

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS-UEA
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS-ESO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

KEREM LIMA DO AMARAL

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES DA
REITORIA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS**

Manaus-AM

2016

KEREM LIMA DO AMARAL

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES DA
REITORIA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado para obtenção de Graduação
no Curso Bacharelado em Administração
da Universidade do Estado do Amazonas
– UEA.

Orientadora: Prof.^a MSc. Mirian Serrão Vital

Manaus-AM

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Catálogo na fonte: Keila Cardoso Pinheiro de Paiva - Bibliotecária CRB 11/682

A 485s A maral, Kerem Lima do

Socialização organizacional dos servidores da reitoria da
Universidade do Estado do Amazonas / Kerem Lima do A maral.
Manaus : Universidade do Estado do Amazonas, 2016.

52 fls.; il. ; 30 cm

Orientadora: Prof. Msc. Mirian Serrão Vital

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)-
Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2016.

Inclui bibliografia

1. Socialização. 2. A culturação. 3. Integração. I. Vital, Mirian
Serrão. II. Universidade do Estado do Amazonas. III. Título

CDU 35

KEREM LIMA DO AMARAL

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES DA
REITORIA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS**

Monografia apresentada à Universidade do Estado do Amazonas como requisito para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração**.

Aprovada em _____ / _____ / 2016

Professor Orientador: MSc. Mirian Serrão Vital

Professor Membro da Banca Examinadora: MSc. Raylene Rodrigues de Sena

Membro da Banca Examinadora: Esp. Rochelle Monteiro Brito

RESUMO

A Socialização é uma das práticas por meio da qual se transfere valores, crenças e princípios aos novos membros de uma organização na ocasião em que nela ingressam, com o fim de que os novatos se ajustem à cultura da entidade. A presente pesquisa tem por objetivo analisar o processo de socialização desenvolvido pela Reitoria da Universidade do Estado do Amazonas, instituição pública de ensino superior, com sede em Manaus, Amazonas, Brasil. A partir da fundamentação teórica, foi elaborado um questionário para aplicação entre os funcionários do cargo de Assessor Técnico, cargo que representa número elevado de funcionários da Instituição. Os resultados da pesquisa indicam a ausência de um Programa de Socialização específico para tornar mais claro os objetivos e valores organizacionais, sendo o processo de integração realizado pelos funcionários experientes, razão pela qual sugere-se a criação de um Programa específico para o processo de socialização, bem como capacitação dos responsáveis pelo procedimento.

Palavras-Chave: Socialização; Aculturação; Integração.

ABSTRACT

The Socialization is one of the practices of which values, beliefs and principles are transferred to the new members of an organization at the time they join, in order to newcomers to adjust to the organization's culture. The present research aims to analyze the socialization process developed by the Rectory of the University of the State of Amazonas, a public institution of higher education, based in Manaus, Amazonas, Brazil. Based on the theoretical basis, a questionnaire was prepared for application among the employees of the Technical Advisor position, a position that represents a large number of employees of the Institution. The results of the research indicate the absence of a specific Socialization Program to clarify organizational objectives and values, and the integration process is carried out by experienced employees, which is why we suggest the creation of a specific Program for the socialization process, as well as the training of those responsible for the procedure.

Keywords: Socialization; Acculturation; Integration.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	06
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	09
1.1 A RELAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COM A SOCIEDADE E SEUS INDIVÍDUOS	09
1.2 O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	10
1.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FONTE DE IDENTIDADE AOS SEUS MEMBROS	11
1.4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	12
1.4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow	12
1.4.2 Teoria dos Motivos Humanos, de McClelland	14
1.4.3 Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg	15
1.5 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	16
1.6 BENEFÍCIOS DA SOCIALIZAÇÃO E DESVANTAGENS DE SUA IMPLEMENTAÇÃO INCORRETA	17
1.7 PROCESSOS E ESTRATÉGIAS DE SOCIALIZAÇÃO	19
1.8 MÉTODOS E ETAPAS DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	23
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
2.1 UNIVERSO E AMOSTRA	27
2.2 INSTRUMENTO DA PESQUISA	29
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	45
REFERÊNCIAS	48
ANEXOS	50

Introdução

Com o advento da era da informação, da evolução das tecnologias e da rapidez da comunicação, as empresas viram-se como nunca antes convocadas a mudarem o comportamento organizacional, no sentido de buscar a inovação de seus processos e a apresentação de resultados em tempo real com mais eficiência e agilidade.

Paralelamente a essa evolução trazida pela globalização, ocorreram mudanças importantes no que se refere às relações humanas das organizações: passou a ser primordial a valorização do capital humano como principal meio para o alcance dos objetivos de qualquer empresa, independente do ramo de atividade em que atue.

Assuntos relacionados à Gestão de Pessoas ganharam então maior relevância, na busca de se conseguir o melhor alinhamento possível dos objetivos do funcionário com os da organização, visando a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, não somente para contribuir com os objetivos da empresa, mas para desenvolvimento e satisfação do próprio colaborador.

Sendo assim, atualmente, ações como recrutamento e seleção não visam apenas o preenchimento de um posto de trabalho de modo eficiente, mas também a perfeita alocação de uma pessoa em um cargo que proporcione bem-estar e satisfação pessoal a ela, porquanto dessa forma o comprometimento com o trabalho será maior e conseqüentemente seus resultados serão melhores.

Ademais, atitudes como proatividade, maturidade emocional, comunicação interpessoal, cooperação e comprometimento, são as qualidades que qualquer organização procura em um colaborador nesta era. Entretanto, conseguir estes requisitos em uma pessoa no ato de sua admissão, é quase utópico. Mas é possível conseguir desenvolvê-los no novo funcionário através de projetos de integração e socialização, proporcionando a este a ambientação adequada para estabelecer uma relação de confiança entre o novo colaborador e a empresa.

Apesar da relevância deste processo de integração, a ausência de processos de socialização é comum em algumas organizações. Essa falta de ambientação retarda drasticamente o processo de adaptação e produtividade,

acarreta perda de tempo com dúvidas sobre assuntos básicos e causa desconforto e insatisfação no novo funcionário.

Outro fator importante a ser considerado, é a existência paralela inevitável da chamada “organização informal”, que pode tomar a frente da alta administração na socialização dos funcionários através de “doutrinas” de grupos informais e opiniões particulares.

Neste sentido, o presente estudo tem a pretensão de investigar em uma situação concreta, o seguinte problema de pesquisa: De que forma a Reitoria da Universidade do Estado do Amazonas tem desenvolvido e aplicado a socialização dos novos colaboradores? Na percepção do servidor, essa socialização tem contribuído para seu desempenho na Instituição?

O campo de estudo desta pesquisa será a Reitoria da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), a qual é a sede da administração desta universidade pública multicampi, que tem a missão de desenvolver o conhecimento científico especialmente na Amazônia, aprimorando o capital humano da região para contribuir com o avanço da mesma.

Destarte, esta pesquisa tem por objetivo geral analisar o processo e as estratégias de socialização desenvolvidas pela Reitoria da Universidade do Estado do Amazonas aos novos funcionários, e a contribuição desses para o desempenho.

Como objetivos específicos, estabeleceram-se os seguintes: a) apontar a contribuição da socialização organizacional para a motivação profissional; b) verificar de que forma o processo de socialização dos servidores estudados exerce influência sobre a iniciativa e autonomia no trabalho; e c) apresentar proposta de melhorias a possíveis disfunções no processo de socialização organizacional, para o caso estudado.

A relevância deste trabalho pode ser vista como uma contribuição para a Reitoria da Universidade do Estado do Amazonas, que poderá avaliar como vem atuando nesta área tão importante de Gestão de Pessoas, em especial em relação à socialização e internalização de sua cultura nos seus colaboradores, o que induz, como em todo estudo aplicado à Gestão Pública, conseqüente benefício a todos os cidadãos que a mesma atende com suas atividades.

Além disso, a socialização organizacional é um modo de manter a cultura da organização, considerando que se a empresa perde a sua cultura, deixa de ter uma identidade, ficando sem diferencial e sem credibilidade, a qual é de suma

importância para uma Universidade reconhecida nacionalmente com a Universidade do Estado do Amazonas.

A pesquisa é composta por três capítulos. No primeiro, encontra-se a fundamentação teórica da pesquisa, a qual aborda a relação da organização com os indivíduos e de que forma a mesma torna-se fonte de identidade aos seus membros, o papel da administração de Recursos Humanos, o processo e as estratégias de socialização organizacional, bem como seus benefícios e etapas de implementação.

O segundo capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, a qual utilizará como instrumento um questionário adaptado do Inventário de Socialização Organizacional, baseado na pesquisa de Chao et al. (1994) cuja última versão foi apresentada por Borges et al. (2010).

O terceiro capítulo contém a avaliação dos resultados obtidos na análise dos questionários. E por último, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 A relação das organizações com a sociedade e seus indivíduos

As organizações estão intrinsicamente ligadas à sociedade onde estão inseridas. O sucesso ou crise em uma das partes afeta simultaneamente a outra. Além desse aspecto geral, ao visarmos a situação de forma mais profunda, é possível notar que o vínculo entre as empresas e os indivíduos não pode ser considerado unicamente econômico, tendo em vista que as pessoas buscam nas organizações onde trabalham não só a satisfação de necessidades que envolvam sua subsistência, mas também necessidades psicológicas, relacionadas à satisfação pessoal, plano de carreira e sentimento de colaboração com um ideal com o qual se identifiquem (FREITAS, 2006).

Por outro lado, as organizações esperam de seus colaboradores o maior comprometimento possível, pois pessoas comprometidas se dedicam mais, se empenham no aprendizado, buscam continuamente melhorar e, conseqüentemente, apresentam melhores resultados.

Ademais, com o advento da globalização, as empresas passaram a ser pressionadas para se adaptarem a um mercado onde não mais prevalecia a facilidade dos mercados em expansão voltados às massas, mas um mercado onde o cliente define o que quer e como quer, um mercado onde a tecnologia e a rapidez explodem trazendo um mundo de facilidades e muita concorrência. As organizações não estavam preparadas para tais mudanças, e nem possuíam mão de obra qualificada para atuar nesse novo contexto. Considerando tal transformação, Oliveira constatou:

O principal desafio das organizações reside não apenas em diminuir o conflito entre objetivos individuais e objetivos organizacionais, mas também na compatibilização entre os objetivos da organização, os objetivos da sociedade onde a organização se encontra inserida e os objetivos dos indivíduos que integram a organização (OLIVEIRA, 2002, p. 81).

Tendo em vista tal contextualização, as empresas devem buscar a sensibilização dos funcionários frente a esse grande desafio, o ajustamento dos mesmos a esse ambiente complexo. Deve implantar nos colaboradores um senso

comum de representação de uma identidade organizacional, um sentimento de coparticipação para o alcance do seu objetivo, fazendo com que o indivíduo se sinta vitorioso com as conquistas da organização, conforme pontua Freitas:

Neste sentido, a organização oferece um sistema de crenças e valores, um ideal de vida, a possibilidade concreta de realizar alguns desejos, uma maneira de viver relativamente coerente, e tudo isso responde às necessidades profundas que todo ser humano traz em si (FREITAS, 1991, p. 98).

1.2 O papel da Administração de Recursos Humanos

Gil (1994, p. 13) conceitua Administração de Recursos Humanos como “o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento da produtividade”.

Dessler (2003) apresenta as práticas e políticas da Administração de Recursos Humanos como sendo:

- Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho e de cada funcionário);
- Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos;
- Selecionar candidatos;
- Orientar e treinar novos funcionários;
- Gerenciar recompensas e salários (como remunerar os funcionários);
- Oferecer incentivos e benefícios;
- Avaliar o desempenho;
- Comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando);
- Treinar e desenvolver;
- Construir o comprometimento do funcionário.

O papel da área de Recursos Humanos vai além do recrutamento e seleção e estabelecimento das atribuições e remunerações, envolve também treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. É uma área que

precisa ser muito bem direcionada, pois trabalha com o principal recurso das organizações: o capital humano.

Outrossim, Chiavenato (1995, p.19) complementa que a Administração de Recursos Humanos “é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais.” Segundo o mesmo autor as organizações são constituídas pelas pessoas e dependentes delas para cumprir sua missão e alcançar seus objetivos.

1.3 A Cultura Organizacional como fonte de identidade aos seus membros

Os funcionários são para as empresas como clientes internos, que também, assim como os clientes externos, possuem expectativas, e esperam ser atendidos. Esses clientes internos almejam ser acolhidos, ouvidos, compreendidos, e não se contentam em serem meros cumpridores de ordem. Freitas, discorrendo nesse sentido, escreveu:

Entendo a cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstrói nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (FREITAS, 2006, p. 97).

Nesta linha de pensamento, Freitas (2006) infere que “a cultura organizacional desenvolvida nas grandes empresas é o veículo de um imaginário que as legitima como a principal fonte fornecedora de identidade para os indivíduos que nelas trabalham.” Segundo a mesma autora, o poder funcional está mais relacionado atualmente com o poder institucional do que com as linhas hierárquicas, e é expresso pelo sujeito na demonstração de sua responsabilidade e entrosamento com a missão da empresa, da seguinte forma:

O controle exterior passa para o próprio sujeito; ele é quem define suas metas e se compromete a atingi-las. Isso não significa que a figura do chefe tenha necessariamente desaparecido, mas a relação com ele é mais

aberta, mais “democrática”, pois o processo decisório se dá de maneira mais “participativa”. Esse deslocamento do exterior para o interior só é possível quando a empresa desenvolve uma cultura capaz de promover à adesão à sua filosofia, missão e projetos. Considerando que as grandes empresas têm especial cuidado com suas culturas, pode-se dizer que esse processo de interiorização é cada vez mais frequente (FREITAS, 2006, p. 76).

Isso significa que a resposta do indivíduo à organização está em uma base mais afetiva que ele possui em relação a ela, e no desejo de reconhecimento de sua contribuição. Nas palavras de Freitas:

Se antes era a figura do superego, como instância da crítica e do medo do castigo, que compelia o indivíduo a trabalhar mais, agora é o ideal de ego, daquele que almeja realizar um projeto e receber os aplausos e as gratificações indispensáveis aos seus anseios narcísicos. [...] O medo de fracassar se alia ao desejo de ser reconhecido, e quanto mais o indivíduo acredita que ele e a empresa são partes do mesmo projeto nobre, mais essa aliança tende a fortalecer-se (FREITAS, 2006, p. 76).

1.4 Motivação no Trabalho

É de suma importância conhecer os mecanismos da motivação em virtude do fato de que todo comportamento humano é gerado por algo que o motiva. Motivação significa motivo para a ação. São as emoções que impulsionam as pessoas em direção a suas metas e que também influenciam a sua maneira de perceber os fatos (MACÊDO, 2007).

A respeito da Motivação, as chamadas teorias de conteúdo dizem respeito à priorização das necessidades internas das pessoas como fatores capazes de alavancar o processo motivacional. As mais conhecidas são as teorias da hierarquia das necessidades, a teoria dos motivos humanos e a teoria dos dois fatores.

1.4.1 Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow

Essa teoria aduz que a motivação começa a partir da busca da satisfação de necessidades. Segundo Bertolino Filho (2000, p. 43), Abraham Maslow (1970)

“formulou um modelo teórico que tem contribuído sobremaneira para sustentar várias teorias que visam estudar objetivos motivacionais no ambiente de trabalho”. A respeito dessa teoria, o autor constata:

Maslow formulou sua teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. Partindo do princípio de que o homem é um animal insatisfeito, Maslow afirma que sua motivação provém da busca permanente da satisfação de suas necessidades. Sempre que o homem consegue a satisfação de uma necessidade, outra surge em substituição a ela. Este é um processo que não tem fim e permanece ao longo de toda a vida da pessoa (BERTOLINO FILHO, 2000, p. 43).

A teoria de Maslow explica que as necessidades humanas possuem uma escala hierárquica de importância, e o homem satisfaz essas necessidades dentro dessa escala. Isso significa que quando o indivíduo contempla uma necessidade, outra de nível mais elevado surge e controla o comportamento. Tais necessidades são de naturezas fisiológicas, inatas ou hereditárias. As primeiras referem-se às necessidades relacionadas à fome, sede, sono, respiração etc.

A partir de certa idade, e estando as necessidades fisiológicas satisfeitas, emergem no indivíduo necessidades de segurança, que se referem à proteção contra o perigo e garantia de liberdade. Juntas, as necessidades fisiológicas e de segurança constituem as primárias do indivíduo. Depois de satisfeitas as necessidades básicas, surgem então as necessidades sociais que envolvem integração, amizade, afeto e amor. Depois de satisfeito o aspecto social, o homem deseja reconhecimento por parte do grupo ao qual pertence, sendo esse desejo sua necessidade de estima, que engloba autoestima, respeito, reconhecimento por parte dos outros, prestígio e reputação.

Finalmente, quando a pessoa sente as necessidades de estima satisfeitas, almeja então a autorrealização, que está associada ao pleno uso dos seus talentos, o alcance do desempenho máximo do que sabe fazer.

Apenas as necessidades não satisfeitas são fontes de motivação. A teoria de Maslow traz importantes contribuições, na medida em que permite identificar os grandes grupos de necessidades, o estabelecimento das prioridades e a relevância

do crescimento pessoal e da autorrealização em consonância com os objetivos organizacionais (MACÊDO, 2007).

1.4.2 Teoria dos motivos humanos, de McClelland

McClelland identifica três conjuntos de aprendizagem que são adquiridos ao longo da vida:

- Realização – busca da excelência, orientação para o sucesso, alcance de metas, desejo de reconhecimento.
- Afiliação – interesse por amizades e convivência, e de ser aceito por outros.
- Poder – interesse pela liderança e pelos sinais de *status*. É a capacidade de influenciar ou mesmo dominar os outros.

De acordo com os estudos de Pérez-Ramos (1990), McClelland aponta que esses três tipos de necessidade estão implícitos em todos os indivíduos, mas apresentam diferentes graus de intensidade, o que induz a formação de perfis psicológicos para cada um deles.

Assim, as pessoas que apresentam elevada necessidade de realização tendem a ser mais esforçadas para alcançar o melhor desempenho, são mais independentes e aceitam com mais facilidade o trabalho lhes imposto, assumindo os riscos e desafios.

Já as pessoas que possuem alta necessidade de afiliação, apresentam maior preocupação com seu relacionamento com o grupo do que propriamente com o desempenho. Há nelas um desejo intenso de aprovação por parte dos colegas e de serem identificadas com as características dos demais, e são receptivas para as normas sociais. Por isso, são mais eficientes em postos de trabalho que envolvam contato com pessoas (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Por fim, os indivíduos que almejam o poder, buscam posições de prestígio e liderança, tendo em vista sua pretensão de dominar, controlar e influenciar outras pessoas. Para tanto, geralmente possuem fluência verbal capaz de persuadir. Quando combinada com as necessidades de realização e afiliação, tal necessidade pode gerar um direcionamento para um alto desempenho (PÉREZ-RAMOS, 1990).

McClelland concluiu que a maioria dos gestores tem níveis consideráveis de necessidade de poder, razão pela qual tendem a se ajustar melhor às organizações burocráticas. As pessoas movidas pela necessidade de realização não encontram as mesmas facilidades para se ajustar nesses ambientes (MACÊDO, 2007).

1.4.3 Teoria dos dois fatores, de Herzberg

Segundo essa teoria, não basta às pessoas se satisfazerem nos relacionamentos, trabalho ou salários percebidos para que haja um estímulo interno para motivar. Para Herzberg, os seguintes grupos de fatores afetam o desempenho:

- Fatores higiênicos – são os de manutenção, presentes no ambiente da empresa, como: remuneração justa, bons relacionamentos com os colegas de trabalho, condições físicas do ambiente favoráveis, benefícios. Tais fatores podem até não causar satisfação, mas se forem suprimidos provocam insatisfação e queda na produtividade.
- Fatores motivacionais – estão relacionados ao conteúdo do ofício e do trabalho executado e pode gerar motivação. Exemplo, remuneração variável.

Quanto à relevância dos estudos da teoria dos dois fatores, Macêdo pondera:

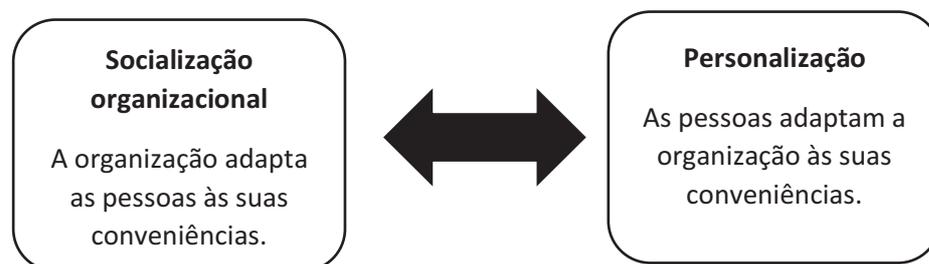
A grande contribuição de Herzberg foi mostrar que não basta criar boas políticas higiênicas ou de manutenção se não houver reformulação nos cargos e valorização efetiva das pessoas que os ocupam. Assim, ele propõe que as tarefas sejam continuamente revistas e ajustadas em função do progresso de cada colaborador, num processo conhecido como enriquecimento das funções. Tal enriquecimento pode se dar tanto de forma horizontal, acrescentando-se novas tarefas ao cargo original, quanto vertical, substituindo-se as tarefas mais simples por outras mais complexas (MACÊDO, 2007, p. 95).

Segundo os estudos de Bertolino Filho (2000), quatro conclusões podem ser extraídas da teoria de Herzberg: a primeira aduz que a satisfação no trabalho é função de fatores intrínsecos aos indivíduos, aos quais ele denomina motivadores. A

segunda, é que a insatisfação no trabalho decorre do ambiente, relacionamento interpessoal, contexto do cargo e supervisão, aos quais ele chama de fatores higiênicos. A terceira conclusão é a de que os fatores higiênicos e motivadores são diferentes por natureza. Finalmente, pode concluir também que a melhor maneira de equilibrar os objetivos pessoais com os organizacionais ocorre através de investimentos adequados nas necessidades motivacionais.

1.5 Socialização Organizacional

A socialização é uma das práticas por meio da qual se transfere valores, crenças e princípios aos novos membros de uma organização na ocasião em que nela ingressam. Nesse processo, são revelados os elementos da cultura e os padrões de comportamento valorizados pela organização para que os novos membros se ajustem a eles.



Fonte: Chiavenato, (2014, p. 161).

O ato de socializar novos membros pode ser entendido como integração, iniciação, ambientação ou adaptação. O objetivo principal da socialização é ajustar o novo colaborador ao modo como a organização funciona, tendo em vista que, quando o novo membro chega, traz consigo implícitas expectativas, a incerteza do desconhecido e não tem noção do que exatamente se espera dele, como aduz Morin e Aubé:

Como a motivação, a adaptação [...] modifica a relação entre a pessoa e seu ambiente de maneira relativamente permanente (pelo emprego de estratégias de ajustamento, de defesa e de resoluções de problemas). Ela modifica também a maneira que o indivíduo tem de se preparar para os

acontecimentos e a maneira de interpretá-los (pela modificação das estratégias cognitivas e afetivas) (MORIN e AUBÉ, 2009, p.127).

Entretanto, a eficiência de uma estratégia de adaptação depende do contexto e dos resultados que a empresa almeja. Não existem estratégias de adaptação universalmente eficazes ou ineficazes. Existem variáveis individuais e situacionais que interagem para orientar os esforços de adaptação (MORIN e AUBÉ, 2009).

É importante, todavia, considerar que o novo membro não é agente passivo em todo esse processo: ele busca algo, e tem seus próprios objetivos e esperanças em relação àquela empresa. Essa peculiaridade deve ser respeitada, e os esforços da socialização devem ser direcionados a interiorizar o que a organização pretende, sem, contudo, ignorar a individualidade e criatividade do novo colaborador, conforme Morin e Aubé, que constata:

[...] que o comprometimento dos funcionários com sua tarefa é maior quando eles percebem que o trabalho que executam corresponde a seus valores e a seus interesses e quando se julgam capazes de fazer bem o que lhes é pedido. Além disso, o fato de fazer um trabalho que corresponde a seus interesses e as suas competências proporciona prazer e estimula o desenvolvimento da pessoa. Ora, o prazer da realização é o coração da motivação humana no trabalho. Nas organizações que preconizam a Qualidade de Vida no Trabalho, os administradores zelam pela qualidade das decisões de contratação e de promoção, pela eficiência dos programas de formação e pela participação dos funcionários nas decisões que concernem à organização do trabalho deles (MORIN e AUBÉ, 2009, p.149).

1.6 Benefícios da Socialização e desvantagens de sua implementação incorreta

Quando a empresa não apresenta um plano definido de aculturação, muitas disfunções que poderiam ser evitadas, surgem. A ausência desse processo ou sua má aplicação acarreta no membro ingressante um desconhecimento ou má interpretação dos objetivos e das regras organizacionais, uma incerteza sobre o que ele deve apresentar de resultados e uma sensação de exclusão, causando insegurança e desapontamento quanto ao novo emprego. Muitas vezes, esse

descontentamento logo no início, acarreta desligamento precoce ou um funcionário descomprometido.

Desse fato, surge a necessidade de a empresa efetivamente desenvolver e aplicar um programa de socialização eficiente, para evitar elevada rotatividade ou descompromisso dos servidores em relação ao trabalho. A administração detém a responsabilidade de compreender a relevância de tal processo e de identificar qual a melhor maneira de desenvolver o programa no caso da organização, como pontua Fleury:

Para o administrador não é suficiente identificar a cultura da organização e a influência que ela exerce no processo de gestão. É essencial que ele compreenda como essa cultura é transmitida ou aprendida pelos participantes da organização, o que possibilita seu gerenciamento. Nesse ponto, a análise do processo de socialização organizacional [...] pode lançar luz ou compreensão do que está sendo feito para adaptar os novos empregados à cultura organizacional (FLEURY, p.166).

Segundo Schein (1971) e Wanous (1992), citados por Shinyashiki (2002, p. 166), falhas no processo de socialização podem provocar no admitido:

- Rejeição, que pode levar o empregado a ser expulso da organização ou a canalizar sua energia contra os objetivos da empresa;
- Conformidade, que pode embotar sua criatividade e fazê-lo trabalhar de forma estéril e burocrática, o que faz com que a organização se torne frágil no contexto atual;
- Aumento do custo da rotatividade e absenteísmo de pessoal.

Com base nos estudos de Gerbet et al. (1995), citado por Rothmann e Cooper (2009, p. 183), podemos apontar como benefícios da socialização:

- A partir do período de treinamento, ajuda a criar expectativas realistas no novo empregado em relação à organização;
- Ajuda a acelerar o aprendizado do funcionário quanto às atribuições de seu cargo, conforme esperado pela empresa;

- Facilita a redução do medo, ansiedade e insegurança do novo empregado;
- Contribui para menor rotatividade nos primeiros meses após admissão;
- Colabora com a geração de satisfação no empregado em relação ao novo emprego;
- Poupa o tempo dos funcionários mais antigos, tendo em vista que diminui a incidência de dúvidas sobre assuntos básicos.

Considerando tais benefícios e importância, cabe ressaltar o que diz Chiavenato a respeito da Socialização:

A Socialização representa uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento no longo prazo entre o indivíduo e a organização. Reduz o tempo de adaptação do novo funcionário ao seu novo ambiente de trabalho e acelera sua produtividade. Mais ainda: funciona como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional (CHIAVENATO, P. 165).

1.7 Processos e estratégias de socialização

Segundo Fleury et al, quatro tarefas básicas compõem o processo de socialização:

- Domínio da tarefa: aprender como desempenhar seu trabalho;
- Classificação do papel: desenvolver a compreensão do seu papel na organização;
- Aculturação: aprender a cultura da organização e ajustar-se a ela;
- Integração social: desenvolver relacionamentos com os colegas.

Wanous, citado por Fleury (2002, p.176), analisando quatro modelos de socialização – Shein (1978); Feldman (1976); Porter, Lawler e Hackman (1975); e Buchanan (1974) – combina todos os modelos em um modelo único e integrado de socialização, que “procura considerar tanto a perspectiva do indivíduo quanto a da organização, a direção da influência da organização para o indivíduo e vice-versa [...]” Fleury (2002, p.176), conforme descrito no quadro abaixo.

Estágio 1	Confronto e aceitação da realidade organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confirmação ou não confirmação das expectativas
Estágio 2	Obtenção de clareza de papel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Iniciação nas tarefas do novo cargo ➤ Definição dos papéis interpessoais com respeito aos colegas e ao chefe. ➤ Aprender a lidar com a resistência a mudanças. ➤ Congruência entre a autoavaliação do novato e a da organização ➤ Aprender como trabalhar com dado grau de estrutura e ambiguidade
Estágio 3	Localização no contexto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprender os comportamentos congruentes com os da organização ➤ Resolução de conflitos no trabalho e entre interesses de dentro e de fora do trabalho ➤ Comprometimento com o trabalho e com a organização, estimulado pelo desafio do trabalho no primeiro ano. ➤ Estabelecimento de uma autoimagem alterada, de novos relacionamentos interpessoais e adoção de novos valores.
Estágio 4	Deteção de sinais de socialização bem-sucedida	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtenção de estabilidade e comprometimento organizacional ➤ Alto nível de satisfação geral ➤ Sentimento de aceitação mútua ➤ Envolvimento com o trabalho e motivação interna. ➤ Envio de sinais de aceitação mútua entre o novato e a organização.

Quadro 1 – Estágios da Socialização Organizacional. Fonte: Fleury (2002, p. 176).

Vale ressaltar a contribuição para o estudo de Socialização Organizacional de Van Maanen (1996) que apontou sete estratégias utilizadas pelas empresas durante o processo de socialização organizacional, o qual não acontece somente no ingresso do novo membro, mas durante toda a jornada do indivíduo na instituição,

pois tal processo de socialização implica também em abandono de atitudes e comportamentos divergentes dos que a empresa solicita do colaborador.

O referido autor expõe as sete estratégias de socialização mais utilizadas pelas organizações as quais não são mutuamente excludentes, ao contrário, estão relacionadas de diversas formas, conforme segue:

- **Coletiva ou individual:** coletiva quando os empregados recém-admitidos participam juntos de experiências de aprendizagem para produzir respostas padronizadas às diversas situações. Uma desvantagem desse método é que pode gerar consciência coletiva, o que pode não está de acordo com os objetivos organizacionais. Por isso, algumas empresas optam pela socialização individual, quando o novo empregado tem um conjunto de experiências singulares que permitem heterogeneidade de respostas, porém, o processo de mudança vai depender diretamente da interação entre o agente socializador e o socializado.

- **Formal ou informal:** a estratégia formal é adequada para o funcionário que ocupará um cargo bem específico na empresa, e pode gerar maior tensão por esse motivo. Na verdade, a estratégia formal é a primeira etapa da socialização. A segunda etapa acontece quando o novato é colocado em seu cargo e irá aprender seu trabalho informalmente, no dia-a-dia de sua rotina.

- **Sequencial ou não sequencial:** é sequencial quando proporciona etapas identificáveis, seguindo uma progressão de atividades das quais os novatos irão participar na organização. Na estratégia não sequencial a sequência das atividades é incerta. A socialização sequencial tende a produzir respostas mais satisfatórias, pois facilita o aprendizado, enquanto a não sequencial tende a expor o novato à ampla variedade de visões e percepções, dificultando o processo de socialização.

- **Fixa ou variável:** é fixa quando proporciona um cronograma preciso associado a cada estágio do processo de socialização e variável quando não existe esse cronograma. Portanto a estratégia variável não possui início e fim demarcados, pois depende da resposta desenvolvida pelo funcionário no processo de integração, o qual, sem conhecer a duração do período de mudanças, pode desenvolver grande ansiedade que funcionará como forte agente motivador de conformidade.

- **Por competição ou por concurso:** a estratégia por competição caracteriza-se pela divisão dos novatos em grupos ou programas de socialização diferentes, conforme a ambição e habilidades de cada um. Em contrapartida, a estratégia por concurso faz com que haja uma aproximação dos indivíduos do mesmo grupo de forma que propicia a cooperação entre estes.

- **Serial ou isolada:** a tática é serial quando os membros experientes da organização preparam os novatos para funções parecidas. Na isolada, o novo empregado deve desenvolver sozinho as próprias definições das situações. É uma estratégia arriscada, pois pode confundir o indivíduo durante o processo de socialização. Todavia, pode estimular a criatividade e a iniciativa do novo membro já que ele não terá em quem se espelhar.

- **Investidura ou despojamento:** tais estratégias objetivam aprovar ou adaptar a identidade do novato na organização. Na investidura, a organização confirma o perfil do novo membro, quando este é compatível aos seus interesses. No processo de despojamento, por outro lado, procura-se desapossar o novato de valores e crenças que não se encaixam com o que a empresa espera, fazendo com que os novatos passem por rigorosos testes para obter cargos mais elevados na empresa.

Com relação à contribuição de Van Maanen (1996) e Shein (1979), Fleury pontua que tais estudiosos postulam:

[...] o fato de que a interação das diversas táticas de socialização provoca resultados diferentes no tipo de resposta do novato ao processo. Os autores afirmam que a resposta custodial será o resultado mais provável dos processos de socialização sequencial, variável e serial, envolvendo o processo de despojamento. A resposta de inovação de conteúdo é o resultado provável dos processos coletivo, formal randômico, fixo e isolado. A inovação de papel será o resultado mais provável da socialização individual, informal, randômica e isolada, envolvendo o processo de investidura. Estudos [...] testando este modelo proposto encontram maior relação entre as táticas institucionalizadas e as respostas custodiais dos novatos. Pelo contrário, as táticas individualizadas produzem orientação de papel mais inovador (FLEURY,p.166).

Van Maanen (1996) admite que há uma gama de possibilidades de controle sobre o comportamento do indivíduo na organização, e essas possibilidades

dependem do modo como a organização socializa a pessoa. Portanto, é de suma importância que a empresa adote corretamente a postura de aculturação que mais corresponder a sua necessidade.

Ao serem planejadas e implementadas corretamente, tais estratégias tendem a estruturar a experiência de aprendizagem do colaborador, aumentando a chance de obtenção das respostas esperadas, e do melhor alinhamento do funcionário quanto ao que dele se espera. Van Maanen (1996) acrescenta ainda, que certas estratégias tendem a encorajar nos indivíduos comportamentos mais conformistas (o indivíduo adota uma postura de ajustamento sem questionamentos ou sem provocar mudanças significativas), enquanto outras tendem a favorecer comportamentos inovadores (o novato altera o modo como o papel é tradicionalmente desempenhado na organização). Isso significa que, antes de iniciar o processo de socialização, a empresa deve definir com clareza o resultado esperado, para que possa combinar corretamente as estratégias mais adequadas ao caso.

As etapas de socialização conceituadas por Van Maanen (1996) são utilizadas pelas empresas com intuito de encontrar o funcionário adequado e integrá-lo ao ambiente organizacional, alinhando o novato com os objetivos da organização.

1.8 Métodos e etapas de Socialização Organizacional

Oportuno acrescentar o que disse Chiavenato (2014), a respeito dos métodos mais utilizados de socialização organizacional. A seguir, todas as ideias apresentadas são deste autor:

- **Processo seletivo:** a socialização inicia a partir das entrevistas de seleção, nas quais é dito ao candidato aspectos da cultura da organização, as atividades desempenhadas, os objetivos à vista, o perfil do administrador e estilo de gerenciamento. Essas informações permitem ao candidato vislumbrar mais acertadamente a Instituição e seus colaboradores.
- **Conteúdo do cargo:** inicialmente, o admitido colaborador deve receber tarefas relativamente desafiadoras para depois receber as de cunho mais complexo e altamente desafiador. Isso permitirá ao novo membro a expectativa de que o mesmo será recompensado a partir de um desempenho excelente. Porém, as

tarefas iniciais não podem ser fáceis demais, pois assim os novatos não têm chance de experimentar um senso de sucesso nem a motivação decorrente.

- Supervisor como tutor: pode haver um responsável pela integração de um novo colaborador. É importante salientar que esse tutor será o ponto de ligação com a imagem da empresa para o novato. A função do tutor deve ser acompanhar e orientar o recém-chegado. Se o supervisor alcança êxito nessa tarefa, a organização tende a ser vista de maneira positiva pelo novato. Se, porém, o supervisor realiza mal esse papel, o novato pode enxergar de forma negativa a organização. Chiavenato (2014) sugere quatro funções básicas que o supervisor deve realizar junto ao novo colaborador para alcançar sucesso em sua tarefa de tutor:

- Transmitir uma descrição clara da tarefa a ser realizada.
- Proporcionar informações técnicas sobre como executar a tarefa.
- Negociar metas e resultados a alcançar.
- Proporcionar retroação adequada sobre o desempenho.

Também é importante que o supervisor tenha maturidade pessoal, conforme pontua o autor:

Para funcionar como verdadeiro tutor ou mentor, o supervisor deve possuir um alto grau de segurança pessoal, a fim de que não se sinta pessoalmente ameaçado pela falha ou sucesso dos novos colaboradores, além de uma dose cavalariada de paciência para lidar com os novos e inexperientes recrutas (CHIAVENATO, p.185).

- Equipe de trabalho: a equipe capaz de provocar no novato um impacto positivo e duradouro pode desempenhar um papel importante na socialização dos novos colaboradores. É muito importante para o novato sentir-se aceito pelos novos colegas, sendo isto uma das necessidades sociais do ser humano. Além disso, as equipes de trabalho são referências de padrões de comportamento e influenciam as atitudes.

- Programa de integração: é um programa formal específico para o treinamento inicial dos novos funcionários para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com a cultura organizacional, e fazê-los conhecer a estrutura

bem como os produtos e serviços da entidade, valores e objetivos da mesma. Recebe também o nome de programa de inclusão e constitui-se no principal método de socialização. A respeito dos programas de integração, Chiavenato aponta que em algumas organizações, os mesmos são:

[...] totalmente desenvolvidos pelo órgão de treinamento, enquanto em outras, são coordenados pelo órgão de treinamento e executados por gerentes de linha nos diversos assuntos abordados. São programas que duram de um a cinco dias, dependendo da intensidade de socialização que a empresa pretende imprimir, mas que depois contam com um acompanhamento no médio prazo do novo participante pelo gerente ou supervisor, que funcionam como tutores dos novos participantes e que se responsabilizam pela avaliação do seu desempenho (CHIAVENATO, p. 165).

Além dos métodos de socialização organizacional citados por Chiavenato (2014) e das estratégias referidas por Van Maanen (1996), existem também sete passos que Pascale (1985) reportou em seus estudos a respeito da socialização dentro das organizações, conforme descrito abaixo:

- A Seleção: é a fase antes da admissão, na qual a empresa, através de testes e entrevistas, seleciona somente os candidatos que mais se aproximam dos valores organizacionais, facilitando o processo de integração que irá desenvolver com o novato após seu ingresso na organização.
- Experiências indutoras de humildade: nos primeiros meses, a empresa submete o funcionário a uma tarefa aquém de sua capacidade, testando assim o novato se está disposto a colaborar com a necessidade da empresa seja ela qual for, mesmo que não esteja alinhada ao que ele esperava no momento. Essa fase visa proporcionar uma autoanálise que promova maior aceitação dos valores da organização. Esse passo assemelha-se à estratégia de despojamento de Van Maanen (1996).
- Treinamento na linha de fogo: é um treinamento específico para que o novato tenha o conhecimento da cultura da organização necessário para o desenvolvimento de suas tarefas.

- Uso de sistemas de recompensa e controle: a empresa cria sistemas consistentes capazes de medir o desempenho individual e recompensar o funcionário pela produtividade, de forma que relacione o sucesso competitivo aos valores da organização.
- Aderência aos valores centrais da organização: essa fase visa criar uma base de confiança entre o empregado e a empresa, de forma que o mesmo se identifique com os valores e crenças da organização a ponto de ligar seus interesses com os dela, justificando o sacrifício pessoal para o sucesso da mesma.
- Folclore do reforço: as histórias, mitos, rituais e símbolos da empresa influenciam a maneira como as pessoas a veem e a integração das mesmas à organização.
- Modelos consistentes de papéis: nesse passo fica evidente os modelos de papéis a serem desempenhados pelos novos membros. A empresa comunica a maneira como reconhece aqueles que carregam fortemente os traços e atributos que a mesma valoriza.

Assim como as estratégias de Van Maanen (1996), as etapas de socialização de Pascale (1985), quando bem direcionadas, proporcionam uma forte identidade organizacional e torna possível encontrar o funcionário adequado e integrá-lo ao ambiente organizacional.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza esta pesquisa foi quantitativa, pois os métodos estão fundamentados em análise do resultado do questionário.

Segundo as proposições de Vergara (2005), esta pesquisa é classificada quanto aos fins e quanto aos meios de investigação:

- Quanto aos fins: a pesquisa foi descritiva, pois, segundo Silva e Menezes (2000), gerará conhecimento para aplicação prática centrada à solução de problemas específicos e está associada a caminhos, formas, maneiras e procedimentos para atingir determinado fim.

- Quanto aos meios de investigação: foi feita uma pesquisa de campo documental e bibliográfica. Pesquisa de campo, sendo investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Documental, em virtude de ter havido consulta a documentos no interior da Instituição, especificamente na Coordenação de Recursos Humanos, para o levantamento do quantitativo de funcionários do cargo, bem como da data de ingresso de cada um. E Bibliográfica, pois foi estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado.

O objeto da pesquisa de campo foi a sede da Reitoria da Universidade do Estado do Amazonas. De acordo com o site oficial da Universidade, sua missão é desenvolver o conhecimento científico especialmente na Amazônia, aprimorando o capital humano da região para contribuir com o avanço da mesma. Busca ser referência de uma instituição de ensino superior no ensino, pesquisa e extensão em um estado de dimensões continentais como o Amazonas. Alguns dos seus valores são a educação, liberdade, democracia, responsabilidade e criatividade.

2.1 UNIVERSO E AMOSTRA

A pesquisa de campo foi realizada na sede da Reitoria da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), em Manaus, Amazonas, e envolveu especificamente os servidores do cargo de Assessor Técnico, de todos os quatro níveis que o mesmo possui. A pesquisa visou esse cargo tendo em vista que o mesmo possui representatividade de 36% do total de funcionários da Reitoria, sendo comum a quase todos os setores.

Esclarece-se que tal cargo não possui definição de suas atribuições estabelecida no Diário Oficial do Estado ou em algum documento oficial da Instituição. Por essa razão, as atividades desenvolvidas nesse cargo variam sobremaneira de setor para setor, porquanto o assessor recebe as tarefas conforme a necessidade de sua lotação, bem como os pré-requisitos para admissão no cargo também variam conforme a necessidade do setor.

Apesar de não haver um manual que indique suas atribuições, pode-se afirmar através de observação que o cargo de assessor técnico exerce sua função como uma assistência direta das atividades de sua esfera de trabalho, subordinado a um ou mais superiores. Um assessor técnico do setor da Coordenação de Recursos Humanos, por exemplo, desempenha atribuições relacionadas à rotatividade de pessoal, arquivamento de processos da esfera da sua Coordenação, elaboração de relatórios e controle de fluxos, entre outras atividades, enquanto que um assessor da Editora Universitária trabalha com atividades de editoração de livros e periódicos. Há setores que exigem do assessor técnico conhecimentos específicos, graduação, outros pós-graduação, e ainda há áreas que exigem conhecimento de língua estrangeira.

Foi realizado um levantamento dos assessores técnicos admitidos há no máximo dois anos, pois a pretensão da pesquisa é apresentar dados concernentes ao período de admissão na percepção do servidor, portanto a data do início deve ser recente para melhor lembrança da ocasião de ingresso na Instituição.

Para tanto, foi realizado levantamento com base em documentos da Coordenação de Recursos Humanos para conhecer a população do estudo, e constatou-se que a mesma corresponde a 41 (quarenta e um) servidores admitidos no referido cargo desde 2014.

Foram distribuídos questionários a esses funcionários, e obteve-se retorno de 31 (trinta e um) questionários respondidos. O que representa 76% da população envolvida na pesquisa.

2.2 INSTRUMENTO DA PESQUISA

O instrumento de pesquisa consiste em um questionário, composto de 14 perguntas com escala Likert, adaptado do Inventário de Socialização Organizacional, baseado na pesquisa de Chao et al. (1994) cuja última versão foi apresentada por Borges et al. (2010).

Segundo Gil (2010), por questionário entende-se “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Segundo o mesmo autor, o questionário constitui o meio mais rápido de obter informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato.

O instrumento apresenta perguntas fechadas para que o participante escolha uma delas. Optou-se pela Escala Likert, a qual, segundo os estudos de Günther (2003), é amplamente “utilizada nas ciências sociais, especialmente em levantamentos de atitudes, opiniões e avaliações. Nela pede-se ao respondente que avalie um fenômeno numa escala de, geralmente, cinco alternativas: aplica-se totalmente, aplica-se, nem sim nem não, não se aplica, definitivamente não se aplica.” As alternativas também podem seguir dimensões como “bom – ruim” ou “concordo – discordo”.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados a análise e significados das informações obtidas através dos questionários. A exibição dos dados não será por ordem de questão conforme está no questionário, mas será feita uma relação entre as questões que pertencem ao mesmo fator, conforme elencado na tabela a seguir:

Fatores	Ideias reunidas	Questão (ões) correspondente (es)
Processo de socialização	Existência ou não de treinamento e recepção adequada para os novos funcionários	1, 2,3 e 11.
Iniciativa e autonomia no trabalho	Iniciativa do funcionário de buscar informações e aptidão do mesmo para criar	7 e 13.
Qualificação profissional	Conhecimento e experiência profissional	4.
Não integração à organização	Ausência de conhecimento a respeito dos valores e processos organizacionais	5 e 9.
Motivação	Impulso a continuar na Instituição com perspectiva de progresso	8.
Desempenho	Domínio da linguagem profissional e eficiência na execução das tarefas	6 e 10.
Integração ao grupo	Sentimento de inclusão no grupo e participação no processo de tomada de decisão	12 e 14.

Quadro 2 – Fatores do Inventário de Socialização Organizacional. Fonte: Adaptado de Borges et al. (2010)

Todas as questões foram analisadas a partir de tabulação aferindo-se um peso para cada alternativa de 1 a 5, sendo o valor mínimo para as respostas negativas e o máximo para as positivas, considerando os níveis propostos na Escala Likert.

Após, foi calculado a média de cada uma das perguntas, através da fórmula $f \times p / t$, sendo f = frequência, p = peso e t = total da amostra.

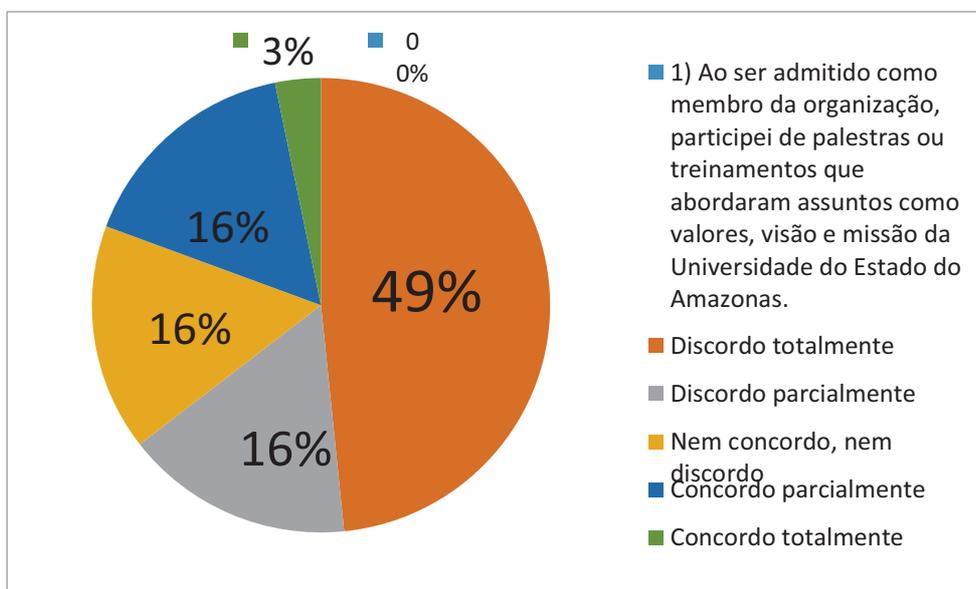
Questões concernentes ao Processo de Socialização da Instituição:

Questão 1 – pergunta se o funcionário participou de treinamento ou palestras ao ingressar na Instituição.

Alternativa	Frequência (f)	Peso (p)	f.p
Discordo totalmente	15	1	15
Discordo parcialmente	5	2	10
Nem concordo, nem discordo	5	3	15
Concordo parcialmente	5	4	20
Concordo totalmente	1	5	5
Total	31		65

Média: 2,10

Gráfico da Questão 1



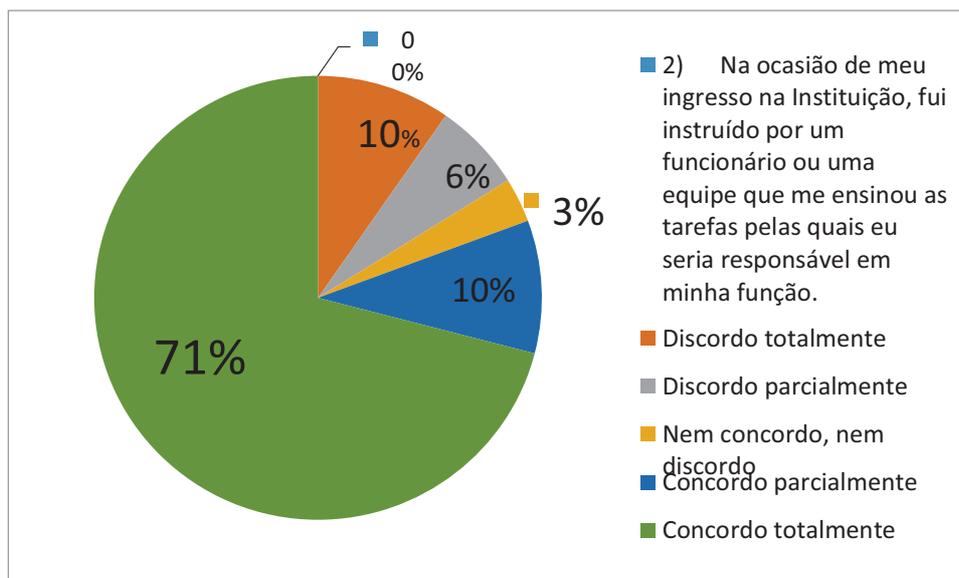
Percebe-se uma baixa média em relação ao número de funcionários que afirmam ter recebido treinamento ou participado de palestras ao serem admitidos (2,097) e em porcentagem, o resultado é que 49% discordam totalmente da afirmação, representando a maioria dos entrevistados.

Questão 2 – aborda se o novo funcionário foi instruído quanto as suas atribuições em seu cargo através de uma equipe ou um funcionário.

Alternativa	Frequência	Peso	f.p
Discordo totalmente	3	1	3
Discordo parcialmente	2	2	4
Nem concordo, nem discordo	1	3	3
Concordo parcialmente	3	4	12
Concordo totalmente	22	5	110
Total	31		132

Média: 4,26

Gráfico – Questão 2



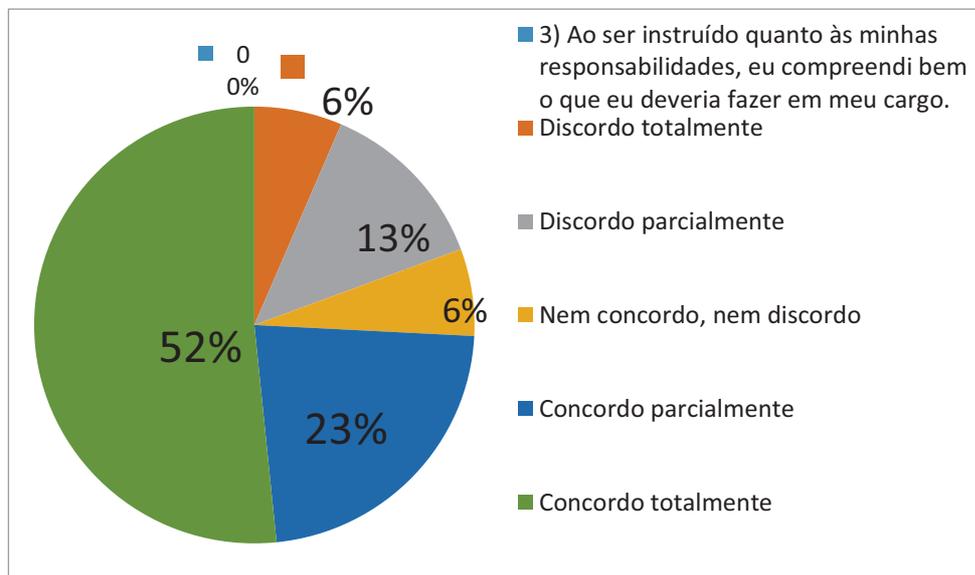
Esse item apresentou boa avaliação, considerando que obteve média de 4,26, o que representa que 71% dos questionados afirmam ter sido orientados por um funcionário ou equipe durante seu ingresso na Organização.

Questão 3 – avalia se a forma como foram transmitidas as informações ao novo membro foram eficientes para o aprendizado do mesmo.

Alternativa	Frequência (f)	peso (p)	f.p
Discordo totalmente	2	1	2
Discordo parcialmente	4	2	8
Nem concordo, nem discordo	2	3	6
Concordo parcialmente	7	4	28
Concordo totalmente	16	5	80
Total	31		124

Média: 4,00

Gráfico da Questão 3



O item foi bem avaliado, considerando que obteve média 4,00 e concordância total de mais da metade dos entrevistados (52%), seguida de 23% de concordância parcial com a afirmação.

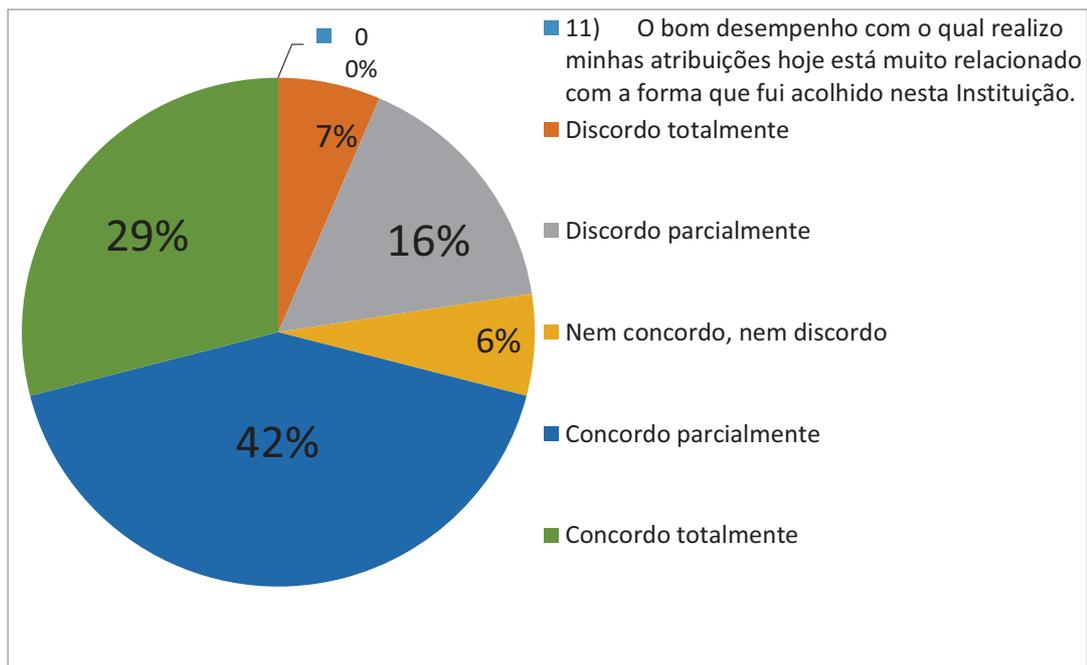
Questão 11 – Ainda concernente ao processo de socialização realizado pela Reitoria da UEA, a questão 11 sonda se, na perspectiva do funcionário, o bom desempenho dele está relacionado com a socialização que o mesmo recebeu ao ingressar na organização.

Alternativa	Frequência (f)	Peso (p)	f.p
Discordo totalmente	2	1	2
Discordo parcialmente	5	2	10

Nem concordo, nem discordo	2	3	6
Concordo parcialmente	13	4	52
Concordo totalmente	9	5	45
Total	31		115

Média: 3,71

Gráfico da 11



Essa questão apresentou avaliação razoável de média 3,71. 42% da amostra acredita parcialmente que seu desempenho é bom por conta da maneira que foi recebida na Instituição, seguido de 29% que concorda totalmente com a afirmação proposta.

Questão concernente à Qualificação Profissional

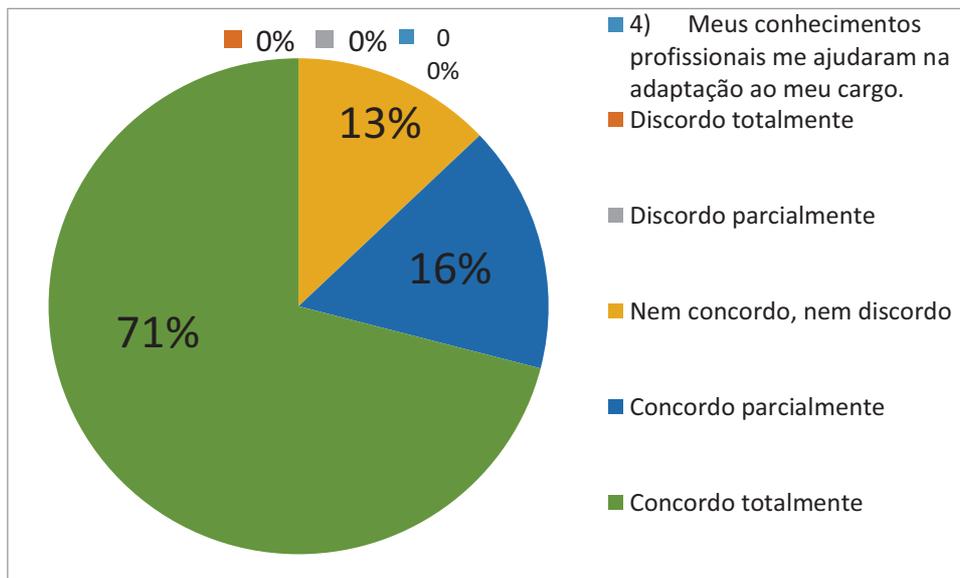
Questão 4 – Avalia se a experiência profissional do funcionário foi importante para sua adaptação no novo emprego, o que indica a eficiência da Instituição em alocar os admitidos no cargo correto, processo que também faz parte de um boa integração.

Alternativa	Frequência (f)	Peso (p)	f.p
Discordo totalmente	0	1	0
Discordo parcialmente	0	2	0

Nem concordo, nem discordo	4	3	12
Concordo parcialmente	5	4	20
Concordo totalmente	22	5	110
Total	31		142

Média: 4,58

Gráfico da Questão 4



O item foi bem avaliado, alcançando uma média de 4,58, e representatividade de 71% da amostra que concordou totalmente com a afirmação, além de que nenhum entrevistado avaliou negativamente o item (média 0 nas alternativas de discordância).

Questões relacionadas a “não integração à organização”

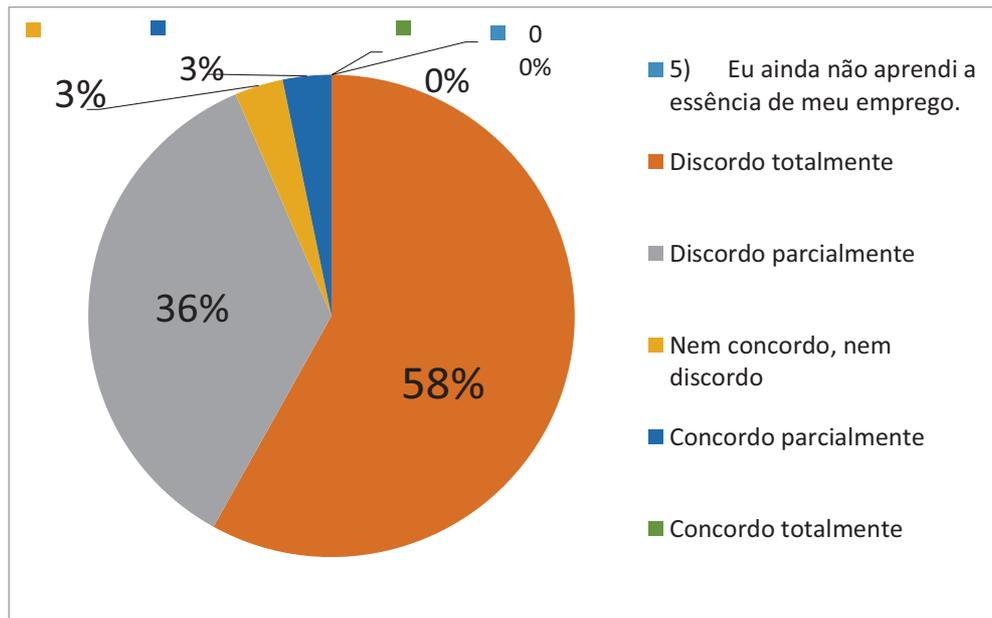
Questão 5 – é uma afirmação negativa que aduz que o empregado não entendeu a essência do seu emprego, isto é, ainda não compreendeu o que a organização espera dele.

Alternativa	Frequência (f)	Peso (p)	f.p
Discordo totalmente	18	1	18
Discordo parcialmente	11	2	22
Nem concordo, nem discordo	1	3	3

Concordo parcialmente	1	4	4
Concordo totalmente	0	5	0
Total	31		47

Média: 1,52

Gráfico da Questão 5



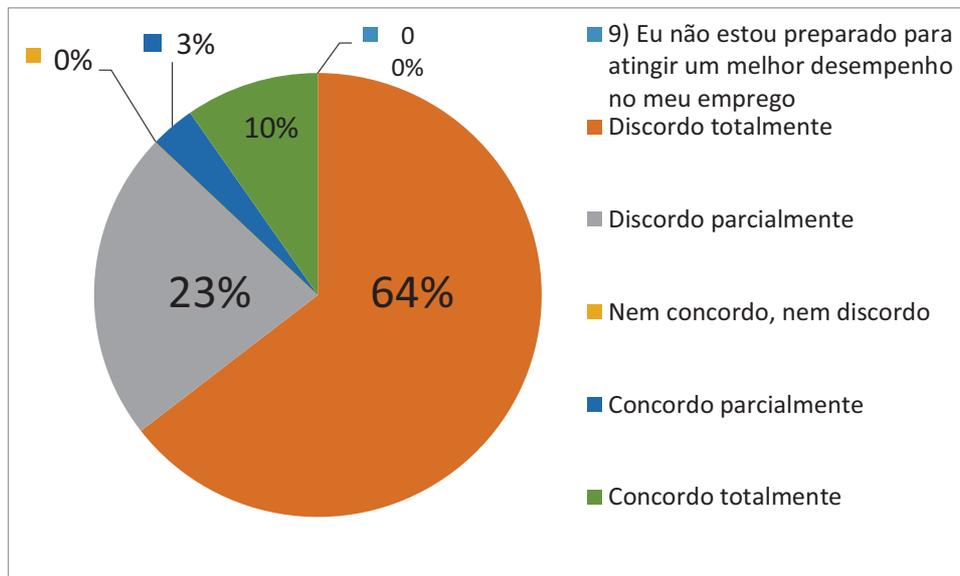
A questão obteve média baixa de 1,52, o que indica um bom resultado considerando que a maioria dos funcionários da amostra discorda da afirmação, sendo mais da metade os que discordam totalmente, e maior parte do restante os que discordam parcialmente (36%).

Questão 9 – é uma afirmação negativa que sonda quantos funcionários se consideram incapazes de melhorar seu desempenho no emprego.

Alternativa	Frequência (f)	peso (p)	f.p
Discordo totalmente	20	1	20
Discordo parcialmente	7	2	14
Nem concordo, nem discordo	0	3	0
Concordo parcialmente	1	4	4
Concordo totalmente	3	5	15
Total	31		53

Média: 1,71

Gráfico da Questão 9



O item obteve média de 1,71, sendo 64% os que discordaram totalmente e 23% discordou parcialmente, o que deduz um bom resultado no caso desse tipo de questão que infere uma afirmação negativa sobre o desempenho.

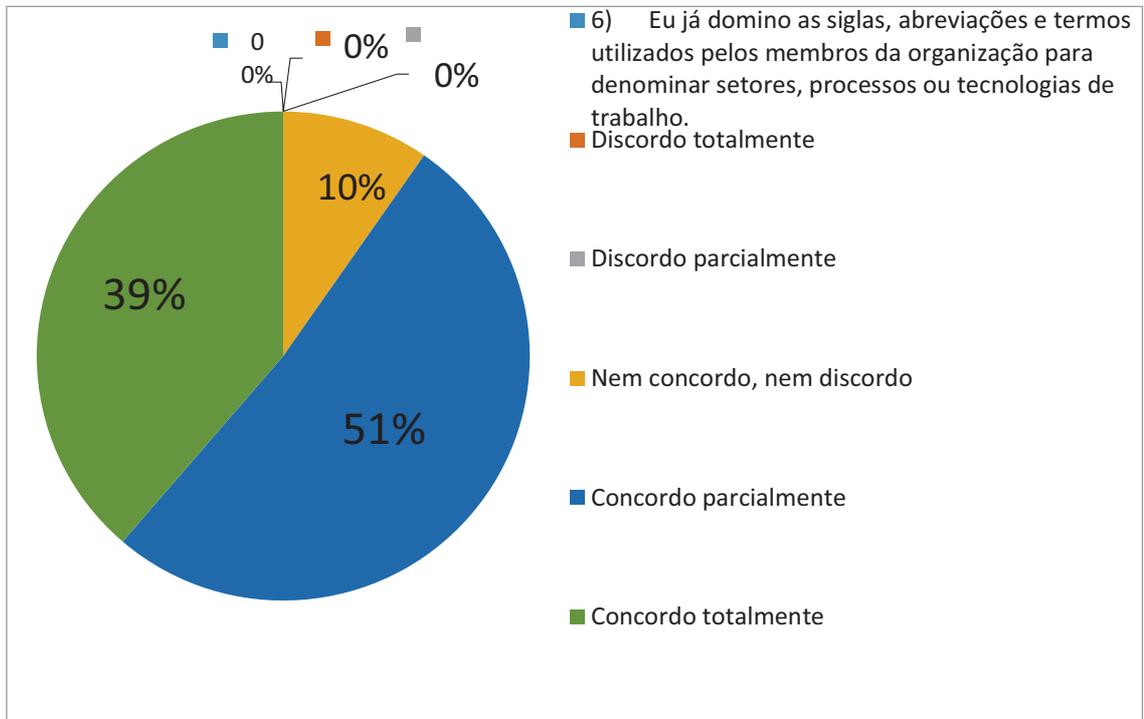
Questões concernentes ao desempenho no trabalho

Questão 6 – avalia se o funcionário considera possuir domínio sobre as siglas, termos e abreviações comumente utilizadas na Organização. Tal domínio é fundamental para um desempenho eficiente, pois caso o empregado ainda não saiba essas informações, é possível gerar demora na apresentação de resultados.

Alternativa	Frequência (f)	Peso (p)	f.p
Discordo totalmente	0	1	0
Discordo parcialmente	0	2	0
Nem concordo, nem discordo	3	3	9
Concordo parcialmente	16	4	64
Concordo totalmente	12	5	60
Total	31		133

Média: 4,29

Gráfico da Questão 6



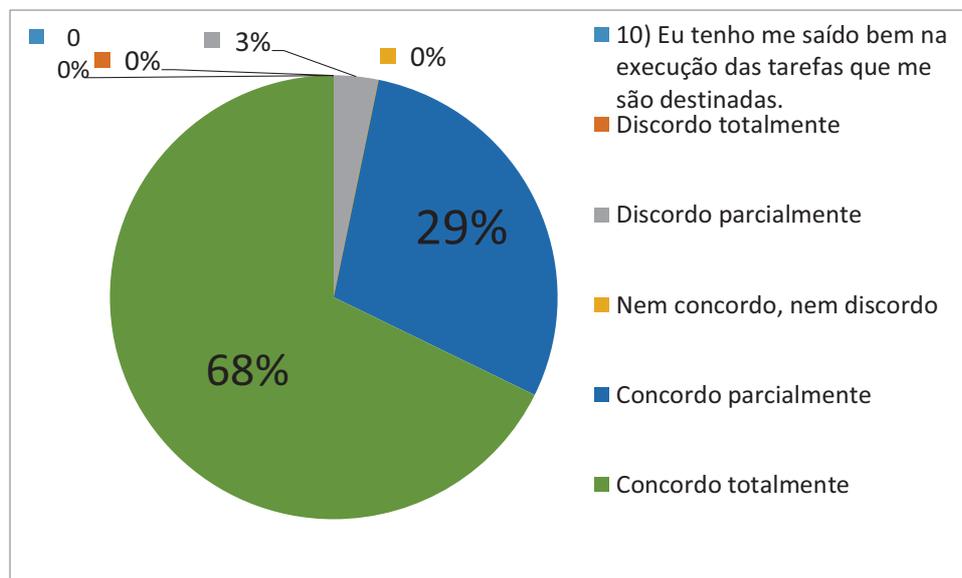
O item apresentou boa avaliação, de média 4,29. As alternativas de concordância formam a maioria das respostas, o que indica que os servidores estão capacitados quanto à compreensão da linguagem utilizada no trabalho.

Questão 10 – avalia se o funcionário acredita estar se saindo bem na execução de suas tarefas.

Alternativa	Frequência (f)	peso (p)	f.p
Discordo totalmente	0	1	0
Discordo parcialmente	1	2	2
Nem concordo, nem discordo	0	3	0
Concordo parcialmente	9	4	36
Concordo totalmente	21	5	105
Total	31		143

Média: 4,61

Gráfico da Questão 10



O item foi bem avaliado (média de 4,61), isto é, a maior parte da amostra indica acreditar estar desempenhando bem suas tarefas.

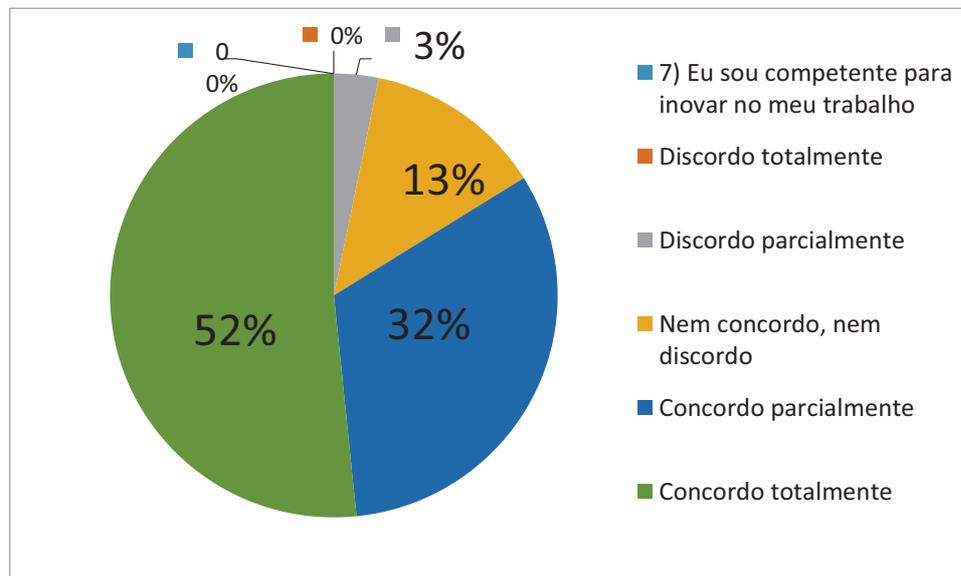
Questões relacionadas à iniciativa e autonomia no trabalho

Questão 7 – Expressa a perspectiva do servidor sobre sua capacidade de inovar no trabalho.

Alternativa	Frequência (f)	Peso (p)	f.p
Discordo totalmente	0	1	0
Discordo parcialmente	1	2	2
Nem concordo, nem discordo	4	3	12
Concordo parcialmente	10	4	40
Concordo totalmente	16	5	80
Total	31		134

Média: 4,32

Gráfico da Questão 7



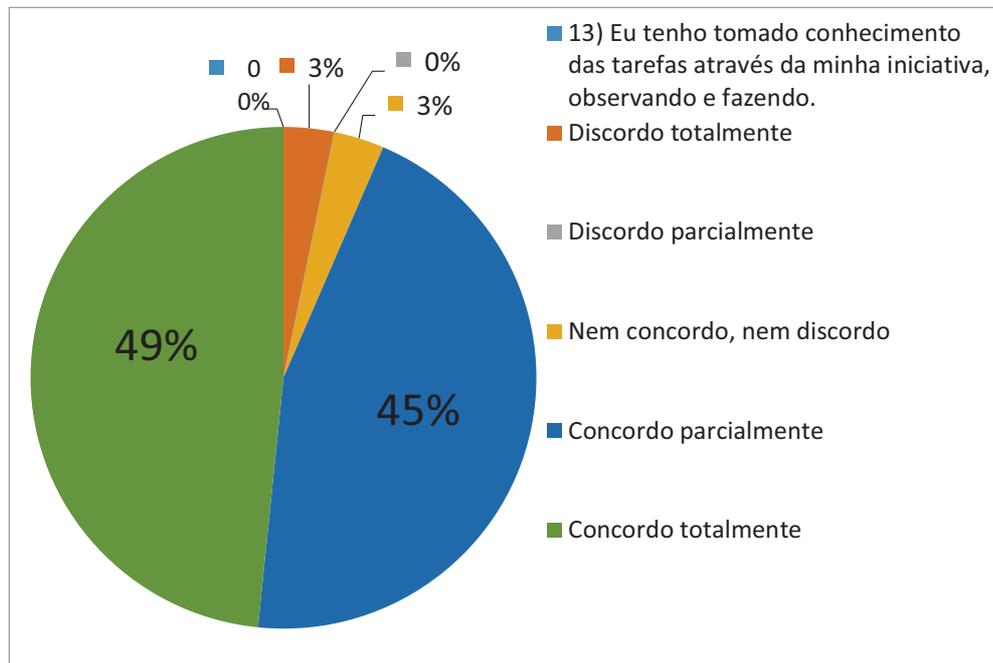
O item mostra uma média de 4,32, significando que na percepção dos servidores da amostra, a maioria se considera capaz de inovar em seu trabalho.

Questão 13 – Mede a iniciativa e autonomia do funcionário, em relação à forma como vem aprendendo suas tarefas.

Alternativa	Frequência (f)	Peso (p)	f.p
Discordo totalmente	1	1	1
Discordo parcialmente	0	2	0
Nem concordo, nem discordo	1	3	3
Concordo parcialmente	14	4	56
Concordo totalmente	15	5	75
Total	31		135

Média: 4,35

Gráfico da Questão 13



O item apresentou média elevada de 4,35, o que indica que na percepção dos funcionários, os mesmos têm tomado iniciativa de aprender corretamente suas atribuições.

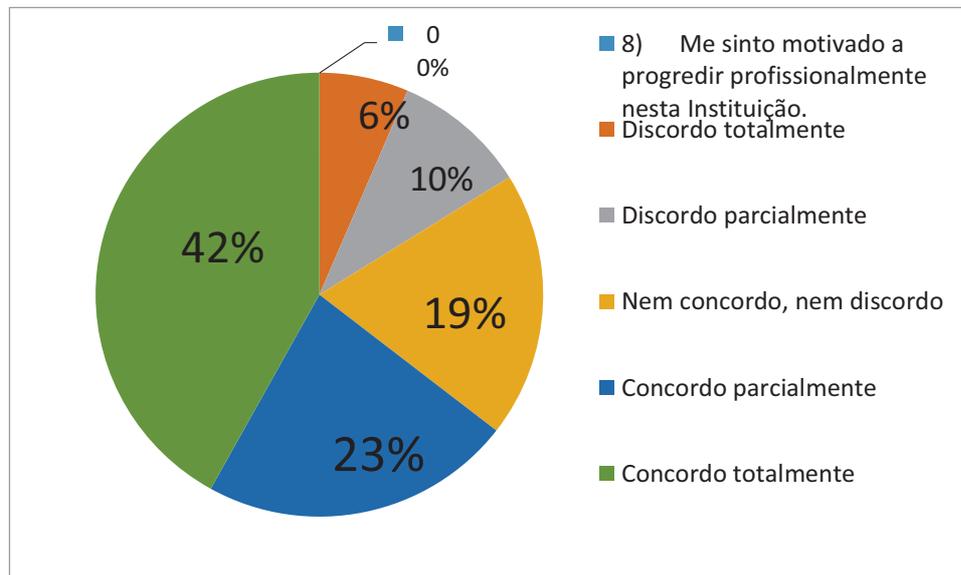
Questão concernente à Motivação

Questão 8 – O item mede o nível de motivação do funcionário a continuar trabalhando na Instituição com perspectiva de progresso.

Alternativa	Frequência (f)	Peso (p)	f.p
Discordo totalmente	2	1	2
Discordo parcialmente	3	2	6
Nem concordo, nem discordo	6	3	18
Concordo parcialmente	7	4	28
Concordo totalmente	13	5	65
Total	31		119

Média: 3,84

Gráfico da Questão 8



O item obteve média razoável de 3,84. Não obstante, o percentual que indicou as alternativas de concordância é relevante, sendo a maior parte os que concordaram totalmente que se sentem motivados a progredir profissionalmente na Instituição.

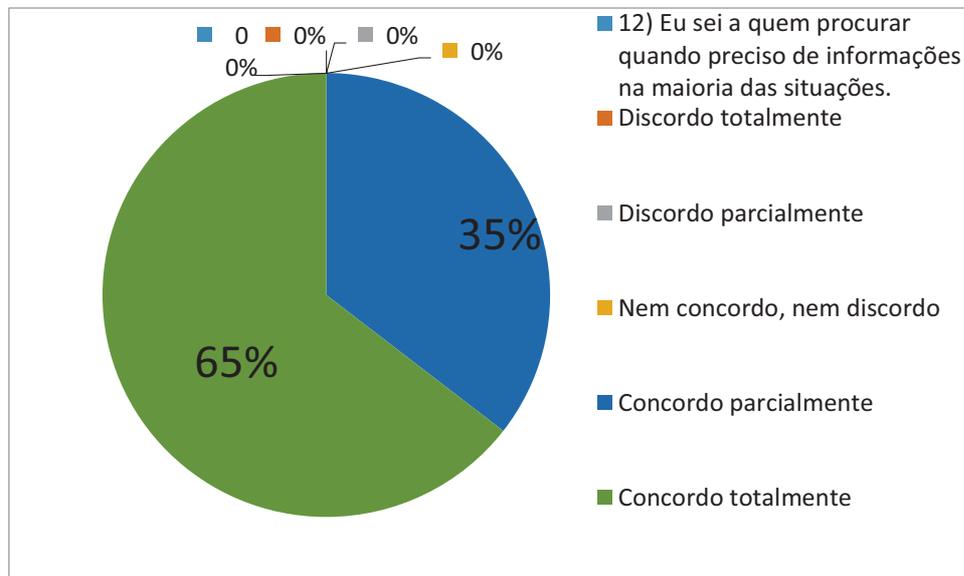
Questões relacionadas à integração ao grupo

Questão 12 – avaliou se o funcionário sabe a quem procurar quando precisa de informações. Se o funcionário avalia mal tal item, pode exprimir que não se sente à vontade no grupo para retirar suas dúvidas.

Alternativa	Frequência (f)	Peso (p)	f.p
Discordo totalmente	0	1	0
Discordo parcialmente	0	2	0
Nem concordo, nem discordo	0	3	0
Concordo parcialmente	11	4	44
Concordo totalmente	20	5	100
Total	31		144

Média: 4,65

Gráfico da Questão 12



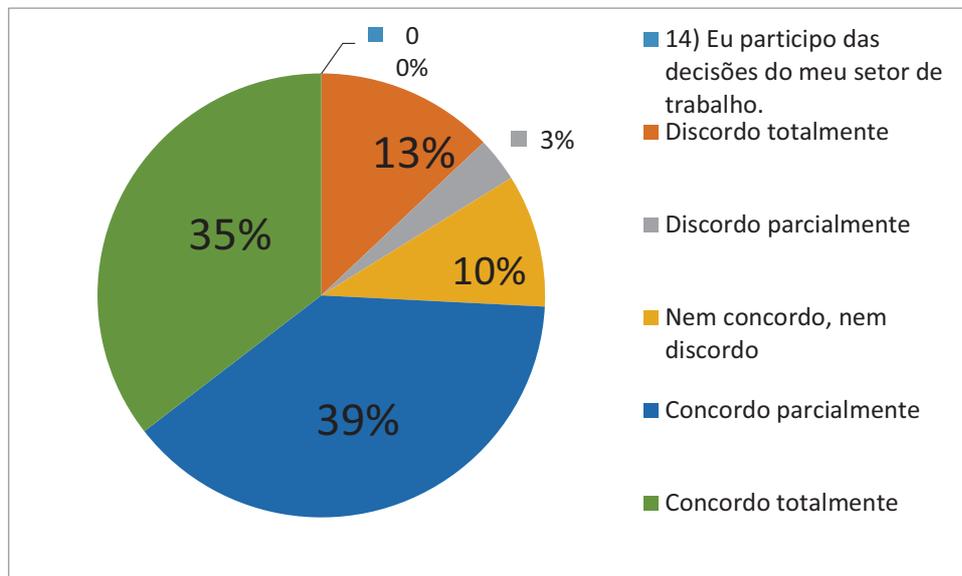
O item teve ótima avaliação, com média 4,65, sendo que nenhum entrevistado indicou alternativa de discordância nem neutralidade.

Questão 14–Avaliou se o funcionário sente-se incluído nos momentos de tomada de decisão no seu setor de trabalho.

Alternativa	Frequência (f)	Peso (p)	f.p
Discordo totalmente	4	1	4
Discordo parcialmente	1	2	2
Nem concordo, nem discordo	3	3	9
Concordo parcialmente	12	4	48
Concordo totalmente	11	5	55
Total	31		118

Média: 3,81

Gráfico da Questão 14



As respostas indicam uma média razoável de 3,81. A maioria indicou concordar parcialmente que é incluída no processo de decisão, e os números de discordância total e parcial são bem menores.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após análise dos resultados da pesquisa feita com os funcionários do cargo de Assessor Técnico, juntamente com a fundamentação teórica apresentada no primeiro capítulo, pode-se concluir que, em relação ao Processo de Socialização desenvolvido pela Reitoria da UEA, existe a falta de realização de treinamentos e palestras que apresentem ao novo funcionário aspectos da cultura da Instituição, como valores, missão e visão, o que pode prejudicar o acultramento dos novos membros. Ou seja, não há estabelecido um Programa de Socialização, sendo, portanto, a estratégia da Reitoria da UEA uma abordagem individual, identificada no embasamento teórico.

Outrossim, percebe-se que a recepção dos admitidos é feita através de um funcionário ou equipe que ensina ao novo membro suas atribuições, e, segundo os resultados da pesquisa, a absorção desse aprendizado é boa, sendo razoável a relação entre a forma de acolhimento do novo servidor com seu bom desempenho no trabalho, ao menos na percepção do mesmo.

A respeito do efeito da socialização sobre a iniciativa e autonomia no trabalho, percebe-se que os funcionários se veem como proativos para buscar compreender suas tarefas e desenvolver sozinhos as próprias definições das situações. Tendo em vista que não há um Programa de Socialização, é possível constatar a presença de uma estratégia isolada de socialização. Também percebe-se que a experiência profissional dos funcionários contribui para a compreensão das responsabilidades do seu cargo.

Em relação ao fator que procurou discernir os funcionários não socializados adequadamente, os resultados mostram que os colaboradores não se consideram distantes de conhecer o significado do seu emprego e também não consideram que estão despreparados para melhorar. Isto indica que o percentual de colaboradores não integrados nesse aspecto é baixo.

Apesar de o fator “motivação” não está tão otimizado como outros, tendo em vista que o resultado foi intermediário, a maioria dos funcionários estudados consente sentir-se motivada a permanecer na Organização e a crescer

profissionalmente dentro dela, concluindo-se no geral um bom resultado em relação a tal fator.

Quanto ao domínio da tarefa, medido pelo fator “desempenho”, observa-se que os servidores consideram-se eficientes em sua performance, e aptos em relação ao domínio dos termos específicos utilizados na Instituição.

Observa-se também, quanto à integração ao grupo, que a grande maioria dos funcionários consegue partilhar suas dúvidas com os colegas, porém os que se consideram efetivamente inclusos nas decisões do seu setor de trabalho representam um número menor, mas razoável.

Diante dos fatos, e com base nas ideias organizadas do primeiro capítulo, recomenda-se à alta administração da Reitoria da Universidade do Estado do Amazonas a elaboração de um Programa de Socialização com palestras e treinamentos que apresentem uma visão da história, valores e missão da Universidade ao ingressante, haja vista a importância da investidura da identidade da Organização ao novo membro para otimizar o comprometimento e encorajamento do mesmo, e melhorar a vinculação do acolhimento da Instituição com o desempenho do servidor.

Tendo em vista que verificou-se que o novo membro é recebido e orientado por um funcionário ou equipe geralmente do próprio setor onde o admitido vai trabalhar, adverte-se à Instituição certificar-se de que tais responsáveis estejam efetivamente preparados para tal tarefa, pois a socialização do novo servidor pode ser afetada negativamente se o mesmo recebe informações divergentes com o que a Instituição objetiva no processo de integração. É importante ter esse cuidado considerando que o novo membro pode acabar sendo doutrinado através de percepções particulares de funcionários antigos. É sugerido que haja uma definição mais apurada de quem pode desempenhar o papel de tutor do admitido.

A reflexão sobre os resultados gerou novas indagações que podem ser objeto de outras pesquisas, tal como o estudo mais apurado acerca da cultura organizacional presente na Reitoria da UEA, para verificar a influência que a mesma exerce no processo de gestão, e tornar possível a elaboração das estratégias de Socialização mais adequadas para o seu caso.

Também sugere-se pesquisas similares a esta em outras instituições públicas, haja vista a importância deste tema da área de gestão de recursos humanos e a necessidade de aperfeiçoamento dos processos de integração dos servidores do Estado, através de estudo minucioso de cada caso. Para tanto, as instituições podem contribuir de forma que o processo de investigação acerca do assunto se torne mais acessível para os acadêmicos e outros investigadores, disponibilizando a estes as informações necessárias para a apuração adequada dos dados que reflitam a realidade organizacional.

REFERÊNCIAS

AMARO, A.; PÓVOA, A.; MACEDO, L. **"A arte de fazer questionários."** Porto, Portugal: Faculdade de Ciência da Universidade do Porto (2005).

BERTOLINO FILHO, Jorge. **"Motivação."** 2ª ed. Campinas, SP: Alínea (2000).

BORGES, L. O. et al. **Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional.** Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo>> Acesso em: 22/09/2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução: Cecília Leão Oderich. Revisão técnica: Irene Kazumi Miura. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FLEURY, Maria Tereza L. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makrom, 1991.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** São Paulo: FGV, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **"Como elaborar projetos de pesquisa".** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GÜNTHER, Hartmut. **"Como elaborar um questionário."** Brasília: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental (2003).

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** Ivanildo Izaias de Macêdo, Denize Ferreira Rodrigues, Maria Elizabeth Pupe Johann, Neisa Maria Martins Martins da Cunha. 9ª ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MORIN, M. Estelle; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e gestão.** São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociedade das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PASCALE, R. **The paradoxo of "corporate culture": reconciling ourselves to socialization.** California Management Review, vol. 27, nº 02, winter, 1985.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho.** Rio de Janeiro: Campus, 2009.

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In: Vários Autores. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

UEA - **Universidade do Estado do Amazonas.** Disponível em <<http://www2.uea.edu.br/sobreuea.php?dest=missao>>. Acesso em: 24/11/2016.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ANEXO A**QUESTIONÁRIO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

INSTRUÇÕES: O questionário de Socialização Organizacional contém algumas afirmativas relacionadas à sua percepção sobre a Instituição. Sua tarefa consiste em ler cada afirmativa cuidadosamente e concordar em menor grau (Discordo totalmente) ou maior grau (concordo totalmente) sobre o que ocorre no seu ambiente de trabalho atual.

- 1) Ao ser admitido como membro da organização, participei de palestras ou treinamentos que abordaram assuntos como valores, visão e missão da Universidade do Estado do Amazonas.

 Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo, nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

- 2) Na ocasião de meu ingresso na Instituição, fui instruído por um funcionário ou uma equipe que me ensinou as tarefas pelas quais eu seria responsável em minha função.

 Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo, nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

- 3) Ao ser instruído quanto às minhas responsabilidades, eu compreendi bem o que eu deveria fazer em meu cargo.

 Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo, nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

- 4) Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.

 Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo, nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

5) Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

6) Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

7) Eu sou competente para inovar no meu trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

8) Me sinto motivado a progredir profissionalmente nesta Instituição.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

9) Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

10) Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

11) Meu bom desempenho com o qual realizo minhas atribuições hoje está muito relacionado com a forma que fui acolhido nesta Instituição.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

12) Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

13) Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através da minha iniciativa, observando e fazendo.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

14) Eu participo das decisões do meu setor de trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

OBRIGADA!