

Estratégias de Socialização: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização

Adriana Oliveira da Silva
dricasara@ig.com.br
Eléa Carolina Sampaio Batalha
elea.batalha@essilor.com.br
Tatiana Maciel Pinto
tatimp22@hotmail.com

Clara Francisca da Silva
clarasilva@ig.com.br
José Rivaldo Pereira
jp.rivaldo@ig.com.br
Vinicius Lobato do Nascimento
vinilobato@gmail.com

Cláudio Galdino Lucena
claudioglucena@yahoo.com.br
Rosângela Maurício Pereira
rosangelamaurio@ig.com.br
**Patricia Asunción Loaiza
Calderón**
patricia.calderon@unigranrio.edu.br

Vania Martins dos Santos
vania.martins@unigranrio.edu.br

UNIGRANRIO

RESUMO

O presente estudo de caso trata das estratégias utilizadas por uma empresa multinacional na socialização dos funcionários recém admitidos, implementadas pelo setor de Recursos Humanos. Procurou-se conhecer o programa considerando a opinião dos seus gestores e observando ativamente um destes processos de socialização por meio da observação participante. A metodologia vale-se do estudo de caso e da abordagem qualitativa. Os resultados apontam para um atrelamento das estratégias de socialização à busca de candidatos com perfil ajustado à cultura da organização e para o constante monitoramento dos processos de socialização após a entrada do candidato na empresa, reforçando assim importância da socialização na integração dos funcionários à organização.

Palavras Chave: Socialização. Cultura Organizacional. Estratégias de Socialização.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é uma ferramenta importante que integra os colaboradores com os princípios e valores implantados organização. A partir desta integração, a empresa tende a formar ações que aprimoram a socialização do indivíduo, sendo de grande importância a participação dos gestores na disseminação da cultura organizacional, transmitida aos colaboradores não só como uma maneira de ditar o estilo da empresa, mas principalmente, de integrar os funcionários com os valores e objetivos organizacionais.

Deste modo, a forma de tratamento dos colaboradores e das relações entre os grupos pertencentes ao ambiente geral da organização devem ser compreendidas demonstrando-se de que maneira esse tratamento afeta a formação do conceito cultural da empresa.

O processo de socialização é a ferramenta chave para inserir a cultura da organização no trabalho dos funcionários e ajustá-la a cada mudança organizacional, preservando o pensamento cultural de seus criadores. Tal processo de socialização é aplicado aos novos funcionários através de algumas estratégias que foram sistematizadas por VAN MAANEN (1996) e complementadas por etapas conceituadas por PASCALE (1985). As estratégias são escolhidas pelos gestores como meios de aplicação de um processo de socialização para a adaptação dos novos funcionários à cultura da organização.

O objetivo principal deste artigo é o de identificar as estratégias utilizadas por uma organização para socializar seus integrantes, incluindo-os em seu ambiente, bem como os resultados obtidos com o emprego destas estratégias, do ponto de vista dos gestores envolvidos no processo.

Segundo VAN MAANEN (1996), o processo de socialização dos novos funcionários é um assunto de grande importância a ser estudado, uma vez que é necessária a integração do indivíduo com o ambiente organizacional, para que este possa se dedicar ao trabalho e contribuir com suas habilidades e competências para seu sucesso profissional e para o sucesso da empresa. Desta perspectiva, justifica-se a importância de identificar essas estratégias que podem resultar na adequação mútua entre colaboradores e organização, ampliando as chances de desenvolvimento, crescimento e sucesso, tanto da empresa quanto dos funcionários.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso que, segundo GIL (1999) é um estudo empírico profundo e exaustivo de uma organização, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado, o que constitui uma vantagem diante de outros tipos de delineamento metodológico. O estudo de caso teve caráter qualitativo, consoante com a busca da compreensão da percepção dos gestores quanto ao processo estudado. Foram realizadas entrevistas com cinco gestores envolvidos no processo de socialização de funcionários da organização escolhida, uma multinacional atuante no ramo oftálmico. Foi realizada ainda a observação participante em uma das etapas do processo de socialização dos funcionários, técnica que permite o rápido acesso a dados sobre situações habituais em que os sujeitos da pesquisa se encontram envolvidos, e que tenderiam, de outra forma, a permanecer no domínio privado dos mesmos (BRANDÃO, 1981).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Desde o final do século XIX, os antropólogos vêm elaborando inúmeros conceitos sobre cultura. A cultura é um tema que, desde os anos oitenta do século XX, despertou a atenção da administração, pois a idéia de que os grupos partilham de princípios comuns, tais como valores, crenças e normas, tem se revelado interessante para entender o funcionamento e desempenho das empresas, trazendo assim melhores resultados no momento da tomada de decisões que podem fazer a diferença em um mercado tão competitivo, como o que caracteriza a sociedade global.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A maioria dos autores pesquisados sobre cultura organizacional baseia-se no conceito de cultura para avaliar e identificar os padrões de comportamento, das crenças, dos valores espirituais e materiais, que são repassados entre grupos de uma sociedade e de uma organização.

De acordo com FREITAS (1991) a cultura organizacional é um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, que se traduzem em uma forma aceita e relativamente estável de interações e de relacionamentos sociais típicos da cada organização. A cultura de uma organização sofre alterações ao passar do tempo, podendo ocorrer variações de acordo com o estilo de trabalho das novas gerações, sendo possível flexibilizar algum processo culturalmente mantido a fim de atender a necessidades do mercado, como os anseios dos consumidores ou até mesmo ao estilo de trabalho dos funcionários.

De acordo com JOHANN (2006), o estudo da cultura organizacional é importante porque tem relação direta com os resultados da organização. Quando a cultura de uma organização é conhecida, torna-se muito mais fácil trabalhar com as mudanças que podem prejudicar ou potencializar os objetivos e metas a serem atingidas. Sobretudo nos processos de mudança em que podem haver rupturas no relacionamento entre a organização e os

colaboradores, é fundamental conhecer a cultura da organização para evitar barreiras e aproveitar oportunidades.

Dentre os vários conceitos de cultura organizacional apresentados por FREITAS (1991) o que parece ser mais rico e conseqüentemente o mais abrangente é:

A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (SCHEIN, apud FREITAS, 1991, p. 42).

As organizações têm o objetivo de divulgar a sua cultura através de algum processo de socialização para que os colaboradores possam se adequar aos padrões de comportamento da empresa de maneira que venham a assimilar essa cultura, podendo assim desenvolver sua capacidade produtiva em benefício do desenvolvimento da organização. Isso só é conseguido se esse processo de socialização for bem aplicado pela empresa e, conseqüentemente, bem absorvido pelos funcionários (SHINYASHIKI, 2003).

2.2 SOCIALIZAÇÃO

Segundo LEVY JR(1973), a socialização é um processo contínuo no qual o indivíduo ao longo da vida aprende, identifica hábitos e valores característicos que o ajudam no desenvolvimento de sua personalidade e na integração de seu grupo, tornando-o sociável, hábitos estes que não são inatos. Para LEVY JR. (1973, p. 60), “em estado de isolamento social, o indivíduo não é capaz de desenvolver um comportamento humano, pois este deve ser aprendido ao longo de suas interações com os grupos sociais”.

DURKHEIM (1987) ressalta a importância da socialização ao mostrar que a sociedade só pode existir porque penetra no interior do ser humano, moldando sua vida, criando sua consciência, suas idéias e valores.

Ao longo do processo de desenvolvimento humano, o indivíduo participa de inúmeros grupos sociais. A socialização faz com que a pessoa adquira as normas definidoras dos critérios morais e éticos, conforme os padrões da sociedade em que está inserido. Nessa constante interação com o meio, o indivíduo vai internalizando crenças e valores, construindo padrões de comportamento próprios para interação em cada grupo. Tais valores vão se consolidando e determinando suas escolhas, dentre elas, as escolhas profissionais. Este mesmo processo revela-se crucial no contexto de uma organização. Ao ingressarem em um novo grupo, os funcionários precisam ser apresentados aos valores, crenças, normas e práticas da organização, passando por um processo de socialização, que lhes permitirá articular-se com os processos de comunicação e de integração que permeiam o fazer coletivo.

2.3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

O processo de socialização de novos membros é decisivo na reprodução da realidade da organização. É por meio das estratégias de integração do indivíduo que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos pela organização e internalizados pelos novos membros.

De acordo com VAN MAANEN (1996), socialização organizacional é o processo pelo qual o indivíduo aprende valores, normas de comportamentos esperados, que lhe permitem participar como membro de uma organização. Este é um processo que ocorre durante toda a interação do indivíduo com a organização, implicando também na renúncia de certas atitudes, valores e comportamentos.

A socialização organizacional é necessária, pois ela proporciona para o novo membro a redução da imprecisão de papéis e aumenta a sensação de segurança. Para a equipe ou organização, este processo cria uma maior uniformidade comportamental entre seus membros, desenvolvendo uma base para o entendimento, a colaboração e a redução do potencial de conflito. Trata-se de uma estratégia essencial no processo de constituição do sujeito organizacional (GONTIJO, 2008).

2.4 ESTRATÉGIAS DE SOCIALIZAÇÃO

Segundo VAN MAANEN (1996), há sete pares estratégias de socialização que são empregadas pelas empresas, que não são mutuamente exclusivas e que, na prática, estão combinadas de diversas formas. As descrições a seguir baseiam-se todas nas contribuições do estudo deste autor.

2.4.1 Estratégias de socialização formais e informais de socialização

A estratégia formal de socialização prepara um novo membro para assumir um cargo específico dentro da organização. Quanto mais formal for a estratégia utilizada, mais o papel do novato é separado e especificado, e maior é a tensão sofrida pelo novo membro, o que vai influenciar as atitudes e valores deste. Em uma atmosfera informal, grande parte do aprendizado do novo membro necessariamente ocorre no interior das redes sociais e das tarefas que envolvem sua posição. Dessa forma, a estratégia formal de socialização é apenas a primeira etapa da socialização. A segunda etapa ocorre quando o novo membro é colocado em seu cargo designado, devendo aprender informalmente as práticas reais em seu setor.

2.4.2 Estratégias individuais e coletivas de socialização

Na socialização coletiva, os novos membros são reunidos e processados pelas mesmas experiências, com resultados que tendem a ser relativamente parecidos. Quando um grupo é introduzido em um programa de socialização, ele pode desenvolver uma consciência coletiva, o que pode gerar comportamentos desfavoráveis, pois os indivíduos do grupo podem desenvolver interesses divergentes aos da organização. Por este motivo, algumas organizações preferem utilizar estratégias individuais. As estratégias individuais, comparadas às coletivas, podem gerar resultados bem distintos, pois os colaboradores são socializados individualmente, e o processo de mudança vai depender da relação direta entre o agente socializador e os socializados.

2.4.3 Estratégias seqüenciais e não seqüenciais de socialização

A socialização seqüencial caracteriza-se por processos transitórios marcados por uma série de etapas identificáveis, abordadas dentro de uma progressão, por meio das quais um indivíduo passa a ocupar uma posição e a exercer determinado papel dentro da organização. As técnicas não seqüenciais são realizadas provisoriamente e independem das relações com outras etapas anteriormente realizadas. Logo, é vantajoso para determinadas organizações que haja um programa seqüencial que facilite a aprendizagem, pois os programas não seqüenciais podem não ficar claros e trazer dificuldade ao processo de socialização.

2.4.4 Estratégias fixas e variáveis de socialização

As estratégias de socialização fixas proporcionam a um novo membro um conhecimento necessário para completar determinado estágio e, deste modo, o tempo de mudança é padronizado, possuindo início e fim determinados. Nas estratégias de socialização variáveis, o tempo não é padronizado, esta estratégia não tem início nem fim previamente demarcados, pois depende do desenvolvimento apresentado pelo novo membro no processo de integração (logo, os indivíduos não conhecem a duração do período de mudanças).

2.4.5 Estratégias de socialização por competição ou por concurso

As estratégias de socialização por competição caracterizam-se pela distribuição dos novos membros em grupos ou diferentes programas de socialização, de acordo com as habilidades e ambições de cada. Em contrapartida, as estratégias por concurso permitem uma participação e uma cooperação maior entre os indivíduos que pertencem ao mesmo grupo de avaliação.

Em situações de competição, cada pessoa age por conta própria e raramente vai querer se unir a um grupo para agir contra ou a favor da organização, pois esta estratégia é aplicada de maneira que o indivíduo passa para um nível mais alto na organização e aqueles que deixam de concluí-la são descartados do processo da empresa. As estratégias de concurso, em contrapartida, produzem um espírito cooperativo e participativo entre as pessoas da organização.

2.4.6 Estratégias de socialização em série e isoladas

A estratégia de socialização em série é aquela em que funcionários já integrados à organização preparam os novos membros para assumir várias funções parecidas dentro da organização. Nas estratégias isoladas de socialização, o indivíduo é socializado ao longo de suas ações e não por uma regra determinada pela organização. É uma estratégia arriscada, pois, de um lado, pode confundir o novo membro durante o processo de socialização e, de outro, pode vir a estimular a criatividade e a iniciativa dos seus colegas, na medida em que ao seu redor existem poucas pessoas com experiência semelhante que sirvam como modelos.

2.4.7 Estratégias de socialização por meio de investidura e despojamento

Estas estratégias objetivam aprovar ou adaptar a identidade do novato na organização. Na estratégia por meio da investidura, a organização busca confirmar o perfil do novo membro, quando este é viável para seus interesses. Já na estratégia de despojamento, procura adaptar o perfil do novo membro aos interesses da organização, fazendo com que os novos membros passem por vários testes rigorosos para obter acesso às posições na estrutura da organização. Van Maanen (1996,p. 59) ressalta que “as estratégias de despojamento, no lugar das estratégias de investiduras, provavelmente produzem resultados similares entre os novatos”.

Deve-se destacar que o autor entende que há uma gama de possibilidades de controle sobre o comportamento do indivíduo nas organizações, e que estas dependem diretamente dos modos como a organização socializa a pessoa. Por esta razão, é muito importante que a organização escolha e adote corretamente as estratégias de socialização.

Ao serem adotadas de forma consciente e planejada por aqueles que gerenciam, tais estratégias tendem a estruturar as experiências de aprendizagem dos indivíduos, aumentando as chances de obtenção das resposta esperadas. Van Maanen acrescenta, ainda, que certas estratégias tendem a encorajar nos indivíduos comportamentos mais conformistas (o indivíduo se ajusta ao novo papel sem questioná-lo ou sem provocar nele mudanças significativas), enquanto outras tendem a favorecer comportamentos inovadores (o indivíduo altera o modo como o papel é tradicionalmente desempenhado na organização). Isto significa que uma organização, antes de iniciar o processo de socialização, deve definir com clareza o resultado esperado, para que possa combinar corretamente as estratégias disponíveis.

2.5 ETAPAS DA SOCIALIZAÇÃO SEGUNDO PASCALE

Além das estratégias citadas por VAN MAANEM (1996), existem também sete passos inter-relacionados com estas estratégias, citados por PASCALE (1985) que vêm a complementar e interligar os conceitos destas teorias, permitindo compreender melhor a importância dos processos de socialização dentro de uma organização.

2.5.1 Seleção

É a fase voltada para captar os novos membros adequados e propensos a se integrar no perfil da organização. Nesta fase são realizados vários testes e entrevistas buscando selecionar somente aquele que realmente se enquadre e aceite os valores e crenças da organização, facilitando, portanto, o processo de socialização que irá ocorrer após o ingresso do candidato na organização.

2.5.2 Experiências indutoras de humildade

Neste passo, a organização procura fazer com que os novos membros questionem seus valores e crenças através de tarefas difíceis de serem cumpridas, ou de tarefas sem importância dadas a membros com alta qualificação, este passo assemelha-se à estratégia de despojamento citada por VAN MAANEN (1996). Um exemplo da aplicação desta estratégia é quando o funcionário recebe ordens para cumprir uma determinada tarefa que está aquém da sua capacidade e ele o realiza mesmo assim, pois isso vem a mostrar que qualquer que seja a tarefa, ela é de grande importância para a organização, e os interesses dela se sobrepõem aos individuais .

2.5.3 Treinamento na linha de fogo

O treinamento específico é utilizado para que o novo membro tenha domínio das atividades básicas da organização. Estas atividades extensivas têm como objetivo impor a importância dos valores da organização. Treinamento este que, além de repassar experiência técnica da atividade, serve também para concretizar a cultura organizacional.

2.5.4 Uso de sistemas de recompensa e controle

A organização, com o propósito de medir os resultados operacionais e recompensar o desempenho individual, cria sistemas sólidos com o objetivo de relacionar o sucesso competitivo aos valores da organização. Um exemplo destas recompensas é a comissão por desempenho em vendas dadas a funcionários de uma área comercial que conseguem bater seus resultados, que anteriormente são estipulados, chegando assim às comissões sobre estes resultados, que são uma forma de recompensa.

2.5.5 Aderência aos valores centrais da organização

Quando os novos membros se identificam com os valores e crenças da organização, esta identificação torna-se um fator que justifica seus sacrifícios pessoais necessários para o sucesso da organização. Neste passo é criada uma base essencial de confiança mútua por meio do empenho contínuo com os valores compartilhados.

2.5.6 Folclore do reforço

A maneira com que as pessoas vêm a organização é influenciada pelas imagens fortes da empresa como histórias, mitos, rituais e símbolos. Essas imagens por serem fortes, podem influenciar na adaptação do novo membro ao ambiente organizacional.

2.5.7 Modelos consistentes de papéis

Neste passo fica claro que no processo de socialização organizacional criam-se modelos de papéis consistentes a serem desempenhados pelos novos membros. Sendo comunicados pela organização formal ou informalmente aqueles indivíduos que trazem os atributos mais valorizados pela organização.

As estratégias e etapas da socialização conceituadas POR VAN MANEEN (1996) e PASCALE (1985), são utilizadas por organizações com o intuito de encontrar o funcionário adequado e integrá-lo ao ambiente organizacional, fazendo assim com que o funcionário contribua ativamente para alcançar os objetivos organizacionais.

3 METODOLOGIA

O presente estudo utiliza-se de uma metodologia exploratória, de natureza descritiva qualitativa, pois segundo VERGARA (2004), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. A autora observa também que a pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Segundo SILVA & MENEZES (2000), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo, que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso.

Segundo GIL (1999), os estudos de caso são estudos empíricos que podem ser utilizados tanto em pesquisas exploratórias como também descritivas e explicativas. Assim como em qualquer método de pesquisa, apresenta vantagens e desvantagens. Uma das vantagens é a possibilidade dada pelos estudos de caso de combinar diferentes técnicas de coleta de dados, e permitir também ao pesquisador manter-se atento a novas descobertas.

O estudo de caso é aconselhável para o desenvolvimento deste estudo pois, segundo VERGARA (2004) este método permite o aprofundamento e o detalhamento de uma determinada situação, esta é a principal vantagem.

A diretoria de Recursos Humanos da empresa pesquisada permitiu que um dos autores do estudo participasse do chamado “processo de integração” que é aplicado aos novos funcionários após sua admissão. Dessa forma foi possível fazer uma observação de campo, o que possibilitou a identificação de algumas das estratégias expostas no referencial teórico.

O presente estudo de caso foi realizado com base nos dados coletados no grupo Essilor Brasil que é de origem francesa com mais 150 anos de tradição, atuando em vários países do mundo na produção e comercialização de lentes e equipamentos oftálmicos. Para a obtenção dos objetivos do estudo foi desenvolvido um questionário que continha 14 perguntas abertas, elaboradas com base no referencial teórico apresentado no artigo e na observação de campo realizada por um dos autores deste estudo, que pôde identificar que já havia um processo de socialização formalizado chamado “projeto de integração Essilor”.

As questões foram aplicadas a cinco gestores, sendo eles, Gerente Financeiro, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Qualidade, Supervisora de Planejamento Logístico e Supervisora Comercial. A gestora da área comercial não entregou as respostas em tempo hábil para a apresentação do estudo, devido a problemas em sua agenda, porém o conteúdo dos questionários aplicados aos outros quatro gestores fez-se suficiente para realização do presente estudo.

4 O PROJETO DE INTEGRAÇÃO NA ESSILOR BRASIL

O projeto de integração Essilor Brasil é promovido pelo setor de Recursos Humanos que se localiza na filial do Rio de Janeiro. O projeto de integração acontece na primeira segunda-feira de cada mês. Os funcionários da empresa recebem um comunicado via e-mail enviado pela equipe de Recursos Humanos, contendo informações como nome dos funcionários admitidos, cargos que exercerão e qual o gestor responsável por cada um deles. Além disso, o e-mail tem o objetivo de divulgar o processo para que o gestor de cada departamento faça uma prévia apresentação das principais atividades de seu setor no momento da visita dos novos funcionários. Os funcionários admitidos que atuarão em outros estados

recebem passagens aéreas para dirigirem-se ao Rio de Janeiro onde é realizado o processo. Os funcionários são recebidos pela recepcionista da empresa e na recepção já se encontra uma placa com o nome de todos eles e com uma mensagem de boas vindas. As atividades ocorrem durante o dia de acordo com a agenda de integração descrita no quadro 4.1, que é desenvolvida pelo Setor de Recursos Humanos.

Quadro 4.1: Agenda de integração da Essilor Brasil

8:30 às 8:50	Café da Manhã - Boas Vindas	
8:50 às 10:50	Histórico Essilor Internacional e Brasil	Diretoria Geral/RH
10:50 às 11:00	Intervalo	
11:00 às 11:30	Visita Botafogo	RH
11:30 às 12:30	Palestra Remuneração e Benefícios	RH
12:30 às 13:30	Almoço e ida para Centro de Distribuição (CD) na Penha	Novos e RH
14:00 às 14:30	Visita Administração - Penha	RH
14:30 às 15:30	Palestra Segurança do Trabalho	Seg.Trabalho
15:30 às 17:30	Visita Coating RJ, Superfície, Estoque/Exped, Instrumentos	Coating e RH
17:30 às 18:00	Avaliação da Integração	RH

Fonte: elaboração dos autores

A gestora de RH destaca como o principal objetivo do processo de integração, “fazer com que o funcionário sinta-se acolhido, conhecendo as principais informações acerca da empresa e principalmente a meta nobre que é ver o mundo melhor”.

A gestora é a principal envolvida no planejamento do processo de integração e ela destaca também que todas as atividades são previamente elaboradas e que ainda há processos que fazem uma manutenção da socialização, que envolvem todos os funcionários da empresa e esses processos são considerados como ferramenta de gestão. São exemplos deles: evento de metas, missão e visão, valores, pesquisa de opinião, avaliação semestral de desempenho dentre outras ações.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

O conteúdo dos questionários destinou-se a identificar a visão dos gestores com relação ao processo de socialização do indivíduo e a verificar o quanto eles estão envolvidos neste processo, além de permitir relacionar os métodos e estratégias utilizados pelos gestores com o referencial teórico apresentado no presente estudo.

Levando-se em conta que os indivíduos, ao ingressarem em uma empresa, já atravessaram processos anteriores de socialização, foi perguntado aos gestores qual a postura da organização diante de “vícios comportamentais” adquiridos em experiências com outras organizações. Ficou bastante claro nas respostas que os gestores procuram admitir somente aqueles que possuem o perfil compatível com o perfil da organização ou que se adaptem rapidamente ao mesmo. Como observou na entrevista o gestor de qualidade, um passo muito importante para gerenciar com sucesso o processo de integração está na entrevista inicial, quando se busca identificar os valores do indivíduo e avaliar sua adequação aos valores necessários ao sucesso do trabalho. O gestor financeiro lembra a importância das dinâmicas de grupo durante o processo seletivo, que auxiliam na identificação de aspectos do comportamento dos candidatos que não refletem as expectativas da empresa.

A questão da adequação do perfil do candidato é elaborada com clareza pela gestora de Recursos Humanos, que aponta o alinhamento do processo seletivo com a estratégia de competências da empresa. Conforme a sugestão de PASCALE (2005), a seleção pode ser vista

como uma etapa do processo de socialização, na medida em que se encontra dirigida à atração dos candidatos adequados às crenças e valores da organização, ou predispostos a aceitá-los, obtendo-se o reforço da cultura da organização.

Complementares a este processo, outros aspectos da socialização foram mencionados pelos gestores, como o treinamento de integração, a avaliação do período de experiência e a avaliação de desempenho, vistos como ferramentas de adequação de comportamentos. Caminhando em direção à importância dos mecanismos formais de socialização, os gestores foram unânimes em ressaltar a importância da carta de objetivos e metas (elaborada em consonância com os objetivos estratégicos da empresa). Esse manual contém informações para um novo colaborador, tais como missão, visão e hierarquia da empresa, políticas de Recursos Humanos, políticas de participação nos resultados, valores organizacionais, dentre outros. O documento fica disponível na intranet da empresa (contando também com um evento anual de divulgação) e serve de base para as avaliações de desempenho. Foi possível perceber que, no entendimento dos gestores, os objetivos são claros, sendo que um dos gestores ressaltou ainda o espaço existente para a participação dos funcionários nos momentos de elaboração desta carta, ficando claro, nos dizeres deste gestor, “quem vai fazer o que e onde”. A carta de objetivos traduz, portanto, os mais importantes parâmetros organizacionais. Para VAN MAANEN (1996), quanto mais formalizados os processos de socialização, mais enfatizadas, especificadas e explicitadas são as atribuições dos novatos, agindo na preparação destes para assumirem seus status específicos na organização.

Outro mecanismo de socialização mencionado de modo unânime é o “apadrinhamento” de funcionários novos por mais antigos, especialmente aqueles identificados como líderes de equipe, rementendo à estratégia descrita por VAN MAANEN (1996) como estratégia de socialização em série. Nesta situação, explica o autor, facilita-se o aprendizado dos novatos a partir de pessoas que têm passado por experiências similares. Além disto, os recém-empregados podem obter um “sentido do futuro” observando os mais antigos como suas próprias imagens no futuro. Quando questionados sobre o grau de envolvimento dos funcionários atuantes na empresa no processo de socialização dos novos funcionários, todos os gestores afirmaram que os funcionários da empresa estão diretamente envolvidos, pois são eles que vão auxiliar os novos colaboradores em suas tarefas, e isso acontece em cada setor. Os gestores delegam a tarefa de treinar o funcionário novo para as atividades específicas a um funcionário experiente que atuará como “padrinho”. O envolvimento dos funcionários já integrados à organização é ressaltado pelo gestor financeiro, que aponta a necessidade de todos, desde o diretor geral até o pessoal de serviços gerais participarem do esclarecimento da missão organizacional e dos processos que levam ao conhecimento dos novos parceiros e ao entendimento dos fluxos de trabalho e de seus objetivos. Há um constante processo que leva os indivíduos à interação com funcionários mais antigos dentro do programa de integração, envolvendo reuniões, palestras e visitas a outros setores da empresa.

Por outro lado, o processo de socialização não ocorre sem fatores que o dificultem. A resistência à socialização pode ser um aspecto negativo para a integração dos novos membros e por isso é importante que seja analisada. Foi perguntado aos gestores quais são as principais resistências identificadas na integração dos novos membros. A gestora de recursos humanos preferiu destacar o resultado extremamente positivo de todo o processo, lembrando que a principal função da socialização, de “manter vivos os valores da empresa”, é alcançado, e que resistências não superadas a tal objetivo resultam no desligamento do indivíduo da empresa. Outras faces do processo, entretanto, foram identificadas pelos demais gestores, que lembram aspectos comportamentais de resistência relacionados à insegurança provocada pela velocidade das mudanças. Os funcionários podem manifestar medo de que o novato apresente um desempenho superior ao deles, e conseqüentemente seja promovido antes dos funcionários antigos ou que até possa substituir algum deles. Em alguns casos, ocorre também a dificuldade do novato em compreender que o exercício dos papéis na empresa ultrapassa a

mera execução de tarefas. Para o gestor de logística, um dos momentos mais difíceis encontra-se quando existe grande divergência de valores entre a empresa e a pessoa, e esta manifesta resistência em modificar seus valores.

Para lidar com estas resistências, os gestores acreditam que devem passar com transparência os objetivos da empresa e deixar claro o que esta pode oferecer em troca. Para um dos gestores, uma das principais contrapartidas é o plano de carreira: "O namoro entre o funcionário e a empresa pode se transformar em matrimônio perfeito", remetendo ao uso de estratégias seqüenciais de socialização, nas quais existem etapas identificáveis através das quais o indivíduo progride. Neste ponto, é importante mencionar também que o processo de socialização é de interesse não só da organização, por conta da adaptação do indivíduo aos padrões organizacionais, mas também significa, para o integrante da organização, a ampliação de suas chances de progredir na carreira, na medida em que compreende seu papel na organização com maior amplitude. A situação também não pode deixar de ser analisada do ponto de vista dos mecanismos de poder e de controle sobre o comportamento do indivíduo na organização. Conforme ressaltou PASCALE (1985), o uso de sistemas de recompensa e de controle é uma das mais importantes etapas da socialização, por meio da criação de sistemas de medição de resultados e de recompensas ao desempenho individual.

Outro aspecto que remete à complexidade do processo de socialização é identificado por um dos gestores: há um fino equilíbrio entre a necessidade de mostrar os padrões desejados e a necessidade de incentivar as atitudes das pessoas que trazem valores desejáveis pela organização, sendo importante que o processo de socialização não se transforme em "criação de estereótipos", no dizer do gestor. Fica clara a necessidade tanto da estratégia de investidura (reforçando características da pessoa já empossada), quanto da estratégia de despojamento (modificando características dos novatos).

É importante destacar neste ponto a observação de VAN MAANEN (1996), para quem as organizações têm variadas estratégias de socialização a seu dispor. Algumas destas estratégias tendem a encorajar nos indivíduos comportamentos mais conformistas (o indivíduo se ajusta ao novo papel sem questioná-lo ou sem provocar nele mudanças significativas), enquanto outras tendem a favorecer comportamentos inovadores (o indivíduo altera o modo como o papel é tradicionalmente desempenhado na organização). Isto significa que uma organização, antes de iniciar o processo de socialização, deve definir com clareza o resultado esperado, para que possa combinar corretamente as estratégias disponíveis e assim ampliar as chances de obter dos indivíduos as respostas desejadas. É neste sentido que o autor utiliza o termo "estratégia" para se referir à escolha dos modos como ocorrerá o processo de socialização do funcionário. A rigor, sempre que uma pessoa se movimenta no interior da organização, assumindo novos papéis, a socialização ocorre. A forma pela qual isso ocorre não é de modo acidental ou sem qualquer sentido, mas é "assunto de escolha organizacional" (VAN MAANEN, 1996, p. 47).

É possível observar que existe uma forte sintonia na visão dos gestores quanto à importância do processo de socialização em integrar o funcionário na organização e que há a intervenção planejada da administração, por meio do emprego de ferramentas de gestão conscientemente escolhidas para a obtenção dos resultados desejados. Os gestores entendem que a organização possui parâmetros claros que compõem a cultura da organização, constituídos por sua missão, visão e valores e que, desde o processo seletivo, até as etapas mais avançadas do programa de integração, busca-se difundir estes parâmetros e avaliar a adequação dos funcionários a eles. O gestor de qualidade elabora com clareza este mecanismo, mencionando que o programa de integração resulta em uma intervenção ativa na "formação do perfil", isto é, na indução do perfil desejado pela organização, remetendo assim ao processo descrito por GONTIJO (2005) como "constituição do sujeito organizacional", isto é, do sujeito ajustado aos parâmetros da cultura da empresa. Tem-se um claro exemplo das razões pelas quais VAN MAANEN (1996) refere-se à socialização como um "processamento

de pessoas". Para a gestora de Recursos Humanos, "entender a missão da empresa é tornar-se parte do negócio e tomar posse do próprio trabalho". Ou, como complementa o gestor de logística, "quando o funcionário entende que faz parte do sucesso da empresa e que não é apenas uma peça da máquina, ele mesmo busca se socializar". VAN MAANEN (1996) já havia chamado a atenção para o fato de que as organizações modernas tendem a substituir o controle por meios tradicionais, como a supervisão direta, aumentando em contrapartida o controle através de meios indiretos, tais como as estratégias de socialização.

Observamos, portanto, que há uma forte transmissão de ideologia por parte da organização em seu processo de socialização e, é por essa razão que o processo de socialização, como ressalta MOTTA (1993), impacta na estabilidade da organização, bem como na lealdade, no comprometimento e na produtividade dos empregados. Os gestores manifestaram perceber, por meio de pesquisa interna de opinião, a grande aceitação da empresa por parte dos funcionários, indicando que os funcionários sentem orgulho e gostam de trabalhar na empresa, além de expressar boa aceitação na participação nos treinamentos e no processo de integração.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo deste estudo de caso de identificar as estratégias de socialização aplicadas aos novos membros e os resultados obtidos com a aplicação das estratégias, foi observado que os gestores de diferentes áreas da empresa entendem como essencial a socialização, conforme planejado pelo setor de Recursos Humanos, que é aplicada a todos os novos funcionários da Essilor Brasil. A cultura da empresa é inserida aos novos colaboradores de forma planejada, com a intenção de adequar o comportamento dos funcionários recentes ao novo grupo de trabalho.

A intenção deste estudo de caso não foi a de estudar em profundidade a cultura da empresa e sim a de identificar no processo de socialização aplicado na organização, algumas das estratégias expostas no referencial teórico e verificar quais as estratégias que realmente surtem efeito nos novos membros. A partir das respostas dos gestores, foi identificado o uso de algumas estratégias citadas no referencial teórico, conceituadas por VAN MAANEN (1996), tais como: estratégias de socialização formais, por investidura e despojamento, estratégias de socialização em série, enquanto outras são citadas por PASCALE (1985), como, seleção e controle/recompensa.

Dentre as estratégias utilizadas pela Essilor Brasil, pode-se perceber que a estratégia de seleção é essencial, porque é por meio deste processo que se conhecem os valores do indivíduo e se este está predisposto a aceitar a cultura da organização. A estratégia de socialização em série trouxe no caso da Essilor resultados eficazes não só na socialização dos novos membros, mas também na manutenção do padrão de execução das tarefas técnicas, pois como os funcionários antigos têm participação ativa nesta estratégia, esses repassam aos novos membros o padrão de execução das atividades a serem executadas na empresa, e essa postura evita que ocorram mudanças bruscas no comportamento organizacional, reafirmando-se assim a cultura da empresa.

Foi possível identificar evidências que classificam as estratégias aplicadas pela empresa como um fator essencial para influenciar a concepção do indivíduo sobre seu papel no desenvolvimento do seu trabalho. É importante enfatizar que a partir deste estudo, verificou-se que o controle possível sobre o comportamento do indivíduo na organização é resultado da relação entre o novo membro e alguns de seus agentes socializadores, como no caso dos gestores, que têm como função e objetivo conduzir seus setores de maneira a alcançar os objetivos da organização e os objetivos profissionais do grupo.

As organizações que pretendem manter sua competitividade no mercado globalizado podem investir no processamento de pessoas, levando em consideração a utilização de

estratégias de socialização, pois um indivíduo socializado contribui com seu potencial intelectual, social e de trabalho para o alcance das metas da organização. A utilização das estratégias são uma forma eficaz para a integração entre o indivíduo e organização, reduzindo-se, dentre outras dificuldades enfrentadas pelas organizações, a rotatividade de funcionários que não se adequam aos padrões organizacionais.

O emprego destas estratégias de socialização não significa, é bom ressaltar, a obtenção automática de resultados conforme o planejado, pois todo processo de socialização tende a ser complexo, na medida em que interferem fatores que não são totalmente controláveis pela administração. Os indivíduos que são alvos de estratégias de socialização organizacionais não atuam de modo passivo durante o processo pois, como parte do ambiente social, não se limitam a responder a este ambiente, mas também geram estímulos a ele, interferindo no comportamento de outros agentes e no resultado final de todo o processo. Por outro lado, novos integrantes de uma organização não só adquirem as informações sobre o ambiente do qual passam a fazer parte, como também transmitem a ele informações trazidas de outros ambientes nos quais interagiram. Estes e outros aspectos ressaltam toda a complexidade do processo de socialização.

Entretanto, reconhecer os limites do gerenciamento deste processo não significa abdicar das possibilidades de intervir nele, sobretudo quando seus resultados são tão significativos para a integração dos indivíduos à organização e para a forma como vão desempenhar seus papéis.

O artigo tratou do ponto de vista dos gestores sobre o processo de socialização organizacional. Pesquisas futuras podem explorar a perspectiva dos funcionários envolvidos, enriquecendo a visão sobre tão importante processo para a organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **Pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

FLEURY, Maria Teresa Leme e FISCHER, Rosa Maria(coord.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

VERGARA, Sylvia Maria Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEVI JR. Mario. Socialização. In: CARDOSO, Fernando Henrique; IANNI, Otavio (orgs). **Homem sociedade**. São Paulo: Editora Nacional, 1973.

VAN MAANEN, Jon. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme [et al]. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

GONTIJO, Cylmara Lacerda. Socialização, Cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso. **Gestão e Conhecimento**, v.1, n.1, març. /junh. 2005. Disp. Em: <http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/nupepu/online/numero1.htm>. Acesso em: 03 mar. 2008.

- DURKHEIM, Emile. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Editora Nacional, 1987.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade. **Antropologia**: uma introdução. 5^a.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Controle social nas organizações**. Revista de Administração de Empresas. v.3, n. 5, set./out. 1993. pp. 68-87.
- PASCALE, R. The paradox of “corporate culture”: reconciling ourselves to socialization. **Califórnia Management Review**, vol. 27, n° 02, winter, 1985.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. (2000) - **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.
- SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu . Socialização Organizacional Implicações na Gestão de Recursos Humano. In: **Third International Conference of Iberoamerican Academy of Management**, 2003, São Paulo.