

**Socialização Organizacional: Um Enfoque sobre o Processo de Integração Funcional em uma Indústria de Bebidas****Analysis of Organizational Socialization Through Integration Practices of New Employees on a Drinks' Industry****Lincoln Vasconcelos Pereira – lincolnvp@gmail.com**  
**Universidade Federal de Uberlândia****Janduhy Camilo Passos – camilo@ufu.br**  
**Universidade Federal de Uberlândia****John Rhayllander Botelho Pires – rhayllander.lettras.li@gmail.com**  
**Universidade Federal de Uberlândia****Ismael Barbosa – barbosamg@yahoo.com.br**  
**Universidade Estadual do Paraná****Henrique Geraldo Rodrigues – henrique@ufu.br**  
**Universidade Federal de Uberlândia****Área Temática: Gestão de Pessoas****Resumo**

O processo de socialização organizacional é considerado o meio pelo qual os indivíduos, recém-admitidos, são estimulados a adquirir os conhecimentos, informações e comportamentos, e assimilar os valores, as normas, as crenças e as práticas da cultura organizacional, valorizados no novo contexto de trabalho. Quando realizado de modo ineficiente, os impactos negativos são observados na satisfação, desempenho e retenção das pessoas. Nessa linha, objetivou-se examinar as práticas de integração de novos empregados em uma indústria de bebidas, com a finalidade de discutir de que modo tais práticas favorecem a socialização das pessoas recém-admitidas. Como estratégia de pesquisa, adotou-se as premissas do estudo qualitativo básico, pelo o que os dados foram coletados junto a dois gestores e 50 empregados da organização pesquisada, e analisados por meio de análise do conteúdo e estatística descritiva simples. Os resultados mostram que as práticas de integração adotadas pela organização, na forma de um programa de integração e de treinamento no local de trabalho, buscaram fazer com que os recém-admitidos internalizem as crenças e os valores organizacionais, bem como aprendam os comportamentos desejáveis para facilitar as relações interpessoais em seus grupos e o alcance dos resultados corporativos.

**Palavras-chave:** Socialização Organizacional; Integração Funcional; Treinamento no Local de Trabalho.

**Abstract**

Organizational socialization is the process where a freshly integrated individual can acquire the knowledge, information, behavior, values, rules, beliefs and practices of organizational culture of the new work context. The negative impacts are visible on satisfaction, performance and retention when done inefficiently. Starting from this, it was aimed to examine integration practices of new employees on a drinks' industry, discussing the way those practices helps socialization of newly recruited employees. As a research strategy, basic qualitative study assumptions were adopted. Data was collected from 2 managers and 50 employees from

surveyed company, and then analyzed by content analysis and simple descriptive statistics. Its results shows the company's integration practices, as a workplace integration and training program, seeks to make the newly recruited people to internalize the organizational beliefs and values, such as learn wanted behaviors to easy interpersonal relationships in their reachable corporative groups.

**Keywords:** Organizational Socialization; Functional Integration; On-The-Job Training.

## 1. Introdução

Quando o indivíduo ingressa em uma nova organização, diversos fatores, na forma de situações experienciadas, podem provocar uma não identificação inicial com a função e com o ambiente organizacional (Van Maanen, 1996; Silva e Fossá, 2013), como o contraste entre as expectativas pessoais e o ambiente de trabalho, o aprendizado e as interações com os demais membros da organização e a falta de esclarecimentos quanto ao papel a ser desempenhado. Como decorrência, podem surgir sentimentos ambíguos quanto a estar ou permanecer na organização, bem como um estado de insegurança e de ansiedade em relação ao desempenho das funções e ao cumprimento de objetivos.

Nesse contexto, torna-se relevante planejar e gerenciar o processo de socialização organizacional, ou seja, o processo contínuo de aprendizagem que se efetiva mediante as modificações de papel ou função atravessadas pelo indivíduo, na organização (Van Maanen, 1996). Por meio de programas, treinamentos e rituais de integração funcional, espera-se que o novo empregado desenvolva conhecimentos, habilidades e atitudes, e assimile os valores, as normas, as crenças e as práticas da cultura organizacional, valorizados no ambiente do qual fará parte. De outro modo, se a organização se abstém de prover o acolhimento inicial e de garantir o fornecimento de informações sobre o novo contexto de trabalho, podem ocorrer *déficits* no desempenho do novo membro da organização e, por extensão, na produtividade e eficácia organizacional (Silva e Fossá, 2013).

Partindo dessas considerações, neste trabalho, objetivou-se examinar as práticas de integração de novos empregados em uma indústria de bebidas localizada no interior de Minas Gerais, com a finalidade de discutir de que modo tais práticas favorecem a socialização das pessoas recém-admitidas. A socialização dos novos empregados é um tema relevante aos estudos organizacionais, pois, mediante a promoção da integração do indivíduo com o ambiente da organização, é possível que este apresente mais envolvimento e engajamento, o que contribuir para os resultados na carreira e corporativos (Van Maanen, 1996). Ademais, a temática socialização organizacional se mostra atual e tem sido explorada em estudos, dada a busca dos pesquisadores – envolvidos com os aspectos que norteiam o trabalho humano – pela compreensão dos fatores que influenciam o desempenho das pessoas em seus cargos (Carvalho, Borges, & Vikan, 2012).

Além desta introdução, seguem-se quatro partes: o referencial teórico, em que se discutem os aspectos gerais dos processos de integração e socialização nas organizações, bem como as estratégias de socialização; o percurso metodológico; a apresentação, análise e discussão dos dados e, por último, as considerações finais.

## **2. A socialização organizacional**

Desde o seu nascimento, o ser humano efetua uma socialização contínua que se inicia na convivência familiar (socialização primária) e passa pela sua inserção em novos grupos sociais (socialização secundária), nos quais é possível ou não constituir vínculos emocionais, como as relações estabelecidas no ambiente escolar e de trabalho. Logo, a socialização pode ser tomada como o processo de caráter constante que possibilita ao sujeito conhecer e identificar hábitos, normas e valores, elementos que colaboram para o desenvolvimento da personalidade do indivíduo e para integrá-lo aos grupos (Berger e Luckmann, 1985; Santos, Calderón, Silva, & Pereira, 2008).

É por meio de tal processo que o indivíduo adquire as normas que o fazem distinguir as questões éticas e morais inerentes aos padrões da sociedade em que está inserido. Mediante interações permanentes com o meio, o sujeito internaliza crenças e valores, alicerçando padrões de comportamento específicos para interação em cada grupo. Ao longo do tempo, seus valores se consolidam e influenciam suas escolhas, inclusive, as relativas a profissão e ao trabalho.

No contexto organizacional, a socialização representa o processo pelo qual o empregado aprende os valores, as crenças, as características e o entendimento sobre uma determinada cultura organizacional, o que permite ao indivíduo compreender os códigos da organização e, assim, formular modos de interpretar e de compreender o ambiente de trabalho e seus elementos, que influenciarão suas ações, perspectivas e modos de comunicar-se e de interagir com os outros (Carvalho-Freitas, 2002). Em outras palavras, a socialização organizacional tratar-se-ia da aprendizagem da cultura organizacional pelos novos integrantes da empresa, que, no âmbito desta pesquisa, é definida como um padrão de premissas básicas compartilhadas pelo grupo, as quais foram aprendidas quando aplicadas na resolução dos seus problemas de adaptação externa e de integração interna (Schein, 2009). Assim, ao se mostrarem válidas na solução das dificuldades, tais premissas são ensinadas aos novos membros como formas corretas de se perceber e solucionar problemas.

Conquanto a socialização organizacional seja contínua, presente, sua relevância é enfatizada em situações de mudança, especialmente, as de cargo e de organização (Câmara, 2012) e, assim, mostra-se útil, uma vez que reduz a imprecisão de papéis para o novo integrante (Gontijo, 2005), bem como o torna mais seguro. Para os grupos, por sua vez, este processo uniformiza os comportamentos dos sujeitos, fomentando uma base para a resolução de possíveis conflitos, estabelecendo-se em uma estratégia importante para constituir o sujeito organizacional, como se discute na próxima seção.

## 2.1 Estratégias e métodos de socialização organizacional

As organizações empregam diversas estratégias de socialização, não excludentes entre si (Van Maanen, 1996; Borges e Albuquerque, 2004) e que são classificadas do seguinte modo: formais ou informais, individuais ou coletivas, sequenciais ou não sequenciais, fixas ou variáveis, por competição ou por concurso, em série ou isoladas, por meio de investidora ou por despojamento. Na sequência, tais estratégias são discutidas.

A estratégia formal de socialização objetiva preparar o novo integrante para exercer um cargo específico na organização. O grau de especificação do papel do novato está atrelado ao nível de formalização da estratégia, podendo ocasionar tensões aos recém-admitidos e repercutir sobre suas ações e valores adquiridos. Pela estratégia informal, por sua vez, o aprendizado decorre das redes sociais estabelecidas na organização, das atividades executadas e sua função. Assim, quando formal, a estratégia constitui a primeira etapa de socialização, a exemplo dos programas de integração. Por outro lado, a informalidade ocorre quando o novo empregado é alocado no cargo/função e aprende informalmente com o seu grupo de trabalho as atividades que irá executar (Santos *et al.*, 2008; Silva e Fossá, 2013).

Quanto a estratégia de socialização coletiva, tem-se por pressuposto agrupar os novos empregados a fim de que eles passem por experiências semelhantes, visando alcançar um mesmo resultado em todos os indivíduos que passaram pelo processo. Já a estratégia individual faz oposição as estratégias coletivas não tendo um resultado homogêneo (Santos *et al.*, 2008; Silva e Fossá, 2013).

Em relação a estratégia de socialização sequencial, esta caracteriza-se pela existência de processos com fases seriadas e identificáveis, obrigatoriamente transpostas pela pessoa para o exercício da função. De outro modo, na estratégia de socialização não sequencial as fases são provisórias e cumpridas pelo recém-contratado não, necessariamente, se obedecendo a uma ordem ou tendo relação com as etapas anteriores. Por suas características, a socialização não sequencial pode provocar dúvidas e dificuldade de aprendizado, ao passo que, pela socialização sequencial, o sujeito pode alcançar maior facilidade de entendimento e compreensão daquilo que é explicitado aos ingressantes quanto ao ambiente da organização, abrangendo os aspectos humanos, sociais e tecnológicos (Santos *et al.*, 2008; Silva e Fossá, 2013).

Quanto a classificação das estratégias de socialização em fixas ou variáveis, a referência é à condição da estratégia possuir – ou não – início e fim estabelecidos. Assim, na estratégia fixa ao indivíduo são proporcionados os conhecimentos necessários para completar esse estágio. Ao contrário, nas estratégias de socialização variáveis a finalização não é determinada,

estando associada ao desenvolvimento do novo empregado, então, não é possível prever a data de encerramento dessa fase (Santos *et al.*, 2008; Silva e Fossá, 2013).

No que diz respeito a ser estabelecida por competição ou por concurso, destaca-se que a estratégia de socialização por competição é configurada pela alocação dos recém-admitidos em grupos distintos ou diferentes programas de socialização, segundo as habilidades e pretensões individuais. Por outro lado, quando por concurso, a estratégia de socialização estabelece que os empregados ajudem uns aos outros, estimulando a cooperação e participação dos sujeitos da organização (Santos *et al.*, 2008; Silva e Fossá, 2013).

Quando em série, a estratégia de socialização é organizada pelos empregados veteranos. Neste caso, o novo membro aprende várias funções semelhantes, assegurando que a organização não sofrerá mudanças ao longo do tempo. Todavia, nas estratégias de socialização isolada existe uma dependência do recém-contratado, considerando a necessidade de iniciativa do mesmo, e não fixados por algum padrão determinado (Santos *et al.*, 2008; Silva e Fossá, 2013).

As estratégias de socialização por investidura e despojamento visam, respectivamente, ratificar ou adaptara identidade no novo empregado na organização. Quando por investidura, a estratégia busca corroborar o perfil do novo indivíduo e os valores que ele possui, então, o desejo é que o empregado seja ele mesmo na organização. Em contrapartida, a estratégia de despojamento testa de modo rigoroso o novo membro, fazendo com que ele se adapte a organização, abandonando valores e hábitos anteriores. Os resultados identificados nos empregados podem ser similares, caso a organização opte pela estratégia de despojamento ao invés da estratégia por investidura (Santos *et al.*, 2008; Silva e Fossá, 2013).

De acordo com Chiavenato (2010), as organizações possuem métodos ou meios específicos para promover a socialização dos novos ingressantes, como visto no Quadro 1. Observa-se que os métodos citados decorrem (ou estão atrelados) da trajetória que o indivíduo realiza desde quando atende aos chamados do recrutamento, passando pelo ingresso na empresa e até no efetivo exercício da sua função. Na verdade, eles estão presentes no processo seletivo, mediante as informações (sobre a empresa, cargo e remuneração, entre outras) que são repassadas aos candidatos. Também, estão presentes na execução do cargo, quando as atividades e tarefas são dispostas e organizadas de modo gradual a fim de que proporcionar desafios ao executante, estimulando-o a vencer as dificuldades e a aplicar a sua criatividade e competências.

Quadro 1: Métodos de socialização organizacional

<b>Método</b>	<b>Características</b>
Processo seletivo	Realizado a partir das informações básicas obtidas durante a seleção, permitindo que o indivíduo antevêja o funcionamento organização e o comportamento das pessoas que integram.
Conteúdo cargo	No cargo, o ingressante deve receber tarefas solicitadoras que o instigue ao sucesso no início de sua carreira na organização. Depois, deve receber tarefas gradativamente mais desafiadoras. O intuito é que os ingressantes internalizem altos padrões de desempenho e expectativas positivas a respeito de recompensas resultantes do desempenho excelente.
Supervisor como tutor	O supervisor representa a ligação com a organização e a imagem da empresa, ao acompanhar e orientar os indivíduos durante o período inicial na organização. Se o supervisor realiza um bom trabalho neste sentido, a organização tende a ser vista de forma positiva.
Grupo de trabalho	A integração do novo empregado deve ser atribuída a um grupo de trabalho que provoque impactos positivos e duradouros. A aceitação grupal é fonte crucial de satisfação das necessidades sociais. Além disso, os grupos de trabalho têm uma forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e de como eles devem se comportar.
Programa de integração	É um treinamento inicial, formal e intensivo, que visa familiarizar os recém-contratados com a linguagem usual da organização, com a cultura organizacional, a estrutura da empresa, dentre outros.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2010).

Os métodos de socialização também existem quando a liderança e o grupo de trabalho são instruídos, preparados, para acompanhar os ingressantes, ensinando as tarefas, solucionando dúvidas, habituando o novo empregado em relação as normas e aos valores da organização. Por último, estão os programas de integração que, diferente dos demais métodos, são formalmente constituídos, possuindo temas e objetivos delimitados, com período (início e fim) predeterminado. Comumente, nos processos de socialização organizacional, estes programas objetivam a ambientação dos ingressantes, mediante a explicação dos aspectos culturais da empresa (valores, normas, etc.); das rotinas e fluxos de trabalho, abrangendo questões inerentes a segurança e a higiene do trabalho; características dos produtos e serviços oferecidos; elementos da remuneração e do pacote de benefícios; a apresentação da liderança e dos demais membros de equipe de trabalho.

## 2.2 Programas de integração nas organizações

De acordo com Dessler (2003), o programa de integração é um componente do processo de socialização dos novos empregados, que visa transmitir as informações básicas e necessárias para o desempenho satisfatório no trabalho. Chiavenato (2010) destaca que estes programas são treinamentos formais, aplicados inicialmente, e de modo intensivo aos ingressantes na organização, a fim de familiarizá-los com a empresa, sua cultura e demais aspectos como a

estrutura hierárquica, missão, visão, as regras e os objetivos a serem alcançados. Portanto, buscam que o novo participante incorpore os valores, as normas e os padrões de comportamento desejáveis pela organização para um bom desempenho corporativo.

Segundo Dessler (2003) e Chiavenato (2010), em algumas organizações os programas de integração são desenvolvidos, integralmente, pela área de treinamento e, em outras, a execução é atribuída aos gerentes de linha nos diversos assuntos abordados. Em geral, tais programas duram de um a cinco dias, conforme a intensidade da socialização que a organização quer inculcir. Contudo, depois os ingressantes são acompanhados (em médio prazo) pelo gerente ou supervisor que funcionam como seus tutores e que se responsabilizam pela avaliação de seu desempenho.

Dessler (2003) aponta que, qualquer que seja a duração da integração, é comum que os empregados visitem as instalações da empresa e recebam manuais (ou informativos impressos) abrangendo assuntos como horários de trabalho, informações sobre a avaliação de desempenho, políticas de pessoal, regulamentos, normas de segurança, dentre outros. Quando o recém-contratado ocupa cargos de nível tático ou estratégico (gerência ou direção), o programa de integração pode durar meses, com uma agenda que programa sua permanência nas diversas áreas ou departamentos da organização com um tutor permanente (seu gerente ou diretor) e um tutor específico para cada área ou departamento envolvido na agenda (Chiavenato, 2010).

Conforme Boog (2006), a implantação do programa de integração do empregado requer um planejamento de todas as etapas, incluindo o conteúdo e o material a ser apresentado aos participantes. Ainda, deve atentar para as recomendações inerentes a qualquer treinamento básico, a saber: delimitação dos objetivos gerais, comportamentais, técnicas, recursos e avaliação. Não obstante, quando da escolha dos objetivos, é importante seguir os critérios de valores, crenças e práticas da empresa, considerando o risco de comunicar uma visão equivocada da organização. Portanto, é necessário esclarecer quais as atitudes são desejáveis quanto ao novo empregado em relação à empresa; e que as informações devem ser fornecidas para que tais atitudes se manifestem (Boog, 2006).

Para Dessler (2003), um programa de integração bem sucedido deve alcançar quatro objetivos principais: (i) o novo empregado deve se sentir acolhido; (ii) e compreender a empresa de modo abrangente (incluindo passado, presente, a sua cultura e visão do futuro); (iii) além de aspectos como políticas e procedimentos, o ingressante deve saber o que se espera dele em termos de trabalho (seu papel) e de comportamento; (iv) e deve ser dado início ao processo de socializar e transmitir a cultura da empresa ao recém-contratado.

### **3. Metodologia**

A pesquisa, de natureza qualitativa, baseia-se no paradigma interpretativista e numa ontologia que tem por pressuposto que as realidades são múltiplas e socialmente construídas (Guba e Lincoln, 1994; Gephart, 1999). Nessa perspectiva, pela estratégia de pesquisa adotada, trata-se de estudo qualitativo básico (Merriam, 2002), uma vez que se buscou apreender e interpretar os significados atribuídos pelos sujeitos a uma situação experienciada no processo de construção da realidade social.

Os sujeitos da pesquisa foram dois gestores da área de recursos humanos e 50 empregados da área de produção, admitidos em até seis meses antes da data de resposta ao questionário (tal critério de seleção foi aplicado com a finalidade de garantir proximidade temporal com a situação interpretada pelos sujeitos). Para coleta de dados junto aos gestores, quais sejam a Gerente de Talentos Humanos e o Analista de Treinamento, realizaram-se entrevistas individuais orientadas por roteiro semiestruturado. Em relação aos empregados da área de produção, os dados foram coletados por meio de questionário de autorresposta, com oito questões fechadas – cinco de escala Likert com quatro pontos e três dicotômicas (sim ou não) – e uma questão aberta.

As perguntas constantes dos dois instrumentos (roteiro de entrevista e questionário), aplicados nos meses de julho e agosto de 2017, tiveram por finalidade apreender as visões dos respondentes em relação aos seguintes aspectos: a) processo de integração; b) conhecimentos e informações repassados; c) tempo para o desenvolvimento das atividades; d) metodologia, temas, ambientação física e recursos didáticos utilizados; e) elementos positivos e negativos do processo; f) efetividade da integração do indivíduo após a participação no processo.

No processo de análise dos dados, adotaram-se as premissas da análise de conteúdo, pelas quais as entrevistas foram transcritas e examinadas por meio de uma leitura minuciosa, visando identificar similaridades e divergências nos relatos quanto a constituição do processo de integração, os seus aspectos positivos e negativos. Quanto aos dados levantados pelos questionários, estes foram analisados por meio das frequências de respostas (estatística descritiva simples).

### **4. Apresentação e análise dos dados**

Nesta seção, é feita a caracterização do processo de socialização na empresa, em que se enfatizam as duas práticas que o constituem, quais sejam o Programa de Integração Funcional (PIF) e o Treinamento no Local de Trabalho (TLT). Em seguida, é feita a análise da avaliação

do processo de integração, realizado na organização, tanto pela perspectiva dos gestores, quanto pela dos empregados entrevistados. Ao final, é feita a discussão dos resultados.

#### 4.1 Características gerais do processo de integração na organização

Na organização pesquisada, a integração dos novos ingressantes é constituída, sequencialmente, pelo PIF e pelo TLT, ambos processos formais, com atividades programadas, conteúdos previamente definidos e com um período de tempo determinado para o seu desenvolvimento.

O PIF constitui-se em um evento, realizado no decorrer de dois dias consecutivos, com carga horária de 16 horas. No primeiro dia, no início da manhã, o evento tem início com a recepção dos novos empregados, por meio de uma apresentação de boas-vindas feita pelo representante da organização. Na sequência, é realizada a apresentação da organização por meio de uma exposição oral, auxiliada pela exibição de *slides* e vídeos institucionais. A finalidade é que o ingressante conheça, especialmente: o histórico da organização; sua missão, visão e valores; estrutura organizacional e organograma; o posicionamento mercadológico atual da organização; políticas e normas gerais de recursos humanos.

Em seguida, com intervalos de tempo que variam de 30 a 50 minutos, são abordados assuntos específicos, como código de ética, produtos fabricados, segurança do trabalho e patrimonial, boas práticas de fabricação e benefícios ofertados, com o objetivo de facilitar o comportamento do ingressante no novo ambiente de trabalho, possibilitando que ele compreenda o que a empresa deseja quanto ao trabalho a ser executado e em relação ao seu comportamento, de acordo com as normas previstas.

No segundo dia, os ingressantes são conduzidos em uma visita as instalações físicas da empresa, incluindo o ambiente externo da fábrica e o clube recreativo, para que o contratado inicie a sua ambientação, conhecendo o seu local de trabalho, os departamentos e os gestores responsáveis pelos os mesmos, com os quais poderá tratar em caso de necessidades específicas. Depois, fazem a assinatura de documentos relativos a contratação (contrato de trabalho) e recebem o crachá. Por fim, assistem a mais uma exposição sobre segurança do trabalho e recebem os seus equipamentos de proteção individual.

Embora exista uma forma padrão quanto ao tempo e assuntos tratados, o PIF é adaptado em consonância com o perfil dos empregados ingressantes e/ou com a agenda dos instrutores que participam da ação. Assim, os horários podem ser alterados e novos assuntos podem ser introduzidos, como planejamento estratégico, controladoria tecnologia da informação:

O tema segurança do trabalho, oscila a carga horária dependendo dos casos, como quando o empregado é da área de produção, pois lá tem a parte de máquinas, tem empilhadeira [...] se for empregado mais administrativo, aí a carga horária é menor e a segurança do trabalho tem mais foco. (Analista de Treinamento, 2017)

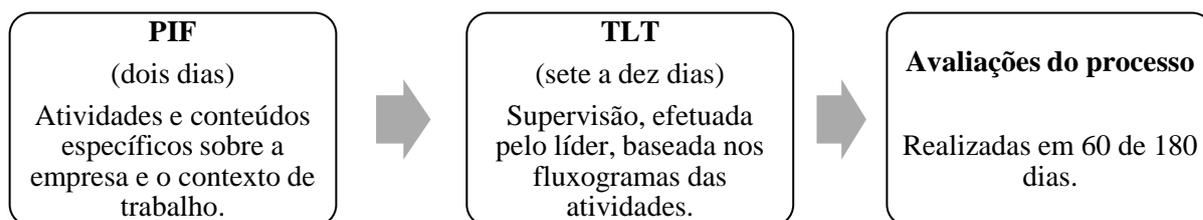
Além do PIF, o TLT é, também, considerado parte do processo de integração funcional, uma vez que propicia a continuidade ao processo de socialização do empregado, à medida que este, ao longo do tempo, apropria-se das tarefas e responsabilidades inerentes ao cargo ocupado e ao setor em que se encontra lotado. Com alcance, apenas, a alguns cargos operacionais com alto índice de rotatividade – ajudante de produção, ajudante de movimentação e armazenagem e ajudante de motorista – a inserção do TLT no processo de integração criou condições mais favoráveis ao empregado praticar o que foi aprendido durante as atividades vivenciadas no PIF:

[...] o novo empregado faz integração de 16 horas e, no terceiro dia, vai para o local de trabalho. Ele vai ser treinado pelo líder ou por um empregado mais experiente, mas de maneira estruturada: ele vai ser recepcionado, receber as orientações sobre o dia a dia dele, horário de trabalho, informações da nossa cultura e segurança de alimentos (higiene e como lidar com o nosso produto). Depois, vai receber passo a passo o que é o trabalho dele [...]. O TLT não é de um único dia: hoje ele aprende algo que vai trabalhar; no dia seguinte o líder atribui outras coisas e isso vai ser registrado [...] é gradativo, dura de sete a dez dias (Analista de Treinamento, 2017).

Por fim, a avaliação dos resultados de aprendizagem do processo de integração é feita de duas maneiras. A primeira trata-se de uma avaliação de reação, aplicada ao final do segundo dia do PIF, que averigua a compreensão dos recém-admitidos sobre os conteúdos ministrados, a metodologia e materiais utilizados, e desempenho dos instrutores. A segunda forma de avaliação checa as competências do empregado e o seu ajustamento ao contexto de trabalho, ao processo de liderança e as atividades que o integram cargo, e é aplicada em dois momentos, após 60 e 180 dias do ingresso da pessoa na organização. Não obstante, a qualquer momento, a pessoa poderá receber *feedbacks* pontuais pela liderança, em relação ao seu desempenho.

Com base no exposto, a Figura 1 apresenta o fluxo do processo de integração praticado na organização pesquisada.

Figura 1: Fluxo geral do processo de integração na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

#### 4.2 A avaliação do processo de integração pela perspectiva dos gestores

Para os gestores entrevistados, entre os resultados gerados pelo processo de integração praticado, ganha relevo a redução dos índices de rotatividade de empregados, pois na visão de um deles, este processo representa “[...] a porta de entrada da empresa; quando você entra e é bem recepcionado, a chance de continuar é muito grande” (Analista de Treinamento, 2017). Ademais, tendo em vista que, durante a integração, os valores da empresa são disseminados, julga-se que, nesse momento, ocorra a identificação dos ingressantes com o ambiente no qual trabalharão, aspecto que pode repercutir sobre a decisão pessoal de permanecer na empresa, mediante a conjunção dos valores organizacionais com os valores individuais. Além disso, os novos empregados podem inferir se a organização apresenta tendência de cumprir os acordos estabelecidos durante o PIF, aspecto muito valorado pelos indivíduos, como relatou a Gerente de Talentos Humanos (2017):

Se ele se identifica com algum dos valores da empresa, com certeza ele vai ter muito mais engajamento, porque há uma identificação com os princípios que ela tem, com os objetivos [...] e ele também passa a saber, por exemplo, que a empresa é cumpridora com as suas obrigações, que paga o salário em dia, que recolhe os encargos em dia e isso para as pessoas no mundo de hoje tem muito valor.

Outro aspecto, do processo de integração, avaliado como positivo, diz respeito ao comportamento adotado pela equipe responsável pelo PIF, cujos membros os gestores definem como pessoas que “[...] sentem prazer em falar da empresa” (Gerente de Talentos Humanos, 2017). Isto é tido como relevante pois a satisfação e empolgação demonstradas durante a exposição das informações projetam a organização de modo positivo para aqueles que estão chegando.

Aspectos negativos também são apontados em relação as práticas de integração adotadas pela empresa. O primeiro refere-se a não diversificação de metodologias no PIF. Embora a metodologia conte com recursos considerados interativos, como vídeos, os conteúdos são, excessivamente, transmitidos por meio de apresentação “[...] não dialogada e mais expositiva [...]” (Analista de Treinamento, 2017), o que torna tais momentos menos instigantes e participativos. Tal diversificação, segundo os gestores, deveria contemplar o ambiente no qual o programa é executado, pois ele é desenvolvido sempre em um mesmo lugar, qual seja uma sala de treinamento com formato tradicional, ao passo que o PIF poderia ser ministrado em outros locais da empresa, favorecendo a quebra da monotonia e, como resultado adicional, propiciando a apresentação das dependências físicas da organização.

Também, para os gestores, no PIF, o uso de apenas uma avaliação de reação mostra-se insuficiente, uma vez que as outras avaliações, realizadas durante o TLT, mostram-se muito

direcionadas para os aspectos técnicos do desempenho na execução das tarefas. Com isso, não há parâmetros ou indicadores que permitam, *a posteriori*, avaliar os efeitos das ações de integração sobre, por exemplo, o quanto os conhecimentos repassados têm sido aplicados ou em que medida facilitaram a ambientação dos recém-admitidos.

#### 4.3 A avaliação do processo de integração pela perspectiva dos empregados

Em relação aos empregados pesquisados, a maioria, 98%, asseverou que os conhecimentos repassados sobre a empresa, durante o PIF, foram suficientes para integrá-los, após a sua admissão. A maior parte, também, 96%, indicou que os temas abordados contribuíram de forma relevante para facilitar a atuação no ambiente de trabalho, desde o início desta. E 90% apontou que as atividades desenvolvidas durante o processo de integração favoreceram para que eles se sentissem integrados aos colegas e ao grupo de trabalho.

De modo geral, os respondentes têm uma impressão positiva sobre o PIF e destacam como pontos fortes os assuntos enfocados, as explicações claras e objetivas sobre as normas da empresa, os benefícios oferecidos e o portfólio de produtos. Além disso, foram citados, como aspectos positivos, a forma de condução do programa e a postura receptiva e amistosa dos instrutores.

No que se refere às atividades que compõe o processo de integração na empresa, a maioria dos respondentes assinalou como excelente, destacando a visita às instalações como importante para a ambientação dos novatos. Os materiais utilizados, como apostilas e manuais, também foram considerados excelentes, dado a clareza das informações. Por último, o ambiente em que a integração é desenvolvida e a organização do evento, foram ambas consideradas, em sua maioria, como excelentes.

Por outro lado, a metade dos empregados pesquisados não considerou adequado o período de dois dias destinado à realização do PIF, pelo entendimento, entre outros fatores, de que são muitos assuntos e de que há áreas que não são visitadas. Também, parte dos apontamentos feitos apontam para a necessidade de tornar a integração mais motivadora, por exemplo, por meio do uso de dinâmicas de grupo, *menos* slides na exposição oral e mais interatividade, principalmente, no segundo dia.

## 5. Discussão dos resultados

Mediante a análise dos dados, a partir da comparação com as estratégias de socialização propostas por Borges e Albuquerque (2004), observa-se que as práticas adotadas pela

organização pesquisada possuem as características de ser coletivo, por concurso, formal, com conteúdos dispostos em sequência, em série, fixa, e que visa o despojamento do empregado.

Trata-se de uma estratégia de socialização coletiva pois os ingressantes são agrupados para a realização das atividades, mas são colocados separados dos demais membros da organização durante os dois dias. Concerne, também, a uma socialização por concurso, uma vez que os recém-admitidos participam conjuntamente das atividades planejadas, estimulando a cooperação entre os membros do grupo, sendo submetidos a mesma forma de avaliação (Borges e Albuquerque, 2004).

É uma estratégia formal, dado que as atividades são planejadas visando esclarecer o papel do ingressante e permitir que ele entenda aquilo que se espera do seu comportamento quanto às normas existentes na empresa, compreendendo as questões de segurança, ética, produtos, benefícios. Além disso, é uma estratégia de socialização sequencial, dado que os conhecimentos enfocados na integração são organizados e ministrados de modo progressivo, adequados ao papel que a empresa deseja que o indivíduo desempenhe (Borges e Albuquerque, 2004).

Não obstante, se configura como uma estratégia em série, visto que a seu planejamento, aplicação e acompanhamento ficam a cargo de empregados já integrados à estrutura organizacional e conhecedores dos aspectos que devem ser trabalhados. Igualmente, é considerada uma estratégia fixa, porquanto o processo e as atividades que o integram possuem um tempo programado, com início e fim delimitados (Borges e Albuquerque, 2004).

Para Santos *et al.* (2008) e Silva e Fossá (2013), este formato de estratégias (sequencial, de série e fixa) traz vantagens para as organizações, pois facilita a aprendizagem e a compreensão mais imediata do papel esperado do empregado e do contexto da organização em seus múltiplos aspectos, o que é reforçado pelo fato do ingressante ter os empregados veteranos como modelos. Por fim, nota-se que a o programa de integração é uma estratégia que favorece a socialização por despojamento do ingressante, uma vez que a sua configuração (atividades, conteúdos e acompanhamento) estimulam a adaptação do perfil do novo membro aos interesses da organização, visando resultados similares no comportamento dos indivíduos (Santos *et al.*, 2008; Silva e Fossá, 2013).

No Quadro 2, tem-se a visualização sintética das estratégias de socialização identificadas na organização pesquisada, colocadas em prática por meio do seu processo de integração funcional.

Quadro 2: Estratégias de socialização identificadas na organização pesquisada

<b>Estratégias</b>	<b>Características</b>
Formal	As atividades são formais, considerando que são planejadas e com objetivos definidos.
Coletiva	Os novos empregados são agrupados para a vivência do Programa de Integração.
Sequencial	Os conhecimentos são ministrados, em sequência, de modo progressivo, observando o planejamento estabelecido e o comportamento que se deseja estimular nos ingressantes.
Fixas	No Programa de Integração as atividades são delimitadas, havendo início e fim definidos.
Por concurso	Atividades da integração são desenvolvidas em conjunto visando a cooperação dos indivíduos.
Em série	O planejamento, a aplicação e o acompanhamento do programa de integração ficam a cargo de empregados veteranos.
Por despojamento	Atividades estimulam a adaptação do perfil do novo membro aos interesses da organização.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No que diz respeito às formas de socialização organizacional propostas por Chiavenato (2010), destaca-se que o próprio programa de integração da empresa caracteriza-se como um dos métodos indicados, tendo em vista que se trata de um treinamento formal, realizado no momento do ingresso dos novos membros organizacionais e ministrado de modo intensivo ou com curta duração. Como todo programa de integração, o intuito é que os novos empregados internalizem a cultura e adquiram os conhecimentos que facilitarão a sua permanência na organização (Macian, 1987), o desenvolvimento das atividades sob a sua responsabilidade, de modo eficiente e eficaz (Carvalho-Freitas, 2002).

Outro método observado é a utilização do supervisor como tutor, pois durante o TLT os empregados novos são assistidos pelo seu líder direto, que distribui as atividades e tarefas diárias de modo gradativo, supervisionando e avaliando a execução das mesmas mediante o fluxograma elaborado pela empresa. (Chiavenato, 2010)

## **6. Considerações finais**

O propósito desta pesquisa consistiu examinar as práticas de integração de novos empregados em uma indústria de bebidas localizada no interior de Minas Gerais, com a finalidade de discutir de que modo tais práticas favorecem a socialização das pessoas recém-admitidas. Os resultados mostram que as práticas de integração adotadas pela organização, na forma de um programa de integração e de treinamento no local de trabalho, buscam fazer com que os recém-admitidos internalizem as crenças e os valores organizacionais, bem como

aprendam os comportamentos desejáveis para facilitar as relações interpessoais nos diversos grupos dos quais farão parte e necessários ao alcance dos resultados organizacionais desejados.

Ainda, o processo de integração é tido como um mecanismo facilitador da disseminação de informações que favoreçam a retenção do novo empregado, além de reduzir a imprecisão de papéis, dado que se tem em vista que o indivíduo entenda o que se espera dele no exercício de sua função. Adicionalmente, numa comparação com as estratégias de socialização propostas por Borges e Albuquerque (2004), observa-se que as práticas adotadas pela organização pesquisada possuem as características de ser coletivo, por concurso, formal, com conteúdos dispostos em sequência, em série, fixa, e que visa o despojamento do empregado.

No estudo realizado, destacam-se duas limitações. Primeiro, por ser um estudo qualitativo básico, não é possível fazer a generalização dos resultados para outros contextos. Outra limitação diz respeito às respostas dos empregados, uma vez que as mesmas podem estar enviesadas pelo fato de que, no período da pesquisa, parte dos respondentes ainda se encontrava em período de avaliação por tempo de experiência (primeiros 60 dias da admissão).

Como futuras investigações, sugere-se o enfoque sobre a análise de como os resultados de práticas de integração funcional relacionam-se com indicadores de retenção de pessoas, de pesquisa de clima e de rotatividade, de modo a aprofundar a compreensão sobre as contribuições, para a prática gerencial, advindas dos processos de socialização organizacional, especificamente, na satisfação e retenção possibilitando uma melhor análise dos resultados obtidos.

## Referências

- Berger, P; Luckmann, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- Boog, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Gestão e Estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Borges, L. O.; Albuquerque, F. J. B. (2004). Socialização organizacional. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed.
- Câmara, A. A. Estudo de caso: O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.4, p.80-97, TRI IV. 2012. Disponível em: <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/354/417>. Acesso em: 05.10.2017.
- Carvalho, V. D; Borges, L. O; Vikan, A. Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre) [online]. 2012, vol.18, n.2, pp.339-371. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112012000200003>. Acesso em 05.10.2017.
- Carvalho-Freitas, M. N. Organização escolar e socialização profissional de professores iniciantes. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 155-172, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a06n115>. Acesso em: 10.10.2017.

- Chiavenato, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- Dessler, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- Gephart, R. **Paradigms and research methods**. Research Methods Division Forum, v. 4, 1999.
- Guba, E. G.; Lincoln, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Org.) **Handbook of qualitative research**. Sage Publications, 1994. p. 105-117.
- Gontijo, C. L. Socialização, Cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso. **Gestão e Conhecimento**, v.1, n.1, 2005. Disponível em: <http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/nupepu/online/numero1.htm>. Acesso em: 02.10.2017.
- Macian, L. M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987.
- Merriam, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- Santos, V. M.; Calderón, P. A. S.; Silva, C. F.; Pereira, J. R. Estratégias de Socialização: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET), 2008, Resende. **V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende**: Associação Educacional Dom Bosco, 2008.
- Schein, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- Silva, A.H.; Fossá, M. I. T. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **Revista Reuna**, v.18, n.4, Out/Dez., 2013. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/558>. Acesso em: 10.10.2017.
- Van Maanen, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: Fleury, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.