

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS / CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO / DA

**Análise do processo de socialização dos colaboradores da Unimed
Norte/Nordeste**

NIEDJA DA SILVA FEITOSA

JOÃO PESSOA – PB
FEVEREIRO/ 2015

NIEDJA DA SILVA FEITOSA

**Análise do processo de socialização dos colaboradores da Unimed
Norte/Nordeste**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como Requisito Obrigatório à obtenção do grau de bacharel em administração.

Professora Orientadora: Dr^a Celia Cristina Zago

JOÃO PESSOA – PB
FEVEREIRO/ 2015

A professora Orientadora: **Dr^a Celia Cristina Zago**

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso da aluna:

NIEDJA DA SILVA FEITOSA

João Pessoa, ____ de _____ de 2015.

Prof. M^a. Paula Luciana B. Sanches
Coordenadora do SESA

Parecer do Professor Orientador:

NIEDJA DA SILVA FEITOSA

**Análise do processo de socialização dos colaboradores da Unimed
Norte/Nordeste**

Trabalho de graduação aprovado como requisito para obtenção do título de Administrador do curso de graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Banca Examinadora:

Orientadora: _____

Profa. Dr^a Celia Cristina Zago – UFPB

Membro: _____

Profa. Dr^a Roberia Cesar Souto Maior - UFPB

JOÃO PESSOA – PB
FEVEREIRO/ 2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente ao dono da vida, aquele que era que é, e que há de vir. Sou grata a Deus pela sua infinita graça, bondade e seu infinito amor, pela força recebida todos os dias dessa jornada me fazendo acreditar que com fé tudo é possível. A Ele, pois, toda honra toda glória e todo louvor.

Agradeço a minha mãe, a quem tenho completa admiração, por seu meu exemplo de mulher, mãe e amiga, batalhadora, guerreira, verdadeira, amorosa e única, que sempre me apoiou em minhas decisões, me dando forças para nunca desistir de persistir no que acredito. Ao meu pai por toda confiança, pelo cuidado e pelo amor dispensado, pela demonstração de força de vontade. Agradeço ao meu amado esposo, pelo amor, carinho, atenção, por fazer os meus dias mais especiais, pela compreensão e apoio, pelos ensinamentos, pelos abraços de conforto, pela força em me fazer acreditar que conseguiria. Aos meus irmãos e sobrinhos, por me fazerem sentir amada e completarem o que tenho de precioso nesta vida, minha família, base de todo ser humano. Sem vocês a minha vida não seria a mesma, em vocês tenho segurança, vocês são meu alicerce.

Agradeço a minha orientadora, Prof^a Celia Zago, pela generosidade em compartilhar seu conhecimento a fim de contribuir com tanta riqueza à pesquisa, mesmo em meio a tantas ocupações e responsabilidades, se mostrou uma profissional exemplar, auxiliando em todos os momentos, desta forma, conquistou ainda mais a minha admiração. Sou grata a Unimed Norte e Nordeste em permitir que a pesquisa acontecesse em suas instalações à todos colaboradores participantes, mesmo em meio suas atividades prontamente auxiliaram de alguma maneira.

Aos amigos que conquistei durante a graduação, Jorge, Rafael e Thiago, pela irmandade construída, pelo apoio e força nos momentos em que o cansaço dominava a vontade de seguir em frente, pessoas que aprendi a amar.

RESUMO

Para cada mudança enfrentada nas diversas fases de nossas vidas, somos impactados pela adaptação e para que esta seja positiva, precisamos de conhecimento para superar. Quando este cenário trata de mudança no local de trabalho os impactos podem ser minimizados através do processo de socialização ou integração. Segundo Santos (2009), este processo realizado eficazmente, promove um ambiente para que o novo colaborador sinta-se pronto a exercer suas responsabilidades diminuindo as chances de não adaptar-se a nova rotina. Outro aspecto relevante ao processo é oferecer segurança, para que o funcionário sinta-se bem e consiga trabalhar mais satisfeito com mais empenho em suas atividades. Para que o processo seja eficaz de acordo com Fidelis e Banov (2007), deve ser contínuo. Por sua vez, Santos (2009) defende que o novo colaborador precisa obter informações da organização por meio de documentos visuais adotados na prática diária das atividades e Gontijo (2003), destaca que o processo de socialização é o momento de obter informações sobre a cultura, costumes, valores e da organização. O objetivo deste trabalho é analisar o processo de socialização dos novos empregados na Unimed Norte/Nordeste, especificamente descrevendo como acontece o processo com os novos colaboradores, apontar as fragilidades identificadas e propor possíveis melhorias, analisando assim a percepção do gestor a respeito do processo e o ponto de vista de colaboradores recentes. O método utilizado para alcançar o objetivo proposto foi de abordagem qualitativa e quantitativa, de nível descritiva e exploratória e o delineamento como estudo de caso. Com a pesquisa constatamos fragilidades quanto a limitação do processo, ausência de documentos para que o recém chegado realize consultas e a pouca propagação da cultura empresarial. Com estas observações trazemos a reflexão para melhorias ao processo de socialização praticado na empresa.

Palavras-chave: Socialização.Integração. Novos colaboradores.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F311a Feitosa, Niedja da Silva.

Análise do processo de socialização dos colaboradores da Unimed Norte/Nordeste. / Niedja da Silva Feitosa. – João Pessoa: UFPB, 2015.
38f.

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Célia Cristina Zago.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Processos de socialização. 2. Novos colaboradores – integração. 3. Unimed Norte/Nordeste. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658.3(043.2)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	PROBLEMA DE PESQUISA	8
2.1	OBJETIVOS	10
2.1.1	Objetivo geral.....	10
2.1.2	Objetivos específicos.....	10
3	JUSTIFICATIVA	10
4	REFERÊNCIAL TEÓRICO	12
4.1	Evolução na Administração de Recursos Humanos	12
4.2	Socialização	15
4.3	Socialização organizacional	16
4.3.1	Etapas do processo da socialização organizacional.....	17
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	18
5.1	Caracterização da pesquisa.....	18
5.2	Sujeitos da pesquisa	20
5.3	Estrutura da pesquisa e técnicas de coleta de dados	21
5.4	Interpretação e análise dos dados	21
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	24
7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	30
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
9	REFERÊNCIAS.....	33
10	APÊNDICE.....	36
	Apêndice A - Questionário usado na coleta de dados da pesquisa.....	36

1 INTRODUÇÃO

É comum que mudanças tragam expectativas ao ser humano e que o medo do desconhecido cause insegurança. Este sentimento nos acompanha desde os primeiros anos de vida, quando precisamos sair de nossas confortáveis casas para o desconhecido mundo da escola. Da mesma maneira acontece na vida adulta ao enfrentarmos o mercado de trabalho, estando o profissional assumindo uma nova função ou um novo emprego. O desconhecido causa este desconforto (LUZ 2006).

Para a diminuição desse impacto do desconhecido as empresas mais preparadas se dedicam a um processo de integração ou socialização organizacional dos seus empregados. Segundo Santos (2009), a integração dos recém-chegados é tão importante quanto o processo de seleção. O colaborador precisa conhecer a rotina da empresa, seus novos colegas, obter informações da organização por meio de documentos visuais, vídeos institucionais, manuais e procedimentos adotados na prática diária das atividades. O autor relata que para a eficácia do processo de socialização, o novo integrante deve se sentir preparado e seguro, pois o funcionário bem integrado diminuirá as chances de inadaptação.

Socialização organizacional é o processo em que os recém-chegados, têm a oportunidade de conhecer melhor a organização e adquirirem conhecimentos necessários para o desempenho eficaz de suas funções (JONES; GEORGE, 2008 p.61). Desta forma podemos avaliar que este processo facilita a fase de adaptação dos profissionais tornando esta passagem o mais confortável possível.

Gontijo (2003), reforça essa ideia destacando que a socialização ou indução é uma etapa importante para o desenvolvimento do colaborador e uma estratégia relevante no processo da formação do sujeito organizacional. Durante o processo de socialização o empregado tem a oportunidade de obter informações sobre a cultura, costumes valores e rotinas aplicadas na organização. Segundo Pontes (2001, p. 174) “a empresa tem sua cultura; seus valores; seu modo de ser; suas políticas e procedimentos; padrões de comportamento de chefias, de subordinados e colegas”, portanto, cada empresa possui sua identidade e o colaborador precisa conhecê-las para fazer parte deste universo.

Stoner e Freeman (1982), concluem de acordo com as hierarquias das necessidades de Maslow, que os empregados necessitam que a empresa na qual estão inseridos, lhes proporcione a garantia de atendimento de suas necessidades básicas, portanto, se eles não se sentirem como parte integrante da organização, a frustração por não alcançar a necessidade de participação e de ser aceito, poderá afetar na resposta esperada pela organização, mesmo existindo incentivos de ordem mais elevada.

Considerando a importância da socialização, Schein e Wanous (1978,1992 *apud* França et al. 2002, p.166), apontam possíveis complicações que podem acontecer devido a falhas no processo da socialização dos empregados, como a exclusão, ou seja, não se sentir parte integrante, podendo levar o empregado a ter conflito de interesses, diminuição do desempenho com castração da criatividade e até prejuízos, como aumento da rotatividade e absenteísmo.

Morin e Aubé (2009), reforçando o que foi dito anteriormente, afirmam que no processo de socialização o profissional aprende pontos relevantes da organização, seus valores, costumes, normas, qual o comportamento adequado diante das autoridades, quais os hábitos admitidos e esperados, bem como as responsabilidades que serão designadas, os papéis que serão atribuídos e quais as competências que a empresa espera que sejam desenvolvidas. Desta forma, proporcionar um ambiente receptivo, munido de informações necessárias para o desempenho das atividades, conhecimento das regras, costumes e prioridades, proporciona segurança ao novo colaborador. Sentir-se bem no novo ambiente traz motivação e permite inclusive um melhor desempenho. A socialização organizacional por sua vez, ajuda a proporcionar este ambiente aos novos integrantes e conseqüentemente oferece retorno à empresa mediante a participação efetiva com mais empenho do colaborador.

Nessa mesma linha, Stoner e Freeman (1982) concluem que programas eficazes de socialização diminuem a ansiedade sentida pelos novos colaboradores, diante do ambiente desconhecido. Informações efetivas a respeito do local, superiores e colegas, permitem que o recém chegado seja tranquilizado e familiarizado. Segundo os autores a satisfação no trabalho, garante que os empregados trabalhem em prol da empresa.

Em reforço, Moreland e Levine (1982, 2001 *apud* Morin e Aubé, 2009, p.227) definem que a socialização em um grupo de trabalho é determinante quando o foco é comprometer-se com a empresa. Portanto se o indivíduo não sentir-se parte integrante do grupo o seu desempenho na organização estará comprometido. Se o seu desempenho ficar comprometido, conseqüentemente a empresa não conseguirá manter vantagem competitiva neste critério. Uma vez que, segundo Dessler (2003, p.14) “ [...] manter vantagem competitiva significa ter uma força de trabalho altamente comprometida e competente”.

De acordo com Fidelis e Banov (2007), o processo de socialização nas empresas não se dá somente no momento da chegada do novo colaborador, trata-se de um processo contínuo que acompanha o funcionário durante todo o período que ele permanecer na empresa, seja em mudança da função, setor e até ascensão hierárquica. Neste tipo de socialização são utilizadas ferramentas como treinamento e conta também com reforços, como confraternizações, encontros de lazer, momentos de descontração, promovidos pela empresa.

O foco deste trabalho está concentrado na importância do processo de socialização como fator de integração do novo trabalhador ao ambiente organizacional.

Para tanto, elegemos o estudo da realidade do processo de socialização/integração na Unimed Norte/Nordeste.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Com o aumento da concorrência nos mais diversos segmentos devido à busca constante do conhecimento, as empresas vêm buscando reunir o máximo de vantagens no que podem apresentar como diferencial. Ser uma empresa acolhedora, receptiva não somente aos seus clientes externos, auxiliam benéficamente na formação da imagem da organização. Boas e Andrade (2009), relatam que a satisfação dos colaboradores resulta na boa imagem da empresa.

Apesar do quase monopólio da Unimed no seu setor no norte e nordeste do país, seus administradores procuram estratégias de gestão que possam tanto tornar

a organização administrativamente sustentável, como manter sua vantagem em relação aos possíveis concorrentes e novos entrantes no mercado procurando oferecer um serviço de qualidade aos seus afiliados.

Através de conversa preliminar com o gestor de Recursos Humanos da organização e de nossa vivência no ambiente estudado, já que somos empregada na mesma, pudemos evidenciar algumas informações de cunho empírico sobre o processo de socialização na cooperativa.

Apesar do gestor citado perceber a importância de um programa de socialização bem estruturado para envolvimento mais eficaz da equipe com a empresa, e entender que a falta de estruturação deste processo pode interferir no desenvolvimento do colaborador dentro da organização bem como o seu comprometimento com os valores e objetivos da empresa, seu relato demonstra preocupação com a forma de como ele é feito atualmente e relatou o interesse da reestruturação do processo para alcançar o fim desejado.

Além disso, a observação empírica nos permite identificar algumas falhas no processo de socialização, levando-nos a crer que apesar da sua importância esta atividade ainda não está estruturada adequadamente.

Para atenuar estes problemas, faz-se necessário a padronização de um programa de socialização que possa ser aplicado, objetivando auxiliar na formação de uma equipe cujos interesses estejam alinhados com os da empresa e que os empregados sejam capazes de compreender a relevância de seus papéis no resultado esperado pela Unimed Norte/Nordeste.

De acordo com o gestor de Recursos Humanos da Unimed Norte/ Nordeste, nos últimos cinco anos a empresa vêm passando por um processo de reestruturação administrativa, onde programas como o de integração do novo colaborador estão em fase de ajustes nos últimos três anos, portanto é precário e necessita de reformulações.

Ao confrontar os pressupostos teóricos com a realidade da Central Operadora de Plano de Saúde - Unimed Norte/nordeste, nota-se que o assunto representa um interessante foco de estudo, podendo ser de serventia para

organização, já que a mesma demonstra o interesse no aperfeiçoamento do processo.

Desta forma, para melhor entendimento da realidade organizacional no que tange ao seu processo de socialização de novos empregados, faz-se necessário saber: Como é realizado o processo de socialização dos novos funcionários da Unimed Norte/Nordeste?

2.1 OBJETIVOS

Na elaboração de um trabalho é importante estabelecer metas que sirvam de guia para alcançar o destino e resultados desejados. Estas metas são os objetivos propostos que seguem abaixo.

2.1.1 Objetivo geral

Analisar o processo de socialização dos novos empregados na Unimed Norte/Nordeste.

Para alcançar o objetivo geral foram definidos objetivos específicos:

2.1.2 Objetivos específicos

- Descrever como se dá o processo de socialização e integração dos novos funcionários na organização estudada;
- Verificar possíveis adaptações do processo à teoria estudada;
- Propor ações de melhorias no processo de socialização e integração dos novos colaboradores da empresa em estudo.

3 JUSTIFICATIVA

França et al. (2002), afirmam não ser suficiente o gestor somente identificar a cultura organizacional, ele precisa também compreender como esta cultura está sendo assimilada e propagada pelos colaboradores. Formar uma equipe de

excelência que entenda a essência da organização, que consiga incorporar e transmitir seus valores é um desafio. Para que o colaborador propague a identidade da empresa ele precisa conhecê-la e a maneira de como está sendo realizado torna-se um assunto interessante.

Segundo Dutra (2002) é necessário que o trabalhador desenvolva uma relação com a empresa, a socialização é a intermediadora deste relacionamento, pois à medida que o funcionário descobre a empresa, vai sendo descoberto por ela e este relacionamento vai sendo construído. O autor ressalta que se não houver esta relação dificilmente o colaborador entregará o que a empresa precisa de sua parte, portanto se a relação for bem construída ele sentirá satisfação em entregar o que a empresa necessita.

Esta entrega está relacionada diretamente com o que o colaborador irá produzir em favor da empresa, Gil (2001 p.44) afirma que “Os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos; são os que ‘vestem a camisa’. Os verdadeiros parceiros da empresa”. Segundo o autor, para que a empresa torne-se competitiva, as pessoas da organização precisam ser altamente produtivas. Sob este entendimento, percebe-se que o processo de socialização está diretamente relacionado com a competitividade da empresa pois o nível da relação de integralização do empregado com a empresa está diretamente relacionado com o resultado de sua produção.

Segundo França et al. (2002), “a socialização bem sucedida proporciona ao indivíduo, nova autoimagem, novo comprometimento, novos valores e novos talentos”. Tratando de sucesso no processo de socialização Robbins e Decenzo (2004) afirmam que se esta fase for bem conduzida diminui a probabilidade do mau desempenho de suas atribuições pelo fator de se sentir parte integrante do meio. A relevância deste trabalho dá-se por poder ser realizado em uma organização que expressa interesse no aperfeiçoamento da gestão de pessoas, desta forma a pesquisa poderá contribuir no aprimoramento da socialização e integração dos novos empregados.

Para a Universidade este trabalho é considerável, pois traz conhecimento no que diz respeito à gestão estratégica de pessoas podendo ser aplicado de maneira

prática em organizações, reunindo aprendizado teórico no que se refere ao processo de socialização do colaborador na organização.

Para a pesquisadora é significativo pelo acréscimo no aprendizado de maneira incalculável, concomitante a oportunidade de poder contribuir com um trabalho de cunho científico à organização na qual está inserida.

4 REFERÊNCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que segue trata da Evolução da Administração de Recursos Humanos, Socialização e Socialização Organizacional que é o foco da pesquisa.

4.1 Evolução na Administração de Recursos Humanos

A sociedade encontra-se em constante evolução e a administração de Recursos Humanos procura acompanhar essa evolução. Um breve histórico da gestão de recursos humanos nos mostra esta afirmativa.

Tudo começou na Inglaterra por volta de 1730 com a revolução industrial, onde a produção artesanal foi substituída pelo sistema de produção mecanizada, assim a produção tornou-se fragmentada e as tarefas se tornaram processos simples que não necessitavam de muita experiência dos trabalhadores para sua execução. Segundo Silva (2001), o que mais marcou esta revolução foi a troca do trabalho realizado pelas pessoas passando a ser realizado por máquinas.

Em meados de 1880 nos Estados Unidos, o jovem promissor Frederick W. Taylor, observando a execução das tarefas na fábrica, percebeu que se otimizasse a maneira de realização das tarefas, o processo poderia ser mais eficiente. Desta forma desenvolveu um sistema de análise do trabalho em função do tempo e dos movimentos utilizados, padronizou a maneira dos operários executarem suas atividades, criou programa de treinamento para aumentar o ritmo de produzir, originando a administração científica. Nesta abordagem, os trabalhadores eram

motivados a produzir mais de acordo com que foram ensinados e o sistema de pagamento era de acordo com o que fosse produzido. (SILVA,2001).

Em 1908, surge nesse cenário o já empresário Henry Ford, revolucionando a indústria quando inseriu seu conceito de linha de montagem. Neste conceito cada funcionário precisava de muita exatidão em seus movimentos para que a sequência da linha de produção não sofresse atraso, desta forma instituiu-se a padronização dos movimentos em relação ao controle rígido do tempo. Nesta época acredita-se que foi criado o primeiro departamento pessoal, portanto sua função era somente de selecionar, treinar e controlar rigidamente os funcionários para que pudessem seguir as exigências dos métodos da administração científica instituída por Taylor. (ADMINISTRAÇÃO,2009).

Neste período, problemas de ordem social e psicológica já acometiam os trabalhadores como: alcoolismo, doenças de ordem emocional, fadiga, absenteísmo, greve e alta rotatividade, então começou-se a perceber a importância de se compreender a origem desses acontecimentos (ADMINISTRAÇÃO,2009).

Gil (2001) relata que o psicólogo Elton Mayo, com o experimento de Hawthorne, em 1927, concluiu que fatores psicológicos e sociais afetavam na produtividade do trabalhador. Como consequência deste experimento e de outros acontecidos posteriormente, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho.

Desta forma, assuntos antes não considerados pela administração de pessoal como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ganhar espaço.

Em 1960 Douglas McGregor, estabeleceu as Teorias X e Y que indicam a existência de dois perfis de trabalhadores. Na teoria X o empregado era visto como um ser pouco responsável e pouco comprometido com a organização, preguiçoso que necessitava de um rígido controle de suas atividades e o administrador precisava utilizar de mecanismos externos para controlar suas atitudes em função dos objetivos da empresa. Já a teoria Y, trazia outra perspectiva baseada em entendimentos mais atualizados sobre o comportamento do indivíduo. Esta teoria anula a suposição que o trabalhador em sua natureza é preguiçoso e pouco confiável, propõe que as pessoas motivadas adequadamente podem se autodirigir e serem criativas, ou seja, procura gerenciar os interesses individuais com os da

organização, utilizando o trabalho como meio para que cada empregado possa ampliar sua competência, autocontrole e realização, (SILVA, 2001).

Tratando de evolução da área de RH, segundo Tanke (2004), modificações expressivas aconteceram na década de 1980, quando o departamento de pessoal deixa de ser local de contato com o funcionário para execução de atividades exclusivamente burocráticas e começa a ser o departamento que se sensibiliza com as necessidades da equipe. Só na década de noventa que de fato começa a representar os recursos humanos e proporcionar benefícios passava ser a forma de cativar os funcionários na empresa. Neste período começa-se a reconhecer o valor e a importância das pessoas como parte contribuinte na empresa, atenções se voltam às necessidades dos empregados de maneira estruturada, proporcionando perspectivas em construir suas carreiras.

Segundo Gramigna (2007), a maneira antiga centralizadora e inflexível de gerir pessoas, não subsistiria por muito tempo e logo as empresas começaram a se preocupar em atrair e reter talentos, ou seja, pessoas detentoras de conhecimentos, competências e habilidades para desempenhar seus papéis com excelência, agora como vantagem competitiva. A autora se refere a este período como a “era do talento” e as empresas passam a planejar meios de deter estes profissionais.

Sob este novo entendimento, os talentos tendem a não permanecer em empresas que não aderem à evolução da postura na gestão de pessoas em valorizar suas competências. Fleury e Fleury (2004), abordam o assunto como sendo um conjunto de capacidades humanas que envolvem conhecimento, habilidades e atitudes, ou seja, um acúmulo de recursos retidos pelo indivíduo que reflete na excelência do desempenho. Para que as competências sejam aprimoradas, o conhecimento também precisa ser aperfeiçoado, no ambiente organizacional este aprimoramento se dá por meio da aprendizagem. Robbins e Decenzo (2004), tratam o treinamento como uma aprendizagem que objetiva melhorias permanentes no progresso do desempenho das execuções, envolvendo mudanças nas habilidades, conhecimento e atitudes do trabalhador, assim como se dá no processo de socialização.

A preocupação do RH hoje é fazer com que o empregado sinta-se como parte integrante da empresa, através de um relacionamento saudável durante todo o

tempo em que pertencer a organização. O primeiro aprendizado do colaborador na empresa é sobre sua cultura, valores, pessoas que fazem parte da empresa, qual sua posição no mercado, qual o comportamento e atitudes esperados pela empresa. (DUTRA,2002).

A administração de recursos humanos tem a responsabilidade gerenciar as pessoas dentro da organização. Stoner e Freeman (1982), apontam sete atividades básicas à ARH, iniciado pelo o planejamento dos recursos humanos, com a finalidade de assegurar o suprimento das necessidades de pessoal, em seguida o recrutamento, dispondo de pessoas compatíveis ao plano de recursos humanos, em terceiro lugar vem a seleção implicando o de ferramentas para avaliação para classificar o candidato, em quarto lugar vem a socialização para ajudar nos recém chegados a se ajustarem à empresa, seguido o treinamento e desenvolvimento objetivando aumentar a capacidade dos funcionários. Em sexto lugar está a avaliação de desempenho que compara o desenvolvimento do empregado com os padrões exigidos, por fim as atividades de promoções, transferências, rebaixamento e desligamento permitindo desligando ou remanejando os que não superaram as expectativas.

Compreendendo que a socialização promove ajustes entre o recém chegado com a empresa, e esta prática é de responsabilidade da administração de recursos humanos, a seguir ampliaremos o entendimento a respeito de socialização.

4.2 Socialização

Ao falarmos de socialização, somos arremetidos a fase da infância, ao relacionamento que possuímos com o primeiro grupo de pessoas com quem nos socializamos, nossa família. Portanto, como seres sociáveis as relações são ampliadas durante toda a nossa existência. Segundo França et al. (2002), associamos a socialização com o desenvolvimento na fase infantil, porém este processo ultrapassa essa fase, visto que o aprendizado do ser humano não se concentra somente nesta etapa, pois como adulto existem inúmeras mudanças incapazes de serem compreendidas no início da vida. Os autores apontam que o

processo de socialização é composto por quatro partes: o agente como fonte do aprendizado; o processo do aprendizado; o alvo, que seria o indivíduo que está sendo socializado e o resultado, que é o que está sendo aprendido.

Morin e Aubé (2009, p. 224), afirmam que “Por meio da socialização, o indivíduo aprende os valores, as normas e os comportamentos que se espera dele”. Estes comportamentos estão relacionados com os papéis que a sociedade espera que o indivíduo desempenhe. França et al. (2002), apontam que o conteúdo principal da socialização são os papéis, sendo eles a soma do que se espera que alguém desempenhe, os papéis são mutáveis e ligados às particularidades sociais durante as etapas da vida. Os autores defendem que durante a socialização se aprende como desempenhar os vários papéis, considerando uma resposta compatível com a expectativa criada pelo meio no qual está inserido. Porém, se pensarmos que a socialização é um meio pelo qual o socializado é passivo ao processo, erramos. Os autores tratam a socialização como uma via de mão dupla, em que durante o processo, tanto o socializador como o socializado podem ser transformados por intermédio da troca.

Como foi dito, socialização é um processo contínuo e se repete ao longo de nossas vidas, pois estamos em constante aprendizado, de igual modo o processo também faz parte da nossa vida profissional. A seguir ressaltaremos como a socialização se dá nas organizações.

4.3 Socialização organizacional

A socialização organizacional é um processo é indispensável para o novo colaborador, pois neste momento ele terá a oportunidade de compreender e assimilar a cultura da empresa.

Segundo Maximiano (2012, p. 435)

Socialização (ou aculturação) é o processo por meio do qual os indivíduos aprendem e adquirem a cultura de uma organização ou ocupação. De maneira sutil ou coercitiva, os recém-chegados são aculturados, aprendendo a se comportar de acordo com as normas do grupo ou da organização já existente.

França et al. (2002), relatam que o processo de socialização abrange duas dimensões, a primeira é a imagem da organização para o novo candidato, podendo levá-lo a refletir quais dos seus comportamentos e valores precisam ser revertidos

para alinhá-los aos da empresa. A segunda dimensão é a de expectativa do empregado quanto às suas atividades, desta forma o processo de seleção que deve ser criterioso ao descrever detalhadamente a organização e a importância de seu papel na empresa. Portanto, se o que for apresentado ao candidato antes do contato real com a empresa fugir à realidade, pode gerar uma insatisfação ao empregado, ocasionado assim sua saída prematura da empresa.

Em concordância a este entendimento, Fleury e Fischer (1996), dizem que o primeiro contato do funcionário com a empresa é crucial na vida do colaborador, pois, é no momento que ele está ingressando na organização que as impressões vão sendo incorporadas. Neste processo o novo empregado tem a oportunidade de conhecer a cultura, valores, perceber as características da empresa e tentar conciliar aos seus objetivos, é neste momento que a organização consegue alinhar seus interesses com o novo colaborador.

4.3.1 Etapas do processo da socialização organizacional

Dessler (2003), considera socialização organizacional um processo contínuo para a transmissão de valores, padrões, comportamentos e atitudes que são esperados pela empresa e seus departamentos.

Segundo Maximiano (2012) o processo de socialização passa por três estágios, o primeiro começa antes mesmo do colaborador entrar na empresa, seria o estágio da expectativa e preparação. É o momento da criação da imagem por meio de informações obtidas por pessoas que já fazem parte da organização ou por outras fontes é a fase da expectativa.

A segunda etapa acontece no momento do ingresso na empresa, quando o indivíduo inicia o processo de aprendizagem por meio de treinamento, estudo dos manuais e orientações dadas pelos veteranos. Dessler (2003), chama essa etapa como programa de orientação, este programa pode ser breve e informal ou formal e longo. É comum que durante este programa, o funcionário receba manuais com assuntos que lhe esclareçam horário, rotinas e regulamentos. O autor afirma que o processo de orientação é bem-sucedido quando consegue transmitir ao funcionário o sentimento de ser bem-vindo, consiga ter a compreensão da empresa quanto ao seu passado, presente e visão de futuro e saber o que a empresa espera dele, tanto

na realização de suas tarefas como no comportamento. Normalmente a orientação inicial é feita pelo profissional de RH, em seguida o funcionário é apresentado a pessoa que será responsável por ele que lhe trará informações pertinentes ao trabalho e cargo que irá ocupar. Robbins e Decenzo (2004), afirmam que este é o momento de promover a familiarização com o ambiente e as pessoas, reduzindo a ansiedade. Este é o momento de esclarecer como a participação do novo colaborador irá contribuir para o alcance de metas estabelecidas.

A última etapa percorrida por Maximiano (2012), é a fase do ajuste e integração, nesta, o novato já adquiriu os comportamentos esperados e passa a ser considerado como integrante da equipe, a relação que estabelecer com os veteranos será determinante para sua aceitação.

Expostos os principais aspectos teóricos que fundamentam esse trabalho, passamos para a descrição dos procedimentos metodológicos que nortearam os passos da pesquisa.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2008), a diferença do conhecimento científico para os demais é a sua característica de verificabilidade, e para que este conhecimento seja considerado científico, faz-se necessário verificar quais foram os métodos utilizados que permitiu chegar a tal conhecimento, ou seja, o método é o caminho percorrido para levar-nos ao fim desejado. Portanto, para que a pesquisa seja realizada fez-se necessário escolher a metodologia a ser aplicada com a finalidade de alcançar o objetivo proposto neste projeto.

5.1 Caracterização da pesquisa

No desenvolvimento da pesquisa utilizou-se o método indutivo, para Marconi e Lakatos (2003) este é um processo pelo qual, utiliza-se dados suficientes porém limitados e deduz como a verdade universal. A pesquisa apresentará abordagem qualitativa e quantitativa. Segundo Strauss e Corbin (2008), pesquisa qualitativa é qualquer pesquisa que apresente seus resultados sem a utilização de procedimento

estatísticos ou meios de quantificação, podendo se referir sobre experiências vividas, comportamentos, emoções, dentre outros, em situações que a análise é interpretativa. Para Marconi e Lakatos (2003), abordagem quantitativa, permite comprovar as semelhanças dos fatos entre si, e obter generalização sobre sua natureza, episódio ou definição.

De acordo com Acevedo e Nohara (2007), existem níveis de pesquisa que significam qual a característica que ela possui, dividida como descritiva, exploratória ou explicativa. Relatam que a pesquisa descritiva deve ser utilizada quando o objetivo for descrever as características de um grupo, avaliar a dimensão de uma população de comportamentos do interesse da pesquisa visando apenas descrevê-lo. Já Hymann (1967, apud Marconi e Lakatos 2008, p.107-108), definem este tipo de pesquisa como simples descrição de um fenômeno. Gil (2008), classifica a pesquisa exploratória tendo como objetivo proporcionar visão geral próxima de um determinado fato afim de ampliar, explicar e alterar conceito e ideias. Desta forma, escolhemos a pesquisa descritiva e exploratória pois o objetivo é descrever e analisar como se dá o processo de socialização dos empregados da Unimed – Norte/Nordeste. Utilizaremos também a observação participante, para Marconi e Lakatos (2008) este tipo de observação é realizada com a participação real do pesquisador com o grupo estudado de forma natural, ou seja, o observador pertence à comunidade estudada.

O delineamento da pesquisa se dá com o estudo de caso. De acordo com Acevedo e Nohara (2007), este delineamento é peculiar em poder avaliar indivíduos ou organizações em profundidade. Como estratégia, este tipo de pesquisa envolve o planejamento, técnica de coleta e análise dos dados, enfatiza questões com foco em acontecimentos atuais e não necessita de controle dos eventos comportamentais, ou seja, não se manipula as informações e objetiva descrevê-las. Descreveremos como acontece a socialização, através da observação, análise de documentos existentes e narrando como acontece o processo sob a perspectiva do gestor de recursos humanos. Desta forma, os sujeitos da pesquisa serão o gestor de Recursos Humanos e um grupo de cinco pessoas recém-admitidas na empresa de setores diferentes, que passaram pelo processo de socialização em períodos variados entre os meses de setembro e outubro de 2014. Este grupo de seis funcionários, compuseram a amostragem da pesquisa. Segundo Gil (2008), este tipo de amostra

é denominado não probabilística por acessibilidade ou conveniência, onde o pesquisador seleciona os elementos a que têm acesso, e estes elementos possam representar o universo da pesquisa.

Depois de caracterizada a pesquisa, falaremos quem são os sujeitos que estão envolvidos nela.

5.2 Sujeitos da pesquisa

A Unimed Norte/Nordeste é uma cooperativa de trabalho médico, fundada em 15 de agosto de 1977, com sede em João Pessoa, capital da Paraíba, e que comercializa planos de saúde empresariais e corporativos. Com capilaridade nacional e presença marcante nas regiões Norte e Nordeste, a cooperativa presta assistência médico-hospitalar em todo o país através do Sistema de Intercâmbio.

A empresa pesquisada representa a soma das cooperativas de trabalho médico distribuídas do Acre à Bahia e se constitui como organismo responsável por reunir, representar e defender os interesses dos vários pedacinhos das regiões Norte e Nordeste e é composta por cento e oitenta empregados contratados.

Com este cenário, escolhemos como sujeitos da pesquisa o gestor de Recurso Humanos e um grupo de cinco pessoas recém-admitidas na empresa de setores diferentes, que passaram pelo processo de socialização em períodos variados entre os meses de setembro e outubro de 2014, eles comporão a amostragem da pesquisa. Segundo Gil (2008) este tipo de amostra é denominado não probabilística por acessibilidade ou conveniência, onde o pesquisador seleciona os elementos que têm acesso, e estes elementos podem representar o universo da pesquisa.

Para Pereira (2012), população é o total de indivíduos que possuem características iguais para um determinado estudo e amostra é a parte da população selecionada com base em uma regra ou plano. Esta amostra pode ser probabilística ou não probabilística, de acordo com o autor este tipo de amostra pode ser feita com a escolha de pessoas aleatoriamente que representem um bom julgamento. A seguir, trataremos a utilização das técnicas empregadas para a coleta de dados.

5.3 Estrutura da pesquisa e técnicas de coleta de dados

Para chegar a informação almejada, faz-se necessário possuir dados, segundo Babin, Money, Samouel (2005), estes dados podem ser classificados como primários e secundários com base em suas fontes. Sendo dados primários aqueles cujo pesquisador está completamente envolvido na transformação dos dados em conhecimento, são coletados a fim de completar os dados da pesquisa. Já os dados secundários são aqueles coletados para algum outro propósito da pesquisa, estes dados geralmente são coletados de maneira mais rápida com o auxílio da tecnologia.

Na escolha da fonte de dados a pesquisa utilizou-se de dados primários e secundários, tendo como fonte nos dados primários, o discurso livre, a observação simples e o questionário semiestruturado de como se dá o processo de socialização na empresa; e para os dados secundários utilizou-se de cópia dos slides utilizados como material de apresentação da empresa aos colaboradores admitidos e de diário de campo com as anotações das observações realizadas.

Para amplitude de percepção do processo de socialização na empresa, a pesquisa foi realizada sob três ângulos, primeiro sob à luz da teoria com base no que autores tratam a respeito da socialização nas empresas; segundo sob o ponto de vista do gestor de RH como responsável pela realização do processo; e terceiro, sob a perspectiva dos envolvidos no processo. A pesquisa foi dividida em três fases objetivando conhecimento abrangente sob todas as perspectivas. A primeira fase, sob a percepção do Gestor de Recursos Humanos, com conversa informal por relatoem discurso livre do entendimento do processo de socialização e como deve ser sua aplicabilidade na empresa. A segunda fase, com o acompanhamento e observação de como acontece o processo de socialização dos novos colaboradores, com o objetivo de descrever como ocorre o processo na prática, por fim a última fase se dá com a aplicação de questionário com cinco pessoas recém-admitidas na empresa, para obter informações quanto às suas percepções a respeito do processo na prática.

5.4 Interpretação e análise dos dados

Para que os dados obtidos tornem-se informação, faz-se necessário a análise e interpretação deles. Gil (2008) trata os dois processos conceitualmente distintos porém diretamente relacionados, o objetivo da análise é sintetizar os dados para facilitar a obtenção de respostas e a interpretação procura o sentido mais amplo das respostas ligando-as aos conhecimentos obtidos anteriormente.

Inicialmente utilizamos a interpretação da fala através da análise do discurso do gestor. Vergara (2008), explica que este método tem como característica a interpretação do discurso produzido por outros onde deve ser considerado a subjetividade da fala. Ao analisarmos o discurso do gestor, comparamos sua opinião a respeito da socialização com o que os autores trazem a respeito. Em seguida tratamos as informações colhidas dos novos colaboradores e as cruzamos com o que os autores tratam e uma comparação com o que gestor de RH relatou.

A seguir segue um quadro de variáveis com síntese do que os autores relatam a respeito do processo de socialização e integração na empresa, nas quais o questionário da pesquisa está fundamentado e que dão sustentação para a análise das percepções dos respondentes da pesquisa.

Variável	Autores	Questões
Sentir-se parte O sentimento de pertencença influencia no desempenho na organização.	Jones; George (2011) Stoner e Freemam (1982) Moreland e Levine (1982, 2001 <i>apud</i> Morin e Aubé, 2009 Gil 2001 Schein e Wanous (1978,1992 <i>apud</i> França et al. (2002) Robbins e Decenzo (2004)	1,5,6,9,11
Compromisso com a empresa O relacionamento com	Moreland e Levine (1982, 2001 <i>apud</i> Morin e Aubé, 2009	9, 12, 14

a empresa influencia no compromisso entre empregado e empregador.	Schein e Wanous (1978,1992 <i>apud</i> França et al. (2002) Segundo Dutra (2002)	
Satisfação no trabalho Estar satisfeito, auxilia no empenho a favor da empresa podendo influenciar em sua imagem.	Stoner e Freeman (1982) Boas e Andrade (2009)	6,7,8,9,12
Aceitação na empresa Se bem socializado, reduzirá a ansiedade, inadaptação, rotatividade e rejeição.	Segundo Santos (2009), Jones; George (2011) Robbins e Decenzo (2004) Maximiano (2012) Stoner e Freeman (1982)	4,5,11,13
Aculturação Formação do sujeito organizacional.	Morin e Aubé (2009) Maximiano (2012) Gontijo (2003)	2,3,4,6
Importância de seu papel na empresa	França et al. (2002)	4,10,13

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A primeira fase da pesquisa teve início com entrevista ao gestor de RH. Segundo Gil (2008) a entrevista é uma técnica onde o pesquisador formula questões ao entrevistado para obter dados que sejam interessantes à investigação. A entrevista não estruturada realizada com anotações do discurso, objetivou saber qual o entendimento e percepção a respeito do processo de socialização por parte do gestor de RH, como funciona e qual a importância depositada neste processo. Em seguida, buscamos acompanhar a socialização na prática e, posteriormente, analisar a realidade à luz da teoria.

Segundo o Gestor, a estrutura do processo de socialização na Unimed Norte e Nordeste tem início no momento em que ele recebe os currículos para apreciação e seleção, através da análise das características dos candidatos, correlacionando com necessidades da organização e, em seguida, com a realização da entrevista individual com o candidato durante o processo de seleção. Neste momento o concorrente recebe orientações de quem é a empresa, qual sua missão, visão, valores, qual sua atual posição no mercado. Recebe ainda, informações de quais são as tarefas que irá realizar, como funciona o setor, quais são as habilidades necessárias para o desempenho da atividade e o que se espera na execução das tarefas propostas. Outras informações são repassadas sobre os benefícios oferecidos como flexibilidade de horários, plano de assistência médica e odontológica e também quais os projetos de benefícios futuros, visando o bem estar do colaborador, finalizando assim, o nível de integração.

Para Maximiano (2012), esta etapa seria o estágio da expectativa e preparação - momento da criação da imagem por meio de informações obtidas por pessoas que já fazem parte da organização ou por outras fontes, entretanto, segundo o gestor de RH para a empresa este estágio não pertence ao processo de socialização, pois a organização não demonstra ter a preocupação de saber qual foi a razão pela qual o candidato escolheu a empresa, se ele possuía conhecimento da organização e se este conhecimento interferiu na sua decisão.

Se o candidato for escolhido pelo gestor de RH, que o fará com base na análise do currículo, suas experiências e conhecimentos, ele será admitido e

encaminhado ao gestor responsável pela unidade em que trabalhará. Neste nível o novo colaborador, em seu primeiro dia de trabalho recebe instruções por parte do representante de gestão de pessoas da unidade.

De acordo com o gestor, este procedimento é realizado na sala de reuniões com a apresentação de slides com informações da empresa reforçando o que já foi falado anteriormente durante a entrevista com o gestor de RH, acrescidos de mais detalhes. Dessler (2003) define esta etapa como programa de orientação e para que tenha sucesso deve atingir os objetivos de que o funcionário se sinta bem-vindo, compreenda a empresa quanto ao seu passado, presente e visão de futuro e entenda o que a empresa espera dele, tanto na realização de suas tarefas como no comportamento.

Após obter estas informações detalhadas da empresa o colaborador é apresentado em todas as salas para seus novos colegas de trabalho para reconhecimento do ambiente e familiarização com os veteranos. Segundo Robbins e Decenzo (2004), este é o momento de reduzir a ansiedade do novo integrante.

Desta forma, segundo o gestor, se encerra o processo de socialização na empresa. Esta ação de finitude no processo de socialização contradiz o que dizem Fidelis, Banov (2007) e Dessler (2003), quando sugerem que o processo de socialização deve ser contínuo e que acompanhe toda a trajetória do colaborador na empresa.

O gestor de RH, apontou uma falha e uma preocupação quanto ao processo de socialização no que se refere ao treinamento que deveria fazer parte do processo de integração do colaborador, pois no treinamento são transmitidas as informações práticas para a execução das tarefas. Em concordância, Milkovich e Boudreau (2000), afirmam que o treinamento promove aquisição de conhecimentos necessários para auxiliar os empregados no desenvolvimento de suas funções. Constata-se, portanto, que não existe um programa estruturado da propagação desses conhecimentos.

O gestor de RH informou que os novos colaboradores aprendem suas funções na prática diária com a orientação dada pelo colega de setor durante o decorrer do dia na prática da atividade. Considerando a informalidade com que são passadas as informações sobre a prática, agregada ao fato de que não existe

manual com orientações quanto aos processos nos setores, deduzimos que não há padronização nas informações. De acordo com Robbins e Decenzo (2004), quanto à relevância do programa de treinamento inicial, que proporciona melhorias no desempenho das execuções, nas habilidades, conhecimento e atitude do trabalhador a favor dada empresa, avalia-se que a ausência deste programa compromete o desenvolvimento da organização.

Analisando o processo de socialização sob a ótica do gestor, na empresa, o processo é finito e se conclui no momento em que o colaborador começa a trabalhar, entretanto, essa prática parece estar em desacordo com o que Dessler (2003) afirma, isto é, que a socialização organizacional deve ser um processo contínuo a fim de transmitir padrões e comportamentos esperados.

Considerando as etapas da socialização, Maximiano (2012) afirma que o processo permeia três estágios: o primeiro, seria momento da criação da imagem através de informações obtidas pelo novo colaborador, neste estágio não existe uma preocupação da empresa de como sua imagem está sendo construída pelos empregados ou clientes.

O segundo estágio, é no momento do ingresso na empresa, quando inicia o processo de aprendizagem por meio de treinamento, consulta aos manuais, e orientações recebidas dos colegas mais antigos.

O terceiro estágio citado pelo autor é a fase de ajustes e integração, após o colaborador já ter adquirido os comportamentos esperados para relacionar-se com a equipe agora como integrante. Na empresa, esta fase acontece quando o integrante consegue por si relacionar-se com os demais através da aceitação, não por ter recebido orientações de como proceder e sim pela observação e necessidade de ser aceito.

A segunda parte da pesquisa acontece com a análise dos dados obtidos através da aplicação de questionário com quatorze questões objetivas aos novos colaboradores da empresa com o objetivo de saber suas percepções e identificar suas opiniões e sentimentos quanto a pontos relevantes no processo de socialização.

Os aspectos considerados para a análise foram: o sentimento de pertença e de que maneira pode influenciar no seu desempenho na empresa; a relação da socialização com comprometimento do colaborador na empresa; se o grau de satisfação com a empresa pode influenciar na propagação da imagem da empresa; se a socialização auxilia na diminuição do desconforto inicial que surge no ingresso à empresa; se tem sido efetiva a divulgação da cultura na formação do sujeito organizacional e por fim, se é esclarecido a definição e importância de seu papel na organização. Desta forma dividiremos a análise dos dados em seis pontos que segue.

Na percepção dos respondentes, o sentimento de pertença (Questões 1,5,6,9 e 11) é muito importante para que os trabalhadores sintam-se parte integrante da equipe e da empresa e que esse aspecto pode interferir no desempenho de suas atividades. Na análise dos novos colaboradores 70% deles concordaram que o processo de socialização aplicado da empresa, proporcionou um sentimento de pertencimento e acolhimento por parte dos colegas veteranos permitindo sentir-se parte integrante da organização. As respostas a essas questões, portanto estão em concordância com o que dizem Schein e Wanous (1978, 1992 *apud* França et al. (2002), p.166) que indicam que sentir-se parte integrante da organização levará ao comprometimento no seu desempenho e Jones e George (2011) que apontam que o processo de socialização é o momento em que se tem a oportunidade de conhecer melhor a empresa e obter informações para desenvolver suas funções pois, estas informações favorecem para a sensação de sentir-se parte do grupo.

Quanto ao comprometimento com a empresa,(Questões 9,12e14) na opinião dos respondentes, um relacionamento saudável com a empresa favorece seu envolvimento, Moreland e Levine (1982, 2001 *apud* Morin e Aubé, 2009, p.227) atribuem ao processo de socialização a ponte entre o compromisso do trabalhador com a empresa por meio do relacionamento com o grupo. Já Schein e Wanous (1978,1992 *apud* França et al. 2002, p.166) concordam que se o trabalhador se sentir excluído poderá não oferecer o seu melhor a empresa e, desta forma, não terá compromisso com os interesses dela. Ao tratar de relacionamento com a empresa Dutra (2002), reforça a importância da descoberta, pois à medida em que o empregado vai descobrindo a empresa e sendo descoberto por ela, cria-se um

vínculo de compromisso e o empregado com satisfação entregará o que a empresa necessita, esta descoberta está relacionada com o aspecto de serem atendidos os interesses do empregado.

Detectou-se com a pesquisa, que os novos colaboradores têm interesse em possuir um relacionamento saudável com a empresa, de modo que suas necessidades possam ser atendidas para que exista a troca, no que se refere em relacionar-se com a equipe, procuram estar integrados para sentirem-se bem. Entretanto, os resultados da pesquisa indicam em 95% de concordância dos respondentes, que processo de socialização não contribuiu satisfatoriamente para que aconteça este relacionamento, desta forma, cada colaborador procura seus métodos para se integrar.

Analisando os pontos que tratam sobre a satisfação,(Questões 6,7, 8,9 e 12) os questionados concordam que a satisfação está diretamente relacionada com a produtividade, em concordância com o que dizem Stoner e Freeman (1982) afirmando que a satisfação no trabalho, garante que os empregados trabalhem em prol da empresa.

Na opinião dos respondentes, caso não fossem bem recebidos e não estivessem satisfeitos, não divulgariam positivamente a imagem da empresa, em concordância com este entendimento, Boas e Andrade (2009) relatam que a satisfação dos colaboradores resulta na boa imagem da empresa. Relacionando a satisfação com a propagação da imagem da empresa, os respondentes afirmaram que tiveram uma boa imagem da empresa e procuraram informações a respeito dela antes de serem selecionados.

Quanto à aceitação na empresa,(Questões 4,5, 11 e13) Maximiano (2012), afirma que o relacionamento com os veteranos é determinante para sua aceitação na empresa, os respondentes concordam ser importante saber quais os comportamentos esperados e admitidos para serem aceitos. Todas as questões que envolviam relacionamento com os colegas, foram respondidas em sua totalidade como positiva e que a socialização permitiu que sentissem mais confortáveis e seguros na empresa. Percebe-se que a aceitação por parte dos colegas na opinião dos respondentes foi positiva.

No que tange a segurança no conhecimento que leva a redução de inadaptação, Santos (2009) ao tratar da socialização, afirma que o colaborador precisa conhecer a rotina da empresa e dos colegas através de documentos, vídeos, manuais e procedimentos para se sentirem seguros e preparados objetivando diminuir as chances de inadaptação. Na opinião dos respondentes o processo parece apresentar falhas, pois não existem documentos impressos para entrega ou consulta dos funcionários que expliquem os padrões admitidos, comportamentos esperados, instruções de função, como dito pelo gestor, o processo de socialização está sob processo de reestruturação, não existem documentos e material de apoio para ser consultado.

Quanto à aculturação,(Questões 2, 3, 4 e 6) os respondentes concordam que durante o processo de socialização eles receberam informações relacionadas a cultura, funcionamento, papéis que iriam desenvolver e os comportamentos esperados pela empresa, de maneira que conseguiram compreender a importância de seu papel na empresa. Entretanto, para eles os valores da empresa não ficaram muito definidos, percebemos uma fraqueza nesta etapa do processo, pois de acordo Gontijo (2003), a socialização é uma estratégia relevante no processo da formação do sujeito organizacional a medida que a cultura é propagada. Constatamos que essa falha pode ser atribuída ao fato não haver um acompanhamento do programa de socialização, dificultando assim a formação do sujeito organizacional.

Por fim, quanto à análise da importância do papel do colaborador na empresa,(Questões 4, 10 e 13) os respondentes concordam que o processo de socialização esclareceu quais os papéis que iriam desenvolver e qual sua importância na empresa, esse parece ser um aspecto positivo do processo aplicado pela empresa já que França et al. (2002), defende que durante a seleção deve ser descrito a importância de seu papel na empresa para não ocasionar uma saída prematura da organização.

De um modo geral, de acordo com as respostas colhidas por parte dos entrevistados, o processo de socialização da empresa tem um resultado positivo, de 80% vistas que todos foram bem recebidos, tiveram conhecimento a respeito da empresa e seus papéis.

7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

De acordo com as análises realizadas, notaram-se alguns pontos a serem discorridos. Analisaremos os mesmos pontos apresentados no questionário aos respondentes e faremos uma análise crítica sob a ótica de observador participante, com a utilização das observações e anotações realizadas.

A começar, no momento em que foi entregue o questionário percebeu-se, que alguns colaboradores mostraram-se reticentes quanto a sua identificação, apesar de no enunciado do questionário estar registrado que se tratava de pesquisa de cunho acadêmico e que não haveria a necessidade de identificar-se, notou-se uma preocupação quanto à identificação, o que nos leva a acreditar que os respondentes imaginaram que poderiam ser identificados de alguma maneira vistas o tamanho reduzido da amostra, desta forma para estudos posteriores sugerimos outro método de pesquisa, voltada à observação e não a utilização do questionário. Desta maneira identificou-se fragilidades no método escolhido.

Outro ponto notado, foi a necessidade de responder com positividade as questões sugeridas em alguns momentos tornando incoerente com a realidade, Gil (2008) expõe esta possibilidade, discorrendo que as pessoas podem sentir-se ameaçadas em responderem determinadas questões e podem até respondê-las de maneira inadequada, utilizando-se como defesa fugindo até mesmo da realidade. Imaginamos que devido o número limitado de respondentes, os colaboradores não sentiram-se confortáveis em responder algumas questões com naturalidade. A exemplo da sexta questão que trata de treinamento, todos concordaram ser positivo, portanto segundo o depoimento do gestor, observações e anotações realizadas, identificamos que não existe um programa treinamento. Outra resposta incoerente na mesma questão, é quanto a padronização dos processos na operacionalização, onde só um respondente afirma ser negativo, porém de acordo com observações feitas identificamos que não existe padronização em decorrência de treinamento. O que nos leva a questionar o como pode ser positivo algo que não existe?

Outra incoerência observada, foi nas respostas da décima segunda questão, que trata se trabalharia com o mesmo entusiasmo caso seus interesses não fossem ser atingidos. A maioria dos respondentes disseram que trabalhariam o mesmo

entusiasmo, destoando mais uma vez com a realidade de acordo com Bergamini (2011) os indivíduos são motivados a não permanecerem em situações que proporcione sentimentos negativos, desta forma sentir-se frustrado não causa um sentimento de felicidade, sob este entendimento na décima quarta questão ao perguntar se continuariam sugerindo melhorias caso fossem todas anuladas, todos concordaram que não continuariam a doação. Ao fazer uma ligação entre entusiasmo e doação as repostas divergiram.

Desta forma, identificamos limitação na pesquisa realizada, devido a incoerências percebidas, o que nos leva sugerir um aprofundamento do estudo, vistas que o resultado foi duvidoso, contrariando a teoria e o que ocorre na prática.

Não podemos descartar a possibilidade também de que as questões sugeridas tenham tido duplo sentido o que não favoreceu a respostas coerentes, assim como prevê Gil (2008) quando trata da limitação do questionário, relata que pode haver problemas com a objetividade, pois itens podem ter significados diferentes para cada sujeito.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A socialização organizacional é um processo indispensável para o crescimento da organização, pois é por meio dela que os colaboradores têm a oportunidade de conhecer melhor a empresa, atividades que irá desempenhar, conhecer os novos colegas, com objetivo fim de trabalhar com mais dedicação e empenho, portanto também é o momento que a empresa pode perceber o colaborador e construir um relacionamento que será positivo para as duas partes.

O objetivo desta pesquisa, foi analisar o processo de socialização dos novos empregados na operadora de plano de saúde Unimed Norte/Nordeste. Para tanto fez-se necessário descrever como acontece o processo de socialização e integração, através da percepção do gestor por meio de um discurso livre, da aplicação do questionário para um grupo de recém admitidos e através da observação com anotações de como acontece atualmente o processo efetivo de socialização, então, apontar as fragilidades e propor ações de melhorias.

Notou-se que o programa de socialização na empresa é finito, encerrando com a apresentação do novo colaborador rapidamente aos colegas dos diversos setores da empresa, dessa forma, segundo o que diz a teoria o processo analisado apresenta deficiências.

Outra deficiência detectada no estudo foi a ausência de documentos para consultas do novo colaborador em forma de manuais que possam lhe proporcionar mais conhecimento sobre a empresa e para a execução de suas tarefas. Agregado a isso, não existe programas formais de treinamento, ou seja, as informações obtidas para realização das tarefas são desenvolvidas de acordo com as necessidades. A ausência de um programa de treinamento pode acarretar a falta da padronização dos procedimentos, podendo transmitir insegurança na execução das atividades no novo empregado.

Constatamos que no processo dispense-se pouca importância quanto a propagação da cultura da empresa, por fim, percebe-se a falta acompanhamento ou a continuidade do programa de socialização e até mesmo um feedback com os novos contratados por parte da gestão de recursos humanos.

Com o exposto, apesar das limitações de qualquer pesquisa, cumprimos os objetivos do presente estudo que nos propiciou responder à sua questão que foi: Como é realizado e quais são as possíveis fragilidades do processo de socialização dos novos funcionários da Unimed Norte/Nordeste?

9 REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ADMINISTRAÇÃO de Recursos Humanos. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. 107 p.

BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Bernardo Otavio de (Ed.). **Gestão Estratégica de Pessoa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 256 p. Recurso Eletrônico.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 323 p. Tradução de: Cecilia Leão Oderich.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007. 185 p. Minha Biblioteca Disponível em: <http://online.minhabiblioteca.com.br/books/9788536505589/page/87>>. Acesso em: 06 out. 2014.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____.GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONTIJO, Cylmara Lacerda. **Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional**. Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2003. 89 p.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 238 p.

JONES, Gareth R; GEORGE, Jennifer M. **Administração Contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: Mcgraw Hill Brasil, 2008. 778 p.

LUZ, Daniel de Carvalho. **Fênix: Renascendo das Cinzas**. São Paulo: DVS, 2006. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=Ka1c8m_D_isC&pg=PA24&dq=Fenix+o+renascer+das+cinzas&hl=pt-BR&sa=X&ei=LenxVNKYM-X-sAS4r4CwBw&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=Fenix o renascer das cinzas&f=false](https://books.google.com.br/books?id=Ka1c8m_D_isC&pg=PA24&dq=Fenix+o+renascer+das+cinzas&hl=pt-BR&sa=X&ei=LenxVNKYM-X-sAS4r4CwBw&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=Fenix+o+renascer+das+cinzas&f=false)>. Acesso em: 26 fev. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas,2007.

_____.**Fundamentos de Metodologia Científica: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5 ed. São Paulo: Atlas,2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas,2012. 480 p.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**.São Paulo: Atlas, 2000. 524 p.

MONEY, Arthur H; BABIN, Barry; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=ShRikXSqrKsC&pg=PA98&dq=dados+primários&hl=pt-BR&sa=X&ei=cBAGU6K_IMPn0gHzpoGQAg&redir_esc=y#v=onepage&q=dados primários&f=false](http://books.google.com.br/books?id=ShRikXSqrKsC&pg=PA98&dq=dados+primários&hl=pt-BR&sa=X&ei=cBAGU6K_IMPn0gHzpoGQAg&redir_esc=y#v=onepage&q=dados+primários&f=false)>. Acesso em: 18 fev. 2014.

MORIN, M. Estelle; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009. 393 p.

PEREIRA, Jose Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4, ed. São Paulo: LTr, 2001. 190 p.

ROBBINS, Stephen P; A DECENZO, David. **Fundamentos de Administração: Conceito Essenciais e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2004. Tradução de: Robert Brian Taylor.

SANTOS, Rafael Favil. **Entenda o que é recrutamento, seleção e integração**. 2009. Disponível em: <<http://www.institutojetro.com/artigos/gestao-de-pessoas/entenda-o-que-e-recrutamento-selecao-e-integracao.html>>. Acesso em: 27 set. 2014.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. Pesquisa Qualitativa: **Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. 283 p. Tradução de: Luciane de Oliveira da Rocha.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R Edward. **ADMINISTRAÇÃO**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil Ltda, 1982. 533 p.

TANKE, Mary L.. **Administração de Recursos Humanos Em Hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 503 p. Tradução de: Roberto Galman.

UNIMEDNNeDisponível em:<<http://unimednne.com.br/a-cooperativa>>.Acesso em: 27 jul. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

10 APÊNDICE

Apêndice A - Questionário usado na coleta de dados da pesquisa

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba, da graduanda Niedja da Silva Feitosa, sob a orientação da Professora Doutora Celia Cristina Zago.

O objetivo desta pesquisa de fim exclusivamente acadêmico, é analisar o processo de socialização dos colaboradores da Unimed Norte/Nordeste. Os dados obtidos nesta pesquisa serão trabalhados de forma agrupada e não haverá identificação dos respondentes.

Peço a colaboração para que não deixe nenhuma questão sem resposta.

Questionário:

1. Conhecer melhor a empresa e adquirir conhecimentos necessários para suas atividades interferem no nível de seu desempenho?
 sim não

2. Você conhecia a empresa e sua imagem antes de ser selecionado?
 sim não

3. Em relação ao seu primeiro dia de trabalho, foi importante conhecer melhor a empresa?
 sim não só um pouco

4. Após o processo de socialização você ficou consciente sobre:
 - a) Os valores organizacionais?
 sim não só um pouco

 - b) De como a empresa funciona?

sim não só um pouco

c) Sobre os papéis que deveria desenvolver na empresa?

sim não só um pouco

d) Sobre os comportamentos considerados adequados pela empresa?

sim não só um pouco

5. Após o processo de socialização, sentiu-se:

a) À vontade na organização?

sim não só um pouco

b) Acolhido pelos colegas?

sim não só um pouco

c) Parte integrante da organização?

sim não só um pouco

6. Qual foi a impressão que a empresa lhe causou no momento do teu ingresso?

Quanto ao treinamento para execução das atividades

positiva negativa

Quanto a receptividade por parte dos colegas

positiva negativa

Quanto a padronização dos processos em sua operacionalização

positiva negativa

Quanto a sua importância para a empresa

positiva negativa

7. Você acredita que trabalhar satisfeito, auxilia no aumento de sua produtividade no trabalho?

sim não

8. Você divulgaria a imagem da empresa como positiva, caso não fosse acolhido?
() sim () não
9. Sentir-se parte da equipe, lhe faz trabalhar com mais dedicação?
() sim () não
10. Você já entende qual a sua contribuição para o sucesso da empresa
() sim () não
11. Você considera relevante saber como deve ser seu comportamento com seus colegas e superiores e quais os hábitos que não deve possuir para ser aceito?
() sim () não
12. Você trabalharia com o mesmo entusiasmo se percebesse que seus interesses não serão atingidos?
() sim () não
13. Você considera importante manter um bom relacionamento com os colegas de trabalho?
() sim () não
14. Você continuaria dando soluções de melhoria para o trabalho se percebesse que elas estão sendo descartadas em sua totalidade?
() sim () não