UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Marina Ramos Martins

Goiânia
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Trabalho de conclusão de curso apresentado como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE), da Universidade Federal de Goiás (UFG).

Orientadora: Professora Dra. Maria Salete Freitag.

Goiânia
2013

sistema de bibliotecas ufg
Universidade Federal de Goiás
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Sistema de Bibliotecas - Biblioteca Central
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
Campus Samambaia – Caixa Postal 411 74001-970 Goiânia-GO
Fone (62) 3521-1183. Fax (62) 3521-1396

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS MONOGRAFIAS ELETRÔNICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DE MONOGRAFIAS DA UFG – RIUFG

1. Identificação do material bibliográfico monografia:
[x] Graduação [ ] Especialização

2. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso

Autor (a):	Marina Ramos Martins
E-mail:	Marinamartins1604@hotmail.com
Seu e-mail pode ser disponibilizado na página? [x] Sim [ ] Não	
Título:	UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
Palavras-chave:	socialização organizacional; cultura organizacional; motivação
Título em outra língua:	AN ANALYSIS OF THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION IN A FINANCIAL INSTITUTION
Palavras-chave em outra língua:	organizational socialization; organizational culture; motivation
Data defesa: (dd/mm/aaaa)	17/07/2013
Graduação/Curso Especialização:	Administração
Orientador (a):	Maria Salete Batista Freitag

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O referido autor:

a) Declara que o documento em questão é seu trabalho original, e que detém prerrogativa de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.

b) Se o documento em questão contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Goiás os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento em questão.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de titular dos direitos do autor do conteúdo supracitado, autorizo a Biblioteca Central da Universidade Federal de Goiás a disponibilizar a obra, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional de Monografias da UFG (RIUFG), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data, sob as seguintes condições:

Permitir uso comercial de sua obra? ( ) Sim (x) Não
Permitir modificações em sua obra?
( ) Sim
( ) Sim, contando que outros compartilhem pela mesma licença .
(x) Não
A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Local e data Goiânia 29 de julho de 2013

Marina Ramos Martins

Assinatura do Autor e/ou Detentos dos Direitos Autorais

TERMO DE APROVAÇÃO

Marina Ramos Martins

UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação do Profª Drª Maria Salete Batista Freitag

Profª Drª Maria Salete Batista Freitag
Professor Orientador

Estela Najberg

Profª Dra. Estela Najberg
Membro da Banca

Prof. Dr. Thiago Alves
Membro da Banca

Dedico este trabalho à minha família, especialmente aos meus pais, Maria e Iorlando, que me apoiaram durante todo o percurso, e aos meus amigos, que estiveram ao meu lado durante essa fase de grande importância.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
GPT/BC/UFG

M386a

Martins, Marina Ramos.
Uma análise do processo de socialização organizacional em uma instituição financeira [manuscrito] / Marina Ramos Martins. - 2013.
64 f. : il.

Orientadora: Profª. Dra. Maria Salete Batista Freitag.
Monografia (Graduação) – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, 2013.
Bibliografia.

1. Socialização organizacional. 2. Cultura organizacional. 3. Motivação. I. Título.

CDU: 005.32:331.101.32

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus, por ter me auxiliado durante todo o caminho percorrido, tanto na vida acadêmica quanto no sentido pessoal e profissional.

Agradeço aos meus pais, que me deram a oportunidade da vida acadêmica. Agradeço por todo o amor, carinho e suporte.

Agradeço ao meu irmão, por ter estado sempre ao meu lado, e aos meus amigos, por acreditarem em mim.

Agradeço à minha professora orientadora Maria Salete Freitag, por toda a dedicação e ajuda para finalizar este trabalho.

Enfim, agradeço a todos que me apoiaram na concretização deste trabalho.

RESUMO

Com as recentes mudanças no cenário econômico mundial, a gestão de pessoas nas organizações está cada vez mais preocupada em definir estratégias para não perder seus melhores funcionários para outras empresas. Dessa forma, o processo de socialização organizacional tem sido inserido nas políticas de recursos humanos com o intuito de fazer com que o novo funcionário se sinta parte da empresa e ambientalizado com os objetivos e a cultura organizacional desta, encadeando assim um processo motivacional. O presente trabalho tem como objetivo evidenciar o processo de socialização organizacional em uma instituição financeira, a qual foi escolhida por ser conhecida pelas boas práticas de gestão de pessoas. A pesquisa é exploratória e descritiva, tratando-se de um estudo de caso. Os dados foram coletados através de entrevistas com o gestor de recursos humanos, responsável pelo processo estudado, e com sete funcionários que passaram pelo processo. As conclusões apontam que na instituição estudada o processo de socialização organizacional existe de maneira estruturada, com objetivos definidos, os quais são atingidos. Ainda, conclui-se que o processo é responsável pelo compartilhamento da cultura organizacional da instituição e também por iniciar um processo de motivação em seus funcionários. Nesse sentido, este trabalho mostra-se um ponto inicial para futuras pesquisas sobre o tema, as quais se voltem para um maior aprofundamento a respeito de quais as melhores práticas de gestão de pessoas a serem utilizadas pelas organizações.

Palavras-chave: Socialização organizacional. Cultura organizacional. Motivação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de cultura organizacional..... 23
Figura 2 - A hierarquia das necessidades humanas de Maslow..... 29
Figura 3 - Macro etapas da integração..... 41
Figura 4 - Integração Institucional..... 41
Figura 5 - Integração na Função para carreiras administrativas..... 42
Figura 6 - Etapas do processo de socialização organizacional da instituição financeira estudada..... 44
Gráfico 1 - Análise de Pareto – Motivos de pedidos de demissão.....36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégias de socialização por Van Maanen..... 18

Quadro 2 - Estágios do Processo de Socialização..... 19

Quadro 3 - Grandes Correntes Históricas da Motivação..... 26

Quadro 4 - Fatores Higiênicos e Motivadores, Segundo Herzberg..... 29

Quadro 5 - Informações sobre o gestor entrevistado..... 32

Quadro 6 - Informações sobre os funcionários entrevistados..... 33

Quadro 7 - Análise do alcance dos objetivos com o Processo de Socialização..... 49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8
2 REFERENCIAL TEÓRICO 11
2.1 AS MUDANÇAS NA ECONOMIA E NAS ORGANIZAÇÕES E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL 11
2.2 SOCIALIZAÇÃO 14
2.3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL 15
2.4 CULTURA E SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL 21
2.5 MOTIVAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL 24
3 METODOLOGIA 31
3.1 TIPO DE PESQUISA 31
3.2 CASO 32
3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS 32
3.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 34
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 36
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA 36
4.2 O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL 37
4.2.1 O que se entende por Socialização Organizacional 39
4.2.2 O principal objetivo da Socialização Organizacional 39
4.2.3 Reciclagem do processo 40
4.2.4 O funcionamento do processo 40
4.3 O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DE ACORDO COM OS FUNCIONÁRIOS 47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 54
REFERÊNCIAS 57
APÊNDICES 61

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e a evolução da tecnologia, as empresas estão cada vez mais preocupadas em obter o melhor desempenho possível para vencer a concorrência. Decorrente desse fato, elas perceberam que o que pode fazer a diferença em um momento de importantes decisões é o material humano que possuem, crescendo, assim, o interesse por uma melhor gestão de recursos humanos, suas políticas e práticas. Dutra (1996) diz que, de acordo com vários profissionais que trabalham diretamente com estratégias de recursos humanos, é possível alterar os valores e o comportamento da organização através de práticas e políticas de recursos humanos, desde que estas auxiliem no crescimento da organização no mercado de trabalho.

Levando em consideração que o Brasil é um país carente de mão de obra qualificada, de acordo com o boletim do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) publicado em 2012, reter funcionários qualificados é um desafio constante das organizações. O IPEA ainda relembra informações da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), comparando o desempenho da mão de obra nos países desenvolvidos com o desempenho da mão de obra no Brasil. Nos países considerados desenvolvidos, 74 em cada 100 pessoas concluíram o ensino médio e 31 em cada 100 possuem educação de nível superior, enquanto que, no Brasil, somente 41 em cada 100 brasileiros entre 25 e 64 anos têm ensino médio completo e apenas 11 contam com um título de nível superior.

Sendo assim, é importante dizer que as organizações estão cada vez mais preocupadas em estabelecer práticas e políticas para reter a mão de obra qualificada, iniciando-as desde a entrada do funcionário, por meio de um trabalho realizado principalmente com métodos para que os valores e objetivos do funcionário sejam interligados aos valores e objetivos da organização.

O processo de socialização organizacional é a primeira ação utilizada pelos gestores para socializá-lo aos métodos de trabalho e à cultura da empresa, fazendo, assim, com que o funcionário se sinta parte da organização, encadeando um processo motivacional com o objetivo de evitar que ele venha a aceitar propostas

externas de trabalho, ou seja, retendo-o. Além disso, com um processo de socialização organizacional bem aplicado, o funcionário se sentirá uma parte necessária da empresa, havendo, assim, uma união entre o trabalho da organização e o do funcionário para a obtenção de objetivos em comum.

Van Maanen (1996) explica que as pessoas em estado de transição se encontram ansiosas e são motivadas a diminuir essa ansiedade aprendendo as exigências funcionais do seu novo papel. O processo de socialização organizacional é o mecanismo certo a ser usado pelas empresas para inserir a cultura da organização no trabalho dos funcionários e ajustá-la a cada mudança organizacional, preservando o pensamento cultural de seus criadores. Esse processo é de aplicação prática e, quando não aplicado de maneira correta, todas as vantagens que a organização busca podem se tornar pontos negativos, acarretando em péssimos resultados para a organização.

Os valores e os comportamentos da organização são incorporados pelos novos funcionários através de estratégias aplicadas no processo de socialização organizacional (FLEURY, 1996). Estas são escolhidas pelos gestores como ferramentas de aplicação de um processo de socialização com o objetivo de fazer o novo funcionário se adaptar à cultura organizacional (SILVA *et al*., 2008).

Quando um novo colaborador é inserido na empresa, ele possui expectativas, assim como a empresa possui expectativas para com ele. Por isso, a socialização organizacional é de extrema importância, já que ocorre quando os objetivos e as expectativas se encontram e devem ser harmonizados. Uma socialização organizacional mal sucedida pode acarretar frustração de ambas as partes, desmotivando o funcionário e trazendo resultados negativos para a empresa.

A perspectiva de que a gestão de recursos humanos deve atuar como um parceiro estratégico da organização requer políticas e práticas cada vez mais alinhadas ao negócio (RODARTE, 2012). Essas políticas e práticas precisam estar ligadas com o que acontece realmente na prática, pois muitas vezes pode-se observar que algumas políticas e práticas funcionam na teoria, mas não na prática.

Estando o processo de socialização organizacional inserido em uma política (ou prática) de recursos humanos, é importante observar o nível de comprometimento que as organizações possuem para com esse processo, ou seja, se existe um processo de socialização formalizado e se o que é proposto pela organização é oficializado para seus funcionários.

Neste cenário, o presente trabalho tem como objetivo geral evidenciar o processo de socialização organizacional em uma instituição financeira e como objetivos específicos, identificar os objetivos da socialização organizacional na instituição estudada, identificar a relação entra cultura e socialização organizacional na empresa e se existe motivação decorrente do processo estudado.

No presente trabalho, o caso estudado foi uma instituição financeira pertencente ao governo federal. Essa empresa foi escolhida pelo fato de ser conhecida por seu grande investimento em desenvolvimento pessoal, além de trabalhar com processos harmonizados nacionalmente, ou seja, o processo de socialização encontrado é utilizado em todas as instituições da empresa no país. É importante ressaltar que o tema do trabalho será investigado em somente uma empresa, pois não faz parte do objetivo da pesquisa uma comparação entre os processos de socialização aplicados, e sim identificar como uma organização de grande porte lida com eles no seu dia a dia.

A questão que será analisada como núcleo central deste estudo é: como ocorre o processo de socialização dos novos membros da organização?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em busca de um suporte para o estudo, serão abordados tópicos de referencial teórico sobre as implicâncias das mudanças da economia na gestão de recursos humanos no Brasil, o conceito de socialização, o conceito e os objetivos da socialização organizacional, cultura organizacional e a motivação.

2.1 AS MUDANÇAS NA ECONOMIA E NAS ORGANIZAÇÕES E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

De acordo com Borges *et al.* (2005), a partir da década de 1990, as organizações vêm passando por mudanças em suas estruturas para poderem sobreviver no mercado de trabalho. Essas mudanças acontecem graças às grandes inovações tecnológicas, à globalização e ao acesso fácil às informações. Nos últimos anos, as organizações no Brasil passaram por um processo de competitividade cada vez maior, acarretando mudanças para as empresas, para os clientes e para a própria sociedade (FISCHER, 1998). Para Cervo (2007), essas mudanças nas organizações mostraram-se de grande importância, obrigando-as a definirem melhores estratégias competitivas para sobreviverem e permanecerem no mercado econômico.

Durante os anos 1970, quando o Brasil deu início à sua expansão industrial, a mão de obra era desqualificada, o trabalho era organizado através de estratificação de atividades e as administrações ocorriam de forma autoritária. Após o regime militar, o movimento sindical no Brasil pressionou as organizações a gerirem seus negócios de forma mais democrática (CERVO, 2007). A partir desse ponto, as organizações passaram por mudanças obrigatórias em sua gestão, após vários planos governamentais mal sucedidos que tinham como objetivo minimizar as crises econômicas brasileiras, para então nos últimos anos começar a sentir os efeitos do processo de estabilização econômica que vem ocorrendo no Brasil. Esse processo levou às empresas uma maior facilidade de controle de custos, quantificação de ineficiências e identificação de perdas. Elas começaram a estabelecer estratégias para um melhor controle de custos, evitando desperdícios e retrabalho (SOUZA; ABIKO, 1997).

As mudanças que aconteceram no mercado econômico mundial colocaram as organizações do Brasil frente à necessidade de uma procura maior de qualidade. Através dessa busca, as empresas foram obrigadas a mudar suas formas de gerir, tornando as suas práticas de gerenciamento mais estratégicas e com padrões mais eficientes, inclusive na gestão de pessoas (FISCHER, 1998). Ribeiro (2006) conclui que dentro dessas mudanças nas organizações e na economia, o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas e de seus talentos. Para Gil (2011), à medida que as organizações reconhecerem que o principal capital das empresas está nos trabalhadores e nos seus talentos, cada vez mais ocorrerá competitividade por empregados e toda empresa estará sujeita a perder seus trabalhadores para outras. Através disso, chega-se à conclusão de que as empresas precisam trabalhar cada dia mais eficientemente em estratégias para criar condições para os funcionários não quererem deixá-la (GIL, 2011).

Levando em consideração as mudanças feitas no entendimento do capital como mão de obra dentro das organizações, percebe-se claramente que houve uma significante ampliação da perspectiva do departamento de recursos humanos como também um aumento da responsabilidade, da cobrança e da expectativa de retorno (BORGES *et al*., 2005).

Olhando para a história da administração sob a ótica das pessoas, Giesta (2005) esclarece que, na Administração Científica, Taylor, Fayol e Ford analisaram a distribuição de funções e tarefas para os trabalhadores com a finalidade de melhorar a organização industrial. Somente a partir de 1927, com uma perspectiva mais humanista, a Escola das Relações Humanas, de Elton Mayo, levou a Administração de Pessoal a considerar as relações humanas com suas diversas variáveis: motivação, liderança, comunicação e tipos de supervisão. Borges *et al*. (2005) apontam que a área de recursos humanos vem se desenvolvendo através de mudanças sociais e culturais, de acordo com as exigências e necessidades das organizações. No Brasil, apesar de possuir, na área de recursos humanos, um histórico de apresentar um caráter conservador, com ênfase nas atividades burocráticas, é possível identificar algumas mudanças de políticas e práticas nos últimos anos (BORGES *et al*., 2005).

Hoje, a área de recursos humanos, possui um posicionamento mais estratégico dentro da empresa, buscando uma integração das diversas áreas da organização com sua estratégia corporativa. Lacombe e Tonelli (2001) explicam

ainda que a administração estratégica de recursos humanos resume-se em definir as suas ações em termos mais estratégicos, integrando os objetivos da área com os objetivos a longo prazo da organização. Porém, para Borges *et al*. (2005), as novas redefinições e a reestruturação dos papéis da área de recursos humanos vêm sendo desafios maiores do que o esperado, levando muitas empresas a darem fim à área de recursos humanos e aumentando a tendência de terceirização. Contudo, mesmo diante das limitações apontadas, Borges *et al*. (2005) concluem que muitas empresas brasileiras vêm se esforçando para que haja renovação e criação de políticas e práticas de recursos humanos visando o desenvolvimento do comprometimento, a melhoria da qualidade de vida, a redução do estresse dos trabalhadores e o aumento do desenvolvimento da empresa como um todo.

De acordo com Lacombe e Tonelli (2011), as principais práticas consideradas dentro do novo modelo de gestão estratégica de recursos humanos são as seguintes:

- Como a organização quer que sua relação seja com o trabalhador: se através da recompensa pelo bom desempenho ou pela busca mútua e comprometimento com a qualidade do trabalho que deve ser realizado;
- Até que ponto o trabalhador deve participar das decisões e ter acesso às informações;
- Foco no recrutamento e na seleção;
- Estratégia para avaliação de desempenho, individual ou em grupo.

Além das práticas apontadas por Lacombe e Tonelli, pode-se dizer que fazem parte do novo modelo de gestão de pessoas estratégias de motivação e retenção de mão de obra. Borges *et al*. (2010) ainda completam que as organizações que demandam pessoal com alta qualificação buscam combater a rotatividade de funcionários através de um aperfeiçoamento de suas políticas de pessoal.

Nesse cenário dinâmico e complexo, a análise de socialização organizacional para o administrador se mostra cada vez mais útil para planejar ações que podem ser implantadas nas políticas e práticas de gestão de pessoas para manter ou desencadear um processo de mudança (SHINYASHIKI, 2002). Sendo assim, o próximo tópico abordará o que se entende por socialização e logo, em seguida, os demais tópicos explicarão sobre socialização organizacional, cultura organizacional e, por último, motivação.

2.2 SOCIALIZAÇÃO

Dentro de uma sociedade, todo indivíduo possui papéis a realizar, e aprender a desempenhar esses papéis é o que Shinyashiki (2002) chama de socialização. Berger e Luckmann (2003) esclarecem que nenhum indivíduo nasce inserido em uma sociedade, no entanto, nasce disposto a se tornar membro dela. A primeira fase em que o indivíduo se torna membro da sociedade e toma parte da dialética dela é chamada de interiorização (BERGER; LUCKMANN, 2003).

A interiorização é conceituada por Berger e Luckmann (2003) como o entendimento imediato de um fato ou acontecimento ocorrente por outro, o qual se torna significativo, pois, a partir dele, o indivíduo começa a entender o mundo em que vive, tornando-o o dele próprio. Berger e Luckmann (2003) ainda concluem que o indivíduo se torna membro efetivo da sociedade quando ele participa de um mundo e os outros membros participam do mesmo mundo.

Todo esse processo explicado é assinalado por Berger e Luckmann (2003) como um processo ontogenético e chamado de socialização, que é definida como a iniciação de um indivíduo em uma sociedade ou em uma parte dela.

De acordo com Shinyashiki (2002), a socialização é o modo pelo qual a sociedade controla o indivíduo, através da aprendizagem de normas, regras e valores, ou seja, a socialização também depende da relação que o membro tem com a sociedade.

Dayrell (2007) diz que os comportamentos e valores apreendidos na esfera familiar são colocados em confronto com outros comportamentos, valores e modos de vida, percebidos na esfera do grupo de pares, da escola e do trabalho, por exemplo.

Para um melhor entendimento, Berger e Luckmann (2003) explicam que a socialização é dividida em dois momentos: socialização primária e socialização secundária.

A socialização primária diz respeito a quando o indivíduo é caracterizado pela sua classe social, região em que habita, estado e país. Essa socialização é de responsabilidade, quase sempre, familiar. A socialização secundária diz respeito ao processo de inserção do homem em outros setores institucionais. A responsabilidade da socialização secundária é normalmente da escola e das instituições de trabalho.

Esta última interpretação também é partilhada por Van Zanten e Duru-Bellat (1999), que dizem que a socialização tradicional aborda dois espaços: a família e a escola.

Além disso, Shinyashiki (2002) explica que a socialização é formada por quatro componentes, quais sejam:

- O agente, ou seja, a fonte do aprendizado;
- O processo de aprendizagem;
- O alvo, ou seja, a pessoa que será socializada;
- O resultado, ou seja, o que será aprendido.

Em um processo de socialização secundária, na escola, por exemplo, o agente seria o professor, o processo de aprendizagem seria o próprio ensinamento, o alvo seria o aluno e o resultado seria o aluno aprendendo o que o professor ensinou a ele.

Ainda de acordo com Shinyashiki (2002), a socialização está baseada em três processos: aprovação social, aprovação imitativa e internalização.

A aprovação social diz respeito à reação que o socializado tem ao acerto e ao erro, ou seja, os comportamentos e padrões de desempenho são moldados através da associação das ações e dos resultados obtidos.

A aprovação imitativa acontece principalmente na infância, ou seja, na socialização primária. Nesse processo de socialização, a aprendizagem ocorre por imitação, ou seja, o alvo observa as atitudes e os comportamentos do agente e os imita (SHINYASHIKI, 2002).

A internalização, por fim, é quando atitudes, valores e padrões externos são internalizados pelo alvo, começando a fazer parte do seu comportamento no dia a dia.

2.3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A inclusão e adaptação de um indivíduo em um grupo, integrando regras, costumes, normas e valores, é chamada de socialização (RISK, 2010). Conforme falado anteriormente, Berger e Luckmann (2003) separam a socialização em dois momentos: socialização primária e secundária. A socialização secundária acontece na escola e nas instituições de trabalho. Dessa forma, faz parte da socialização

secundária a socialização organizacional. O processo de socialização organizacional é “o processo pelo qual o indivíduo compreende os valores, habilidades, comportamentos esperados e conhecimento social” (LOUIS, 1980, p. 229 *apud* RISK, 2010, p. 25) de uma organização.

Para Risk (2010), todo ser humano possui princípios e valores enraizados adquiridos ao longo de sua vida, os quais podem ser iguais, parecidos ou diferentes dos princípios e valores da organização em que ele está iniciando. O autor completa dizendo que quando o indivíduo encontra-se com um grupo já formado acaba tendo que se adaptar a algumas características, o que pode gerar um convívio conflituoso.

No processo de socialização organizacional, quando o indivíduo lida com profissionais participantes de uma organização e que a representam, há o confronto de valores e normas específicos e um período de adequação ocorrerá, concretizando uma parceria ou uma ruptura (MARTINEZ, 2008).

A partir dessas conclusões, surge a necessidade de um processo de socialização eficiente, com práticas organizacionais que visem resultados positivos tanto para o novo funcionário como para a empresa, obtendo assim, uma identificação do trabalhador com a organização (MARTINEZ, 2008).

Silva e Schmid (2008) dizem que a identidade na organização começa a partir do desenvolvimento de papéis, ou seja, a identidade no trabalho se dá quando o funcionário se sente ligado ao trabalho que realiza e à organização a que pertence, identificação que acontece em níveis cognitivo e afetivo. Em termos cognitivos, integrando os valores e as crenças da instituição da qual faz parte e, em termos afetivos, estabelecendo relações com o grupo em que está inserido.

De acordo com Silva *et al*. (2008), a necessidade de se fazer a socialização organizacional surge para criar mais segurança ao novo funcionário, pois ela proporciona a redução da indefinição de papéis.

Para Tavares (1996), o objetivo do processo de socialização organizacional é controlar o comportamento individual para que o novo colaborador acrescente conhecimento para o atendimento dos objetivos da organização.

Segundo Shinyashiki (2002), durante a carreira profissional do indivíduo, o processo de socialização é contínuo, sendo mais intenso em alguma mudança, seja na admissão, seja na movimentação, seja em uma promoção. Esse é um processo que ocorre durante a vida profissional do indivíduo com a organização, provocando também a negação de certas atitudes, comportamentos e valores (SILVA *et al*.,

2008). Para a equipe ou empresa, esse processo pode criar também uma maior igualdade comportamental entre seus membros, desenvolvendo uma estrutura de entendimento e reduzindo o potencial de conflito (SILVA *et al*., 2008).

De acordo com Shinyashiki (2002), é muito importante que as organizações não concluam erroneamente que o processo de socialização organizacional irá desencadear mudanças somente no alvo, ou seja, na pessoa que está sendo socializada, pois a socialização é um processo que o autor chama de mão dupla, ou seja, tanto o responsável pelo processo quanto o socializado podem ser transformados.

Para Van Maanen (1996), existem sete estratégias de socialização em que os efeitos são cumulativos, pois elas não são mutuamente exclusivas:

- Estratégias formais e informais de socialização: a estratégia formal de socialização refere-se à formalização do papel do indivíduo, ou seja, o quanto o papel do novo membro está definido. A estratégia de socialização informal não define com precisão o papel do novo funcionário, ocorrendo principalmente por meio da aprendizagem das novas tarefas, ou seja, da experiência.
- Estratégias individuais e coletivas de socialização: considera-se uma estratégia coletiva de socialização quando um grupo passa pelo mesmo processo de socialização organizacional. Dessa forma, o grupo tem a tendência de criar pensamentos, comportamentos e atitudes uniformes. Na estratégia de socialização individual, a visão adotada pelo novo membro da empresa depende da visão que o agente possui da organização.
- Estratégias sequenciais e não sequenciais de socialização: estratégias de socialização sequenciais referem-se a processos que ocorrem em etapas identificáveis, em que cada uma depende da outra. Estratégias não sequenciais são realizadas provisoriamente com etapas independentes.
- Estratégias fixas e variáveis de socialização: a estratégia fixa de socialização refere-se a um processo com tempo determinado de socialização, ou seja, o novo funcionário sabe quanto tempo ele terá para completar determinada etapa. A estratégia variável é exatamente o contrário, ou seja, quando o processo não oferece ao novo membro um aviso sobre o seu período de transição.

- Estratégias de socialização por competição ou por concurso: a base da socialização competitiva é a prática de separar os novos funcionários em diferentes processos de socialização, baseados em habilidades, ambição ou antecedência. Em contrapartida, os processos de socialização por concurso dizem respeito à separação dos socializados de acordo com seu desempenho.
- Estratégias de socialização em série e isoladas: no processo de socialização em série, o novo funcionário é socializado para uma série de cargos. Nas estratégias isoladas de socialização, o indivíduo é socializado ao longo de suas ações e não por uma regra determinada pela organização.
- Estratégias de socialização através da investidura e do despojamento: a estratégia de socialização através da investidura ocorre quando a empresa quer utilizar as características do novo funcionário, ao contrário do que acontece na estratégia do despojamento, em que a organização insere as suas características no novo funcionário.

Sinteticamente, apresentam-se as definições de cada estratégia, ilustradas no Quadro 1.

Quadro 1
Estratégias de socialização por Van Maanen

Formal	**Informal**
Ênfase no *status*. Tensão em atuar no papel determinado.	Ênfase no papel. Ansiedade por não saber como se comportar.
Individual	**Coletiva**
Ênfase em valores.	Ênfase na consciência grupal.
Sequenciais	**Não sequenciais**
Escalada de posições hierárquicas, mediada por ações planejadas (treinamento, por exemplo).	Salto para um cargo superior, sem uma intermediação.

Continuação: Quadro 1 - Estratégias de socialização por Van Maanen

Fixas	**Variáveis**
Tempo determinado em cada estágio funcional.	Imprevisibilidade de tempo para mobilidade na organização.
Competição	**Concurso**
Avaliação, de acordo com critérios estabelecidos por um grupo majoritário, para determinado cargo, podendo haver viés subjetivo na análise.	Classificação por desempenho.
Séries	**Isoladas**
Programas de integração consequentes.	O próprio novato cria seu processo.
Investidura	**Despojamento**
Afirmar as características do novato fortalece sua identidade.	Desqualificar suas características condiciona o despojamento do novato

Fonte: Martinez (2008).

Como modelo de socialização organizacional, Risk (2010) analisa o modelo proposto por Wanous (1991), chamado de “Abordagem Interativa para Estágios de Socialização”, mostrado sinteticamente no Quadro 2.

Quadro 2
Estágios do processo de socialização

Estágios do processo de socialização	
Estágio 1	**Confronto e aceitação da realidade organizacional.**
↓	a) Confirmação/frustração das expectativas. b) Conflitos entre desejos individuais, profissionais e clima organizacional. c) Descobrimento de quais aspectos pessoais são reforçados, quais não são e aqueles punidos pela organização.

Continuação: Quadro 2 - Estágios do processo de socialização

Estágio 2	**Alcançando a clareza organizacional.**
	a) Ser iniciado nas tarefas do trabalho. b) Definir seus papéis interpessoais. i) em relação aos colegas de trabalho; ii) em relação aos chefes. c) Aprender a lidar com resistência à mudança. d) Ter congruência entre avaliação de performance do recruta e avaliação de performance da organização. e) Aprender a trabalhar dentro do nível hierárquico inserido na estrutura organizacional e na ambiguidade.
Estágio 3	**Localizando-se no contexto organizacional.**
	a) Aprender quais modos de comportamento são congruentes com aqueles esperados pela organização. b) Resolver conflitos no trabalho, bem como os interesses de fora e de dentro do trabalho. c) Ter compromisso com o trabalho e a organização, estimulado pelo desafio do cargo no primeiro ano. d) Estabelecer uma autoimagem, novas relações interpessoais e a adoção de novos valores.
Estágio 4	**Detectando indicadores do sucesso da socialização**
	a) Alcançar dependência da organização e compromisso. b) Possuir alta satisfação, em geral. c) Sentir aceitação mútua. d) Ter envolvimento e motivação interna no trabalho. e) Enviar sinais entre recrutas e organização de aceitação mútua.

Fonte: Wanous (1991 *apud* RISK, 2010).

O primeiro estágio acontece quando o indivíduo entra efetivamente na organização. É nessa etapa que algumas expectativas são confirmadas e outras desfeitas, acontecendo o que Risk (2010) chama de choque de realidade, que é

quando ocorre o choque de informações que o indivíduo possuía sobre a organização antes de ingressar nela, as quais foram conseguidas aleatoriamente, com as informações verdadeiras. O segundo estágio diz respeito ao início do trabalho em si, com o funcionário já tendo conhecimento sobre quem é o seu superior e quem deve procurar em casos de dúvidas. Para conflitos serem evitados nesse estágio, Shinyashiki (2002) diz que é importante e necessário que o novo funcionário saiba com antecedência qual será seu papel na organização. No terceiro estágio, o funcionário aprende a negociar seus conflitos de interesse e já existe a criação de uma autoimagem do indivíduo naquela organização. Para Shinyashiki (2002), a criação de uma nova autoimagem, de novos valores e um novo comprometimento acontecem com uma socialização organizacional bem-sucedida. No quarto e último estágio, analisa-se o sucesso da socialização, percebendo que o indivíduo já é dependente da empresa e a empresa, do funcionário.

Risk (2010) observa que o modelo destacado no Quadro 2 aponta vários estágios da socialização, porém cada estágio é diretamente afetado pela cultura organizacional de cada empresa. O autor ainda conclui que a cultura organizacional é o guia referencial para o novo funcionário durante sua socialização e é perante a interface entre o indivíduo e a cultura organizacional que se pode dizer que o funcionário está adaptado ou não à organização.

Emerge, assim, a conclusão de que para o administrador saber identificar como a cultura organizacional é transmitida para os funcionários é de extrema importância o processo de socialização organizacional, que pode ajudar a entender como os novos funcionários recebem a cultura da organização (SHINYASHIKI, 2002). Assim, o próximo tópico a ser estudo será a cultura organizacional.

2.4 CULTURA E SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com Santos (2005), a antropologia cultural desenvolveu ao longo dos anos várias abordagens e definições sobre a cultura, sendo que todas elas, de forma geral, buscam definir e compreender a natureza humana em relação às diferenças socioculturais. “Assim, a cultura é considerada aquilo que especifica a condição humana” (SANTOS, 2005, p. 25) e funciona como padrão coletivo que

identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir (PIRES; MACEDO, 2006).

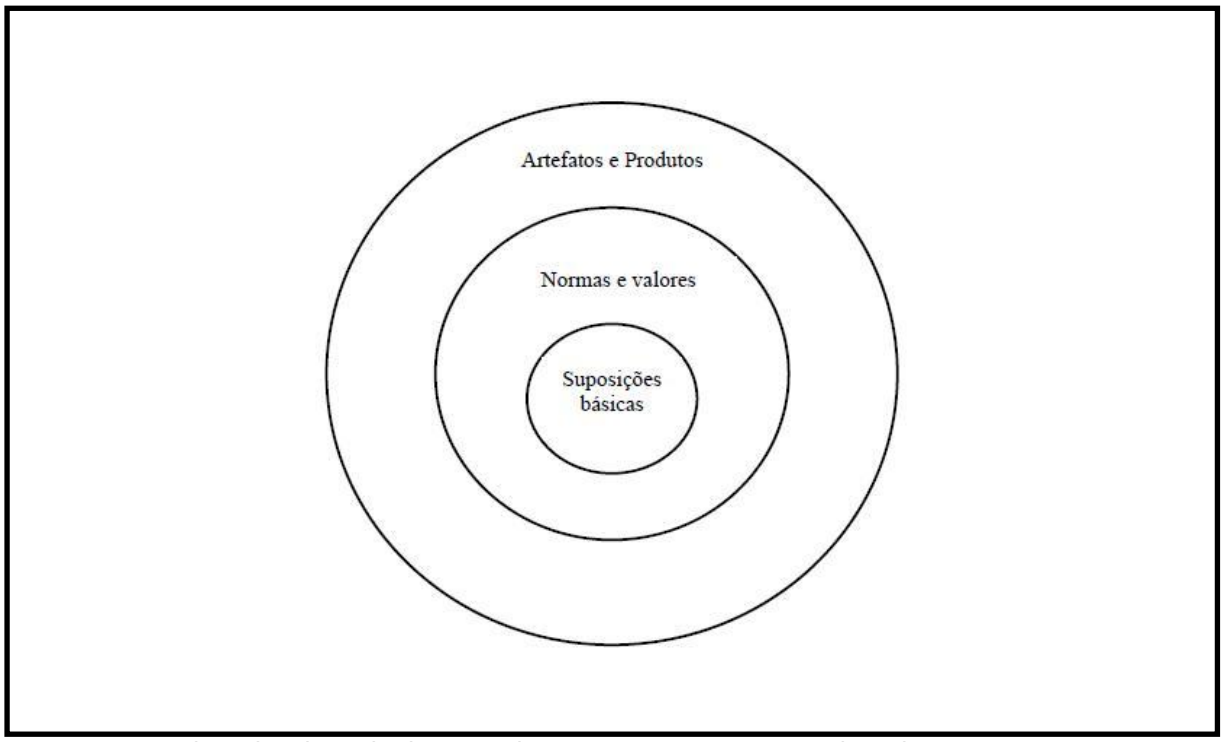
Para Fleury e Sampaio (2002), a noção de cultura organizacional abandona o conceito sociocultural, estipulado por Pires e Macedo (2006), e se volta para dentro das organizações. De acordo com Fleury (1996, p. 22), cultura organizacional é “um conjunto de valores e pressupostos básicos que através de elementos simbólicos tem a capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional”. Conforme Rodrigues *et al.* (2002), em uma gestão de mudanças, a cultura organizacional traz uma perspectiva teórica e centrada em pessoas, oferecendo uma visão interna sobre a natureza “intangível” das organizações: uma abordagem contrastante com a visão gerencial tradicional de organização (estruturas formais, regras e procedimentos e argumento racional).

De acordo com Menguzzato e Renau (1991 *apud* RODRIGUES *et al*., 2002), a cultura organizacional é algo implícito, invisível e informal. É um conjunto de valores, atitudes, ideias, racionalidades e habilidades comuns à maioria dos membros da empresa (da alta administração até a base operacional). A cultura de negócios se mistura com as condutas pessoais e, implicitamente, reforça o sistema de regras e a configuração de poder; cultura e estrutura são reforçadas mutuamente e condicionam as decisões e ações (RODRIGUES *et al*., 2002).

Sendo assim, é importante dizer que a cultura organizacional e as estratégias da empresa precisam estar alinhadas e os estudos sobre cultura organizacional não podem ser baseados em artefatos visíveis, pois precisam ser feitos com os membros da organização para o entendimento de seu significado (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

De forma geral, pode-se dizer que, de acordo com Schein (2004 *apud* PRADO, 2009), existem três níveis de apresentação em toda cultura organizacional, sendo eles artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas, conforme mostra a Figura 1:

Figura 1
Níveis de cultura organizacional



Fonte: PRADO (2009), adaptado de Hampden-Turner e Trompenaars (1996).

A camada externa representa o que é observável na cultura, isto é, tudo aquilo que cada pessoa vê, ouve e sente quando se depara com uma organização. São os artefatos e produtos visíveis, como arquitetura, localidade, linguagem etc.

A camada intermediária é formada pelas normas e valores do grupo (SANTOS, 2005). As normas são o que a organização considera como certo ou errado, como ela se comporta. Os valores refletem os ideais da organização, o que ela considera como bom ou ruim (SANTOS, 2005).

O terceiro nível da cultura organizacional é formado pelas pressuposições básicas, que são soluções que a organização encontra para problemas na rotina diária. Nessa última camada também se encontram as crenças, as percepções, os pensamentos e os sentimentos dos funcionários (SANTOS, 2005). Conforme Prado (2009), esse nível está intimamente ligado à história da organização, pois surge de acordo com os pressupostos impostos por seus fundadores. Dessa forma, pode-se entender a grande importância como que os fundadores enxergam seus produtos e serviços, já que é essa visão que irá influenciar no modo como os funcionários compreendem a organização.

O surgimento dos níveis da cultura organizacional, apontados por Schein (2004), ocorre, conforme define o próprio autor, pelo resultado do processo de aprendizado por que uma organização passou. Para Prado (2009), em uma análise cuidadosa sobre a cultura organizacional, tem-se a conclusão de que esta é resultante de um longo processo de testes e de provações pelo qual um grupo passou, sendo que, ao final, o que permanece possui extrema consistência e força, tornando-se quase imutável e sólido. Prado (2009), citando a visão da cultura organizacional de Schein (2004), conclui sobre o surgimento da cultura em cada organização, explicando que inicialmente a cultura organizacional é feita por valores, crenças e pressupostos dos funcionários da empresa. A partir desse ponto, esses valores passarão por um processo de provação; assim, caso estiverem em desalinho com as exigências do ambiente competitivo, não haverá o desenvolvimento de uma verdadeira cultura naquele momento. Entretanto, se esses valores forem testados no ambiente e obtiverem sucesso, passarão a ser compartilhados, surgindo então valores coletivos que serão socializados com novos membros da organização.

É sobre esse compartilhamento de cultura que trata o presente estudo, tendo em vista ser uma das principais fases da socialização organizacional, bem como o seu objetivo. O modo como esse compartilhamento é feito pode ou não gerar motivação. Levando esse ponto em consideração, o próximo tópico a ser abordado diz respeito à motivação.

2.5 MOTIVAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A motivação é um tema bastante discutido pelos administradores nas últimas décadas devido à sua importância para ajudar a organização a obter os resultados esperados. O crescimento dos estudos da motivação para o trabalho se dá pela possibilidade de atender ao sonho dos dirigentes de criar um modo que mantenha o homem trabalhando, conforme as expectativas da organização (NAKAMURA *et al*., 2005).

Tamayo e Paschoal (2003) explicam que tanto os cientistas quanto os leigos entendem a relação existente entre motivação, comportamento e desempenho. O comportamento é percebido como sendo provocado e guiado por metas da pessoa, que realiza um esforço para atingir determinado objetivo. Sendo assim, erramos em

dizer que alguém nos motiva ou desmotiva, pois ninguém é capaz de fazê-lo, ou seja, cada pessoa se caracteriza por um perfil motivacional próprio, ou melhor, cada pessoa é portadora de um estilo de comportamento motivacional (BERGAMINI, 1990).

Tamayo e Paschoal (2003) dizem que, de acordo com a maioria dos autores, a motivação é um processo psicológico ligado ao impulso humano de realizar determinado comportamento. Desse modo, a motivação no trabalho concerne à orientação de o trabalhador realizar com agilidade e precisão as suas tarefas e prosseguir na sua execução até conseguir o resultado esperado. A motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determinam a conduta de um indivíduo (NAKAMURA *et al*., 2005).

Conforme Casado (2002), a preocupação das organizações e de seus gestores pela motivação de seus funcionários é relativamente recente. No modelo da administração científica, o trabalhador deixa de ser responsabilizado pelo bom ou mau desempenho, na medida em que a responsabilidade começa a ser do seu supervisor. Casado (2002) ainda diz que existe uma diferença entre o que se entende por motivação e aquilo que realmente é aplicado nas organizações. Segundo esse autor, a estratégia utilizada no processo motivacional consiste em compreender a natureza complexa da motivação e definir maneiras para que os objetivos pessoais dos trabalhadores entrem em consonância com os objetivos da empresa.

Para Tamayo e Paschoal (2003), o problema da motivação no trabalho gira em torno da interação de interesses da organização e do trabalhador. As duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta, explícita e/ou implicitamente, as suas exigências e demandas. A organização possui demandas explícitas relacionadas ao desempenho do trabalhador, exigindo que as tarefas sejam feitas dentro de um determinado período de tempo, com qualidade e quantidade específicas. Todas essas atividades fazem parte do papel designado ao trabalhador e são, geralmente, regidas pelo próprio contrato de trabalho. Para a execução das tarefas, a empresa fornece aos seus empregados as ferramentas necessárias, mas muitas vezes pode acontecer de estas não corresponderem às exigências das tarefas e da própria organização.

O empregado possui demandas e expectativas pessoais. Ele espera ser tratado e respeitado como ser humano e encontrar na organização oportunidades

para atingir seus objetivos. Se o empregado não encontrar tais oportunidades, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração. O empregado aporta ao trabalho as suas habilidades e conhecimentos, sua experiência e criatividade, sua energia, seu entusiasmo, sua motivação. Tamayo e Paschoal (2003) também concluem que, quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas.

Sendo assim, podemos concluir que a tarefa do administrador, no que diz respeito à motivação, tem sido descrita como sendo a de criar condições para que as pessoas trabalhem motivadas (NAKAMURA *et al*., 2005).

Bueno (2002) diz que ao longo de um século vários estudos foram realizados na tentativa de desvendar o processo motivacional humano nas organizações a partir de uma análise das correntes que surgiram, as quais estão apresentadas esquematicamente no Quadro 3:

Quadro 3
Grandes Correntes Históricas da Motivação

ÉPOCA	**CORRENTE/ AUTOR**	**CARACTERÍSTICAS**	**FATOR DE MOTIVAÇÃO**	**NECESSIDADE DOMINANTE**
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Especialização. Racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.	Fisiológicas
1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal.	Relações interpessoais.	Sociais
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.	Hierarquia das necessidades

Continuação: Quadro 3 - Grandes Correntes Históricas da Motivação

1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.	Estima Autorrealização
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios.	Estima Autorrealização
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência.	Estima
1960-1970	Democracia industrial na Noruega	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores.	Valor social do momento
1950	Logoterapia/ Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.	Busca da realização de um sentido.	Metanecessidades Autorrealização
1975	Programação Neurolinguística/Bandler& Grindler	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios, atitude positiva.	Estima

Continuação: Quadro 3 - Grandes Correntes Históricas da Motivação

1990	Coaching /Fournies	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho.	Reforços positivos.	Estima
1990	Energização/ Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva – Zapp!	Participação, comunicação eficaz, autonomia e reconheciment o.	Estima Autorrealização

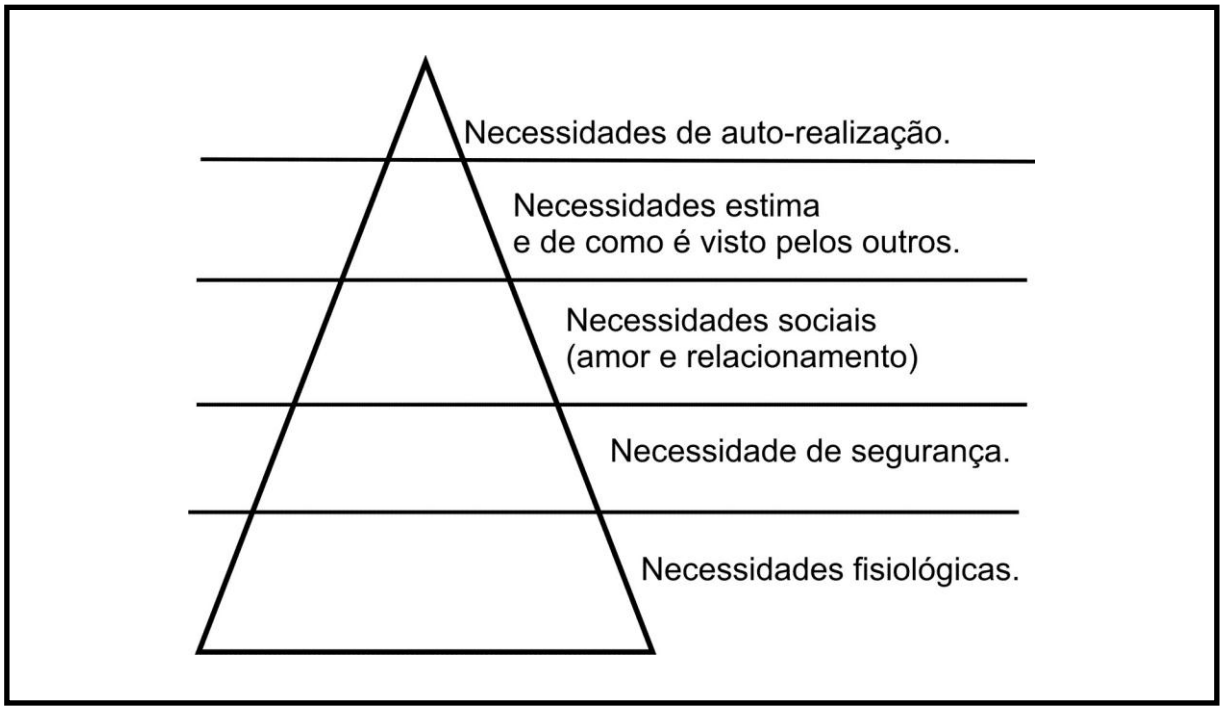
Fonte: Bueno (2002).

Como o objetivo deste trabalho não é discutir as teorias motivacionais, apenas será mostrado o fundamental das duas principais teorias de motivação, levando em consideração que são as mais presentes nos ensinamentos de administração, a saber: a hierarquia das necessidades humanas de Maslow; e a teoria dos dois fatores, de Herzberg, as quais podem colaborar para a discussão sobre a socialização organizacional.

Bueno (2002) explica sobre a teoria da hierarquia das necessidades humanas em um tributo a Maslow. Abraham Harold Maslow desenvolveu a teoria da hierarquia das necessidades humanas em 1943, partindo da premissa de que motivação é determinada por um impulso genérico, no sentido de satisfazer necessidades (BUENO, 2002). Considerando que as necessidades de um indivíduo são qualitativamente diferentes entre si, Bueno (2002) diz que Maslow desenvolveu cinco categorias gerais de necessidades, consideradas exaustivas e mutuamente exclusivas, a saber: as fisiológicas, as de segurança, as sociais, as do ego e as de autorrealização. Além disso, Bueno (2002) diz que, para Maslow, essas cinco necessidades estão distribuídas em uma hierarquia, na qual a ordenação das necessidades determina a prioridade que estará em vigência, no caso de alguma necessidade, num determinado momento, estar insatisfeita. Esse autor afirma que Maslow indica que o comportamento é sempre determinado pela categoria de necessidades de mais baixa ordem que permanecer insatisfeita. A conclusão de Maslow, de acordo com Bueno (2002), é a de que alguma coisa poderá atuar como

motivador para alguém. Podemos dizer que o motivador é um sentido, é algo que impulsiona a pessoa a querer ir em direção à ação.

Figura 2
A hierarquia das necessidades humanas de Maslow



Fonte: Bueno (2002).

A teoria de dois fatores de Frederick Herzberg, apresentada por Bueno (2002), vai contra a teoria apresentada por Maslow, pois Herzberg afirma que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de *movimento*. Herzberg assegura que a motivação é alcançada através de fatores higiênicos e de fatores externos. Quanto aos fatores higiênicos, correspondem aos estímulos externos que melhoram o desempenho e a ação de indivíduos, mas que não conseguem motivá-los. Os fatores motivacionais internos referem-se aos sentimentos gerados dentro de cada indivíduo a partir do reconhecimento e da autorrealização desenvolvida mediante seus atos.

Quadro 4
Fatores Higiênicos e Motivadores, Segundo Herzberg

Fatores que previnem a insatisfação **(Higiênicos)**	Fatores que geram satisfação **(Motivadores)**
Salário	Realização
Condições de trabalho	Reconhecimento
Relação com pares, com supervisor e com subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e Administração da Companhia	Desenvolvimento

Fonte: Bueno (2002).

Após as observações e as teorias mostradas, pode-se concluir que o estudo sobre motivação ainda é incompleto, pois nenhuma das teorias consegue abordar toda a verdade. Cada uma fornece sua contribuição, mas apresenta limitações (FRANÇA *et al*., 2002).

Sendo assim, no presente trabalho, através da análise de como o processo de socialização organizacional é aplicado, é possível entender como a cultura organizacional é compartilhada e como isso gera motivação nos novos funcionários.

3 METODOLOGIA

Esta seção trata da metodologia utilizada na realização do estudo. Serão apresentados o tipo de pesquisa que foi utilizado e o caso investigado. Abordam-se ainda o método de coleta de dados e o modo como foi feita a análise dos dados coletados durante a pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Ruiz (1996), pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida conforme as normas de metodologias consagradas pela ciência. Para Gil (2008), do ponto de vista de seus objetivos, existem três tipos de pesquisa: pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas. No presente trabalho, foram utilizadas as pesquisas exploratória e explicativa. A pesquisa exploratória consiste basicamente em entrevistar pessoas que possuem experiência com o problema investigado, sendo de fato a ferramenta utilizada para a pesquisa do presente trabalho. Segundo Gil (2008), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de certo fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis. Além disso, a pesquisa tem o caráter qualitativo, uma vez que a análise não se baseia em dados numéricos (GIL, 2002).

Do ponto de vista de procedimentos técnicos, Gil (2008) diz que existem oito tipos de pesquisa, quais sejam: pesquisa bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa *expost-facto*, pesquisa-ação e pesquisa participante. Conforme essas naturezas de pesquisas citadas por Gil (2008), para o presente estudo foi utilizada a pesquisa de estudo de caso, pois, de acordo com Yin (2001), os estudos de caso representam a melhor estratégia quando:

- colocam-se questões do tipo “como” e “por que”;
- o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos;
- o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Dessa forma, esta pesquisa estudou “por que” existe um processo de socialização organizacional na instituição e “como” ele acontece, mas o

pesquisador não possui controle sobre os fenômenos e refere-se a um evento contemporâneo.

3.2 CASO

Primeiramente, definiu-se que para a pesquisa seria necessária a escolha de uma empresa que possuísse um processo de socialização bem estruturado que pertencesse a ela própria, ou seja, não poderia ser terceirizado. Com isso, foi escolhida uma instituição financeira pertencente ao Governo Federal, por ter sido encontrado nela um processo bem estruturado que é exemplo para outras empresas da área, além de ser utilizado em todas as unidades que a instituição possui no Brasil. A coleta de dados aconteceu com os funcionários das unidades da instituição da cidade de Goiânia, porém, como dito anteriormente, o processo de socialização organizacional é o mesmo em todo o Brasil.

Por questão da política interna da empresa, o nome da instituição foi resguardado, mas essa limitação não prejudicou a apresentação os resultados da pesquisa.

3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Os dados necessários para a pesquisa foram coletados em dois momentos: entrevistas com o gestor de recursos humanos, responsável pelo processo de socialização, bem como entrevistas com os funcionários que passaram pelos processos.

O primeiro momento ocorreu com duas entrevistas ao gestor de recursos humanos responsável pelo processo, sendo que a primeira foi uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas derivadas de “o que”, “por que”, “onde”, “quando” e “como”, conforme mostrado no Apêndice A (p. 62). A segunda entrevista se deu com o objetivo de esclarecimento de alguns pontos sobre o funcionamento do processo, das etapas e seus estágios. Cada entrevista teve em média a duração de uma hora a uma hora e meia. No Quadro 5, apresentam-se informações a respeito do gestor entrevistado.

Quadro 5
Informações sobre o gestor entrevistado

Informações sobre o entrevistado				
	Idade	**Formação Acadêmica**	**Cargo**	**Tempo na empresa**
Gestor de recursos humanos	32	Superior Completo – Psicologia	Coordenador(a) de recursos humanos – Responsável pela área de treinamentos	3 anos

Fonte: Elaborado pela autora a partir da entrevista realizada.

O segundo momento ocorreu com as entrevistas de funcionários da empresa que participaram do processo. Foram entrevistados, no total, sete funcionários, sendo que cinco deles eram considerados novos, pois participaram do primeiro estágio do processo de socialização organizacional há cerca de um mês antes da entrevista, enquanto os outros dois funcionários já haviam participado de todo o processo de socialização organizacional e estavam na instituição há cerca de um ano e meio após o seu processo de socialização organizacional. As entrevistas dos funcionários tiveram dois momentos:

- Perguntas diretas sobre a importância, motivação, pontos positivos e negativos. Verificar Apêndice B (p. 63);
- Perguntas sobre a obtenção dos objetivos propostos pela socialização organizacional. Verificar Quadro 7 (p. 51).

O primeiro momento teve como objetivo para a pesquisa entender a visão do funcionário acerca do processo, enquanto o segundo teve o objetivo de coleta para análise dos objetivos do processo propostos pelo gestor de recursos humanos. As entrevistas duraram cerca de quarenta minutos cada. No Quadro 6, apresentam-se informações sobre os funcionários entrevistados.

Quadro 6
Informações sobre os funcionários entrevistados

Informações sobre os funcionários entrevistados				
	Idade	**Sexo**	**Formação Acadêmica**	**Tempo na empresa**
Funcionário 1	24 anos	Masculino	Médio completo	2 meses e meio
Funcionário 2	22 anos	Feminino	Superior Incompleto	2 meses e meio
Funcionário 3	24 anos	Feminino	Superior Incompleto	2 meses e meio
Funcionário 4	32 anos	Masculino	Superior Completo	2 meses e meio
Funcionário 5	26 anos	Masculino	Superior Completo	2 meses e meio
Funcionário 6	28 anos	Masculino	Superior Incompleto	1 ano e 8 meses
Funcionário 7	26 anos	Masculino	Médio completo	1 ano e 3 meses

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas realizadas.

Todas as entrevistas aconteceram entre o último semestre de 2012 e o primeiro semestre de 2013. As entrevistas aplicadas foram abertas, com perguntas predeterminadas, ocorrendo discussões sobre outras questões de acordo com o cursar das entrevistas.

3.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para o desenvolvimento do tema proposto, será utilizada a abordagem qualitativa de pesquisa. Segundo André (1995), essa abordagem leva em consideração todos os componentes do fenômeno estudado, suas interações e influências recíprocas. Essa abordagem pode também trabalhar com dados, mas não envolve estatística avançada.

Primeiramente, foi feita a transcrição de todas as entrevistas realizadas, de modo que ficassem na ordem necessária para entendimento de análise. Depois, foram separadas de acordo com o assunto abordado. A entrevista feita com o gestor de RH foi colocada na ordem dos tópicos preestabelecidos: histórico da empresa; criação do processo de socialização; o que é o processo; os objetivos; reciclagem; funcionamento.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão demonstrados os resultados através do histórico da empresa estudada, da descrição da Gestão de Pessoas e do processo de socialização organizacional, abordando sua criação, seus objetivos, seu funcionamento e sua reciclagem. Em seguida, será apresentada a visão que os funcionários têm do processo de socialização.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa[1] do estudo de caso é um órgão público controlado pelo Tesouro Nacional da República Federativa do Brasil e integra o Sistema Financeiro Nacional. Foi criada há 151 anos por Dom Pedro II com o propósito de incentivar a poupança, diferenciando-se do restante das instituições por oferecer segurança aos depositantes e trabalhar com uma menor taxa de juros. Com isso, a empresa já estabeleceu seu foco, que era o de atender principalmente as camadas sociais mais populares.

Atualmente, a instituição tem uma posição consolidada no mercado como um banco de grande porte, sólido e moderno. Como principal agente das políticas públicas, atuando no financiamento de obras e intermediando as verbas do Governo Federal, está presente em todo o país.

Estruturalmente, para atender a todo o país, a instituição possui uma matriz na cidade de Brasília no Distrito Federal, onde são criados seus principais projetos, bem como existem agências bancárias de atendimento ao público distribuídas por todo território nacional. Além disso, para poder dar um melhor e mais próximo atendimento às agências distribuídas pelas cidades, há ramificações da matriz em cada capital, que são responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos estabelecidos pela matriz. É na matriz e nas suas ramificações que ficam as áreas específicas, como as áreas de Engenharia, Jurídica e de Recursos Humanos.

A instituição possui um Plano de Cargos e Salários (PCS), documento que contempla a estrutura de cargos efetivos da empresa. O empregado, após a admissão, passa a ocupar o cargo efetivo, de caráter permanente, para o qual

[1] Informações retiradas do *website* da instituição. Como nele contém o nome da instituição, não será feita referência.

prestou o concurso. O cargo efetivo ocupado pode ser da carreira administrativa ou profissional.

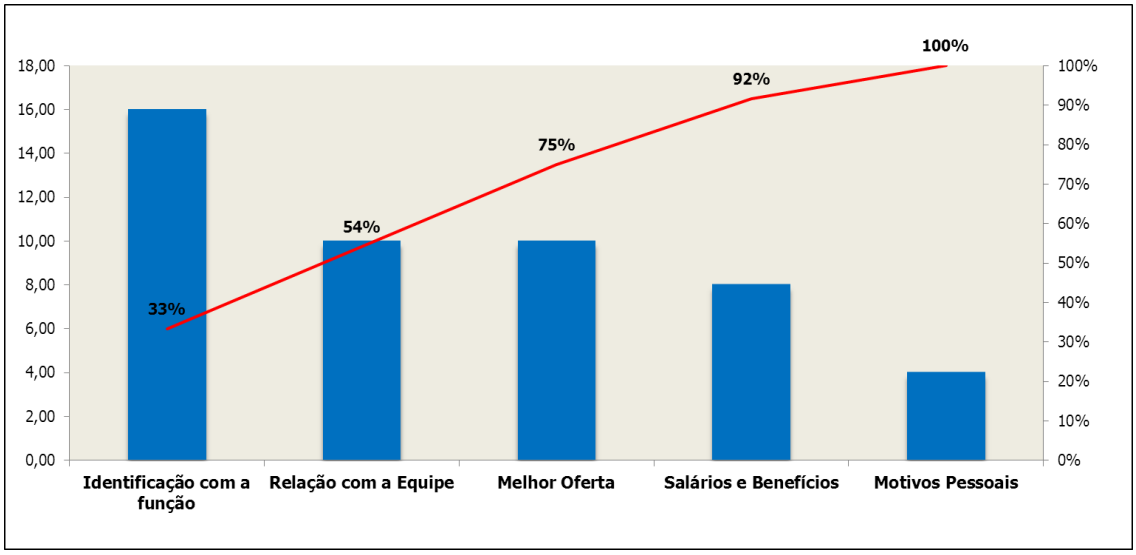
A admissão de empregados acontece para cargos efetivos por meio de concurso público, conforme determinam a Constituição Federal do Brasil e o Estatuto da instituição. Os concursos são divulgados em editais publicados no Diário Oficial e na *website* próprio e têm o objetivo de preencher as vagas disponíveis ou formar cadastro de reserva, observando-se a ordem de classificação e o prazo de validade.

4.2 O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A instituição financeira estudada, de acordo com o gestor de recursos humanos entrevistado, declara-se uma das principais pioneiras de um processo de socialização formalizado no Brasil, levando em consideração que a socialização organizacional nessa empresa foi criada há quase 15 anos. O entrevistado aponta que o que levou à criação desse processo na empresa foi um estudo feito pelo departamento de recursos humanos dos principais motivos de saída de funcionários, juntamente a uma análise dos principais motivos de insatisfação dos gestores com seus funcionários. A primeira análise foi feita por meio de um estudo de um ano com todos os funcionários que pediram demissão da matriz (total de quarenta e oito funcionários). A ferramenta utilizada foi a análise de Pareto, que indica a principal causa de um problema. Os dados para realização da análise foram disponibilizados pelo entrevistado.

Gráfico 1 – Análise de Pareto
Motivos de pedidos de demissão

PROBLEMA:	**Motivos de Turn Over Negativo**		
CAUSAS	**VALORES**	**%**	**% ACUMULADO**
Identificação com a função	16,0	33,33%	33,33%
Relação com a Equipe	10,0	20,83%	54,17%
Melhor Oferta	10,0	20,83%	75,00%
Salários e Benefícios	8,0	16,67%	91,67%
Motivos Pessoais	4,0	8,33%	100,00%



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados na entrevista.

A segunda análise foi realizada em cima de uma entrevista informal com os gestores da matriz sobre a principal razão de insatisfação com os funcionários. Conforme informado pelo entrevistado, não há dados numéricos sobre essa entrevista. Porém, existe o histórico esclarecendo o resultado: faltava um melhor entendimento da função.

Através dessas análises, percebe-se um motivo em comum: os funcionários não se sentiam parte da empresa, ou seja, eles não entendiam o negócio, o verdadeiro motivo de suas atividades e os objetivos da empresa. Logo, eles se sentiam desmotivados para continuar suas atividades, o que corrobora a conclusão de Silva e Schmid (2008) de que a identidade organizacional ocorre quando o funcionário se identifica com o trabalho que realiza e com a organização onde o trabalho é realizado. Silva *et al.* (2008) explicam que a necessidade de uma socialização organizacional surge quando é necessário proporcionar ao novo funcionário uma maior segurança através da redução da imprecisão de papéis, o que explica a criação do processo de socialização organizacional para a resolução dos problemas citados. O entrevistado diz: “Não tinham um histórico, ou um lugar pra copiar o processo. Foi simplesmente uma ideia que resolveram testar e deu certo”.

4.2.1 O que se entende por Socialização Organizacional

Ao falar do processo de socialização organizacional aplicado na instituição estudada, o entrevistado explica que o que se entende por esse processo é a integração dos novos funcionários através de um treinamento aplicado nas duas primeiras semanas de trabalho na empresa e o acompanhamento desse novo funcionário durante seus primeiros vinte e cinco e noventa dias de trabalho através de um processo de avaliação.

De acordo com Shinyashiki (2002), o processo de socialização organizacional é contínuo durante a carreira profissional de todo trabalhador. Deve estar presente na admissão, na movimentação e/ou na promoção. Na presente pesquisa, o processo de socialização organizacional é aplicado somente para novos funcionários. O entrevistado explica: “O processo de socialização é só para novos funcionários. Não existe necessidade para funcionários antigos passar por tudo aquilo novamente”. Conforme Van Maanen (1996), não ter um processo de socialização contínuo é uma estratégia não sequencial de socialização. Para o autor, essa não é uma estratégia recomendada, pois, de acordo com ela, o funcionário passa por várias mudanças no âmbito profissional, porém sem nenhuma intermediação.

4.2.2 O principal objetivo da Socialização Organizacional

Para Risk (2010), a incorporação de normas, usos, costumes e regras que o novo funcionário faz da organização é considerada como socialização. De acordo com o entrevistado, essa incorporação citada é o resultado esperado do processo de socialização aplicado: fazer o funcionário se sentir ambientalizado, ou seja, fazer o funcionário entender em qual empresa ele irá trabalhar e se sentir parte dela. O gestor de recursos humanos entrevistado diz: “O que nós queremos é que o funcionário saiba em que empresa ele está entrando e já se sinta parte do time. Queremos que ele conheça nossa história, goste dela e que, se alguém perguntar, ele saiba falar”.

Como objetivos secundários, o processo de socialização organizacional objetiva levar aos novos integrantes o entendimento dos objetivos da empresa e o

que ela busca para seus funcionários, além de pretender que os objetivos dos funcionários se interliguem com os objetivos da organização.

4.2.3 Reciclagem do processo

Quando realizado, o processo de socialização organizacional era tão simples a ponto de não ser considerado um processo, já que se resumia em duas fases. A primeira fase acontecia antes de o funcionário assumir sua função, quando seu gestor fazia diretamente uma pequena introdução de como seria seu dia a dia na empresa, e a segunda fase era uma apresentação dos demais funcionários. Essa pequena rotina foi aplicada primeiramente na matriz e nas suas principais ramificações. O processo não foi aplicado em toda empresa, principalmente, pela dificuldade de se integrar um só processo em todas as filiais da empresa por falta de uma tecnologia de informação desenvolvida. Através dos anos, de acordo com a necessidade, com o crescimento da empresa, e por buscar melhorias constantes, o processo foi sendo modificado até ter uma estrutura fixa que era aplicada para todas as filiais. Isso aconteceu após cinco anos da criação do processo. Desde então, ele vem sendo reciclado anualmente pela matriz, com modificações na estrutura fixa de acordo com as necessidades do mercado. O entrevistado explica: “É somente a matriz que faz as mudanças na socialização. É sempre no final do ano que eles passam pra gente e pra todas outras unidades o modelo atualizado do processo, caso tenha alguma alteração”.

4.2.4 O funcionamento do processo

a) O treinamento

O treinamento de integração funciona para todos os novos funcionários, no período de duas semanas, sendo que o seu início se dá no primeiro dia efetivo de trabalho do novo integrante da empresa. Para Fleury (1996), as estratégias de integração à organização são responsáveis pela transmissão de valores e comportamentos para o indivíduo. Silva *et al.* (2008) completam afirmando que a escolha dos meios de aplicação dessas estratégias são de responsabilidade dos gestores. Para o treinamento de integração do processo pesquisado, são divididas duas turmas:

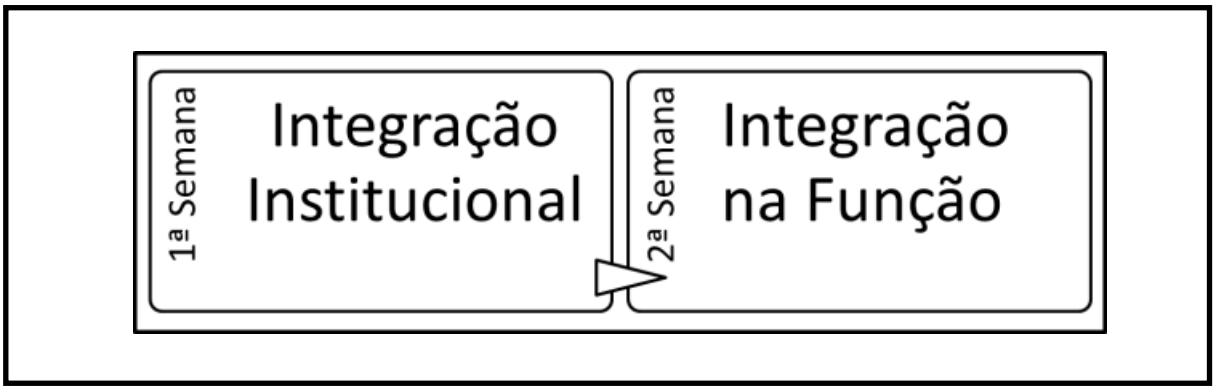
- Turma 1: Carreiras administrativas
- Turma 2: Carreiras profissionais

A Turma 1 abrange todos os funcionários que passaram no concurso para agentes bancários e a Turma 2, os funcionários que passaram no concurso de nível superior para função específica, como advogado para assessoria jurídica, médico do trabalho, engenheiro, entre outros.

A instituição busca em média uma numeração de quarenta a cinquenta funcionários para a Turma 1 e de trinta a quarenta para a Turma 2.

O treinamento se dá durante duas semanas, em que cada semana é classificada como uma macroetapa da integração:

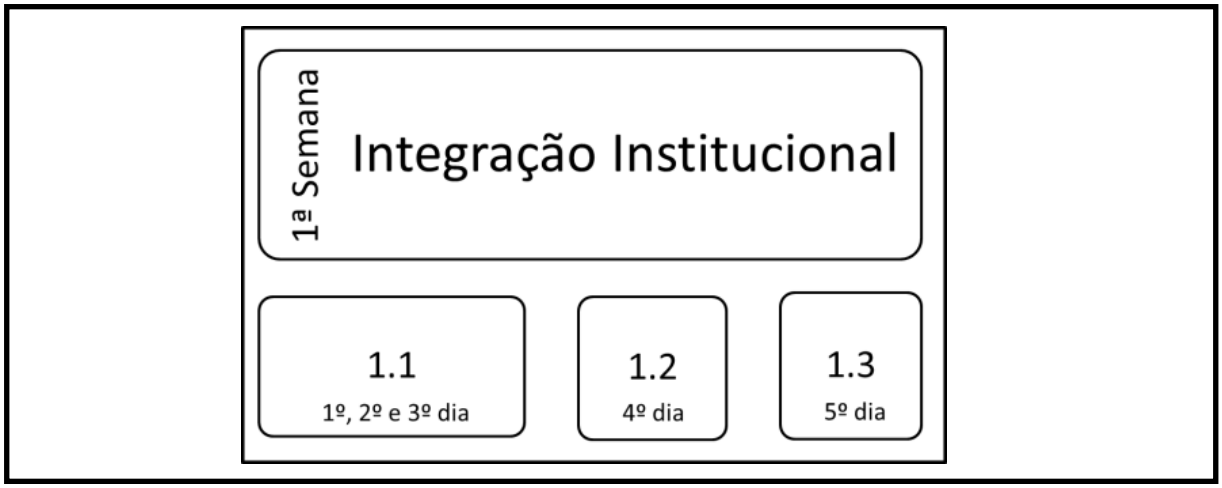
Figura 3
Macroetapas da integração



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados.

a.1) Integração Institucional: Essa primeira etapa é dividida em microetapas de treinamento:

Figura 4
Integração Institucional



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados.

Durante a etapa 1.1, que acontece nos três primeiros dias, são explicados ao funcionário os principais pontos sobre a empresa:

- Histórico da empresa;
- Visão;
- Missão;
- Código de ética;
- Onde a empresa se determina no mercado de trabalho.

Já na etapa 1.2, que ocorre no penúltimo dia da primeira semana, o funcionário é treinado em questões de maior operacionalidade sobre a política de recursos humanos da empresa:

- Processo de carreira;
- Benefícios salariais;
- Direitos trabalhistas.

Na última microetapa da primeira semana de treinamento, a 1.3, que acontece no último dia da primeira semana, são passadas as expectativas da empresa com relação aos seus funcionários, além de ser aberto espaço para discussões, dúvidas e sugestões.

- Funcionário e empresa andando lado a lado.

“Este dia de treinamento é o mais complicado para o instrutor, porque é quando a gente tenta fazer o funcionário entender que se ele fizer um bom trabalho

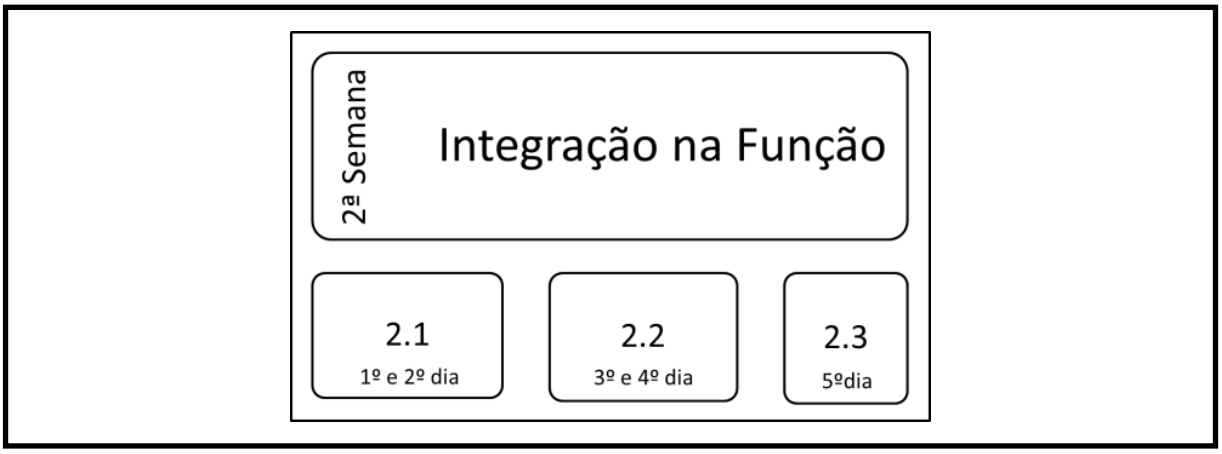
atingindo suas metas ele vai crescer junto com a empresa. Alguns funcionários entendem isto facilmente, outros não", diz o gestor de recursos humanos entrevistado.

Levando em consideração o conceito apresentado por Fleury (1989) sobre cultura organizacional, como o conjunto de valores e pressupostos básicos que constroem a identidade organizacional, é importante citar que, no processo observado, é nessa macroetapa de integração institucional que a cultura da empresa é passada para os novos funcionários através das etapas 1.1 e 1.3, pois nesse momento se abordam os assuntos: histórico da empresa, visão, missão, código de ética e objetivos da empresa (funcionário e empresa andando lado a lado).

a.2) Integração na Função: Essa macroetapa é dividida em cinco dias de treinamento específico de informações sobre a função que será desenvolvida. Nela, acontece a diferenciação entre as duas turmas: carreiras administrativas e carreiras profissionais. De acordo com o entrevistado, essa separação ocorre porque as funções são muito diferentes, como também o tipo de responsabilidade que os funcionários terão. O gestor ainda explica: "Nós separamos as turmas exatamente para agilizar e melhorar o treinamento, porque as dúvidas que surgem são muito específicas das funções e uma turma poderia acabar atrapalhando a outra". Além disso, o entrevistado explicou que só existe uma estrutura fixa de treinamento nessa etapa para a turma de carreiras administrativas, pois para as carreiras profissionais o treinamento se modifica de acordo com quais profissões os colaboradores na turma possuem, ou seja, para uma turma onde a maioria é de engenheiros, o treinamento tende a se modificar para atendê-los. Tais modificações são planejadas pela área de Recursos Humanos assim que as turmas convocadas são fechadas.

Para a turma de carreiras administrativas, existe uma estrutura fixa para essa etapa do treinamento, conforme a Figura 5.

Figura 5
Integração na Função para carreiras administrativas



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados.

Na microetapa 2.1, os colaboradores são introduzidos no funcionamento das agências bancárias, para um melhor entendimento da funcionalidade de uma agência e do papel da agência na instituição e na sociedade. De acordo com o entrevistado, essa microetapa demanda dois dias de treinamento, pois são passados todos os processos que ocorrem dentro de uma agência bancária, não somente aqueles com os quais o colaborador estará envolvido, como também todas as ações pelas quais as agências bancárias são responsáveis.

Durante a microetapa 2.2, é passado aos colaboradores qual seu papel no funcionamento da agência, tratado na microetapa 2.1. De acordo com Shinyashiki (2002), essa etapa é de extrema importância, uma vez que o funcionário precisa saber com antecedência qual será o seu papel dentro da organização. O entrevistado conclui: “É uma das principais etapas dentro do processo, pois é quando o funcionário aprende o básico do que ele vai fazer aqui dentro”.

Por último, na etapa 2.3, é dado um treinamento básico de atendimento ao público, ou seja, explica-se ao funcionário qual o tipo de relacionamento que os agentes bancários precisam ter com os clientes da agência, quais situações devem ser evitadas e quais os erros recorrentes.

Shinyashiki (2002) explica que durante o processo de socialização o socializador também passa por uma transformação, sendo assim, é errado considerar que o socializado tem papel passivo na socialização. Levando a

conclusão do autor em consideração, um ponto importante a se destacar na pesquisa realizada é a responsabilidade da instrução do treinamento durante essa segunda etapa. Na primeira etapa, os instrutores são exclusivamente gestores de recursos humanos da empresa; já na segunda etapa, o treinamento é dividido entre os principais gestores das funções exercidas, ou seja, para a Turma 1, convoca-se um gerente de cada área das principais agências da instituição na cidade, enquanto que para a Turma 2 são convocados os principais gerentes de cada área da matriz da cidade para informar primeiramente como a função específica de cada um será incluída na rotina da empresa.

Ao se questionar sobre a capacidade de instrução que esses convocados possuíam, o entrevistado explicou que todos são treinados a cada dois anos pela área de Recursos Humanos no tema “instrução de treinamentos”. “É importante os instrutores saberem dar bem o treinamento, porque a maioria deles serão gestores dos funcionários que estão entrando. É o primeiro contato que eles fazem”, diz o gestor de recursos humanos entrevistado.

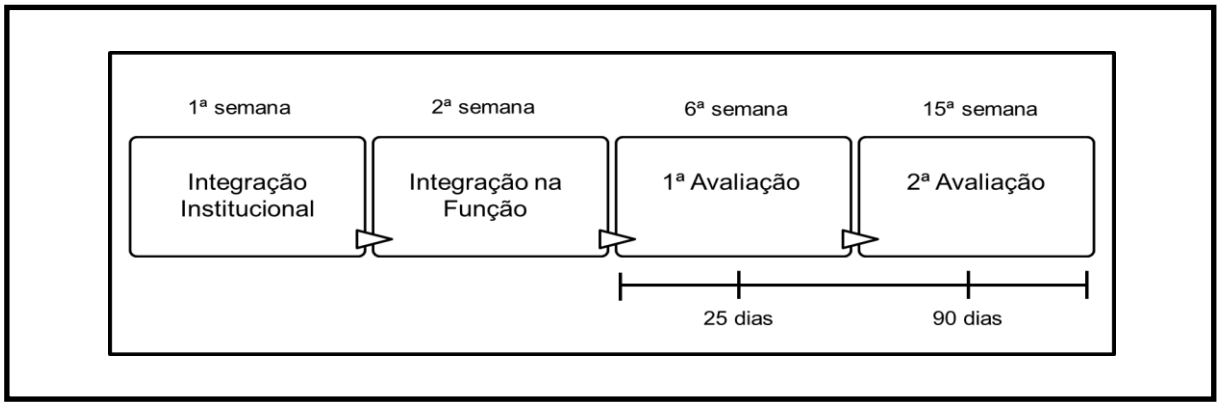
b) Avaliação do funcionário

Após o término das duas semanas de treinamento, existe a etapa de avaliação, a qual consiste em verificar primeiramente como o funcionário se ambientalizou no seu local de trabalho e depois o seu desempenho na sua função. Conforme Shinyashiki (2002), uma socialização organizacional é considerada bem-sucedida quando o novo funcionário cria uma nova autoimagem de acordo com a imagem da organização. Na pesquisa realizada, a divisão na forma de avaliação é feita da seguinte maneira: após os primeiros 25 dias, a contar do primeiro dia após o fim do treinamento, a área de recursos humanos da empresa envia um questionário para o funcionário e um questionário para o seu gestor direto, contendo perguntas sobre a integração do funcionário com a empresa.

A segunda avaliação é feita 90 dias a contar do primeiro dia após o fim do treinamento. O gestor direto do funcionário realiza essa avaliação, fazendo-se necessária uma reunião de *feedback*. Ao final, os comentários e principais pontos positivos e negativos precisam ser passados para a área de Recursos Humanos no prazo máximo de três dias úteis. Iniciar todo o processo de avaliação é responsabilidade da área de Recursos Humanos.

Na Figura 6, apresentam-se todas as etapas do processo de socialização organizacional da instituição estudada.

Figura 6
Etapas do processo de socialização organizacional da instituição financeira estudada



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados.

Ao analisar o funcionamento do processo de socialização organizacional estudado através das estratégias de socialização por Van Maanen (1996), citadas no Quadro 1 desta pesquisa (p. 21), pode-se identificar que as estratégias utilizadas são:

- Estratégia formal, pois existe um processo formalizado para a socialização organizacional;
- Estratégia coletiva, já que a socialização é feita em grupos;
- Estratégia sequencial, pois o processo possui etapas definidas que transcorrem uma após a outra. Apesar disso, é importante considerar que o processo acontece somente uma vez e não possui continuidade caso o funcionário seja movimentado ou promovido;
- Estratégia fixa, sendo que o processo possui tempo determinado para acontecer;
- Estratégia por competição, pois na primeira etapa do processo as turmas são separadas com antecedência de acordo com o concurso do qual o funcionário participou;
- Estratégia de despojamento, uma vez que a empresa insere nos funcionários as suas características.

4.3 O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DE ACORDO COM OS FUNCIONÁRIOS

Conforme tratado no tópico de metodologia científica, foram entrevistados sete funcionários de carreiras administrativas que passaram pelo processo de socialização organizacional, sendo que cinco deles são funcionários que participaram da entrevista um mês após passarem pelo processo de socialização organizacional, enquanto os outros dois após cerca de um ano e meio dos seus processos de socialização organizacional. Após as entrevistas, cada funcionário deu sua avaliação sobre os objetivos do processo de socialização organizacional da instituição.

a) A percepção da socialização organizacional pelos funcionários

a.1) Funcionário número 1: o primeiro funcionário entrevistado havia assumido a sua função na instituição há um mês e declarou resumidamente que a importância do treinamento nas duas primeiras semanas é representável no seu dia a dia. O entrevistado apontou que no seu primeiro dia de trabalho se sentia muito seguro a respeito de qual seria sua função, percebendo, assim, que as atividades práticas foram aprendidas com muita facilidade. “No meu primeiro dia de trabalho, eu já cheguei sabendo muita coisa! Começavam a falar como se fazia isso ou aquilo e eu já sabia sobre o que eles estavam falando”, diz o funcionário entrevistado. Ao ser questionado sobre motivação, ele foi claro ao falar que percebeu uma preocupação da empresa para que o funcionário se sinta bem-vindo, o que para ele foi o fator mais motivador do treinamento. O entrevistado não soube apontar melhorias para o processo de socialização.

a.2) Funcionário número 2: o segundo entrevistado participou da mesma turma que o primeiro e também comentou alguns pontos positivos e a importância do processo de socialização organizacional, porém, diferentemente do primeiro entrevistado, citou um ponto negativo sobre o processo.

Para o funcionário entrevistado, entender o histórico da empresa, quais os seus objetivos e aprender sobre como os funcionários podem crescer dentro dela (processo de carreira) foram os pontos mais interessantes e importantes. Ele aponta

que esses temas o motivaram a tentar construir uma carreira dentro da instituição, em vez de se focar em prestar outro concurso de melhor salário. É importante apontar que esse entrevistado ainda observou que ele estava cursando um preparatório para outro concurso público quando foi convocado para assumir a vaga na instituição estudada. De acordo com ele, após o processo de socialização no qual entendeu o plano de carreira da empresa, decidiu desistir do curso para focar no seu emprego na instituição e conseguir construir uma carreira nela. “Eu me empolguei tanto com as oportunidades de trabalho que existem dentro da instituição que achei melhor tentar crescer lá dentro mesmo e fazer carreira”, explica o funcionário entrevistado.

O ponto negativo apontado pelo entrevistado foi a extensão do treinamento (Integração), pois, de acordo com ele, havia conteúdos desnecessários, ou que se tornavam lendas após a experiência vivida.

a.3) Funcionário número 3: o terceiro entrevistado, participante da mesma turma que os dois primeiros, sucintamente observou que em comparação aos seus empregos antigos, na instituição estudada, ele se sentiu mais motivado para começar na sua função por conta do treinamento. Notou também que os esclarecimentos sobre como seria seu dia a dia na função foram de muita ajuda no momento de colocá-la em prática. Apontou, ainda, assim como o segundo entrevistado, que um ponto negativo é a extensão do treinamento. O entrevistado considerou a integração cansativa, conforme diz: “Achei o treinamento muito interessante! Nunca tinha participado de um assim antes. Só era muito grande e cansativo”.

a.4) Funcionário número 4: o quarto entrevistado, também da mesma turma que os três primeiros, apontou a falta de treinamento *in loco*, ou seja, um melhor acompanhamento das atividades na prática. Martinez (2008) diz que durante o processo de socialização organizacional, é no momento que o indivíduo efetivamente lida com os diferentes profissionais que acontece uma adequação, sendo viável para a empresa trabalhar a fim de ter um acompanhamento mais próximo dos novos funcionários ao longo de suas primeiras experiências práticas.

O funcionário entrevistado, ao ser questionado acerca da importância da integração, continuou na mesma linha que os três primeiros, concordando com a validade do treinamento e dizendo que se sentiu mais motivado para começar sua

função; porém, para o entrevistado, o mais importante deixou a desejar, que seria um treinamento próximo ao seu local de trabalho e à sua verdadeira realidade. “Por mais que no treinamento eles falem sobre as atividades que vamos ter, o trabalho prático é muito diferente!”, diz o entrevistado.

a.5) Funcionário número 5: o quinto funcionário entrevistado, também da mesma turma que os quatro primeiros, reconheceu a importância do processo e apontou que conhecer melhor a empresa em que se está ingressando é de extrema validade, já que dessa maneira torna-se menos apto a cometer “erros inocentes”, como, por exemplo, burlar o código de ética. Ele observa ainda que se sentiu mais bem preparado para fazer o seu trabalho, pois, quando efetivamente começou sua função, a maioria dos questionamentos que os iniciantes possuíam já havia sido sanada, dessa maneira, o aprendizado prático foi mais rápido. Como pontos a melhorar, ele aponta somente o tempo que os funcionários recebem desde a convocação até o primeiro estágio do processo de socialização. O entrevistado justificou que o tempo é muito curto e por isso não foi possível cumprir um aviso prévio de qualidade no seu antigo emprego. É importante observar que o ponto negativo apontado pelo entrevistado não se refere exatamente ao processo de socialização organizacional, desse modo, não será considerado para análise.

a.6) Funcionário número 6: diferentemente dos anteriores, o sexto funcionário entrevistado havia assumido efetivamente sua função há mais de um ano e meio na instituição, sendo assim, já conhecia o processo de socialização por inteiro, desde o treinamento até a avaliação. Por conta da sua experiência e tempo de casa, o entrevistado é considerado informalmente como um líder de equipe, de maneira que todos os novos funcionários que entram na sua área são treinados por ele. Sendo assim, ele foi incisivo na importância do processo de socialização organizacional, pontuando ainda que, dentro da sua experiência profissional, é um dos processos mais necessários para a instituição, pois facilita o aprendizado na função, tornando o funcionário mais objetivo e motivado no dia a dia. A conclusão do funcionário é a de que a socialização se configura como um dos processos mais necessários para a empresa, indo ao encontro da conclusão feita por Silva *et al.* (2008), que consideram o processo de socialização a estratégia chave para fazer o novo funcionário se integrar com a cultura organizacional da empresa.

A facilidade na aprendizagem, de acordo com o entrevistado, diz respeito principalmente ao fato de o funcionário vir de duas semanas intensas de treinamento teórico, existindo, assim, uma grande curiosidade para entender como os ensinamentos são aplicados na prática. A motivação colocada pelo entrevistado acontece pelo fato de o funcionário estar menos inseguro diante da sua função por já saber o básico da empresa. Sendo assim, ele se sente menos apto a cometer erros.

Ao falar sobre o estágio de avaliação por que passou, o funcionário diz: “A avaliação, pra mim, é o mais importante! É quando o funcionário descobre o que ele está fazendo de errado e o que ele precisa mudar!”.

O entrevistado conclui dizendo ainda que o processo é de tamanha importância que muitas vezes ele mesmo reaprende com os novos funcionários. No entanto, como já faz mais de um ano que participou do processo, acabou esquecendo-se de alguns pontos importantes para a empresa, como, por exemplo, quais são os objetivos, o código de ética e a sua missão e visão.

a.7) Funcionário número 7: o último funcionário entrevistado também assumiu a sua função há mais de um ano e meio na instituição e possui uma opinião diferente da maioria dos entrevistados. De acordo com ele, o processo de socialização organizacional traz mais transtornos do que resoluções. O entrevistado acredita que os funcionários novos, em sua maioria, que entram nas agências, por terem passado por um treinamento teórico intenso, acabam acreditando que entendem o suficiente da função que será exercida e se tornam “muito confiantes”.

O entrevistado pontua que dessa maneira os erros são cometidos constantemente, até o novo funcionário entender que continua precisando de treinamento. Ele acredita que, talvez, sem o processo de socialização, o funcionário estaria mais aberto a novos aprendizados no momento de assumir sua função na instituição.

Sobre a avaliação, o entrevistado assume que é uma etapa necessária, exatamente para pontuar aos novos funcionários os erros que estão sendo cometidos. Para o entrevistado, somente essa etapa deveria acontecer em todo o processo de socialização.

Ao ser questionado acerca da importância da motivação que o processo de socialização traz, ele diz que talvez fosse certo encontrar outras formas de motivar

os funcionários, ou que o processo de socialização se resumisse em um treinamento básico sobre a empresa, mas que não houvesse treinamento para a função que será exercida.

b) O alcance dos objetivos do processo de socialização pelos funcionários

Ao se discutir a respeito dos objetivos da realização do processo de socialização organizacional, conforme mostrado anteriormente, a instituição possui um objetivo principal – fazer com que os funcionários se sintam ambientalizados – e dois objetivos secundários – fazer com que os funcionários entendam os objetivos da instituição e fazer estes serem interligados com os objetivos dos funcionários. Conforme dito no tópico de metodologia, para a análise do alcance dos objetivos, foi feita uma entrevista específica com os funcionários, questionando se esses objetivos foram alcançados ou não. A seguir, no Quadro 7, sinteticamente, são mostradas as respostas e as observações de cada funcionário em relação aos objetivos da socialização organizacional na instituição.

Quadro 7
Análise do alcance dos objetivos com o Processo de Socialização

Análise do alcance dos objetivos com o Processo de Socialização			
	Funcionários Ambientalizados	**Entendimento dos objetivos da instituição**	**Objetivos de funcionários e instituição interligados**
Funcionário 1	Alcançado. O funcionário declarou se sentir bem-vindo na instituição.	Alcançado. O treinamento foi bem claro sobre esse ponto.	Alcançado. Impressão de que funcionário e empresas crescem juntos.
Funcionário 2	Alcançado. O funcionário considerou se sentir parte da instituição.	Alcançado. Os objetivos são passados no treinamento.	Alcançado. O funcionário quer crescer dentro da instituição, ajudando-a a alcançar os seus objetivos.

Continuação: Quadro 7 - Análise do alcance dos objetivos com o Processo de Socialização

Funcionário 3	Alcançado. O funcionário diz na entrevista: "A integração me fez vestir a camisa".	Alcançado. Os objetivos são passados no treinamento.	Não alcançado. O funcionário procura crescimento, porém não considera que os objetivos sejam os mesmos.
Funcionário 4	Alcançado. O histórico da instituição faz o funcionário querer crescer dentro dela.	Alcançado. A missão e a visão ficam claras no treinamento, como também os objetivos.	Alcançado. O funcionário considera os objetivos públicos da empresa como os objetivos de qualquer cidadão.
Funcionário 5	Alcançado. O funcionário diz que se sente parte da instituição graças ao treinamento.	Alcançado. Os objetivos são passados no treinamento.	Não alcançado. O objetivo pessoal de cada funcionário é bem diferente dos objetivos da instituição.
Funcionário 6	Alcançado. Para o funcionário, todos entendem que são importantes para a instituição.	Alcançado. Apesar de não se lembrar dos objetivos em si, lembra que são passados no treinamento.	Alcançado. O funcionário acredita que a empresa e o funcionário podem trabalhar para o mesmo objetivo.
Funcionário 7	Alcançado. O funcionário considerou se sentir parte da instituição.	Alcançado. Os objetivos são passados no treinamento.	Alcançado. Atingir os objetivos da instituição fará com que o funcionário alcance o seu: crescer profissionalmente.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

Com isso, de acordo com todos os funcionários, percebe-se que o objetivo principal é atingido, caracterizando-se assim o objetivo de fazer os funcionários se sentirem ambientalizados com a empresa, alcançado. O Quadro 7 também mostra que, dos objetivos secundários, o primeiro foi alcançado, porém o segundo não teve total alcance. O primeiro objetivo secundário, de fazer os novos funcionários entenderem os objetivos da instituição, foi de fácil resposta e alcance, pois, conforme os funcionários, é um dos temas abordados no treinamento. Explicaram ainda que os objetivos são claros e facilmente entendidos. Com relação ao segundo objetivo secundário, dentre os sete funcionários entrevistados, cinco o consideraram

alcançado. Os dois funcionários que chegaram à conclusão de que os seus objetivos não se interligam com os objetivos da empresa justificaram essas conclusões nos seguintes aspectos:

- Funcionário 3: o funcionário admite que procura crescimento dentro da empresa, porém considera que os objetivos desta são muito amplos, enquanto que os de cada funcionário, inclusive os seus, são objetivos mais pessoais, que, se alcançados, não tornam os objetivos da empresa também alcançados.
- Funcionário 5: o funcionário esclarece que seus objetivos pessoais não representam em nenhum momento os objetivos da instituição, como também os objetivos da instituição não representam os seus.

Como pode ser percebido, o motivo de os funcionários não considerarem os objetivos da instituição os mesmos que os seus vem através da conclusão de que os objetivos pessoais de cada funcionário são muito particulares e não são interligados com os da empresa, que são voltados para o seu crescimento. Tamayo e Paschoal (2003) concordam com as conclusões feitas pelos funcionários 3 e 7, ao dizerem que o aumento do lucro da organização não é o interesse que os funcionários têm, mas sim atender os objetivos pessoais. Nesse sentido, temos a análise de Casado (2002), afirmando que para os administradores estabelecerem estratégias a fim de favorecer o alcance dos objetivos da organização com os objetivos dos funcionários eles devem compreender a motivação e os agentes que levam a ela. Sendo assim, pode-se concluir que os agentes motivacionais dos funcionários 3 e 7 são diferentes dos agentes dos outros funcionários, por isso, não conseguiram identificar uma ligação entre seus objetivos e os objetivos da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo geral da pesquisa, que é evidenciar o processo de socialização organizacional em uma instituição financeira, definiram-se os objetivos específicos, quais sejam: identificar os objetivos da socialização organizacional, especificar a relação com a cultura organizacional e analisar a motivação decorrente do processo estudado.

De forma geral, percebe-se que na instituição analisada o processo de socialização organizacional é bem estruturado e funciona de acordo com o esperado. Em sua fase inicial, ele tem a duração de duas semanas, possuindo objetivos claros e também ferramentas para o alcance destes.

É importante pontuar que o processo foi criado através de uma análise feita somente na matriz da instituição e aplicado a todas as suas unidades por ser considerado “um bom exemplo de prática”. Levando esse ponto em consideração, as empresas devem ser cuidadosas para evitar gastos com práticas desnecessárias, pois sem o apontamento de problemas não são feitas análises para se desenvolver uma solução. Aparentemente, a instituição propôs uma solução para um problema existente somente na matriz. Além disso, em relação à criação, a instituição não possui um histórico detalhado sobre como se deram o planejamento e as primeiras experiências práticas do processo, sendo assim, não há uma análise sobre como foi a reação imediata à mudança nas práticas de recursos humanos.

Sobre a reciclagem, percebe-se que o procedimento é totalmente dependente do que a matriz da instituição declara ser necessário para mudanças e melhorias. De acordo com o gestor de recursos humanos entrevistado, esse aspecto pode ser positivo ou negativo. O aspecto positivo concerne ao fato de que a matriz possui uma visão mais ampla do que ocorre em toda a instituição no Brasil, além de ter a estratégia e a capacidade de criar somente mudanças que possam ser aplicadas em todas as unidades, levando em consideração as particularidades de cada uma. O aspecto negativo é exatamente a imobilidade de mudanças em um só ponto. Para uma melhor resolução desse aspecto, o entrevistado apontou que seria viável que todos os anos o departamento de recursos humanos das principais unidades divididas por estado tivesse a abertura de informar à matriz as mudanças que seriam viáveis para o processo de socialização organizacional. Dessa maneira, seria aberto

um debate a respeito das principais mudanças solicitadas e assim todos os anos a matriz poderia desenvolver um processo de acordo com o solicitado pelas unidades.

Observando o funcionamento do processo, pode-se concluir que a estrutura é muito bem definida e fixa, o que mostra que ele é sempre praticado da mesma forma. Os papéis de cada profissional também já estão previamente definidos, facilitando para que o processo ocorra de acordo com o planejado.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que é identificar os objetivos do processo de socialização organizacional, descobriu-se que a instituição possui três, sendo um principal – fazer os novos funcionários se sentirem ambientalizados na empresa – e os outros dois secundários – fazer os novos funcionários entenderem os objetivos da empresa e serem interligados com os objetivos dos funcionários.

Através da análise do alcance desses objetivos, realizada com os funcionários que passaram pelo processo, percebe-se que o objetivo principal e o primeiro objetivo secundário obtiveram sucesso no seu alcance, enquanto que o segundo objetivo secundário foi alcançado de acordo com cinco dos sete funcionários entrevistados. Esse fato revela que, em geral, o processo de socialização organizacional obtém os resultados esperados. É importante citar que alguns funcionários (funcionário número 4 e o funcionário número 7), no momento da primeira entrevista, mostraram-se insatisfeitos com os resultados que o processo de socialização trouxe para empresa. Porém, pode ser observado que durante a entrevista específica sobre o alcance dos objetivos do processo de socialização ambos admitiram que os três objetivos foram atingidos, mesmo considerando que o processo de socialização ainda possui muitos pontos a serem melhorados.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico, identificar a relação entre socialização organizacional e cultura organizacional, descobriu-se que a cultura é compartilhada com os novos funcionários na primeira fase do processo de socialização organizacional, ou seja, durante a primeira semana de treinamento de integração. De acordo com o gestor de recursos humanos entrevistado, é uma estratégia da organização ter como primeiro momento o compartilhamento da cultura, conforme descreve: “Não adianta a gente ensinar pro funcionário que ele vai fazer no dia a dia, antes de ensinar sobre o local de trabalho! Se isso acontecesse, abriria espaço pra muitas dúvidas desnecessárias”.

O terceiro objetivo específico foi analisar a motivação decorrente do processo de socialização organizacional. Nesse sentido, constatou-se que todos os funcionários entrevistados citaram que se sentiram motivados pelo processo. É importante dizer que no processo de socialização estudado a motivação que os funcionários disseram sentir é de querer construir uma carreira dentro da empresa. Sendo assim, apesar de o processo buscar que os novos funcionários tenham objetivos interligados com os objetivos da organização, a motivação decorrente do processo ainda não diz respeito a motivar o funcionário a ajudar a organização a conseguir atingir seus objetivos.

A limitação principal encontrada neste trabalho diz respeito ao fato de que não foram realizadas entrevistas com uma maior quantidade de funcionários da organização para um maior aprofundamento dos resultados. Outra limitação encontrada é a de que a pesquisa não foi feita na matriz, onde existe a responsabilidade pelo processo de socialização, uma vez que se a pesquisa se estendesse para a matriz teríamos uma análise mais profunda sobre a criação e os resultados obtidos com o processo de socialização organizacional.

Para futuros trabalhos, sugere-se que sejam feitas pesquisas que contemplem as lacunas mencionadas, como também outras que possibilitem um estudo comparativo entre o processo de socialização organizacional encontrado nesta pesquisa e outros processos aplicados em instituições de grande porte nacional. Outra possibilidade seria um estudo sobre como empresas de pequeno e médio portes lidam com o processo de socialização. Também poderia ser feita uma análise a longo prazo dos resultados de um processo de socialização organizacional, observando se os resultados perduram durante um considerável período de tempo.

REFERÊNCIAS

ANDRE, M. E. D. **Etnografia da prática escolar**. Campinas: Papirus, 1995.

BERGAMINE, Cecília W. **Motivação**: mitos, crenças e mal-entendidos. São Paulo: 1990. Disponível em: <http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Motiva%C3%A7%C3%A3o_mitos.pdf>. Acesso em: 27 maio 2012.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 23. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

BORGES, Lívia de Oliveira *et al*. Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n4/02.pdf>. Acesso em: 27 maio 2012.

BORGES, Renata S. G. *et al.* Investigando as Relações entre Políticas de RH, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho. In: ENCONTRO DA ENANPAD. **Anais...** Brasília, 17 a 21/09/2005.

BUENO, Marcos. As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC**, ano IV, n. 06, 1º Semestre 2002. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contribui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2013.

CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CERVO, Clarissa Socal. **Características de personalidade e comprometimento organizacional**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14291/000660260.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 jun. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAYRELL, Juarez T. **A escola faz a juventude?** reflexões em torno da socialização juvenil. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a2228100.pdf>. Acesso em: 28 maio 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Administração da carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FISCHER, Andre Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/>. Acesso em: 30 maio 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRANÇA, A. C. L. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIESTA, Lílian Caporlíngua. **Organizações preocupadas com a gestão ambiental e de pessoas e o reflexo na promoção de capital socia**l: estudo de caso em cooperativas gaúchas. Universidade do Rio Grande do Sul, 2005. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15329/000477688.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 jun. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

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

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Boletim informativo – Edição nº 216**. Brasília, 2012.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, número 2, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000200008&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 18 jun. 2013.

MARTINEZ, Victor de la Paz Richarte. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas**. Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www.google.com/url?q=http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04092008-165226/publico/Dissertacao_Gestao_da_Diversidade_Victor_Richarte.pdf&sa=U&ei=hlXCUaG0HLShyAHLnIHwDw&ved=0CA8QFjAD&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNE5Dp35v258uofc8A76sANAfUYkcw>. Acesso em: 19 jun. 2013.

NAKAMURA, Cristiane Carlis *et al.* Motivação no trabalho. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 2, n. 1, p. 20-25, jan./jun. 2005.

PIRES, Jose Calixto de Souza; MACEDO, Katia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. SCIELO, 2006. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf> Acesso em: 27 de maio de 2012.

PRADO, Jocimar Donizete. **O alinhamento entre a cultura organizacional e a utilização das práticas do modelo COTEC de gestão de tecnologia**: um estudo em empresas do setor metal-mecânico da cidade de Ponta Grossa – PR. Universidade Tecnológica Federal do Pará, 2009, Ponta Grossa. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/128/Dissertacao.pd> . Acesso em: 02 jun. 2013.

RIBEIRO, Antônio Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RISK, Cassio Name. **Análise dos egressos de uma faculdade pública admitidos em programas trainees**: socialização antecipatória, choque de realidade e ingresso na organização. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010. Disponível em: <https://www.google.com/url?q=http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-13122010-092803/publico/CassioNRisk.pdf&sa=U&ei=hlXCUaG0HLShyAHLnIHwDw&ved=0CAcQFjAA&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNHJrmju7c7HmhnSXTu7HdFiG58grA>. Acesso em: 19 jun. 2013.

RODARTE, Marina Portela Fernandes. **Gestão de Recursos Humanos em pequenas empresas**: políticas, práticas e desafios das organizações de pequeno porte na cidade de Belo Horizonte. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUOS-8ZSLXV>. Acesso em: 24 jun. 2013.

RODRIGUES, Luiza Cristina de Alencar *et al*. **Antropologia e administração**: um encontro nos estudos sobre cultura organizacional. Universidade de Fortaleza, 2002. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/ADM%20GERAL/064Adm%20-%20Antropologia%20e%20Administra%E7ao.doc>. Acesso em: 18 jun. 2013.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Fabrício Fernando Foganhole. **Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional**: estudo etnográfico no Banco do Brasil S.A. Universidade de São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06062008-173605/pt-br.php>. Acesso em: 18 jun. 2013.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. Jossey-Bass: San Francisco, 2004.

SHINYASHIKI, G. T. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 165-84.

SILVA, Adriana Oliveira *et al*. **Estratégias de Socialização**: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. UNIGRANRIO, 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/584_Estrategias% 20de%20Socializacao.pdf>. Acesso em: 27 maio 2012.

SILVA, Juliana Vieira Almeida; SCHMIDT, Maria do Carmo. Identidade e cultura organizacional em uma empresa pública paranaense. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 1-7, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v11_n1/01_Juliana_Maria.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2013.

SOUZA, Roberto; ABIKO, Alex. **Metodologia para Desenvolvimento e Implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Empresas Construtoras de Pequeno e Médio Porte**. 1997. Disponível em: <http://publicacoes.pcc.usp.br/PDF/btpcc190.pdf> Acesso em: 28 maio 2012.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp**., Curitiba, v. 7, n. 4, dec. 2003 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 jun. 2013.

TAVARES, Fernanda Pereira. **A cultura organizacional como um instrumento de poder**. Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

VAN MAANEN, John. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

VAN ZANTEN, Agnès; DURU-BELLAT, Marie. **Sociologie de l'école**. Paris: Armand Colin, 1999.

WANOUS, J. P. **Organizational entry**: recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers. 2. ed. Addison: Wesley, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

Roteiro	
Idade:	**Formação Acadêmica:**
Cargo:	**Tempo de Empresa:**
O que?	
Existe um processo de Socialização Organizacional na empresa?	
O que se entende como um processo de Socialização Organizacional?	
Por que?	
Por que o processo de socialização foi criado? Quais são seus principais objetivos?	
De onde surgiu a necessidade de se criar um processo de socialização?	
Onde?	
A socialização acontece para todos os cargos e setores? Há alguma diferenciação? Se sim, qual?	
Quando?	
Quando o processo foi criado?	
Por quanto tempo o processo acontece?	
O Processo aplicado é o mesmo desde seu início? Quando foi feita a última mudança?	
De quanto em quanto tempo é feita uma reciclagem do processo?	
Quem?	
Para quem o processo de socialização é aplicado? Somente para novos funcionários ou também para funcionários que foram movimentados?	
Quem é o principal responsável pela criação do processo? E pela sua aplicação?	
Quem é o principal responsável pelas reciclagens do processo?	
Como?	
Como o processo é aplicado?	
Como a Cultura Organizacional da empresa é transmitida para os funcionários durante o processo?	
Como acontece a ligação entre o processo de socialização organizacional e a motivação dos funcionários?	
Existe uma avaliação dos resultados pós-processo? Essa avaliação é direta ou indireta?	
Os objetivos do processo são atingidos?	
Quais os pontos fracos e fortes do processo de socialização aplicado?	

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS

Roteiro
Idade: **Formação Acadêmica:** **Tempo de Empresa:**

Para você, qual a importância do Processo de Socialização?
Você se sentiu mais motivado? Qual fator te motivou mais?
Se pudesse distinguir o ponto mais forte do processo, qual seria?
Se pudesse distinguir o ponto mais fraco do processo, qual seria?
O que você mudaria no processo?