



O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: LEVANTAMENTO E ANÁLISE EM UMA EMPRESA JÚNIOR DA ÁREA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Renan Barros Rosa (G ó UEM)

Gláucia de Souza Munhoz (Universidade Estadual de Maringá-UEM)

RESUMO

O presente artigo é resultado de um trabalho de conclusão curso que visa descrever o processo de socialização dos novos membros de uma empresa júnior do norte central paranaense ocorrido no ano de 2015. É uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo, realizada por meio de entrevistas e aplicação de questionários junto à diretora de gestão de pessoas da organização e aos novos membros que nela entraram. Partindo da ideia de que o conhecimento do processo de socialização é útil para a organização, conseguiu-se como resultados parciais, localizar os estágios da socialização em meio aos momentos pré e pós-aprovação dos novos membros, conhecer as informações mais básicas trazidas por um novo membro para dentro da empresa júnior, entender como ocorreu seu período de adaptação inicial, compreender o estilo de socialização utilizado pela organização, além de conhecer a opinião desse membro quanto ao seu desempenho, comprometimento e possibilidade de desligamento nos momentos pós-socialização.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Empresa Júnior. Processo de Socialização.

1. INTRODUÇÃO

Os indivíduos, quando entram em uma organização, trazem consigo determinadas informações que ao serem introduzidas na realidade dentro da mesma podem, de alguma forma, causar situações conflitantes. Empresas juniores, apesar de se diferenciarem por serem criadas e geridas apenas por acadêmicos de graduação (BRASIL JÚNIOR, 2003), não ficam isentas da possibilidade de ocorrência de tais conflitos. Robbins (2002, p. 498) mostra que, inserido nessa realidade organizacional, está ãum sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere de uma para outra, a cultura organizacional.

Para Robbins (2002) a falta do conhecimento pleno da cultura de uma organização, por parte de um novo membro, é que leva ao desencadeamento desses conflitos. Nesse aspecto, Van Maanen e Schein (1977 apud ROBBINS, 2002) mostram a importância de se passar por um processo de socialização. Para esses autores, antes de fazer parte realmente de uma organização o indivíduo passa por três estágios denominados *pré-chegada*, *encontro* e *metamorfose*. As ações da organização nesses três estágios é que irão aumentar ou diminuir as chances de uma socialização ser bem-sucedida, tanto em termos de melhoria do desempenho

dos indivíduos socializados, quanto de melhor comprometimento dos mesmos e de diminuição da rotatividade (ROBBINS, 2002).

Tendo-se ciência disso, acredita-se que o desconhecimento de uma organização acerca do processo de socialização de seus novos membros, pode levar a decisões incertas sobre o que é melhor ou não para os mesmos. Por outro lado, quando se compreende os estágios da socialização, as adversidades da adaptação inicial dos novos membros, o estilo de socialização utilizado e os resultados desse processo, a organização se torna capaz de distinguir os elementos que levam a uma socialização eficaz e os que levam à má adaptação de seus novos membros.

Desse modo, este trabalho procura responder ao seguinte problema de pesquisa: Como ocorreu o processo de socialização dos novos membros de uma empresa júnior da área de Ciências Sociais Aplicadas no ano de 2015?

O referido estudo está sendo desenvolvido em uma empresa júnior situada em uma universidade da região norte central paranaense cujos membros são oriundos de cursos de graduação da área de Ciências Sociais Aplicadas. Seu objetivo principal é descrever o processo de socialização dos novos membros que entraram na organização em 2015 e como objetivos específicos têm-se: compreender as etapas do processo seletivo ocorrido no referido ano e descrever os estágios do processo de socialização dos novos membros no ano de 2015.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para apresentar o conceito de socialização, este capítulo parte, primeiramente, da definição e da exposição de características da cultura organizacional, em função da qual a mesma existe, para em seguida dedicar-se à explicação da socialização em si e dos estágios de seu processo em uma organização.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de organização, de acordo com Chiavenato (2003), refere-se a um grupo de pessoas que trabalha de forma estruturada a favor de um objetivo. Nesse sentido, ao atuar diariamente umas com as outras, tais pessoas trabalham quase que inconscientemente para manter vivos em seu meio as histórias, os rituais, os símbolos materiais e a linguagem que permeiam a cultura em que estão inseridas (ROBBINS, 2002).

Para Robbins (2002, p. 498), a cultura de uma organização refere-se a um sistema de valores, compartilhado pelos membros, de uma organização e que a difere de uma para outra. Schein (2009, p. 16) utiliza um conceito mais amplo no qual cultura organizacional é um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seu problema de adaptação externa e de integração interna. Ainda segundo Schein (2009), essas concepções são passadas de pessoa para pessoa à medida que são consideradas como adequadas ou corretas pelos indivíduos ao longo da história da organização. É através desse processo de ensino, a transmissão de valores aos novos membros, que o sistema cultural nela existente sobrevive.

Nesse sentido, a fim de se compreender melhor as características da cultura organizacional, é conveniente identificar algumas das funções que ela pode desempenhar dentro da organização. Para Robbins (2002) a cultura organizacional é essencial ao *estabelecimento de limite entre aquilo que a organização é dentro da vasta gama de organizações existentes em uma sociedade*. Nesse aspecto, Teixeira e Zaccarelli (2008) a enxergam como algo não copiável, constituindo uma *ferramenta exclusiva para a organização na lida com o seu ambiente*. A cultura também atua, de acordo com Robbins (2002), na *criação de um sentimento de autenticidade entre os membros da organização e na compreensão de cada um*

acerca do esforço coletivo, fazendo-os agir em torno de algo muito maior do que o benefício individual: a manutenção da cultura em si. O autor afirma ainda, a importância da cultura organizacional na *manutenção de um equilíbrio interno na organização*, conseguido a partir do direcionamento do comportamento dos membros que, por sua vez, estabelece as formas corretas de se agir dentro da mesma. Esse direcionamento, por consequência, cria no contexto da organização uma micro sociedade tão regrada e distinta quanto à sociedade maior na qual ela está inserida. Desse modo, pode-se ainda conceber uma última função à cultura organizacional: a de *sistema de controle* (ROBBIN, 2002), que garante que as formas corretas de comportamento sejam efetivamente seguidas e que os membros que, por ventura, contrariem as normas da organização possam, de alguma forma, ser punidos (DEAL; KENNEDY, 1983 *apud* ROBBINS, 2002).

É importante enfatizar que a cultura organizacional não surge do nada (ROBBINS, 2002, p. 506). Ela sempre se fundará nas ideias e comportamentos das pessoas que iniciaram a organização. Pelo fato de não estarem, de antemão, confinados a uma cultura organizacional, os criadores da organização apresentam-se livres para impor suas ideias individuais, o que faz com que a cultura organizacional futura seja um reflexo do que esses criadores pensam e fazem (ROBBINS, 2002).

No entanto, a cultura organizacional iniciada pelos fundadores não se manterá viva através do tempo se não houver dentro da organização a vigência destes três mecanismos: as práticas de seleção; as ações dos dirigentes e o processo de socialização (ROBBINS, 2002). Ainda que esses dois primeiros fujam um pouco do escopo deste trabalho, faz-se um breve esclarecimento sobre cada item seguido de um tópico especial dedicado ao processo de socialização.

As *práticas de seleção*, além de servirem na escolha de novos membros para a organização a partir de seus conhecimentos e habilidades, permite ainda a filtragem de candidatos por meio de sua afinidade ou não com a cultura organizacional (SCHNEIDER, 1987; BOWEN; LEDFORD JR.; NATHAN, 1991; SCHNEIDER; GOLDSTEIN; SMITH, 1995; KRISTOF, 1996; CABLE; JUDGE, 1997; SCHAUBROECK; GANSTER; JONES, 1998 *apud* ROBBINS, 2002). Os candidatos também, durante a seleção, têm a oportunidade de ponderar acerca da proximidade entre suas ideias individuais e a cultura existente na organização da qual aspiram ser membros. Mesmo que de forma não intencional, o fornecimento de informações pela organização sobre a sua cultura durante o processo de seleção é que possibilita esse tipo de avaliação, ajudando um candidato na decisão sobre sua permanência ou não no processo de seleção. Assim sendo, pode-se atribuir às práticas de seleção um papel simplificador dado que o processo evita o estabelecimento de relações frustradas entre membro e organização e evita, posteriormente, possíveis exclusões do membro entre os colegas de trabalho ou o desligamento precoce do mesmo (ROBBINS, 2002).

As *ações dos dirigentes*, por sua vez, mostram que, ainda que as ideias dos indivíduos que criam a organização sejam cruciais para o início de uma cultura organizacional, é natural que, com o tempo, os administradores que se sucedem venham a impor regras diferentes das inicialmente impostas aos membros. Logo, as ações de cada gestão de uma organização geram grande influência em sua cultura (HAMBRICK; MASON, 1984; NIEHOFF; ENZ; GROVER, 1990; TRICE; BEYER, 1991 *apud* ROBBINS, 2002), pois cada dirigente que assume o comando da organização imprime um estilo pessoal de gestão que não só incrementa, mas mantém firme a cultura organizacional entre os membros.

2.1.1 Socialização

A socialização dentro das organizações tem atraído cada vez mais a atenção de profissionais, tanto do meio acadêmico quanto do empresarial (FELDMAN, 1976; SHINYASHIKI, 2000

apud GONTIJO, 2005). Conhecer o que é cultura organizacional não é suficiente, é necessário saber também como ela é transmitida entre os membros que a vivem. Isso implica que entender o processo de socialização em uma organização é dar um grande passo no conhecimento da cultura da mesma (SHINYASHIKI, 2000 *apud* GONTIJO, 2005).

As ideias iniciais dos fundadores de uma organização, introduzidas no tópico anterior, representam apenas o princípio de uma sequência de fases que levam à consolidação de uma cultura organizacional. No início, as ideias e concepções ostentadas por eles são ampliadas através da entrada de novos membros com características iguais ou, minimamente, parecidas com as desses fundadores. Após essa entrada, os fundadores passam a agir no sentido de tornar as ideias e concepções dos novos membros mais compatíveis com as deles através de um processo de socialização (ROBBINS, 2002).

O conceito de socialização é descrito por Schein (1988, p. 54 *apud* GONTIJO, 2005, p. 44) como o processo de assimilar práticas, ser treinado e doutrinado e de aprender aquilo que é importante na organização ou em qualquer unidade da mesma. Para Robbins (2002), esse talvez seja o mecanismo mais importante na manutenção da vitalidade de uma cultura organizacional. Segundo o autor, quando novos membros adentram uma organização eles não conhecem plenamente todos os detalhes de sua cultura o que pode causar certas turbulências iniciais. A socialização surge justamente para facilitar esse ajustamento entre membro e organização familiarizando-o com a cultura organizacional. Para Van Maanen (1996, p. 45 *apud* GONTIJO, 2005, p. 44), socialização organizacional pode ser atribuída ainda à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, *status*, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização.

De acordo com Schein (1988 *apud* GONTIJO, 2005), a socialização é responsável por converter os valores que os novos membros de uma organização trazem consigo, seja para substituí-los ou aprimorá-los. Para Van Maanen (1989 *apud* SOUTO; GARCIA, 2009), não se trata de um evento solitário e instantâneo, mas de uma série de influências e construções mentais que, com o tempo, adaptam e incluem o indivíduo no grupo. Esse processo pode ser desencadeado mesmo em casos de mudanças de setor dentro de uma mesma organização. Segundo Borges e Albuquerque (2004, p.332 *apud* SOUTO; GARCIA, 2009, p. 51),

a socialização implica sempre certo nível de conformismo, porque processa a inserção de alguém em um contexto de normas e costumes previamente definidos por outros. Porém, isso não é incompatível com as possibilidades de realização e iniciativa pessoal. Compreendemos, aqui, que em outras palavras, não há um espaço ilimitado de deliberação do sujeito, nem que o indivíduo é um mero produto do meio e, sim, fruto dessa dinâmica em que o sujeito é objeto ao mesmo tempo.

Souto e Garcia (2009) veem essa assunção de papéis como uma via de mão de dupla. Para o autor, o novo membro que em um determinado momento, dado o seu desconhecimento do novo meio, sofre influência da cultura organizacional por meio dos membros antigos, estará atuando, no futuro, como influenciador de outros novos membros.

Ainda de acordo com Souto e Garcia (2009), o processo de socialização representa o êxito de um processo seletivo. Ainda que não muito confortável e, algumas vezes, permeado por contratempos, o processo que leva a socialização de um indivíduo é uma eficiente oportunidade de aprendizagem.

Essa aprendizagem, segundo Schein (1988 *apud* GONTIJO, 2005, p. 44),

pode se dar tanto pelo conhecimento da literatura oficial da organização; pelos exemplos de modelos-chaves da organização; pelas instruções oferecidas por um orientador ou chefe; pelos exemplos dos colegas que já estão na organização há mais tempo; pelo conjunto de recompensas e punições; e pela experiência de novos valores e comportamentos.

Van Maanen e Schein (1977 *apud* ROBBINS, 2002) afirmam que o processo de socialização ocorre em três estágios: *pré-chegada*, *encontro* e *metamorfose*. A *pré-chegada* diz respeito a todo o conhecimento adquirido voluntária ou involuntariamente por futuros membros acerca da organização antes de fazer parte dela. O *encontro* é o momento em que os novos membros entram na organização e começam a ter contato com a sua cultura podendo decidir o quanto as informações obtidas na *pré-chegada* convergem com a realidade da organização. A última fase, a da *metamorfose*, é aquela em que o novo membro é ajustado à cultura da organização e começa, a partir de então, a atender as demandas da mesma ou opta por dela se desligar quando há a certeza de que a cultura ali existente não é compatível com suas ideias.

No estágio da *pré-chegada* entende-se que cada membro entra na organização com informações pré-adquiridas sobre a mesma e sobre o trabalho a ser realizado. Em universidades, por exemplo, conforme Van Maanen e Schein (1977 *apud* ROBBINS, 2002, p. 509), por vezes são oferecidas informações que ajudam os alunos a antever e a se preparar para o trabalho em determinados tipos de organizações. Ainda que de forma bastante indireta, isso pode ajuda-los a conhecer previamente as atividades realizadas em uma organização na qual estejam querendo entrar. Contudo, a preparação profissional nessas instituições não fornece tantas informações específicas sobre uma organização quanto à divulgação das atividades nela realizadas e a do seu processo seletivo. O desenvolvimento deste último também é de fundamental importância para que os possíveis futuros membros captem informações sobre a organização e sobre o que ela faz no seu dia-a-dia (VAN MAANEN; SCHEIN, 1977 *apud* ROBBINS, 2002, p. 509), o que deixa esse estágio esteja intimamente ligado ao mecanismo das *práticas de seleção*.

No estágio do *encontro* o novo membro, ao adentrar a organização, compara as informações adquiridas no estágio da *pré-chegada* com a realidade existente na organização e tira conclusões acerca de sua adaptação ali dentro. Quando as expectativas criadas por um novo membro convergem com o que é feito na organização há somente a necessidade de reafirmar o que indivíduo pensa, porém, quando ocorrem divergências, a organização precisa atuar fortemente na socialização desse membro. Para Van Maanen e Schein (1977 *apud* ROBBINS, 2002, p. 510), há casos, ainda, de membros que podem se sentir desesperançosos com o fato de suas expectativas não serem confirmadas e optarem por se desligar da organização nesses primeiros momentos, sendo essa uma situação de extremo.

Nesse sentido, para amenizar o desconforto causado pelos momentos iniciais, o então novo membro da organização pode explorar seu entorno por meio de observação e conversas informais, buscando informações que o façam compreender e estar mais apto ao novo cotidiano em que está inserido (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004 *apud* SOUTO; GARCIA, 2009).

No entanto, apesar das turbulências, o momento da entrada do novo membro na organização é caracterizado, segundo Souto e Garcia (2009), como o de o maior ânimo por parte do indivíduo, momento em que o mesmo encontra-se sujeito à influência da cultura da organização pelo fato de ansiar ser reconhecido como parte da mesma. Esta, por sua vez, pode lançar mão desde estado emocional mais maleável para incrementar o desempenho produtivo do novo membro.

O último estágio, a da *metamorfose*, é responsável por resolver as diferenças identificadas no estágio do encontro a partir de técnicas específicas de socialização. Van Maanen (1978 *apud* ROBBINS, 2002, p. 511) e Schein (1990 *apud* ROBBINS, 2002, p. 511) descrevem essas técnicas com base em determinadas condições de formalidade, agrupamento de pessoas, organização do tempo, entre outros. Segundo os autores, a metamorfose ou socialização efetiva acontecerá sob as seguintes condições: (1) dos novos membros terem ou não suas funções distinguidas dos demais, evidenciando o fato de serem novatos; (2) da socialização se dar de forma conjunta ou direcionada individualmente a cada novo membro; (3) do

estabelecimento ou não de um cronograma para prever a evolução na socialização dos indivíduos; (4) da alocação ou não de papéis específicos que proporcionem a facilitação da aprendizagem/ensino; (5) e da modificação ou não de características pessoais do novo membro a fim de melhor adaptá-lo à realidade da organização.

Um processo de socialização terá sido bem sucedido, na visão de Robbins (2002), quando os novos membros passarem a assimilar naturalmente os elementos da cultura da organização e, dessa forma, se sentirem bem tanto com o trabalho quanto com a organização, observando que nesse momento que o novo membro percebe que realmente faz parte dela. Uma metamorfose exitosa contribuirá tanto para o melhor desenvolvimento das atividades dos novos membros, como para o melhor comprometimento do membro para com a organização e para a diminuição da rotatividade.

3. INDICATIVOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é qualitativa de caráter exploratório e descritivo, na medida em que possibilita ao pesquisador explorar melhor as variáveis na condução dos estudos acerca do objeto a ser pesquisado (COOPER; SCHINDLER, 2003). Para o levantamento de dados, foi planejada a utilização de entrevistas e questionários (MARCONI; LAKATOS, 2005) no intuito de identificar os elementos que melhor descrevessem o processo de socialização ocorrido com os novos membros da organização investigada.

A entidade escolhida para o estudo, que está ocorrendo desde agosto de 2015, foi uma empresa júnior da área de Ciências Sociais Aplicadas situada em uma universidade da região norte central paranaense, que para efeito de proteção de identidade será mencionada neste trabalho apenas como empresa júnior. Busca-se com essa investigação responder ao seguinte problema de pesquisa: Como ocorreu o processo de socialização dos novos membros de uma empresa júnior da área de Ciências Sociais Aplicadas no ano de 2015?

As entrevistas, já realizadas, ocorreram de forma semiestruturada com a diretora de gestão de pessoas (DGP) e com três novos membros de 2015 selecionados aleatoriamente. A diretora de gestão de pessoas foi escolhida por ser a principal responsável pela organização do processo seletivo e por ter acompanhado de perto a adaptação dos novos membros nesse ano. O número desses membros entrevistados, por outro lado, fez referência à quantidade de cursos dos quais a empresa júnior em questão admite novos membros, no caso três: Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis. A intenção foi a de se obter uma maior diversidade de opinião por parte dos entrevistados. Nesse sentido, foram entrevistados um membro do curso de Administração (M1), um membro do curso de Ciências Econômicas (M2) e um membro do curso de Ciências Contábeis (M3). Marconi e Lakatos (2005, p. 198) veem a entrevista como uma conversação face a face, de maneira metódica através da qual o pesquisador captura os dados relevantes para seu estudo. Para Triviños (1987, p. 146), sua forma semiestruturada

parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Na entrevista com a diretora de gestão de pessoas foram perguntadas questões ligadas ao processo de socialização dos novos membros em 2015 e ao processo seletivo pelo qual passaram nesse mesmo ano, visando-se, principalmente, explorar a visão daqueles que administraram todo o processo de adaptação dos mesmos. Os três membros novos selecionados, por sua vez, responderam questões relacionadas às experiências pessoais pelas quais passaram durante o processo de socialização de 2015. As entrevistas com os novos

membros serviram para investigar o processo de socialização a partir da visão dos próprios socializados. Para ambas as entrevistas utilizou-se gravador digital e caderno de anotações para que os dados fossem coletados com a máxima completude.

A análise de todas as entrevistas servirá de base para a formulação de questionários que serão aplicados posteriormente a todos os membros que entraram na organização em 2015, incluindo aqueles que sofreram ou optaram por desligamento. Para Marconi e Lakatos (2005, p. 203) o questionário consiste em uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Todos os questionários compreenderão questões abertas e de múltipla escolha e serão aplicados *on-line* mediante a ferramenta de criação e aplicação de formulários do *Google* disponibilizada gratuitamente na *Internet*. Convém enfatizar que, tanto nas entrevistas quanto nos questionários, as questões relacionadas ao processo de socialização foram/serão baseadas na teoria de Van Maanen e Schein (1977 *apud* ROBBINS, 2002) acerca dos estágios de *pré-chegada*, *encontro* e *metamorfose* descritos no tópico anterior.

Para descrever brevemente a história e as atividades realizadas pela organização, houve também a utilização de dados secundários que foram obtidos da página *web* da empresa júnior. Ademais, os dados foram analisados pelo próprio pesquisador por meio de análise de conteúdo.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Neste capítulo encontram-se a análise e os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com a diretora de gestão de pessoas da empresa júnior estudada (DGP) e com o novo membro proveniente do curso de Administração que entrou na organização no ano de 2015 (M1). Ainda não estão presentes, contudo, as análises e resultados das entrevistas realizadas com os novos membros dos cursos de Ciências Econômicas (M2) e de Ciências Contábeis (M3) e dos questionários que serão aplicados a todos os novos membros.

4.1 A EMPRESA JÚNIOR

A empresa júnior investigada neste estudo foi fundada em 1991 e se vincula aos cursos de Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis de uma importante universidade da região norte central paranaense. Sendo uma associação sem fins lucrativos, gerida por acadêmicos de graduação, esta empresa júnior é reconhecida nacionalmente pelos prêmios recebidos, tanto pela excelência em gestão, quanto pela qualidade dos projetos.

Seus profissionais atuam no desenvolvimento de consultorias em gestão estratégica a fim de solucionar os problemas e necessidades de empresas clientes. Além disso, seus membros são apoiados por professores da universidade, que lhes oferece todo suporte técnico para garantirem a eficácia na entrega de serviços.

4.2 ETAPAS DO PROCESSO SELETIVO DE 2015

De acordo com a entrevista realizada com a diretora de gestão de pessoas (DGP), o formato geral do processo seletivo de 2015 compreendeu a divulgação e a inscrição de alunos durante a fase do recrutamento; e a prova escrita, a dinâmica em grupo e as entrevistas durante a seleção.

Durante o recrutamento observou-se pela primeira vez um caso atípico. Segundo DGP, a greve dos professores ocorrida entre o início e o meio do ano letivo fez com que as estratégias de divulgação e a consequente inscrição dos candidatos no processo seletivo fossem um pouco diferentes em 2015. A primeira fase de divulgação ocorreu ainda durante a greve, fase

em que todos os estudantes, incluindo aqueles que moram em outras cidades distantes, estavam afastados da universidade. Nessa fase, a divulgação do processo seletivo da empresa júnior ocorreu somente via *Internet*, abrangendo inclusive a criação de um grupo de pessoas que estariam supostamente interessadas na inscrição na rede social *Facebook*. Contudo, com a retomada das aulas, período em que a primeira prova escrita foi realizada, os organizadores viram a necessidade de uma nova divulgação mais presencial dentro das salas de aula e em auditórios da universidade, sendo possível, inclusive, a inscrição dos candidatos no intervalo das aulas.

Na seleção, por sua vez, a mudança em relação aos anos anteriores deu-se por conta da segunda prova escrita que, além de ter tido duas edições, foi realizada *on-line*. A primeira, como mencionado no parágrafo anterior, foi realizada logo no início das aulas, o que levou os organizadores a acreditar que uma quantidade insuficiente de público havia sido atingida no recrutamento, que se deu durante a greve. Para isso, após o segundo período de divulgação, houve conseqüentemente a realização de uma segunda prova escrita nos mesmos moldes da primeira, da qual mais candidatos participaram.

A prova escrita, denominada por DGP como a primeira fase da seleção, consistiu em perguntas de cunho pessoal que visaram analisar o perfil psicológico e de trabalho do candidato, o que serviu para, logo de início, filtrar aqueles candidatos que não estavam alinhados com a cultura da organização, conforme termo mencionado por DGP. Ainda que tivessem caráter eliminatório, a diretora afirmou que não existe certo ou errado nas respostas das questões dessa prova, mas admitiu haver um consenso de quais eram as respostas esperadas para cada questão.

As dinâmicas em grupo ou segunda fase foram realizadas dias depois da prova escrita e dela participaram todos os candidatos aprovados na fase da prova escrita. Essas dinâmicas consistiram em atividades em grupo em que os candidatos foram divididos em algumas salas, cada qual com um diretor e mais outro membro, para serem avaliados quanto ao seu comportamento durante trabalhos em equipe. Conforme DGP, normalmente são utilizados os trabalhos de psicólogos presentes nessas salas para aumentar a eficácia da avaliação. Porém, no ano de 2015, a empresa júnior não viu a necessidade da atuação desses profissionais durante as dinâmicas.

Nas entrevistas, terceira e última fase antes do ingresso dos membros na organização, os candidatos aprovados na segunda fase foram entrevistados pelos mesmos diretores que acompanharam seu desenvolvimento durante a fase das dinâmicas e mais outro membro da organização. Esta foi a fase em que todas as dúvidas ainda existentes quanto ao perfil dos candidatos foram dirimidas. Os candidatos foram, além disso, informados sobre a rotina de trabalho a ser seguida em caso de aprovação.

Depois de aprovados, os candidatos ainda tiveram que passar por um período de experiência chamado período *trainee*. Esse período foi definitivamente a última fase de filtragem de novos membros para o ingresso efetivo na organização. Com duração de um mês e meio, essa fase consistiu na realização de aulas e instruções intensas aos novos membros ministradas por membros antigos e, de forma menos frequente, por alguns professores colaboradores. Foi uma fase em que eles já eram ingressantes na empresa júnior, mas ainda não eram considerados membros efetivos da mesma. O fato de não realizarem os mesmos trabalhos que os membros antigos corrobora essa condição.

Ao fim do período *trainee*, os membros que não tiveram nenhuma divergência entre perfil e cultura da organização foram, por fim, efetivados e alocados à diretoria que mais se alinhasse ao perfil pessoal e profissional de cada um. Houve casos, porém, de dois membros *trainees* que optaram pelo desligamento por motivos pessoais e de outro que foi desligado compulsoriamente pelo fato de suas ideias e comportamentos não convergirem com a cultura da organização, totalizando três desligamentos dentre todos os aprovados no ano de 2015.

4.3 PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO EM 2015

Neste tópico serão descritos os estágios da *pré-chegada*, *encontro* e *metamorfose* (VAN MAANEN; SCHEIN, 1977 apud ROBBINS, 2002) pelo qual passaram os novos membros da organização e de alguns dos resultados obtidos com esse processo de socialização.

4.3.1 Pré-chegada

No estágio da *pré-chegada*, o primeiro do processo de socialização, constatou-se uma grande preocupação por parte dos gestores do processo seletivo em atrair uma grande quantidade de candidatos para as vagas disponíveis na empresa júnior. Isso se comprovou no fato de ter havido dois períodos de divulgação: durante e pós-greve. Ao fazer isso, a organização acabou fazendo com que um número maior de alunos a conhecessem, aumentando, assim, o fornecimento de informações dado aos alunos no estágio da *pré-chegada*. Apesar disso, não foi por meio da divulgação que o novo membro oriundo do curso de Administração (M1) ficou sabendo da existência da empresa júnior. Segundo M1, ela conheceu primeiramente a organização a partir de amigos e familiares que lhe forneceram algumas informações sobre o que ela era e sobre o que ela fazia.

De acordo com DGP, em 2015 a maioria das pessoas que entrou na organização estava bem alinhada com a sua cultura. Ainda segundo ela, houve mais pessoas entrando com a visão de desenvolvimento de membros do que com visão de mercado/resultados e isso foi muito bom em sua opinião. Além disso, o fato de terem se adaptado tão bem à cultura da organização demonstra que os novos membros trouxeram consigo informações suficientes para ponderar sobre a convergência ou não de seus próprios perfis com a cultura da organização.

Quanto às expectativas criadas antes de entrar na empresa júnior, M1 explicou que não tinha conhecimento de sua cultura organizacional e que possuía uma imagem diferente da organização em si. Ela acreditava que estaria desempenhando apenas uma função e tinha medo de não ter o conhecimento técnico necessário para realizar o trabalho na empresa júnior. Porém, M1 sabia que a mesma lhe proporcionaria algo bom e tinha expectativa de crescimento dentro dela. Segundo suas próprias palavras, ãa [empresa júnior] agrega muito mais do que aparenta agregarö. Ademais, esse novo membro declarou que já tinha em mente o que queria fazer dentro da organização antes de fazer parte da mesma. Para M1, a área de gestão de pessoas sempre foi a mais atrativa, o que acabou se confirmando no momento de alocação às áreas após o período *trainee*.

Além disso, esse membro não acredita que a universidade ajude os alunos a se preparar para atuar na empresa júnior ou, no mínimo, a antever como são realizados os trabalhos dentro da mesma. Segundo ela, na universidade os alunos aprendem a ver cada área de uma organização de forma separada, o que não ocorre na empresa júnior, onde tudo é muito inter-relacionado, inclusive no funcionamento da estratégia. Para ela, o foco da universidade é a iniciação científica e não a atuação em empresas do tipo.

Para DGP, o fornecimento de informações durante a seleção, acerca da organização e de suas atividades, ocorreu na etapa da entrevista, que foi quando ocorreu uma conscientização para com o candidato a fim de atestar sua real intenção em assumir as responsabilidades com os trabalhos e os horários da empresa júnior. Informações referentes à cultura da organização, por sua vez, só foram passadas nos casos em que se suspeitou que as ideias e comportamentos dos candidatos entrevistados não estavam convergindo com a mesma. O intuito foi o de conhecer o nível de aceitação do candidato em relação a determinados aspectos da cultura.

Sobre deixar claro aos candidatos, durante a seleção, o tipo de profissional que eles estavam procurando, DGP acredita que pelas perguntas que eles costumam fazer na entrevista fica evidente ao candidato o que a organização quer. Segundo ela, os pontos negativos observados durante os trabalhos em equipe das dinâmicas foram questionados durante as entrevistas, o

que indiretamente expôs ao candidato qual o perfil de membro que eles estavam procurando. Com relação a isso, M1 afirmou ter captado informações sobre a empresa júnior não somente nas entrevistas, mas também durante as dinâmicas. De acordo com esse membro, o principal fator observado acerca da organização no momento da seleção foi o foco maior nas pessoas e menor nos resultados, ou seja, dava-se mais valor às expectativas dos candidatos do que ao que eles poderiam oferecer em termos de produção. Ademais, M1 relatou a importância dada aos valores da empresa júnior e a não exigência, por parte dos membros que atuaram na seleção, de experiência profissional, dado que os mesmos estavam muito dispostos a ensinar. Quanto à preocupação dos selecionadores em escolher pessoas com características parecidas com o estilo da organização, DGP respondeu que isso de fato ocorreu. Segundo ela, procurou-se escolher pessoas que estivessem alinhadas com a cultura da empresa júnior, sendo que deviam saber trabalhar muito bem em equipe, manter a paciência, se preocupar com desenvolvimento pessoal e profissional de si mesmo e dos demais e não ser centralizadoras. Para DGP, o fato de a organização em que atuam ser uma empresa júnior, o que implica que seus membros não ganham um salário para trabalhar, reforça a necessidade de se escolher pessoas com ideias e comportamentos convergentes com a cultura da organização. Segundo ela, preza-se muito pelo clima da organização, muito mais que em empresas de mercado, conforme suas próprias palavras.

4.3.2 Encontro

No estágio do *encontro*, a ação da empresa para não deixar os membros ingressantes perdidos nos primeiros dias ou semanas dentro da empresa júnior foi o período *trainee*, que se iniciou já no primeiro dia em que os candidatos aprovados na entrevista entraram na organização.

No primeiro dia dentro da organização, M1 relata ter entrado muito perdida. A solução para isso, conforme DGP, foi realizar uma dinâmica de interação entre membros novos e antigos. Nessa dinâmica, cada membro novo teve que sentar com um membro antigo e conversar um com o outro acerca de três coisas que o parceiro gostava, três coisas que não gostava e um provável hábito ou característica estranha de cada um, para depois apresentar esses pontos a todos os outros participantes. Para M1, esse evento foi muito útil para melhorar a interação entre todos, principalmente para as pessoas mais tímidas e contidas, além de promover a confiança entre membros novos e antigos.

Quanto ao choque entre expectativas e realidade no momento do encontro, M1 relatou duas situações. Na primeira ela declarou ter sofrido minimamente um choque negativo relacionado à sua falta de conhecimento técnico para a realização do trabalho em si e ao excesso de informações recebidas durante o período *trainee*, o que lhe provocou certo medo. Na segunda, por sua vez, ela afirmou ter passado por um choque positivo, pois esperava que a empresa júnior fosse como empresas de mercado onde tudo é muito fixo e limitado. O que a fez se surpreender positivamente, no caso, foi o fato de encontrar certa liberdade para se fazer as coisas dentro da organização.

Para M1, tanto os membros novos quanto os antigos foram muito importantes para sua adaptação inicial. Ela afirmou ter crescido muito junto com os primeiros e ter percebido que de início eles compartilhavam dos mesmos medos e às vezes das mesmas expectativas que ela. O contato diário para a troca de ideias e solução de dúvidas, segundo ela, ajudou muito no relacionamento interpessoal entre eles e foi essencial para que ela não se sentisse deslocada. Os membros antigos, por sua vez, foram, nas próprias palavras de M1, uma espécie de pai e mãe. Para ela, esses membros foram fundamentais na troca de experiências, pois foram críticos o suficiente para saber quais eram os pontos negativos importantes que os novos membros precisavam desenvolver e quais os pontos positivos que deviam ser preservados. De acordo com M1, o fato de ter alguém com mais experiência sempre perto e disposto a ajudar a

impulsionou a conseguir mais. Ela viu nos membros antigos os pilares e as chaves mestras da empresa na entrada dos membros novos.

Com relação à cogitação de desligamento logo de início, M1 disse que isso nunca passou por sua cabeça, dado o fato de ter encontrado a tranquilidade desejada dentro da empresa júnior. Essa, segundo ela, foi sentida desde os primeiros momentos. Além disso, ela declarou que o fato de estar dentro dessa organização lhe proporciona muitas coisas boas e que há uma troca de benefícios entre ela e a organização.

4.3.3 Metamorfose

No estágio da *metamorfose*, o último do processo de socialização, constatou-se clara relação do mesmo com o período *trainee*. No entanto, ainda que este período de experiência tenha sido muito importante para a aprendizagem e adaptação inicial dos novos membros, ele não reproduziu exatamente a rotina de trabalho da organização. Desse modo, quando o período *trainee* foi finalizado e os membros *trainees* aptos foram efetivados eles passaram a vivenciar a organização de outra forma. Isso quer dizer, que eles começaram a trabalhar para a organização como qualquer outro membro antigo e tiveram que passar por outra metamorfose, porém bem menos intensa que a primeira.

Focando-se no período *trainee*, foi possível inferir junto a DGP e M1 que os novos membros: (1) tiveram suas funções distinguidas dos demais, evidenciando o fato de serem novatos; (2) foram socializados de forma conjunta; (3) foram submetidos a um cronograma para prever o atingimento da sua socialização, que findou junto com o período *trainee*; (4) assumiram papéis de aprendizes mediante os membros antigos que foram seus mentores; (5) e tiveram algumas de suas características pessoais modificadas a fim de melhor adaptá-los à realidade da organização.

Quanto ao fato de terem tido suas funções distinguidas das dos demais, M1 forneceu mais detalhes. Segundo ela, os membros novos se diferenciam dos membros antigos pelos seguintes fatos: são chamados de *trainees*; ainda não trabalham, de fato, para a organização, pois se dedicam somente a aprender; não precisam vir ao local de trabalho com roupa formal; não estão alocados a nenhuma diretoria; há sempre algum membro antigo observando a execução das atividades para atestar se estão sendo feitas de maneira correta; e recebem muitos *feedbacks*, visando uma melhoria do perfil pessoal e profissional e posterior efetivação.

Quanto ao estabelecimento de cronograma, M1 acredita que isso realmente ocorra, mas de forma não declarada. Para ela, o que há de fato é uma data de efetivação. Nesse aspecto, todos mantiveram a ideia de que deviam estar alinhados à cultura da organização e conhecendo todas as informações importantes sobre ela até esse dia específico. Ainda segundo a mesma, os membros *trainees* foram impulsionados pelos membros antigos a chegar a um ponto ideal de efetivação, mas sem tanta cobrança.

Quanto à modificação de características, M1 demonstrou ser ela mesma uma prova disso. De acordo com esse membro, a empresa júnior mudou sua vida. Ela afirmou ter tido características como comunicação, organização, resiliência, segurança e foco modificadas positivamente pela organização. A ideia cultuada, segundo ela, é tirar o membro da zona de conforto para que ele se desenvolva.

4.3.4 Resultados

Para analisar os resultados processo seletivo ocorrido em 2015, utilizou-se os três fatores determinantes do êxito citados por Robbins (2002): a melhoria na execução do trabalho pelos novos membros, o aumento do comprometimento dos mesmos e a diminuição da rotatividade.

Em relação à melhoria do desempenho, M1 acredita que se não fosse pela grande quantidade de informações recebidas inicialmente ela teria ficado muito perdida, pois não saberia nada sobre o trabalho realizado na organização e como executá-lo. O fato de terem fornecido material de estudos no período *trainee* possibilitou, também, posteriores consultas a fim de dirimir dúvidas e realizar o trabalho com a máxima eficácia possível.

No tocante ao aumento do comprometimento, M1 pareceu estar profundamente envolvida com a organização e com o trabalho que realiza. A mesma afirmou se considerar um membro efetivo da empresa júnior e assim ser considerada pelos demais. Dentre suas frases mais marcantes, algumas se destacaram: òa [empresa júnior] é um divisor de águas na minha vida; ònão importa o quanto eu procure uma empresa boa para se trabalhar, eu nunca vou achar outra [empresa júnior] na vida; òsabe quando você acorda na segunda-feira de manhã e você fica feliz por ir trabalhar?; òo que a [empresa júnior] traz pra mim é incontável; òé abertura com amigos que talvez eu vá levar para a vida inteira.

Por fim, quanto à diminuição da rotatividade, M1 alegou que a empresa júnior vêm atendendo fortemente suas expectativas, não cogitando, portanto, nenhuma hipótese de desligamento no momento.

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Neste capítulo encontram-se as metas alcançadas com este trabalho até o presente momento. Por ser uma pesquisa em andamento, ainda não foi possível chegar a conclusões satisfatórias, o que se espera alcançar com mais algumas semanas de desenvolvimento.

O primeiro objetivo específico ó compreender as etapas do processo seletivo ocorrido no ano de 2015 ó pôde ser atendido satisfatoriamente. Concluiu-se, neste caso, que o processo seletivo de 2015 envolveu a divulgação e a inscrição de alunos durante a fase do recrutamento; e a prova escrita, a dinâmica em grupo e as entrevistas durante a seleção.

Por outro lado, o segundo objetivo específico ó descrever os estágios do processo de socialização dos novos membros no ano de 2015 ó, ainda possui pendências. Conseguiu-se, até o momento, analisar somente as entrevistas realizadas com a diretora de gestão de pessoas (DGP) e com o novo membro proveniente do curso de Administração (M1). Assim sendo, as conclusões básicas descritas a seguir são baseadas apenas na visão desses dois entrevistados.

O estágio da *pré-chegada*, período que antecedeu a segunda prova escrita, ainda que turbulento por conta da greve ocorrida na universidade, se mostrou muito eficaz no fornecimento de informações a M1 antes e durante a seleção. Não se observou, contudo, nenhuma colaboração das disciplinas da universidade para que o membro em questão pudesse antever informações sobre a cultura organizacional da empresa júnior.

O *encontro*, que ocorreu nos primeiros dias do período *trainee*, se deu de forma bem tranquila, não havendo presença de choques negativos significantes por parte de M1. Além disso, os membros novos e antigos fizeram com que a mesma tivesse um período bem agradável nesse estágio, não cogitando em nenhum momento desligar-se da organização.

A *metamorfose*, por sua vez, ocorreu na maior parte do período *trainee* e mesmo depois dele. Ainda que tenham sido constatadas duas fases diferentes para esse estágio, o foco permaneceu na primeira, que é a que se finaliza junto com o período *trainee* e que é mais intensa. Pôde-se inferir, pelas características da metamorfose, que esta se deu de forma rígida e foi voltada ao trabalho em equipe, além de atuar fortemente na mudança de características indesejáveis dos novos membros visando-se, possivelmente, manter a cultura organizacional intacta.

Com os resultados do processo de socialização foi possível perceber uma ausência de dificuldades na realização do trabalho por parte de M1, um altíssimo sentimento de pertença em relação à organização e nenhum interesse em se desligar da empresa júnior. Isso é um forte indício de que a organização esteja adotando estratégias corretas para o processo de

socialização, o que só poderá ser confirmado com as análises de todas as entrevistas e posterior aplicação de questionários para todos os membros que entraram na empresa júnior no ano de 2015.

6. REFERÊNCIAS

- BRASIL JÚNIOR. **Conceito Empresa Junior da Rede Brasil**. São Paulo: Brasil Júnior, 2003. Disponível em: <http://www.fundasul.br/download/ConceitoNacionaldeEmpresaJunior.pdf>. Acesso em: 24 out. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- GONTIJO, Maria Cecília Lemos. **Encontros e desencontros no processo de socialização organizacional: um estudo de caso com profissionais contratados por meio de programas de trainees**. 2005. 208 f. Dissertação (Mestrado)- Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9BFFMZ/disserta_o_maria_cec_lia_lemos_gontijo.pdf?sequence=1. Acesso em: 16 jul.2015.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.
- SOUTO, S. R.; GARCIA, F. C. A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais. **Revista Turismo Visão e Ação**, Itajaí, v. 11, n. 1, p. 41-62, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/985/840>. Acesso em: 29 jul. 2015.
- TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. Um lado da moeda: atraindo e selecionando pessoas. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 115-150.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.