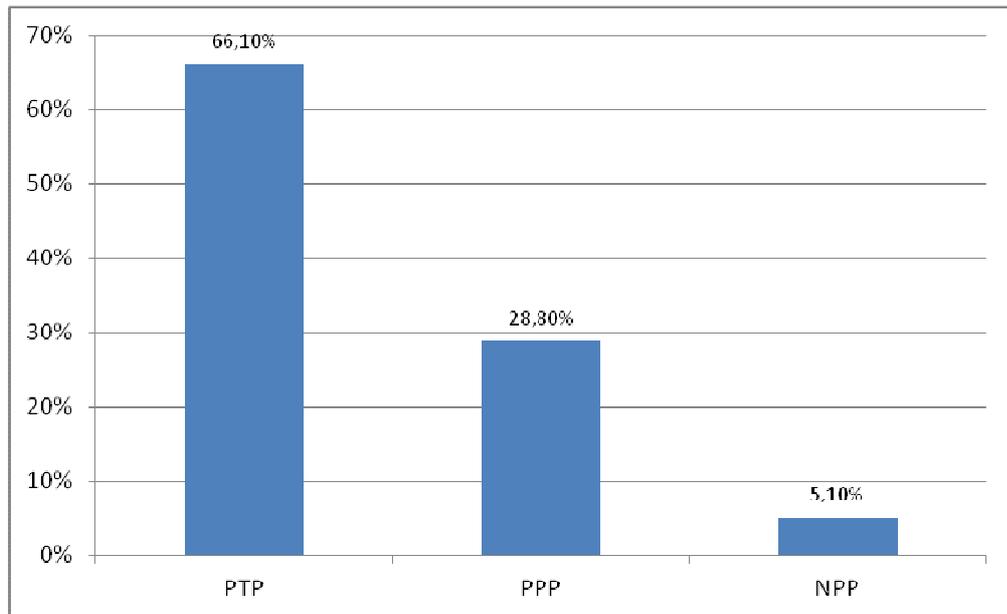


Gráfico 1 – PTP = Participaram de Todo o Processo de Socialização

PPP = Participaram de Parte do Processo de Socialização

NPP = Não Participaram do Processo de Socialização

A seguir foram selecionados alguns gráficos, considerando respostas de empregados que Participaram de Parte do Processo – PPP, e de empregados que participaram de Todo o Processo – PTP, que mostram a eficiência e eficácia do processo de socialização na percepção dos participantes da pesquisa.

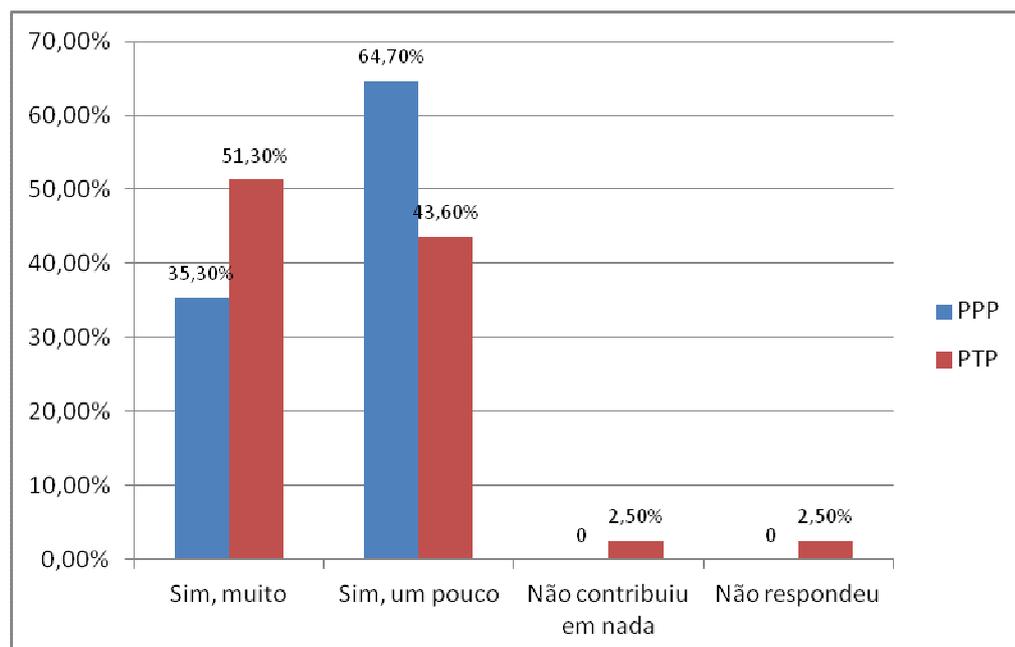


Gráfico 2. Respostas à pergunta "O processo Socialização e Integração de Novos Empregados contribuiu nas suas relações interpessoais na empresa?".

Pode-se perceber que o grupo PPP assinala 16 pontos percentuais a menos do que o grupo PTP, sendo também que este último parece ter desenvolvido uma opinião mais criteriosa. Este dado, somado a observações do dia a dia destes grupos na empresa, leva a pensar que participar de todo o processo de socialização e integração permite que o empregado entenda e se aproprie mais rapidamente do seu papel na empresa investindo nas relações interpessoais, ao ponto de posicionar-se como agente destas relações, podendo ainda emitir opinião mais definida. Além disso, os empregados que já estavam e que recebem os novos também se sentem mais à vontade para aproximarem-se destes por terem sido apresentados por alguém que conhece tanto um como o outro. Como comenta Levering, às vezes atividades bastante simples estabelecem fortes vínculos de confiança entre as pessoas. Acredita-se, ainda baseado tanto no que os gráficos revelam como nas observações realizadas, que a socialização facilita os primeiros contatos entre os empregados, favorecendo amizades e parcerias em atividades de trabalho.

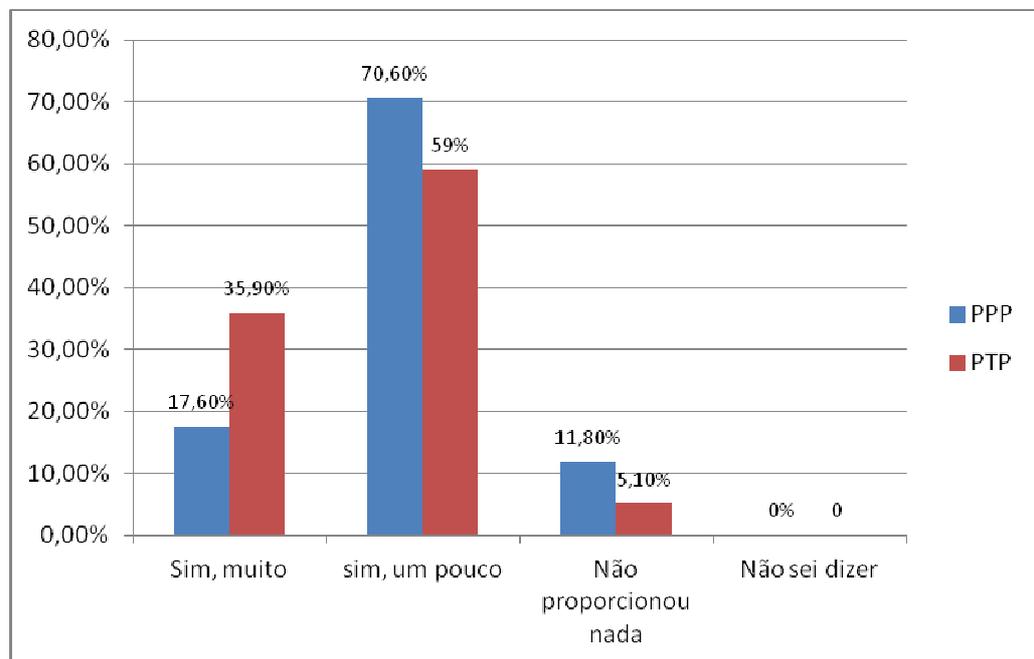


Gráfico 3. Resposta à pergunta: " O processo de socialização proporcionou entender a cultura da empresa?".

Os percentuais dobram ao afirmarem que o processo de socialização e integração proporcionou entender a cultura da empresa do grupo PPP para PTP.

Acredita-se que o processo, especialmente quando o novo empregado é apresentado aos novos colegas e destes escuta desde histórias do passado, depoimentos de suas experiências na empresa, comentários sobre um e outro trabalho, começa a sofrer a influência da cultura, tornando mais fácil o seu entendimento.

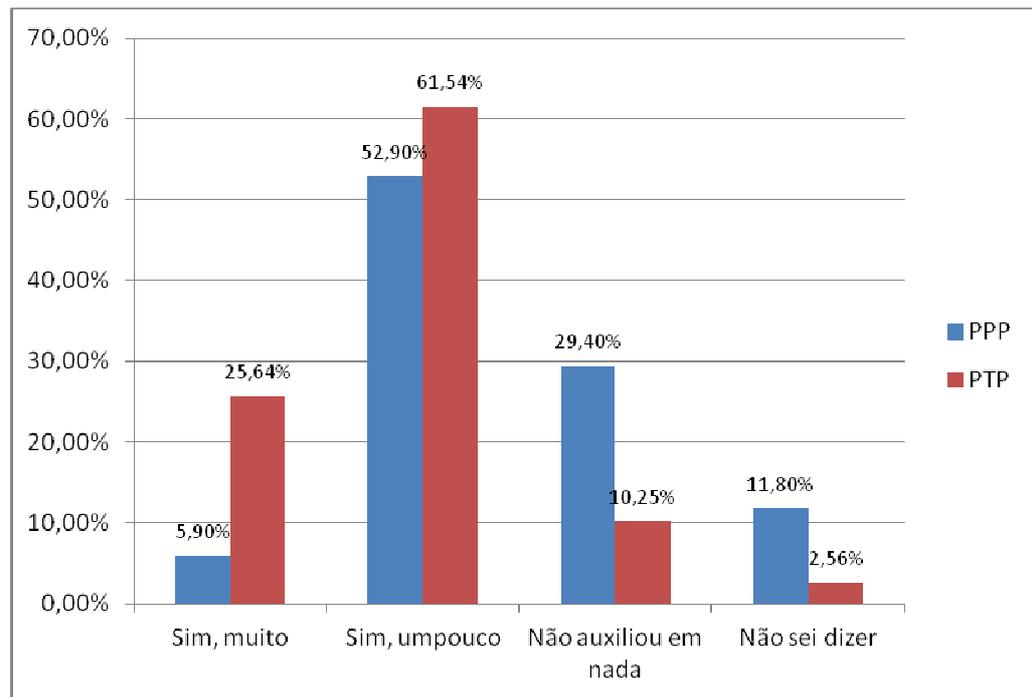


Gráfico 4. Resposta à pergunta " O processo de socialização auxiliou na adaptação às normas e regras da instituição?".

Percebe-se que os valores são consideravelmente mais elevados no que diz respeito ao aproveitamento das atividades propostas no processo de socialização para adaptação às normas e regras da empresa pelos empregados que participaram de todo o processo ao comparar os dois grupos. Como ocorre em relação ao entendimento da cultura da empresa, normas e regras são conhecidas e assimiladas no convívio diário com os colegas, mesmo que estas estejam em manuais ou que tenham sido explicadas no processo de admissão deste empregado.

Pergunta do Gráfico 5 - Quanto à motivação para o trabalho quando entrou na empresa:

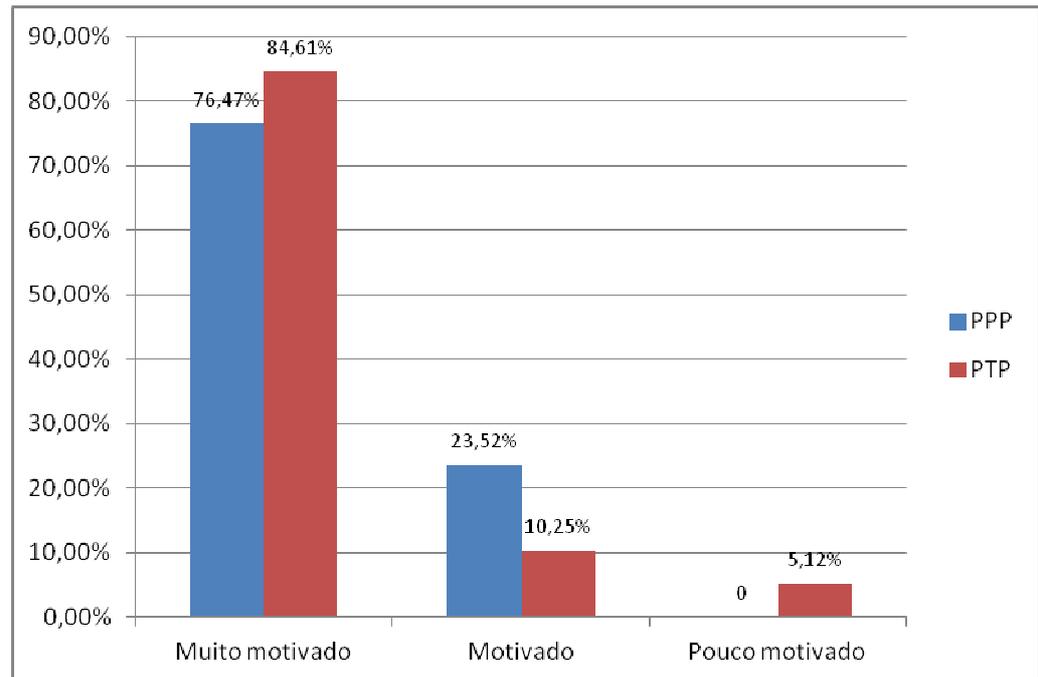


Gráfico 5. Resposta à pergunta "Qual sua motivação para o trabalho quando entrou na empresa?".

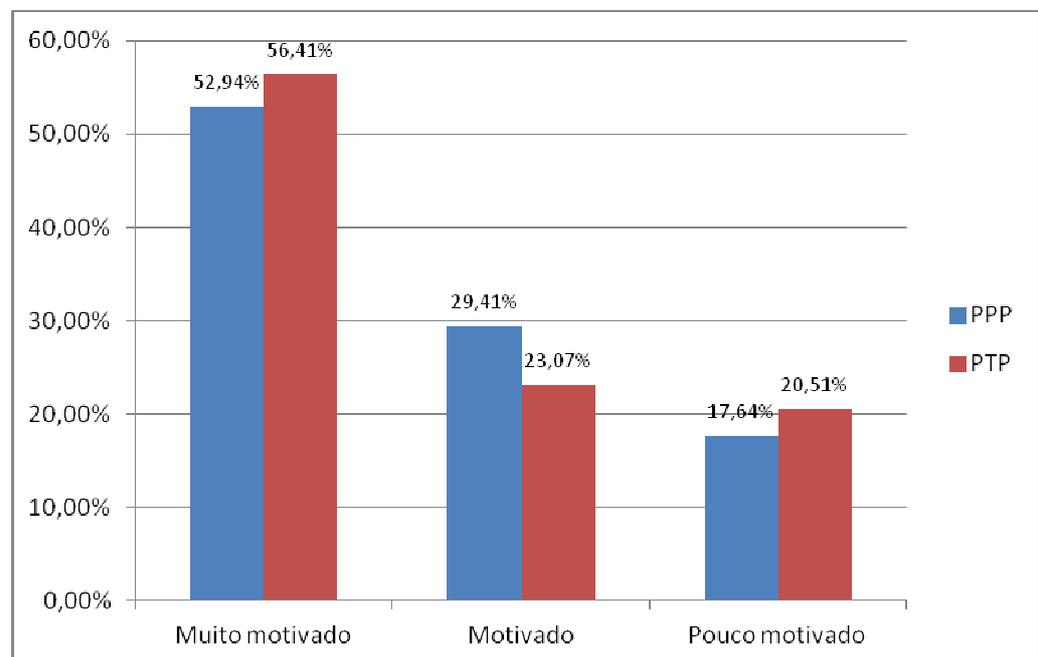


Gráfico 6. Resposta à pergunta "Qual sua motivação para o trabalho atualmente?".

Quanto às respostas obtidas sobre motivação, não foi possível relacionar motivação e socialização, podendo a dificuldade ser atribuída à forma como as perguntas foram elaboradas. De qualquer forma, neste momento se pode trazer Bergamini (1997)

para esta discussão. Em se tratando de motivação, a autora afirma que a motivação é intrínseca, pessoal, e que portanto ninguém motiva ninguém: “as organizações devem considerar que são impotentes para motivar quem quer que seja pois as pessoas já estão motivadas ao serem portadoras de necessidades próprias”.

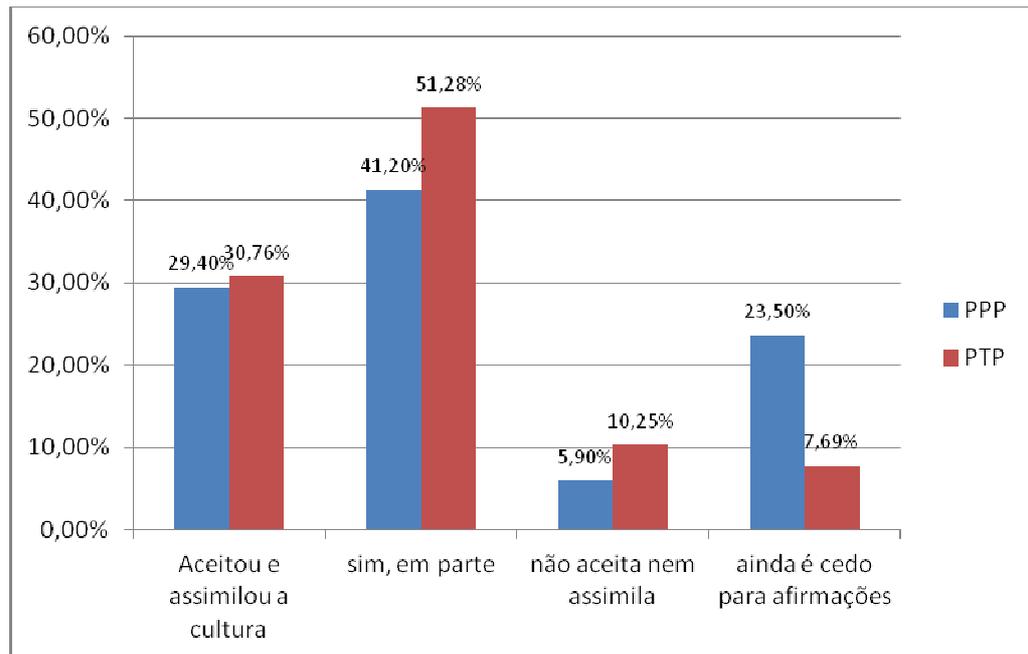


Gráfico 7. Resposta à pergunta "Sendo a cultura organizacional de uma empresa a soma de costumes, jeitos de fazer, crenças e valores internos da organização, você diria que neste tempo que está na empresa, você...".

As respostas obtidas confirmam que a socialização e integração dos novos empregados permitem entender mais rapidamente como também auxiliam na assimilação da cultura da empresa. Considera-se altamente relevante a atenção a estes dados que reforçam o que Moscovici alerta: a primeira impressão é a que fica. Neste caso, as primeiras informações recebidas pelo novo empregado, bem como as observações que ele vai fazendo no novo contexto no que se refere à cultura, ao serem acompanhadas de forma próxima pelo setor de gestão de pessoas, parecem ter mais chance de fazer sentido. A explicação sobre a história da empresa, fatos marcantes, costumes, entre outros, favorece a minimização de impactos ou choques entre crenças e valores que este empregado trás consigo com as que se depara no novo ambiente.

## 6 Considerações Finais

Atrair e reter talentos têm sido considerados verdadeiros desafios para as empresas. Acredita-se que a socialização auxilia o recém-chegado a se adaptar ao seu trabalho, quando fornece subsídios para facilitar as relações interpessoais, tão importante no dia a dia do trabalhador, alinhando seu fazer à missão e visão da instituição, bem como nos demais campos, como entender e assimilar a cultura da empresa, tudo isso dando sentido ao seu momento de vida, já que tudo é novo, e o novo por si só pode causar muita angústia.

Sem pessoas não há empresa, não há organização. Mas, como bem afirmam os autores, não basta ter pessoas, é preciso oferecer meios para que possam desenvolver o trabalho com qualidade, favorecendo sua realização profissional. Na ausência de um clima favorável não haverá estímulo suficiente capaz de impulsionar talentos e competências, que são indispensáveis para o sucesso da empresa. Assim, torna-se prioridade numa empresa preocupada com sua evolução, investir em Planos de Ação para melhorias permanentes do Clima Organizacional, sendo que entre eles, como comprova este artigo, um processo de socialização elaborado e voltado para o novo empregado, respeitando as características do contexto, momento e cultura da organização.

Representando uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento em longo prazo entre o indivíduo e a organização, a Socialização e integração do novo empregado mostra-se, neste trabalho, um processo indispensável nas empresas, bem como merecedor de constante atenção, monitoramento e alvo de avaliações visando melhorias. Portanto, cabe a planejamento de gestão de pessoas adotar e aprimorar processos de integração e socialização.

Para finalizar, pensa-se ser possível afirmar que a socialização e integração de novos empregados podem ser consideradas instrumento de apoio à integração e inserção na cultura organizacional, onde a gestão de pessoas tem a possibilidade de criar um processo de integração a ser seguido para todos os novos empregados, criando programas intensivos de treinamento inicial, destinados aos novos membros da organização podendo ser um poderoso método de aculturação às práticas correntes da organização.

Logo a socialização organizacional constitui mais que o esquema de recepção e de boas-vindas aos novos funcionários, influenciando na assimilação da cultura da organização e relações interpessoais futuras, portanto pode ser considerada estratégica na gestão de pessoas.

Importante apresentar as limitações deste estudo, pois se sabe que este artigo tratou de um estudo de caso e os resultados apresentados não se aplicam a todas as realidades organizacionais e podem existir outras variáveis não mensuradas no presente estudo que são capazes de influenciar os aspectos analisados.

## **Referências**

BERGAMINI C. W. **A motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo, Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Qual é a Tua Obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

FIGUEIREDO, N. **Método e Metodologia na pesquisa científica**. 2ªed. São Paulo: Yendis, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1989.

GOMES, A. C. B. et AL. **Gestão Inovadora de Pessoas e Equipes**. Porto Alegre. Ed. Alternativa, 2007.

GONÇALVES, V.; CAMPOS, C. **Gestão de mudanças: o fator humano na liderança de projetos**. Brasport, 2012.

LAKATOS, Eva M. e MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1987.

LANE, S. (Org.). **Psicologia social: o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 1997.

LEVERING, R. **Um Excelente Lugar para se Trabalhar: O que torna alguns empregadores tão bons e outros tão ruins**. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora, 1997.

MARRAS, J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (org.). **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MOSCOVICI, F. **A organização vista por trás do espelho: reflexões e reflexões**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo – A multiplicação do talento humano**. - 7ª Ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

VAN MAANEN, A. **Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional**. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

WAGNER III, J. A. & HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2009.