



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Importância da Integração nas Organizações: Um Estudo Caso no Banco Caixa
Angola

Cláudia José de Menezes Ramos Francisco

Docente: Professor Doutor Pedro Costa Ramos

Unidade Curricular: Dissertação

SANTARÉM

Ano letivo 2023/2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, o Criador Supremo pelo dom da vida que me tem proporcionado.

Ao meu orientador Professor Doutor Pedro Costa Ramos pela dedicação, paciência, apoio durante a elaboração da dissertação.

Ao meu amado esposo Sumbo Francisco pelo companheirismo dedicação, sempre tão presente em tudo que faço, o meu puro amor muito obrigado.

Aos meus filhos Marta Lopes, Paulo Francisco, Kayla Francisco e Hazael Francisco.

Aos meus amigos Maria Nuno, Gonçalves Kâmbua pelo apoio e ensinamentos passados ao longo deste trabalho.

A toda minha família e amigos que de uma forma direta ou indireta participaram para que eu alcançasse este grande objetivo

O meu muito obrigada!

RESUMO

O presente trabalho versa sobre a temática da importância da integração nas organizações, cujo estudo exploratório realizado no Banco Caixa Angola, que conta com o objetivo geral de compreender a importância da Integração dos recursos humanos e ajudar o banco em causa no seu processo de integração, podendo ser utilizada a metodologia de estudo de caso que tem como objetivo ilustrar ao máximo a realidade vivida numa unidade empresarial, assim, o trabalho, insere-se no tipo de investigação qualitativa e quantitativa que se traduz em números, com base numa pesquisa exploratória. Foi possível observar que a integração é um processo fundamental para toda e qualquer organização pois que, é por meio dela que se capacita o novo colaborador sobre as informações essenciais da instituição e permite a redução de dúvidas e frustrações ao novo colaborador. Nesta linha de pensamento, podemos constatar que a integração dos recursos humanos neste banco permite que haja maior flexibilidade dos novos colaboradores em aceitar a cultura organizacional vigente e garantir com que todos estejam alinhados à missão, visão, valores organizacionais visando com isso garantir o alcance dos objetivos propostos. A presente investigação traz contributos para a gestão de recursos humanos na medida em que os capacita em matérias de integração na organização e mune-os de estratégias que facilitam a adaptação dos novos colaboradores na organização. Principalmente por perceber que o programa de integração é um programa formal de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos, incorporação da missão, visão, valores e objetivos da organização aos colaboradores e evita frustrações e melhora adaptação do mesmo à instituição.

Palavras-Chave: Integração. Gestão de Recursos Humanos. Organização. Banco.

ABSTRACT

This work deals with the theme of the importance of integration in organizations, an exploratory study carried out at Banco Caixa Angola, which has the general objective of understanding the importance of Integration of human resources and helping the bank in question in its integration process, The case study methodology can be used, which aims to illustrate as much as possible the reality experienced in a business unit, thus, the present work is part of the type of qualitative and quantitative investigation that translates into numbers, based on exploratory research . It was possible to observe that integration is a fundamental process for any and all organizations as it is through it that the new entrant is trained on the institution's essential information and allows the reduction of doubts and frustrations for the new employee. In the same line of thought, we can see that the integration of human resources in this bank allows new employees to have greater flexibility in accepting the current organizational culture and ensuring that everyone is aligned with the mission, vision, and organizational values, with the aim of ensuring the achievement of the proposed objectives. This research brings contributions to human resources management in that it trains them in matters of integration into the organization and equips them with strategies that facilitate the adaptation of new employees in the organization. Mainly because you realize that the integration program is a formal initial training program aimed at new members of the organization, to familiarize them with the organization's usual language, internal uses and customs, incorporation of the company's mission, vision, values and objectives. organization to employees and avoids frustration and improves their adaptation to the institution.

Keywords: Integration. Human resource Management. Organization. Bank.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE QUADROS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABELAS	vii
 ÍNDICE DE GRÁFICOS	 xi
INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento	1
1.2. Problemática e questão de investigação	2
1.3. Objetivos da investigação	2
1.4. Motivações para a investigação	2
1.5. Referencial Teórico	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 Cultura Organizacional	4
2.1.1 Subcultura	10
2.1.2 A cultura nas organizações privadas e públicas	13
2.1.3 Tendências integradoras	15
2.2 Integração	17
2.3 Socialização	19
2.4 Socialização Organizacional.....	20
2.5 Métodos Empregados para socializar os colaboradores nas organizações	30
2.6 Integração e acolhimento	32
2.7 Manual de Acolhimento	36
2.7.1 Procedimentos da organização na socialização	40

2.8 Táticas Individuais de Integração	41
2.9 Táticas de socialização Institucionalizadas e Individualizadas	42
1.10 Técnicas de mentoring	44
3. METODOLOGIA	45
3.1. Breve reflexão sobre a Perspetiva Filosófica de Investigação	45
3.1.1. Reflexão epistemológica.....	46
3.2. Estratégia de Investigação Adotada	47
3.3. Processo e Desenho da Investigação	48
3.4. Abordagem tipo Estudo de Caso	49
3.5. Métodos de recolha e análise de dados	50
3.6. Quadro de Hipóteses a Investigar	51
4. UNIDADE DE ANÁLISE	52
4.1. Seleção da Unidade de Análise	52
4.2. Análise Documental e Recolha Dados Existentes	53
4.3. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados	53
4.4. Enquadramento da Unidade Empresarial no Contexto Económico	54
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	56
5.1 Análise do questionário aos colaboradores e da Entrevista a Chefia	56
5.1.1 Guia de Entrevista dirigida à chefe do Departamento de recursos humanos	69
6. CONCLUSÕES.....	70
6.1 Principais Conclusões	70
6.2 Contributos para a Investigação em Gestão de recursos humanos	71
6.3 Limitações da Investigação	71
6.4 Oportunidades para futuras Investigações	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	

APÊNDICES

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Elementos da Cultura Organizacional.....	9
Quadro 2- Perspetivas da Cultura Organizacional.....	11
Quadro 3- Diferenças entre os Modelos de Administração no Setores.....	13
Quadro 3- Fatores que Influenciam na Cultura de Organizações comerciais.....	13
Quadro 5- Diferenciação entre socialização, integração e acolhimento.....	31
Quadro 6- Vantagens e desvantagens dos manuais.....	36
Quadro 7- Conteúdo do Manual de Acolhimento.....	38
Quadro 8- Esquematização e resumo das táticas socializadoras.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Componentes da cultura organizacional.....	7
Figura 2- Ajustamento Recíproco entre Organizações e Pessoas.....	23

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição dos dados de acordo ao Género.....	49
Tabela 2. Distribuição da Amostra por Faixa etária.....	50
Tabela 3. Distribuição dos dados de acordo a experiência de trabalho.....	51
Tabela 4. Distribuição da Amostra por Nível Académico.....	52
Tabela 5. A Integração VS maior flexibilidade dos novos colaboradores.....	53
Tabela 6. Elementos da Cultura organizacional no Banco Caixa Angola.....	54
Tabela 7. Distribuição gráfica por coexistência de subculturas.....	55
Tabela 8. Distribuição por orientação da perspectiva da cultura organizacional.....	56
Tabela 9. Distribuição gráfica por formas de integração.....	57
Tabela 10. Distribuição dimensões da integração dos novos funcionários.....	58
Tabela 11. Distribuição por componentes da socialização mais complexo de ser gerida.....	59

Tabela 12. Distribuição gráfica por estratégia de socialização mais utilizada.....	60
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição dos dados de acordo ao Género.....	49
Gráfico 2. Distribuição da Amostra por Faixa etária.....	50
Gráfico 3. Distribuição dos dados de acordo a experiência de trabalho.....	51
Gráfico 4. Distribuição da Amostra por Nível Académico.....	52
Gráfico 5. A Integração VS maior flexibilidade dos novos colaboradores.....	53
Gráfico 6. Elementos da Cultura organizacional no Banco Caixa Angola.....	54
Gráfico 7. Distribuição gráfica por coexistência de subculturas.....	55
Gráfico 8. Distribuição por orientação da perspetiva da cultura organizacional.....	56
Gráfico 9. Distribuição gráfica por formas de integração.....	57
Gráfico 10. Distribuição dimensões da integração dos novos funcionários.....	58
Gráfico 11. Distribuição por componentes da socialização mais complexo de ser gerida.....	59
Gráfico 12. Distribuição gráfica por estratégia de socialização mais utilizada.....	60

INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

O presente trabalho versa sobre a importância da integração nas organizações, cujo estudo de caso foi realizado no Banco Caixa Angola. Na atualidade, torna-se preponderante falar da integração, sendo ela um elemento fundamental para o enquadramento das pessoas no tipo de cultura vigente numa dada organização.

É comumente aceite que as organizações se debatem com uma questão que envolve a real integração do seu capital humano, de modo a tê-los mais envolvidos e coesos diante dos objetivos organizacionais que se pretendem alcançar. Para isso, é essencial que se realize uma integração que permita com todos os colaboradores estejam alinhados aos objetivos estratégicos traçados pela direção no nível tático (Fernandes, 2015).

Muitas são as organizações que grandemente falham na questão da integração, por desconhecerem a sua importância no sucesso do alcance dos objetivos preconizados pela organização fracassam na sua integração. Por este caso, acabam por cair num insucesso quanto à transmissão dos seus valores, missão e visão aos novos integrantes na organização, por esta razão o tema é de extrema importância para os gestores de recursos humanos e não só, e para a organização como um todo (Dalacosta, 2011).

Integrar pessoas nos dias de hoje, acaba por ser uma das tarefas mais complexas a nível dos recursos humanos de qualquer organização que se preze. Integrar e não somente alinhar todos os colaboradores no mesmo fio de pensamento torna-se essencial e permite que todos encarem os objetivos propostos da mesma forma, evitando assim desvios quanto à aquisição de bons resultados organizacionais com maior eficiência e eficácia.

Tendo em conta que, as grandes organizações, principalmente a nível global, têm enfrentado diversos problemas que inviabilizam uma integração mais cabal, que permita com clareza mostrar aos novos colaboradores qual é a missão, visão e objetivos pelos quais a organização se predispõe a atingir com a maior eficiência possível, é mister que se tenha um bom programa de integração que facilite este processo (Dias, 2014).

O novo colaborador em fase de inserção na nova equipa de trabalho procurará influenciar a organização para criar uma situação de trabalho que seja satisfatória para si. Esse processo em que cada uma das partes procura influenciar e se adaptar a outro cria uma linha ténue entre a organização e o novo colaborador. Para Chiavenato (2002, apud Peixoto, 2011), enfatiza que, a

maior parte dos programas de treinamento e integração estão concentradas em transmitir informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas, diretrizes, regras, procedimentos, missão, visão organizacional, seus produtos e serviços, seus clientes, pois deste modo o novo colaborador não estará perdido no novo ambiente de trabalho e sentir-se-á devidamente acolhido.

Deste modo, o gestor de recursos humanos joga um papel fundamental no suporte desta socialização, apoiando o novo colaborador e a equipa que o irá receber, por meio de ferramentas, procedimentos e apoio presencial para sua estadia na organização. Os recursos humanos desenvolvem junto com a organização fornecedora um programa de boas-vindas específico e com conteúdos dirigidos para a população em causa (Delvas, 2017).

1.2. Objetivos da investigação

Com esta investigação procura-se compreender a importância da Integração dos recursos humanos e ajudar o Banco Caixa Angola no seu processo de integração, com vista a saber como decorre este processo nas organizações.

O mesmo visa buscar na bibliografia temáticas que apresentam assuntos ligados à integração de pessoas nas organizações; Identificar como o Banco Caixa Angola faz a sua integração dos recursos humanos; Analisar as atuais formas que a cultura organizacional do Banco Caixa Angola tem sido incutida aos seus novos membros; Investigar junto aos responsáveis pela área de gestão de pessoas do Banco Caixa Angola como se dá o processo de integração dos novos colaboradores e quais informações lhes são repassadas; Apresentar com base num estudo mais aprofundado como é realizada e que passos são seguidos na integração de novos membros nesta organização.

1.3. Motivações para a investigação

A integração das pessoas na organização tanto públicas como privadas sempre leva-me a diversas questões se realmente estes processos têm sido devidamente aplicados ou não, visto que, uma nova força de trabalho está disponível para a organização e torna-se fundamental que os mesmos sejam devidamente integrados à cultura e hábitos da organização para que tenham uma boa aplicabilidade prática.

A motivação para a realização deste trabalho resulta da minha experiência pessoal com a integração na equipa do Serviço de Migração e Estrangeiros de Angola (SME) que é um dos serviços mais solicitados pelos utentes, tendo sido parte integrante do processo de

implementação de medidas integrativas de novos funcionários públicos e ver como as demais organizações se comportam no âmbito deste processo.

1.4. Problemática e questão de investigação

Na atualidade, falar da integração tem sido um dos temas que muito tem impactado a vida das organizações mundo fora, fundamentalmente, a dos gestores de recursos humanos, que têm enfrentado cada vez mais desafios ligados à integração dos novos membros na organização. Este assunto tem uma enorme relevância, visto que as falhas constantes de integração têm inviabilizado o sucesso de muitas organizações (Ascensão, 2009).

O mercado angolano, tem lidado frequentemente com problemas envolvendo a integração nas organizações. Por essa razão, o caso do Banco Caixa Angola, permite-nos consolidar cada vez mais conhecimento em relação à forma como decorre este processo e de que maneira devem ser adotados procedimentos que visam obter sucesso na integração de pessoas na organização (Cássia e Letícia, 2017).

Nesse sentido, o alcance pretendido, recorrerá a meios e técnicas eficazes, devidamente elaboradas, com intuito de manter todos os indivíduos focados numa metas delineadas para o efeito e fomentará a consolidação da cultura organizacional, missão, visão, valores e objetivos.

Sequencialmente, apresenta-se a questão de investigação que, segundo Salomon (1999), o problema de pesquisa é um facto ou fenómeno que ainda não possui resposta ou explicações, onde a sua solução só é possível por meio da procura, desta forma, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: ***Qual é a importância da integração dos recursos humanos no Banco Caixa Angola?***

1.5. Referencial Teórico

Para a elaboração deste trabalho foi analisada em dissertações e teses cujos temas se enquadravam na integração de pessoas nas organizações nos diferentes ramos da Administração Pública e não só. As temáticas abordadas tiveram como inspiração as dissertações “A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: o Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Uma proposta de Rodrigo Leandro Deltas e “plano de acolhimento e integração: Auditrec” de Vânia Cristina Oliveira Gomes, apresentadas em 2017.

Adicionalmente, foram alvo de estudo a dissertação com título “socialização organizacional” de Gonçalo Manuel Rodrigues Sebastião Dias, pese embora as vertentes incluídas nos mesmos, não foram realizadas com maior profundidade, justificando a pertinência deste projeto.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo da revisão literária é reunir e compreender os principais conceitos e modelos teóricos cuja finalidade vise a estruturação de modelos de integração nas organizações e que constituam por si referências fundamentais na evolução do pensamento científico e da sua aplicação neste domínio de gestão de recursos humanos.

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um dos temas mais discutidos no âmbito do estudo das organizações tanto no passado como nesta era da informação e tecnologia. E mesmo sendo objeto de inúmeros trabalhos científicos, as teorias até então formuladas compõem um conjunto complexo e vasto de informações concernentes a este tema (Fleury, 1987; Hofstede, 2003; Campos, 2015).

Este elemento normalmente tem gerado constantes debates entre os estudiosos sobre o conteúdo e os limites relacionados com a cultura de qualquer organização. E mesmo frente à dedicação de cientistas e académicos, o tema em estudo é considerado controverso e impreciso fazendo do assunto extremamente relevante para investigação científica (Campos, 2015).

O termo cultura origina-se de diversas áreas das ciências sociais e humanas (Heinzmann et al, 2010). Não foram as teorias administrativas que deram vida ao estudo da cultura, mas sim, esta foi incorporada aos estudos organizacionais para explicar os fatos quotidianos do ambiente corporativo vivido em diferentes épocas (Fleury e Sampaio, 2002).

Os estudos iniciais sobre cultura apoiaram-se em elementos antropológicos, que cuidavam de analisar a vida em sociedade (Câmara, 2012; Dias, 2016). Segundo Freitas (2007), os primeiros debates sobre o conceito de cultura tiveram início na segunda metade do século XIX, mas sim, por objetivar investigar se o modo de vida do ocidente seria superior ao de outras sociedades.

As investigações etnográficas ou sobre a etnologia sobre a cultura buscavam identificar o que estava por trás (significado) de costumes adotados por outras sociedades diferentes às do ocidente. Sob um enfoque antropológico, a cultura pode ser entendida como um conjunto de significados utilizados de forma geral em certos contextos e sua interpretação passa pela

construção de pressupostos e artefactos simbólicos nesta mesma região (Carvalho & Ronchi, 2005).

Um dos primeiros registos sobre o conceito de cultura surge em 1874, por Rodrigues (2002, p. 49): “todo complexo que compreende o saber, a crença, a arte, a moral, o direito, o costume e quaisquer outras qualidades e hábitos adquiridos pelo homem em uma determinada sociedade”.

Fleury (1989) ressalta que os elementos simbólicos da cultura podem expressar ou não consenso entre os membros de um grupo, ou seja, os elementos podem convergir ou divergir entre os seus membros. O fato a ser destacado é que, mesmo sendo amplamente aplicado em diversas áreas do conhecimento (antropologia, sociologia, psicologia, direito) o conceito de cultura carece de consenso entre os seus membros.

Kroeber e Kluckhohn (1952), antropólogos culturais, em um estudo aprofundado sobre o conceito de cultura, identificaram umas notáveis 164 definições variáveis para o vocábulo sobre a cultura. Aktouf (2001), de modo sintético, entende a cultura como um complexo e multidimensional conjunto de todos os elementos desde símbolos, crenças e outros que são compartilhados em grupos sociais.

No campo da sociologia, há a corrente do interacionismo simbólico, dedicada a analisar a cultura. Berger e Luckmann (2003), seguindo esta corrente, procuraram investigar o processo de criação do universo simbólico, no qual a vida quotidiana mostra-se como uma realidade ordenada. Esta mesma realidade, por sua vez, apresenta-se como objetivada, ou seja, construída por vários propósitos que foram apontados antes do surgimento do indivíduo em cena no campo de sociologia em diversas sociedades.

Assim, cada pessoa interpreta da sua forma os elementos culturais, o indivíduo identifica que há uma relação entre os significados que ele próprio conferiu aos objetos e aqueles conferidos por outros indivíduos, isto é, há o compartilhamento de um senso comum acerca da realidade entre os diferentes membros (Levine, 1984).

O universo simbólico compõe um conjunto de significados dados, conferindo-lhes legitimidade, consistência e justificativa do termo cultura. Neste contexto, o universo simbólico possibilita aos membros de um grupo uma concordância no sentido de aprender a realidade sobre a cultura, agregando significados e tornando viável a comunicação. Há, assim, um processo dialético entre as ideias e os processos sociais de legitimação e de sustentação em

determinada sociedade. Estabelecidas as bases do estudo sobre cultura no âmbito antropológico e sociológico, o conceito passou a ser aplicado no contexto das organizações, onde tem sido estudado de maneira cabal e principalmente na inserção e convergência das pessoas quando ao seu significado (Berger & Luckmann, 2003).

E desde os tempos mais remotos que as organizações fazem parte da realidade social enquanto entes formados por grupos de pessoas, quer elas sejam por razões sociais ou materiais, são agrupados em torno de um objetivo comum e também de seus próprios objetivos nesta organização (Chiavenato, 2000).

O surgimento das organizações está relacionado à necessidade de cooperação das pessoas. É por meio das organizações que os indivíduos unem esforços para conquistarem aquilo que sozinhos não conseguiriam ou teriam grandes dificuldades de êxito. E, assim, as organizações surgem da cooperação de duas ou mais pessoas, que estabelecem relação entre si, com o intuito de atingirem os seus objetivos com maior eficiência. E, como grupo de pessoas que são, as organizações também apresentam sua própria cultura e cada uma das pessoas que entram nela, precisam adaptar-se a mesma (Chiavenato, 2000).

Morgan (2006) apresenta uma metáfora das organizações em que elas são vistas como culturas, estabelecendo o paralelo entre a estrutura organizacional e a estrutura social, descrevendo-as como pequenas sociedades, com suas próprias crenças, valores, rituais e ideologias. Ainda entendidas como grupo de pessoas com seus modos de vida únicas e que refletem dentro da organização, em maior ou menor grau, o padrão cultural da sociedade em que estes fazem parte.

Os primeiros estudos relacionados à cultura organizacional surgiram principalmente a partir da década de 1970 do século passado, alcançando o seu auge durante a década de 1980 e tendo como motivação substancial o crescimento da produtividade no Japão, enquanto empresas norte-americanas apresentavam uma queda na competitividade no mercado (Fleury, 1987; Morgan, 2002; Hofstede, 2003). Foi desta forma que muitos despertaram interesse em entender como a cultura de um país pode influenciar a cultura e a vida das organizações que nela atuam (Morgan, 2002).

Por inerência, houve a abertura de mercados a nível global, que colocou em evidência a cultura de diversos países, o que acabou por dar valor ao aprendizado das diferenças culturais, a fim de favorecer o relacionamento entre uma e outra organização (Martin & Frost, 2001).

Podemos dizer que a transposição do conceito de cultura para o contexto organizacional teve como motivação a análise empírica da existência de fatores intangíveis que, aparentemente, impactam positivamente o desempenho de algumas organizações diferenciando-as das suas concorrentes, mesmo que nesta época não fosse denominado como cultura organizacional.

Por meio dos seus estudos, Pettigrew (1979), atraiu atenção para o campo da cultura organizacional, buscando aplicar conceitos antropológicos e sociológicos na realidade das organizações e do comportamento dos membros de uma organização, investigando como ocorre o processo da formação ou criação da cultura de uma organização.

O estudo desenvolveu-se em uma instituição de ensino britânica, de forma longitudinal, detectando fatores críticos que no decorrer do tempo da organização provocam impacto no seu funcionamento, clima e no comportamento dos seus membros. Neste contexto, o autor destacou a importância do líder, enquanto agente mobilizador de pessoas e recursos na condução de uma organização mais sadia. Para administrar a organização, o líder cria símbolos, crenças, linguagens, rituais, ideologias e mitos, aspectos intangíveis, mas de suma importância para a vida e sobrevivência da organização.

Pettigrew (1979) ressalta que, dentre os aspectos intangíveis, os símbolos, a linguagem e as ideologias que têm o potencial de motivar e impulsionar as pessoas no sentido da ação mais ativa. Para o autor, o valor das ideologias não está apenas no modo como foram criadas ou no contexto em que devem ser aplicadas, mas também em como são mantidas e conservadas dentro da organização.

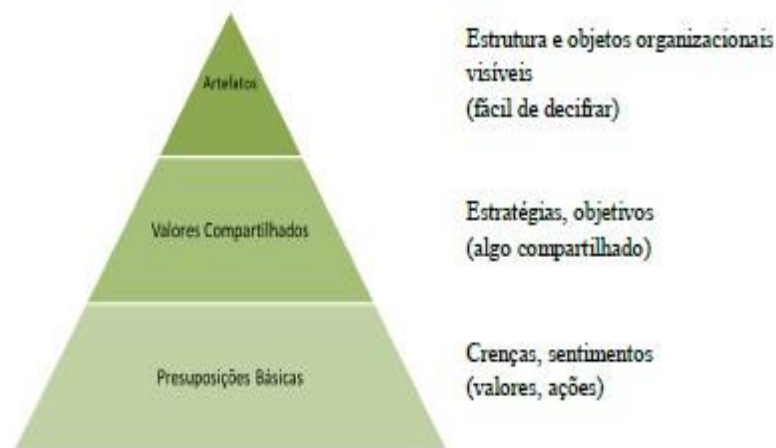
Para além da interdependência de tais elementos que envolvem a cultura de uma organização, há uma convergência na relação deles com problemas funcionais relativos a integração, comprometimento e controle. Eles direcionam a atenção para questões como mobilização da consciência, propósito, codificação do significado, surgimento de padrões normativos, ascensão e queda de sistemas de liderança e estratégias de legitimação destes mesmos símbolos criados por eles.

São estes mecanismos que promovem a evolução da cultura organizacional, que age tanto como determinante, quanto como constrangedora, no que diz respeito a novos modos de lidar com questões de propósito, integração e comprometimento. E assim, o homem cria a cultura e é criado por ela mesma (Pettigrew, 1979).

Focado no objetivo de gerar propósito e comprometimento, Pettigrew (1979), destaca a relevância em se traduzirem todos os elementos de uma cultura para a coletividade organizacional aquilo que é importante para o líder. Segundo o autor, é preciso que o coletivo de colaboradores crie afinidade não com as qualidades pessoais do líder, mas com o modo como ele encara a organização. E, neste sentido, o ponto de vista do líder deve ser entendido como o sistema de crenças e linguagem que proporciona coerência à organização, não apenas um conjunto de propósitos declarados por este mas sim, algo que todos interiorizam e partilham. Com o crescimento do interesse no estudo da cultura organizacional, novos trabalhos foram surgindo e se aprofundando no tema.

Figura 1

Componentes da cultura organizacional



Nota. Figura adaptada de Pettigrew e Waddock (1979).

Os artefactos são os objetos pertencentes a organização, algo que é fácil de identificar e totalmente superficial, visível por todos que olham e passam pela empresa. Tudo que for perceptível aos olhos das pessoas. Nesse nível inclui produtos, linguagem, emoções, todos rituais observáveis a olho nu. O interessante desse aspecto é a facilidade de constatar e a de ser decifrado (Pettigrew, 1979).

O segundo nível são os valores compartilhados, as condutas, missão, princípios da organização que são partilhados pelas pessoas que nela trabalham, envolve sobretudo o comportamento do colaborador. Ele não é a cultura exatamente dita, pois podem ser questionados e modificados. O que vai determinar a sua aceitação é a consequência positiva ou os resultados que isto trazer à organização, isso sim, definirá a sua permanência à organização e ao grupo.

Por fim, surgem as certezas básicas ou ocultas da cultura organizacional que são as crenças, sentimentos, pressuposições dominantes em que os colaboradores acreditam. Podem ser descritas sob a forma certa de se fazer, mas não são escritas e nem faladas.

Esses três elementos auxiliam na descoberta, conhecimento e compreensão sobre a cultura de uma organização. Os fundadores da organização têm grande responsabilidade, pois que são estes os grandes mentores desta ferramenta e incutem-na aos demais, de formas a moldar os seus padrões culturais e repassar para os possíveis líderes o desenvolvimento dos mesmos, para que assim transfiram aos demais a visão da organização e o papel que ela exerce no mundo (Pettigrew, 1979).

O desenvolvimento do conceito, uma metáfora que permite compreender melhor as especificidades de determinados ambientes organizacionais, teve um impulso muito significativo com o livro *In Search of Excellence*, publicado em 1982 e que se tornou bestseller, onde os autores apresentam com clareza de que “determinadas organizações” possuem ambientes e formas de atuação diferentes uma da outra no mercado em que atuam (Peters & Waterman, 2009).

Mais, segundo o levantamento realizado, por Freitas (2007), os elementos mais estudados e citados na literatura são: valores, crenças, pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, sagas, heróis, histórias, tabus e normas como elementos que impactam a cultura organizacional. As definições que a autora apresenta para cada elemento são sintetizadas no quadro nº 1.

Quadro 1 *Elementos da Cultura Organizacional*

Elementos	Definições
<i>Valores</i>	Enunciados que expressam o que é importante para o sucesso da organização, devendo ser considerados como guias para o comportamento e a atuação profissional. São definidos de modo a resistirem ao tempo, incorporando as mudanças que possam ocorrer.
<i>Crenças e Pressupostos</i>	Expressam a verdade da organização, que uma vez interiorizada se torna inquestionável e inconsciente.
<i>Ritos, Rituais e Cerimônias</i>	Atividades de caráter social, imbuidas de importância, de solenidade ou de pompa, com a finalidade de manifestar a cultura organizacional, reafirmando-a e tornando-a mais coesa.
<i>Sagas e Heróis</i>	As sagas são narrativas que destacam os obstáculos encontrados e superados por uma organização, com o intuito de instigar o orgulho dos membros em fazer parte do grupo. Os heróis participam das sagas e possuem a função de fornecerem um modelo de comportamento, demonstrando que o sucesso é atingível.
<i>Estórias</i>	São narrativas acerca de fatos reais, divulgando informações sobre a organização, reforçando o comportamento existente e enfatizando a importância de se ajustar a este comportamento.
<i>Tabus</i>	De modo inverso aos valores, os tabus não são expressos, ao contrário, são escondidos e silenciados. Geralmente fazem referência a fatos constrangedores, a decisões que provocaram prejuízos, a preconceitos e discriminações, servindo como parâmetro do que não deve ser mencionado.
<i>Normas</i>	Dizem respeito a procedimentos ou comportamentos que devem ser adotados na maior parte das situações organizacionais. Expressam aquilo que é padrão e que deve ser seguido por todos, de modo impessoal.

Nota. Quadro extraído de Freitas (2007).

Boa parte dos estudos ligados à cultura organizacional baseiam-se na perspectiva de que ela é uma variável da organização. Isto porque, entendida assim, pois entendem que a cultura organizacional é passível de mudança e utilizada como mecanismo de gestão (Borges et al., 2008). Neste contexto, Freitas (1991), afirma que diversos trabalhos foram elaborados com o intuito de criar modelos de gestão a fim de favorecer o sucesso das organizações, pelo que, em alguns casos, a cultura é tida como um subsistema organizacional ligado à estratégia, estrutura, técnicos e sistemas políticos.

Por outro lado, a cultura organizacional está acima dos demais componentes, como uma superestrutura determinante, o que dificultaria a sua mudança (Freitas, 1991). Em ambos os casos, o estudo da cultura nas organizações destaca-se por demonstrar aspectos importantes ligados às pessoas e suas relações com as organizações em que estão inseridas e como podem contribuir para sua fidelização.

2.1.1 Subcultura

Mesmo após décadas de estudos, a cultura organizacional é tido como um tema que atrai pesquisadores e está presente em vários trabalhos acadêmicos, com enfoque para abordagens relacionadas à Gestão de Pessoas, com enfoque nos elementos que podem levar com que as

peças permaneçam a uma organização por causa do tipo de cultura que esta implementa, Simbolismo, Comunidades de Prática e Cultura Comparativa (Lourenço et al., 2016).

Em sua pesquisa, os autores identificaram a simultaneidade de estudos abordando autores e temas clássicos e atuais, fazendo-se perceber a tamanha relevância que o estudo da cultura joga na vida das pessoas e das organizações, demonstrando que as teorias formuladas por: Schein (2009), Hofstede (2005), Smircich (2011), Morgan e Pettigrew (2009), ainda são exploradas e citadas em pesquisas.

Segundo Lourenço et al., (2016), apontam estudos relacionados à subcultura e contracultura. Justamente por sua relevância já destacada, trataremos, mesmo que de modo breve, sobre as subculturas. Mais, Schein (2009), refere que não existe apenas uma única cultura, podendo desta forma, haver coexistência de subculturas, sem que haja sobreposição de culturas.

Schein (2009) associa o crescimento das subculturas ao período de amadurecimento da organização e apresenta cinco elementos que levam o surgimento de subgrupos:

- i. Diferenciação funcional/ocupacional;
- ii. Descentralização geográfica;
- iii. Diferenciação por produto, mercado ou tecnologia; iv. Divisionalização;
- v. Diferenciação por nível hierárquico.

A diferenciação funcional/ocupacional está vinculada às diferentes classes profissionais existentes em uma organização. Diferentes departamentos abrigam diferentes ocupações: engenheiros, contadores, advogados, economistas, operadores. Essa diversidade acaba por agrupar as pessoas em subculturas, ou seja, cada área funcional acaba por ter seu modo próprio de falar e tratar as pessoas, coisas e demais formas de interação entre si (Schein, 2009).

A diferenciação geográfica ou de localidade é outro gerador de subculturas. Seja para aproximar-se do seu público-alvo, para estar mais perto de fontes de matéria-prima ou mesmo para a obtenção de vantagens de mercado, uma organização por ser dividida em diferentes pontos geográficos, de outro modo, o facto de haver seguimentos da mesma empresa em localidades diferentes, cada uma secções acaba por criar de certa forma um modelo de subcultura alienada da sua própria zona ou localização geográfica e traz consigo fenómenos culturais e subculturais, envolvendo elementos da cultura total da organização (Schein, 2009).

Também a diferenciação por produto, mercado ou tecnologia pode favorecer o surgimento de subculturas. Schein (2009) explica o tipo de produto ou serviço de cada uma das áreas da organização faz com que se surjam duas forças: uma relacionada à concentração de pessoas com mesma formação e ocupação numa mesma empresa, e outra, referente à atitude mental diferenciada para cada tipo de cliente. Essas forças, segundo o autor, são as responsáveis pelas diferenças de subculturas na organização.

A divisionalização busca “agrupar todas as funções em torno de determinada tecnologia, conjunto de produtos ou grupo de clientes, permitindo maior integração através das fronteiras das subculturas funcionais” (Schein, 2009, p. 266). Este processo, segundo o autor, como traz maior autonomia das divisões, leva de igual modo que automaticamente cada divisão adote medidas ou tipo de subcultura que eleve os seus padrões de produção, para que possam funcionar adequadamente.

Por fim, Schein (2009) aponta a diferenciação por nível hierárquico também como um fator que favorece o surgimento de subculturas, uma vez que nas organizações, normalmente cada nível hierárquico tem sua própria linguagem, tratamento e outros elementos da cultura que são característicos daquele nível e gerar uma subcultura característica deste grupo (Schein, 2009).

Vemos, assim que, vários são os fatores influenciadores a vida social das organizações e colaboram para o surgimento de subculturas conforme vimos acima. Cabe à estrutura dirigente, segundo Schein (2009), viabilizar a coesão e o consenso nos diferentes níveis organizacionais, para construir uma cultura forte, capaz guiar a organização aos desejados resultados.

Neste contexto de existência de subculturas e ambiguidades na organização, Martin (2002), por meio de estudos realizados em empresas e da revisão teórica de pesquisadores. Estes autores identificaram três perspectivas teóricas da cultura organizacional, relacionadas à existência ou não de consenso e que atuam de modo simultâneo ou singular: integração, diferenciação e fragmentação (Barroso & Freitas, 2013).

Estas perspectivas estão relacionadas a três bases de pesquisa: gestão, descritiva e crítica, que por sua vez fazem referência às abordagens culturais funcionalista, interpretativa e crítica, respetivamente (Martin, 1992; Barroso & Freitas, 2013), conforme o quadro nº 2.

Quadro 2 *Perspetivas da Cultura Organizacional*

Dimensões	Perspectiva		
	Integração	Diferenciação	Fragmentação
Orientação para o consenso	Amplio consenso organizacional	Consenso sub-cultural	Falta de consenso
Relação entre manifestações culturais	Consistência	Inconsistência	Nem consistente nem inconsistente
Orientação para ambiguidade	Excluída	Canalizada para fora das subculturas	Existente (considerada essencial)

Nota. Adaptado de Martin (2002, p. 95).

Na perspetiva de integração dá-se uma ênfase ao consenso e à harmonia organizacionais, não há conflito entre os elementos. É dada atenção aos elementos comuns de uma cultura e às suas formas de manifestação, sem focar inconsistências, paradoxos, subculturas ou conflitos entre ambos. Consiste em uma perspetiva clara de uma cultura, ou seja, destaca interpretações unificadas entre os envolvidos.

Os colaboradores percebem a organização da mesma maneira. Além disso, as afirmações gerenciais são fortemente ponderadas nessa concepção. Entretanto, estudos de integração aceitam a existência de desvios no compartilhamento da cultura, mas buscam promover consistência e consenso internos na organização (Martin, 2002).

Numa segunda perspetiva, Martin (2002), trabalha com a coexistência de subculturas. É a diferenciação. Sob este diapasão, o consenso e as consistências nas interpretações inexistem a nível organizacional, mas se manifestam sob a forma de subculturas, que podem surgir devido a aspetos demográficos, redes de relacionamentos e afinidades funcionais. Entre si, as subculturas podem desenvolver relações harmônicas ou de conflito entre si.

2.1.2 A cultura nas organizações privadas e públicas

É importante que se saiba que há distinção da cultura presente em organizações privadas daquela existente em organizações públicas em qualquer esfera conjuntural. Esta distinção fundamenta-se nas diferentes características existentes entre os dois tipos de organizações. Sobre a diferenciação entre os dois tipos de organização, Saravia (2010) aponta que a distinção que mais se destaca diz respeito à finalidade de cada uma das organizações.

Segundo o autor, uma empresa privada tem como objetivo básico a produção de bens ou a prestação de serviços, alcançando lucro financeiro com as atividades desempenhadas pela instituição. Já uma organização pública por norma, busca proporcionar o bem da comunidade e

servir o interesse coletivo da mesma, cumprindo efetivamente sua missão institucionalmente fundamentada.

Varela e Vásquez (2017), apresentam um quadro onde se constata as principais diferenças entre a administração no setor privado e a administração pública. As organizações de tipologias públicas apresentam um modelo de gestão que se assemelha mais com a forma burocrática, fazendo com que sua cultura seja constituída por duas categorias de indivíduos:

- i. O sujeito burocrático, representado pelos funcionários especializados e cumpridores de suas funções públicas, de modo imparcial e profissional nas suas respectivas áreas;
- ii. O sujeito político, representado pelos dirigentes ou níveis hierárquicos mais altos, os quais vivem para a política e exercem sua autoridade para garantir a realização adequada dos processos organizacionais.

Os mesmos autores consideram que a Nova Gestão Pública, enquanto movimento que visa a desburocratização e o alcance da eficiência por meio da facilitação dos processos administrativos, busca importar elementos gerenciais do setor privado para o público de modos a agilizar a caminhada de tudo o que é feito na administração pública, o que acaba por influenciar no perfil cultural das organizações públicas, conforme o quadro nº 3.

Quadro 3

Diferenças entre os Modelos de Administração no Setor Privado e no Setor Público

Modelo do Setor Privado	Modelo do Setor Público
Escolha individual no mercado	Escolha coletiva na política
Demanda e preço	Necessidade de recursos públicos
Caráter privado da decisão empresarial	Transparência da ação pública
A equidade do mercado	A equidade dos recursos públicos
A busca de satisfação do mercado	A busca da justiça
Soberania do consumidor	Cidadania
Competição com instrumento do mercado	Ação coletiva como meio político
Estímulo: possibilidade de o consumidor escolher	Condição: consumidor pode modificar os serviços públicos

Nota. Stewart e Ranson (1988, p. 15).

Carbone (2000), entretanto, acredita que reformas podem não surtir o efeito desejado, quando uma cultura é forte o bastante para subjugar a mudança, principalmente conforme ocorre no campo político em que há rigidez ou inflexibilidade na mudança de cultura, o que acaba por desencadear choques e necessidades de ajustes, segundo o autor. Segundo Carbone

(2000), o mais importante não é enxergar a cultura como obstáculo, ato que pode levar a radicalismos, mas fazer a leitura correta do contexto para legitimar o processo de mudança.

Apesar da relevância e dos objetivos da Reforma do Estado, até 2010, poucos estudos ocuparam-se de analisar a cultura em organizações públicas, conforme apontam Silva e Fadul (2010), demonstrando baixo interesse por um tema tão relevante para a vida das organizações. Esse provável desinteresse, segundo os autores, seria consequência do equívoco em se considerar que a cultura das organizações públicas se equipara à das organizações privadas que são mais flexível em termos de gestão e do pressuposto de que a cultura nos órgãos públicos é imutável e totalmente inflexível, limitando os estudos, conforme se pode notar no quadro nº 4.

Quadro 4

Fatores que Influenciam na Cultura de Organizações comerciais

Tipos	Quadrante	Variáveis
Fatores endógenos	Socialização intraorganizacional	Frequência, convívio e formalismo nas relações entre colegas.
	Inserção organizacional	Grupos disciplinares, tempo de serviço, tipo de vínculo, funções desempenhadas.
Fatores exógenos	Socialização extraorganizacional	Sexo, idade, residência, classe social.
	Percursos profissionais e escolares	Habilitações acadêmicas, categorias profissionais, instituições de formação, experiência profissional.

Nota. Adaptado de Torres (1997).

Ferreira et al., (2012), enfatizam a importância de se realizar estudos sobre a cultura de organizações públicas e seus reflexos na gestão das organizações. Dedicando-se à identificação e ao gerenciamento da cultura, é possível traçar planos e implementar programas que busquem

integrar seus membros na organização e viabilizar ou realizar ajustes que visem evitar o surgimento de choques culturais prejudiciais à organização todo um todo.

Essa estabilidade no ambiente organizacional pode ser alcançada por meio da transmissão da cultura a todos os intervenientes da organização, o que promoverá o alinhamento entre o comportamento e os valores dos membros com os da organização (Fernandes, 2015). Trata-se de um processo que busca apresentar e ensinar ao colaborador os elementos e aspectos culturais essenciais para a vida da organização, fazendo com que ele se sinta parte do grupo e inserido no ambiente onde desenvolverá suas atividades diariamente.

2.1.3 Tendências integradoras

Como o próprio nome indica, esta orientação da pesquisa integra as anteriores, por forma a complementá-las, uma vez que estudos mais aprofundados não indicam que se excluam umas às outras. Carvalho (2009) afirma a importância de se considerar diferentes variáveis para ter uma compreensão mais ampla do fenômeno, o que fez com que as pesquisas em socialização organizacional passassem a ter desenhos mais abrangentes.

Borges et al., (2010) valida essa afirmação e considera que as tendências integradoras partem do pressuposto de que as abordagens que as antecedem são complementares entre si, iluminando o processo e considerando ângulos distintos. Estas tendências, para além de integrarem as contribuições anteriores, ao refletirem sobre o processo com base em vários níveis de análise, focaram a importância do processo ser compreendido no contexto e apresentam uma forte característica explicativa.

Por outro lado, Carvalho (2009), destaca o estudo de Saks e Ashforth (1997), o qual com a intenção de construir uma estrutura integrada para estudo, propõe o Modelo do Processo Multinível de Socialização Organizacional.

Segundo Carvalho (2009), esse modelo tem como base a informação e a aprendizagem, ajustando-se aos estudos que demonstraram que a socialização é primordialmente um processo de aprendizagem. O modelo parte da concepção de que uma diversidade de variáveis contextuais (extras organizacionais, organizacionais, grupais e do posto de trabalho) pode influenciar os fatores de socialização, que se dividem em três grupos:

- i. a) Organizacionais (táticas de socialização, programas de orientação, treino e instrução);
- ii. b) Grupais (táticas de socialização, suporte social e aprendizagem social);

- iii. c) Individuais (táticas e comportamentos pró-ativos dos iniciados).

Desta forma, Gomes et al (2008), definiu seis dimensões que o novo empregado deve adquirir com o processo de socialização:

- i. História da organização - Conhecer a história e os costumes da organização;
- ii. Linguagem típica da organização - Conhecer o vocabulário próprio da sua profissão, assim como o utilizado na organização em que se encontra;
- iii. Situação política em que se insere a organização - Conhecer a política da organização e, neste âmbito, compreender a atuação das pessoas que lá trabalham e saber quem são as pessoas com maior influência na organização;
- iv. Relacionamentos interpessoais na organização – Criação de relações de amizade com os colegas e fazer com que estes, de uma forma geral, gostem dele e o considerem como parte integrante do grupo;
- v. Valores e objetivos da organização – Compreender e defender os valores da organização, identificar-se com eles, sendo desta forma um bom representante da organização;
- vi. Competência e desempenho – Conhecer as responsabilidades do seu cargo e desempenhar de forma bem-sucedida as suas funções.

2.2 Integração

Toda organização tem suas normas e regras, definindo, assim, como deve ser o relacionamento e o comportamento de seus funcionários no ambiente organizacional. Mas poucos colaboradores sabem que essas normas foram estabelecidas pela cultura organizacional encabeçada pela integração (Carvalho, 2005).

A integração na organização deve ser realizada aos novos empregados e aos demais colaboradores de modos a mantê-los na mesma sintonia de trabalho e no mesmo dinamismo. Uma pessoa recém-chegada não deve ser colocada de imediato no local de trabalho, pois material com informações sobre a organização, histórico, vídeo ou até mesmo uma pessoa no sector que seja responsável pela integração do novo colaborador na rotina da organização são práticas que vão agilizar o conhecimento e a identidade da pessoa com a organização, evitando que o período de experiência seja traumático (Carvalho, 2005).

Neste processo a organização procura induzir a adaptação do comportamento do recémchegado às suas expectativas e necessidades e este, por sua vez, tenta influenciar a

organização e o seu gerente superior para criar uma situação de trabalho que lhe proporcione satisfação e o alcance de seus objetivos pessoais (Freitas, 1991).

A palavra integração, quando usada em relação à organização social em seus delineamentos mais amplos se refere ao grau de contato existente entre os grupos sociais dentro da sociedade. Quando os grupos se mantêm em harmonia dentro de uma estrutura central e podem trabalhar em conjunto e se comunicar entre si em ambos os sentidos, estão presentes os aspectos essenciais para a integração (Araújo et al., 2012).

Uma boa integração traz benefícios a uma empresa, pois quando isto não acontece as pessoas são apresentadas sem saberem quais serão as respectivas funções. Sem diretrizes claras acerca das suas tarefas uma definição das funções que pensa serem da sua responsabilidade e sem trocarem impressões com a sua chefia. Imediatamente o novo funcionário fica cheio de trabalho sem definição de prioridades e prazos, perdendo muito tempo à espera de que o esclareçam sobre determinados pontos.

Segundo Boog (2006), existem dois tipos de integração:

- i. **Programa de Integração Geral:** são para todos os novos funcionários, realizados pelo RH, programas que possibilitam ao novo funcionário de ter uma visão geral da organização, conhecendo a história da empresa, as instalações e características do ambiente de trabalho;
- ii. **Programa de Integração para Gestores:** são para todos os gestores recémcontratados ou promovidos. Nesse tipo de programa é abordado, estrategicamente, característica e particularidades das áreas parceiras com as quais o novo gestor irá se relacionar, para facilitar sua integração como líder.

Nos tempos atuais, a integração e a socialização com os novos colaboradores de forma correta e eficaz pode fazer toda a diferença. Segundo Lacombe (2011), a integração consiste em informar os objetivos, as políticas o benefício, as normas, as pratica, os horários de trabalho da empresa e as demais informações sobre o seu funcionamento e regras.

O período inicial do novo colaborador é de suma importância para a adaptação e o desenvolvimento de vínculos com a empresa. Ao contratar um novo colaborador é preciso que a empresa se comprometa com a capacitação e qualificação deste profissional, visando o melhor desempenho e principalmente o quanto antes e temos notado que muitas organizações não têm esta preocupação e foco (Lacombe, 2005).

Levy (1973), afirma que 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. Não basta apresentar o novo colaborador a estrutura da empresa, o local de trabalho e o superior, o colaborador concorda em obedecer a um horário de trabalho, a desempenhar determinada atividade, a seguir a orientação de seu superior, a atender a determinadas regras e regulamentos internos. Assim a organização busca induzir a adaptação do comportamento do indivíduo às suas necessidades.

O novo colaborador por sua vez estará buscando influenciar a organização para criar uma situação de trabalho que seja satisfatória para si. Esse processo em que cada uma das partes procura influenciar e se adaptar a outro. Para Chiavenato (2000), a maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos e serviços, seus clientes, pois deste modo o novo colaborador não ficará se sentindo perdido.

Assim, os recursos humanos o têm papel fundamental no suporte desta socialização, apoiando o novo colaborador e também a equipe que o está recebendo, por meio de ferramentas, procedimentos e apoio presencial. O órgão de recursos humanos desenvolve junto com a empresa fornecedora um programa de boas-vindas específico e com conteúdo dirigido para essa população. O colaborador é empregado de um terceiro, mas ele está trabalhando e contribuindo para o produto final da empresa. Então, ele também deve estar bem sintonizado e se sentindo parte do mesmo time.

Para Chiavenato (2000), o treinamento pode influenciar em vários tipos de mudanças de comportamento, como mudança de habilidades usadas nas tarefas, que pode ser considerada uma mudança permanente de atitudes dentro da empresa e fora dela fazendo com que o funcionário esteja empenhado não apenas em seu cargo, mas também em querer crescer juntamente com a empresa.

Os programas de integração existem para facilitar o processo de socialização em um novo ambiente de trabalho. Portanto, espera-se que estes programas abordem o histórico, missão, visão, políticas, normas, procedimentos, estrutura organizacional, benefícios e características que compõem a empresa.

O momento de socialização é fundamental para a formação de conceitos e expectativas do novo empregado em relação ao seu novo emprego para que isto reflita na sua satisfação e para que empresa se destaque no mercado. Deste modo, é de grande importância que as informações e metas empresariais sejam repassadas de forma clara aos novos funcionários de uma organização a fim de tornar o novo ambiente conhecido por eles para que se sintam mais motivados a produzir, agregar valor e a fazer parte da equipe já existente na empresa (Chiavenato, 2000).

2.3 Socialização

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 (Chiavenato, 2000).

A cultura organizacional é uma ferramenta importante, os colaboradores com os princípios e valores implantados na organização. A partir desta socialização, a empresa tende a formar ações que aprimoram a socialização do indivíduo, sendo de grande importância a participação dos gestores na cultura organizacional de socializar os colaboradores com os valores e objetivos organizacionais (Chiavenato, 2000).

Segundo Manem (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.

Para Shinyashiki (2002), a socialização é um processo contínuo de evolução, pois, durante a vida, os indivíduos podem sofrer significativas mudanças na personalidade que incidirão no comportamento.

O programa deve começar já no processo seletivo, observando alguns valores que o candidato tem em comum com a organização, o que ele espera da empresa e se a sua missão pessoal está alinhada com os objetivos da organização. Para que realmente a integração do

colaborador seja realizada de maneira eficaz, não basta ter somente um programa que apresente o que ele pode ou não pode fazer e o que levaria à sua demissão.

Shinyashiki (2002), afirma que o processo de socialização tem seu início na infância, através da família, dos colegas, da escola e dos meios de comunicação. Tem diversas fases: aprovação social, da aprendizagem, da internalização quando o comportamento vai se moldando e resultando no exercício de autocontrole.

2.4 Socialização Organizacional

Assim que um colaborador recém-admitido ingressa em uma organização, ele toma contato com uma nova cultura e precisa conhecê-la, aprender sobre os elementos que a constituem, sobre suas características e gradativamente imergir nos níveis que a compõem. Este processo propicia a identificação do indivíduo com a organização e os objetivos que ela possui, bem como favorece o entrosamento entre os novos membros e aqueles que já faziam parte da equipe. Também estimula um melhor desempenho e mais comprometimento por parte do colaborador (Silva & Fossá, 2013).

Por sua vez, a organização procura comunicar e incutir no Tipos Quadrante Variáveis Fatores endógenos Socialização Intra organizacional Frequência, convívio e formalismo nas relações entre colegas. Inserção organizacional Grupos disciplinares, tempo de serviço, tipo de vínculo, funções desempenhadas. Fatores exógenos Socialização extra-organizacional, Sexo, idade, residência, classe social.

Percursos profissionais e escolares, Habilitações acadêmicas, categorias profissionais, instituições de formação, experiência profissional, novo colaborador seus valores, padrões de comportamento e normas, pois com essa prática estará preservando e difundindo sua cultura, garantindo que ela se consolide e que não sofra alterações (Chiavenato, 2010).

Para Daft (2003. p.293), a cultura organizacional desempenha dois papéis: a integração interna e a adaptação externa. Onde a integração interna significa que os participantes da organização desenvolvem uma identidade coletiva e sabem como trabalhar juntos com eficácia. Por outro lado, a adaptação externa refere-se à maneira pela qual uma organização alcança suas metas e lida com entidades e pessoas de fora.

Mas como ocorre este processo de imersão e de aprendizagem: em uma nova cultura? Quem deve tomar a iniciativa do processo: colaborador ou organização? Existem mecanismos que

facilitam o processo de aculturação? Estas são algumas questões que surgem e que estudiosos procuram responder por meio de trabalhos que tratam da socialização organizacional.

Segundo Hosftede (2005, p. 300), a socialização é “a aquisição de valores e práticas pertencentes a uma cultura pela participação nessa cultura”. Por outro lado, a socialização organizacional agora inserida no campo de estudo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, visa o estudo dos processos de integração para novos membros nas organizações (Borges & Albuquerque, 2004).

Os primeiros estudos sobre socialização iniciaram-se no final do século XIX e emergiram nos campos da Sociologia, Psicologia e Psicologia Social (Dias, 2014). Para Durkheim (2007), a socialização é o processo de aprendizagem pelo qual o homem torna-se membro da sociedade, internalizando o coletivo e tomando para si os comportamentos sociais, incorporando-os. Mas esta conceituação ainda não contempla especificamente a realidade das organizações.

A transposição do tema para o campo das organizações iniciou-se na década de 1960. Um dos primeiros trabalhos foi de Schein (1968), que considerou a socialização organizacional como um processo de aprendizagem, doutrinação e formação, em que o indivíduo conhece o que é necessário para adentrar em uma organização. Neste processo, segundo o autor, o novo colaborador aprende os valores, as normas, os objetivos, os padrões de comportamento e as responsabilidades que cada membro possui.

O estudo do processo socialização teve uma importante contribuição por parte de Berger e Luckmann (2003). Eles distinguiram dois estágios: a socialização primária e a socialização secundária. A socialização primária refere-se ao estágio em que o indivíduo se torna membro de uma sociedade.

Ela acontece no interior da família, o primeiro grupo de contato dos indivíduos, e baseia-se em laços emocionais de afeto e respeito. Neste processo, o indivíduo interioriza as normas e valores transmitidos pelos familiares. A socialização secundária insere o indivíduo em outros grupos sociais, como o círculo de amigos, a escola e o local de trabalho (Berger & Luckmann, 2003).

Os autores explicam que a socialização primária é composta por elementos emocionais e cognitivos. O indivíduo cria seu universo simbólico com base na identificação emocional com seus pais e nos elementos que eles utilizam para explicar a realidade. Na socialização

secundária, o indivíduo faz contato com novas esferas simbólicas e precisará ter contato com os elementos cognitivos por meio de aprendizagem e de técnicas de comunicação específicas.

Neste segundo estágio, a socialização não ocorre com o mesmo caráter emocional que vincula o indivíduo aos pais, é necessário apenas que ele conheça e incorpore os novos significados apresentados pelo grupo em que está se inserindo. Tanto na socialização primária quanto na secundária, a finalidade do processo é vincular o indivíduo a estruturas sociais, fazendo com que ele aprenda a se relacionar com amplos sistemas de significados e valores que vão além da situação imediata (Berger & Luckmann, 2003).

Shinyashiki (2002), explica que a socialização é composta por quatro componentes:

- i. Agente: a fonte de aprendizado;
- ii. Processo: o processo de aprendizagem;
- iii. Alvo: a pessoa a ser socializada;
- iv. Resultado: o que está sendo aprendido.

Por constituírem um tipo particular de grupo social, onde indivíduos interagem em meio a obstáculos e pontos de integração, as organizações acabaram por atrair os estudos da socialização para o campo das ciências de gestão, como um meio de se identificar e aprender a cultura organizacional (Dias, 2014).

Assim, mais do que oferecer um trabalho, as organizações acabam por inserir o indivíduo num conjunto de comportamentos, atividades e relações completamente distinto daquele ao qual este mesmo indivíduo estava incorporado (Pinto, 2014).

Shinyashiki (2002), apresenta 3 (três) dimensões que delimitam os papéis dentro de uma organização, são elas:

- i. A dimensão funcional, referente às diferentes tarefas que são executadas (marketing, finanças, entre outros);
- ii. A dimensão hierárquica, que diz respeito à distribuição de planos hierárquicos dentro da organização, definindo o papel de cada um;
- iii. A dimensão de inclusão, que se refere à inserção da pessoa na organização.

Esta última dimensão, segundo o autor, diz respeito à adaptação do novo membro à organização. Se imaginarmos a organização como um círculo, o caminho percorrido vai da linha externa para o centro. Neste caminho, rumo ao centro, o colaborador passa de novo a veterano, podendo ocupar o posto de figura central.

Robbins e Judge (2009), refletem que, após ser definida pelo fundador, a cultura precisa ser mantida e, assim, três forças atuam para sustentar a cultura de uma organização: as práticas de seleção, as ações da alta direção e os métodos de socialização. Vejamos a explicação dos autores para cada uma dessas forças.

Na seleção de candidatos, explicam Robbins e Judge (2009), a organização busca identificar indivíduos que apresentem características compatíveis com aqueles exigidos para se ocupar um determinado cargo. Para além de avaliar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos candidatos, durante o processo de seleção, também busca-se encontrar traços individuais que sejam afins com os valores da organização.

Em outro sentido, o candidato também avalia a organização, pois, durante ou mesmo antes da seleção, ele passa a conhecer os elementos culturais que a compõem. Dessa forma, caso não se identifique com algum valor ou outro elemento cultural, o candidato, ao reconhecer o conflito, se autoexclui do processo de seleção.

As ações da alta direção também atuam no sentido de manter e difundir a cultura de uma organização (Robbins & Judge, 2009). Por meio de seu comportamento e de seu modo de comunicar, os altos gestores expressam e incutem na organização padrões e normas a serem seguidos, tais como o risco que é desejável correr, o código de vestuário, o nível de liberdade permitida aos empregados, quais ações garantem aumento de salário, benefícios e promoções, entre outros.

Quanto à socialização, os autores acima citados a consideram como um processo de adaptação, ao qual os novos membros de uma organização são submetidos, tendo como objetivo a doutrinação e a retirada daquelas crenças e costumes que possam alterar a cultura organizacional. Várias práticas são adotadas com o intuito de socializar novos colaboradores, tais como programas de orientação, treinamentos, solenidades de recepção, participação em eventos, dentre outras.

O processo de socialização tem seu momento mais crítico durante a entrada na organização, pois é nesta ocasião em que se deseja moldar o recém-chegado e transformá-lo em um colaborador disposto a contribuir com os objetivos do grupo (Robbins & Judge, 2009). Caso o novo membro não se adapta, ressaltam os autores, poderá ser tachado de “indômito” ou “rebelde”, o que frequentemente leva à expulsão do grupo.

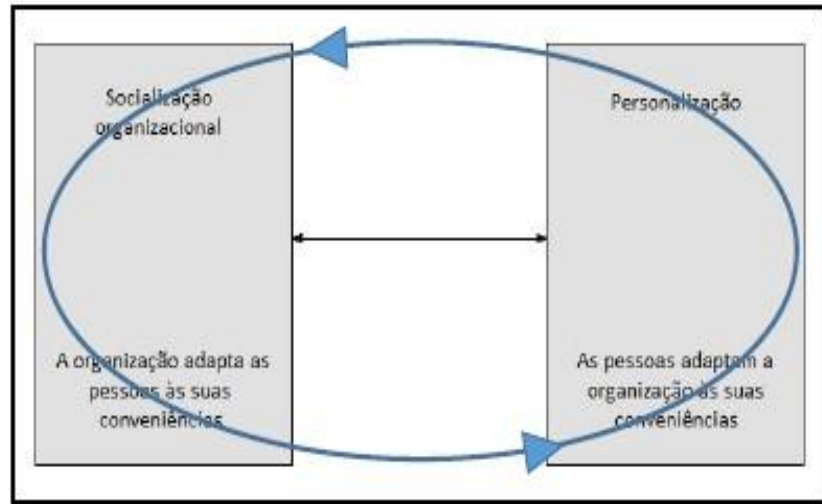
Sobre a duração do processo de socialização, Robbins e Judge (2009), explicam que ele ocorrerá, mesmo que discretamente, ao longo de toda a carreira do colaborador, pois, agindo assim, a organização estará garantindo a preservação e a sustentação de sua cultura.

Fazendo uma análise prática sobre a atuação das três forças apontadas, as práticas de seleção, as ações da alta direção e os métodos de socialização - podemos inferir que elas não se excluem, mas sim atuam de forma conjunta, cada uma com funções distintas (Robbins & Judge, 2009).

Na seleção, o que se procura é identificar a compatibilidade entre a cultura do candidato e a cultura da organização. As ações da alta gestão possuem um caráter de servir de modelo, confirmar e expressar a cultura organizacional. Já a socialização consiste no mecanismo de recepcionar e conformar o indivíduo à cultura da organização, conforme se vê na figura nº 2.

Figura 2

Ajustamento Recíproco entre Organizações e Pessoas



Nota. Chiavenato (2010, p. 182).

Sobre a evolução teórica, a partir dos primeiros trabalhos, os estudos acerca da socialização organizacional foram ganhando importância e contribuindo cada vez mais para o entendimento deste processo. Com a evolução do tema, novos conhecimentos foram sendo agregados, permitindo a identificação de diferentes enfoques que se inter-relacionam e se complementam, de forma que mais recentemente verifica-se uma tendência em combinar mais de uma abordagem (Borges & Albuquerque, 2004).

Dentre as possíveis classificações, esses autores destacam a divisão do tema em três enfoques: o das táticas organizacionais, o dos conteúdos e informação e o das tendências integradoras. Segundo Borges e Albuquerque (2004), o enfoque nas táticas organizacionais de socialização representa a primeira fase de estudos e constitui-se em uma abordagem funcionalista. Sob este enfoque, a atenção recai sobre a organização e os estudos concentram-se mais em descrever e analisar as práticas que buscam facilitar o processo de socialização dos indivíduos.

Nesta perspectiva, que foi influenciada pelos ideais do Estado de Bem-Estar, a organização é a principal responsável pelo processo de socialização, cabendo a ela a iniciativa de praticar ações que integrem seus novos colaboradores, protegendo-os e minimizando a ansiedade e a

incerteza provocadas pela entrada em uma nova cultura. São representantes desta abordagem Van Maanen e Schein (1979) e Jones (1986).

A fase seguinte consiste em um enfoque na informação e nos conteúdos. Inspirada no neoliberalismo, esta abordagem retira da organização a responsabilidade de tutelar o indivíduo, cabendo a ele o empenho para se integrar, (Borges & Albuquerque, 2004).

Os autores esclarecem ainda que, nesta perspectiva, os estudos concentram-se nos processos cognitivos relativos aos conteúdos do processo de socialização e na busca de informações por parte dos indivíduos, destacando a importância da proatividade dos colaboradores no seu processo de socialização.

Por outro lado, ressaltam Borges e Albuquerque (2004), a excessiva valorização da proatividade do indivíduo no processo de socialização gerou para ele a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso no trabalho, isentando a organização de investir na transmissão de informações e em qualificação.

Ostroff & Kozlowski (1992), representam estudiosos que deram enfoque às informações e aos conteúdos no processo de socialização. O terceiro enfoque baseia-se na combinação das duas abordagens anteriores.

Segundo Borges e Albuquerque (2004), o foco nas táticas organizacionais não exclui a proatividade do indivíduo e vice-versa. Ou seja, nesta fase, elucidam os autores, os estudos sobre a socialização organizacional expressam tendências integradoras entre os outros dois enfoques, construindo uma teoria que trabalha com diferentes dimensões: ações da organização, iniciativa dos indivíduos, resultados do processo, entre outros.

Estudos como apresentam tendências integradoras entre processos psíquicos e ações organizacionais. Reiterando a perspectiva funcionalista do presente estudo, será considerado o enfoque nas táticas organizacionais de socialização, valorizando a iniciativa da organização em praticar ações voltadas para a integração de seus novos membros (Black, Mendenhal & Oddou, 1991).

Nesta perspectiva, o estudo procura descrever as ações, por meio das quais as organizações socializam (ou processam) as pessoas, analisando os efeitos de tais estratégias sobre a conduta dos indivíduos. Para o autor, a socialização organizacional objetiva transmitir ao indivíduo elementos que o tornem um membro participativo na organização e este processo é mais evidente no momento em que os novos ingressam no novo trabalho (Van Maanen, 1990).

A socialização, para Van Maanen (1990), não é um processo isolado e ocorre durante toda a vida funcional do indivíduo, quando ele se movimenta no interior da organização e passa a desempenhar novas atribuições, como em casos de promoção, rebaixamento, transferência, substituição e modificação de tarefas. Segundo o autor, seu estudo baseou-se em três pressuposições:

- i. O estado de ansiedade gerado pela transição, que motiva as pessoas a aprenderem sobre seu novo papel dentro da organização;
- ii. O facto de que a aprendizagem não ocorre somente por meios e versões oficiais – uma espécie de educação formal, mas também com a participação de outros envolvidos (colegas, clientes, entre outros) na organização – uma espécie de educação informal;
- iii. A influência do desempenho dos novos na estabilidade e na produtividade organizacionais.

Diante desse contexto, Van Maanen (1990) situa as estratégias de socialização em sete dimensões, que não são mutuamente excludentes e que apresentam dois polos. Assim, em uma mesma dimensão tem-se uma estratégia e, em oposição, a sua contrapartida. Em termos práticos, as estratégias podem combinar diferentes dimensões, gerando as mais variadas técnicas e alcançando diferentes resultados.

Uma vez que influenciam diretamente o modo como as pessoas são processadas, as estratégias são de alta importância para assuntos que envolvem o desempenho, a estrutura e a sobrevivência de uma organização. Segundo Van Maanen (1990), as sete dimensões da estratégia são:

- i. **Estratégias formais e informais** - A primeira dimensão apresentada pelo autor trata das estratégias formais e informais. A formalização reside no grau de segregação entre o ambiente em que a socialização ocorre e o contexto do trabalho e também no grau de explicitação e ênfase dadas ao papel do novo integrante. Na estratégia formal, ocorre um alto grau de segregação e especificação do novo, o que pode provocar nele um maior nível de tensão. Este tipo de estratégia tem por finalidade preparar o indivíduo para ocupar um status específico dentro da organização. Já na estratégia informal, o aprendizado ocorre no âmbito da rotina de trabalho, por meio de redes sociais estabelecidas com outros membros e de técnicas de tentativa e erro. Os processos informais

habilitam as pessoas a desempenharem um papel específico na organização. Dessa forma, as estratégias formais acabam por constituírem a primeira etapa do processo de socialização, sendo que a etapa seguinte, de caráter informal, posiciona o novo em seu setor de trabalho, para aprender as tarefas e as práticas de seu cargo;

- ii. **Estratégias individuais e coletivas** – O agrupamento ou não dos novos em seu processo de socialização. A socialização coletiva reúne os novos membros em um grupo e objetiva, assim, que eles desenvolvam uma visão homogênea da organização. O ponto negativo está na resistência que pode surgir por parte dos novos e gerar incompatibilidade entre os objetivos organizacionais e os do grupo, uma vez que o agrupamento favorece o desenvolvimento de uma consciência coletiva. Na estratégia de socialização individual, perde-se a homogeneidade dos resultados, mas diminui-se o risco de resistência do novo. Devido à comodidade, eficiência e prognóstico, as estratégias coletivas são mais empregadas, reduzindo tempo e custos;
- iii. **Estratégias sequenciais e não sequenciais** - Na socialização sequencial, o indivíduo passa por uma série de estratégias discretas e identificáveis, para que possa ocupar uma determinada posição e exercer um papel na organização. É o caso da preparação de um gerente de banco ou de um policial, em que se verificam etapas de instrução das pessoas antes que sejam posicionadas em suas funções. Os processos não sequenciais, por sua vez, realizam-se em um estágio transitório, sem uma fase intermediária, como um chefe de departamento em um órgão público que passa para o cargo de chefe de gabinete, sem precisar passar por um cargo intermediário;
- iv. **Estratégias fixas e variáveis** - Trata-se de uma dimensão que considera a possibilidade do indivíduo conhecer ou não o tempo necessário para conclusão do processo de socialização. Aqui explica-se que nos processos de socialização fixa o novo funcionário tem conhecimento preciso do tempo que será despendido para a conclusão desse estágio. Já as estratégias variáveis não permitem aos indivíduos que tenham noção do seu avanço no processo de transição, fornecendo para os dirigentes uma poderosa ferramenta de controle de comportamento, mas que também pode gerar confusão e incerteza nos indivíduos;

- v. **Estratégias de socialização por competição ou por concurso** - Separam os novos integrantes em grupos, baseados em habilidades, antecedentes ou ambição, e os submetem a diferentes programas ou rotinas de socialização, estimulando a atuação individual e a competitividade entre os participantes;
- vi. **Estratégias de socialização em série e isoladas** - Na socialização em série, os novos são preparados pelos membros, que, baseados em antecedentes, oferecem informações e exemplos sobre como desempenharem funções similares na organização. Já o padrão isolado favorece a criatividade e a originalidade, pois o novo estará livre de padrões ou vigilância, podendo criar suas próprias definições para as tarefas. Se, por um lado, a socialização em série limita a inovação, por outro, a liberdade oferecida pela socialização isolada pode gerar confusão e complicação;
- vii. **Estratégias de socialização por meio de integração e reeducação dos valores** - O foco desta dimensão é a confirmação ou a destruição da identidade individual do novo. A identidade é confirmada com a socialização por meio de um processo de integração ou posse. Aqui deseja-se ratificar e afirmar a viabilidade e a utilidade das características pessoais do empossado. No caso em que a organização tem interesse nos conhecimentos e na experiência anterior, o novo passa por uma estratégia de integração. Nos processos de reeducação dos valores o objetivo é eliminar certas características, valores e crenças do indivíduo, que podem prejudicar a organização. Nesses processos, geralmente, os novos funcionários são submetidos a provas, testes rigorosos e até mesmo humilhações para conquistar um posto na organização.

Em um trabalho conjunto, Van Maanen e Schein (1979), ratificam a classificação das estratégias de socialização, alterando algumas denominações apresentadas por Van Maanen (1990) e quantificando em número de seis as dimensões, a saber:

- i. Processos de socialização coletivos vs. individuais;
- ii. Processos de socialização formais vs. informais;
- iii. Processos de socialização sequenciais vs. randômicos;
- iv. Processos de socialização fixos vs. variáveis;
- v. Processos de socialização seriais vs. disjuntivos; vi. Processos de socialização por investimento vs. por desinvestimento.

Os conceitos para cada dimensão e suas respectivas estratégias são semelhantes às aquelas apresentadas por Van Maanen (1990). Mas, em complementação, Van Maanen e Schein (1979), apresentam combinações de estratégias que afetam as respostas dos indivíduos em termos de conservação versus inovação. De posse de tal conhecimento acerca das dimensões, explicam os autores, os dirigentes podem combinar estratégias e desenvolver processos de socialização que aumentem as chances de se alcançar determinados resultados.

Van Maanen e Schein (1979), sugerem três proposições sobre a combinação de estratégias que uma organização pode valer-se para alcançar respostas de adesão, inovação de conteúdo e inovação de papéis:

- i. Uma resposta de conservação, em que os novos acatam o status quo e as definições de papéis e tarefas, terá mais chance de ser obtida utilizando-se um processo de socialização que combine estratégias (1) sequenciais, (2) variáveis, (3) seriais e (4) por desinvestidura;
- ii. Para uma resposta de inovação de conteúdo, o processo de socialização deve combinar estratégias (1) coletivas, (2) formais, (3) randômicas, (4) fixas e (5) disjuntivas;
- iii. A inovação de papéis, por sua vez, é alcançada por meio de processos de socialização caracterizados por estratégias (1) individuais, (2) informais, (3) randômicas, (4) disjuntivas e (5) por investidura.

Na combinação das estratégias apresentadas nas proposições, a omissão de determinada dimensão implica que ela não influencia o resultado do processo de socialização. Na primeira proposição, por exemplo, o emprego de estratégias formais/informais e estratégias coletivas/individuais, em qualquer combinação, não acresce nem prejudica o efeito esperado (Van Maanen & Schein, 1979).

2.5 Métodos Empregados para socializar os colaboradores nas organizações

Vários são os métodos empregados pelas organizações para socializar seus membros iniciantes. Chiavenato (2010) apresenta 5 (cinco) métodos mais utilizados:

- i. **Processo seletivo** – Durante a seleção, o candidato tem a oportunidade de conhecer alguns elementos que compõem a organização, tais como as atividades que irá desenvolver, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os benefícios a que terá direito e as obrigações que deverá cumprir. O conhecimento de tais elementos, inclusive, muitas vezes é avaliado durante o processo seletivo;

- ii. **Conteúdo do cargo** – A fim de estimular o alto desempenho, o novo é submetido a tarefas solicitadoras que representem desafios. E assim, gradativamente, novas tarefas com maior grau de dificuldade vão sendo atribuídas. Com a obtenção de êxito, o principiante sente-se motivado e positivamente confiante a respeito das recompensas decorrentes de um desempenho excelente;
- iii. **Supervisor como tutor** – Supervisores podem ser designados para tutorias novos membros. Este método exige a escolha de uma pessoa dotada de paciência, conhecimento e segurança suficientes para recepcionar e conduzir adequadamente o principiante. Caso contrário, corre-se o risco de acontecer uma socialização inadequada e o recém-chegado adquirir uma imagem negativa da organização. O tutor deve transmitir ao novo colaborador informações claras e tecnicamente precisas sobre as tarefas a ser executadas e os resultados e metas a serem obtidos, bem como fornecer o feedback acerca do desempenho do iniciante;
- iv. **Equipa de trabalho** – A equipa de trabalho também representa um método importante de socialização de novos membros. É na aceitação grupal que o novo encontra meios de satisfazer suas necessidades sociais. Assim como no caso da tutoria, a postura do grupo de trabalho irá impactar positiva ou negativamente na percepção que o novo colaborador tem sobre a organização. Para além disso, as equipas de trabalho desempenham um papel importante na assimilação de crenças e atitudes dos indivíduos acerca da organização e a respeito de como devem se comportar;
- v. **Programa de integração** – É um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura da organização (as áreas ou departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais, entre outros. Devido à sua abrangência, é o principal método de aculturação de novos membros. Costuma ter a duração de um a cinco dias, conforme a intensidade de socialização que se deseja imprimir.

Num processo adequado de socialização, o indivíduo é bem acolhido e integrado, promovendo sua identificação com a organização, favorecendo o seu comprometimento e estimulando o seu desempenho, o que será revertido em produtividade e eficiência (Silva & Fossá, 2013).

Por outro lado, ressaltam os autores, os efeitos de uma socialização inadequada, consistente em abandonar o iniciante ou lhe tratar com indiferença e fornecer informações incompletas ou desnecessárias, implicam em baixo desempenho e descomprometimento, prejudicando os objetivos organizacionais. Silva (2010) complementa que a ausência de socialização pode provocar no novo colaborador uma noção equivocada acerca do funcionamento, da missão e das relações organizacionais.

Mosquera (2002) pondera que a colaboração da socialização sobre a performance dos colaboradores ainda não é assunto pacificado entre os estudiosos do tema. A autora afirma que há uma corrente que defende a existência da relação entre socialização e desempenho, enquanto outra corrente entende que a relação não é clara e merece ser objeto de investigações empíricas.

2.6 Integração e acolhimento

Os primeiros dias de trabalho em uma organização sempre são pontuados por momentos de maior ou menor ansiedade. É natural que o novo colaborador necessite de algum tempo para ambientar-se, conhecer o local de trabalho e as pessoas com quem irá conviver, as normas da organização, entre outros.

Assim, quando um novo colaborador ingressa em uma organização, é preciso que se crie uma boa relação entre ambos e isso pode ser alcançado por meio acolhimento e do processo de integração. Nesta fase de adaptação, o novo deve aprender, dentre outras coisas, sobre os valores, a missão, a visão, a forma como deve se comportar, as rotinas de trabalho, as tradições, a história, etc., pois absorvendo tais informações será mais bem integrado ao grupo (Rocha, 2015).

A integração é uma fase inicial de orientações e não se confunde com a socialização, pois consiste em uma pequena parte dela (Martinho, 2015). Silva (2010, p. 16) também faz distinção dos dois processos, e reitera que a integração é a etapa em que “ocorre a receção e acolhimento do novo empregado na organização e a aprendizagem à cultura e ao funcionamento organizacional”.

Assim, a socialização é beneficiada pela prática da integração, que contribui para a adaptação do novo colaborador à cultura, aos valores e aos costumes da organização, para o aprendizado das atividades e para o convívio com outros colaboradores (Araújo et al, 2012).

O acolhimento, por sua vez, diz respeito ao momento em que a organização recebe o novo membro, em seu primeiro dia de trabalho (Martinho, 2015). É o momento para se trabalhar a ansiedade do primeiro contato. Teodoro (2015), explica que o processo de integração abrange três aspectos, sendo eles:

- i. **Acolhimento** – diz respeito à recepção do novo colaborador e à familiarização dele com a organização, envolve a apresentação dos colegas de trabalho, dos procedimentos, das políticas, dos sistemas, dos documentos, dentre outros elementos;
- ii. **Aprendizagem** – envolve a transmissão de conhecimentos necessários para o desempenho das funções;
- iii. **Resultados** – o novo integrante é apresentado aos resultados esperados de sua atuação, de suas atitudes e comportamentos, tanto em nível do setor onde atuará quanto no âmbito da organização como um todo.

Assim, percebe-se que o acolhimento é um aspecto do processo de integração, motivo pelo qual não se confundem. Lacombe (2011, p. 114), explica que a integração “consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar, quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações”.

Este processo, segundo o autor, colabora para um melhor posicionamento do recém-admitido, otimizando o aproveitamento do pessoal. De modo a diferenciar e melhor compreensão das noções de socialização, integração e acolhimento, reproduzimos na Tabela 8 as características de cada processo (Ferreira, 2008).

Na integração, o novo membro da equipe tem acesso a informações que lhe permitirão conhecer o seu papel dentro da organização, esclarecendo seu campo de atuação, apresentando a equipe de trabalho e o público externo, definindo suas responsabilidades e enfatizando o valor de sua contribuição para os resultados a serem obtidos. Além disso, são abordados temas que envolvem as normas e procedimentos da organização, estrutura organizacional, remuneração,

benefícios, avaliação de desempenho, critérios de promoção, conforme quadro nº 5, dentre outros (Araújo et al., 2012).

Quadro 5

Diferenciação entre socialização, integração e acolhimento

ACOLHIMENTO	INTEGRAÇÃO	SOCIALIZAÇÃO
• programa/combinação de eventos	• programa/combinação de eventos	• processo
• aplicação coletiva no momento de entrada na organização	• acompanhamento personalizado	• acompanhamento da carreira dos indivíduos
• incide sobre um período relativamente curto (1-4 semanas)	• incide sobre um longo período (3-12 meses)	• envolve todas as movimentações organizacionais: entrada, mobilidades horizontal e vertical, inclusão
• objetivo é influenciar os colaboradores	• objetivo é garantir a adaptação e envolvimento do colaborador à organização e função	• envolve iniciativas organizacionais e individuais
• direcionado para o contexto de trabalho	• direcionado para o contexto de trabalho e desempenho na função	• incide essencialmente sobre a assimilação de valores e identificação do papel organizacional

Nota. Adaptado de Ferreira (2008).

Verifica-se, dessa forma, que a integração é um processo de recepção e também facilitador da socialização organizacional dos membros recém-admitidos. Um processo que busca adaptar o novo à organização, evitando que ele seja simplesmente colocado em seu posto de trabalho, sem quaisquer orientações e informações necessárias para o desempenho de seu trabalho, para o sucesso em sua atuação profissional e para o bom relacionamento com outros *stakeholders*.

Para Dalacosta (2011), a integração garante à organização a transmissão e a manutenção de sua cultura por parte de seus novos membros, bem como ajuda a sanar eventuais carências de informação. A autora complementa que a ausência de um processo de integração pode gerar consequências danosas a uma organização, pois corre-se o risco de passar uma má impressão, que será levada por todo o período em que o colaborador nela permanecer.

Tal efeito negativo, é apontado por Machado (2013), quando afirma que a ausência de processos estruturados de integração, capazes de receber, orientar e acolher os novos colaboradores, desencadeia críticas e descontentamento. Segundo Fleury (1990), o estágio de socialização é essencial para a reprodução do universo simbólico e é por meio de estratégias de integração que os valores e comportamentos da organização são transmitidos e incorporados pelos novos membros.

Práticas de integração geralmente são executadas pela área de gestão de pessoas, que desempenha o papel de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores (Gil, 2008). Segundo o autor, a integração oferece ao novo colaborador informações sobre a história da organização, direitos e deveres dos colaboradores, características do cargo, entre outros.

Araújo et al., (2012) também chamam a atenção para o papel da área de gestão de pessoas no processo de integração. Segundo os autores, não se trata de uma tarefa difícil de ser colocada em prática e o resultado alcançado é benéfico tanto para o novo colaborador quanto para a organização.

O processo de integração envolve diversas técnicas, que podem ser aplicadas de maneira independente ou complementar. Carvalheiro (2005) identificou em seu estudo três dessas técnicas:

- i. Distribuição de um manual (Manual de Acolhimento, Manual de Procedimentos, Manual de Qualidade, entre outros.), contendo informações importantes para integração do novo colaborador;
- ii. Visitação pela organização, de modo a propiciar ao novo colaborador uma visita pelos diversos setores que a compõem;
- iii. Formação de acolhimento e integração, consistente em um programa de formação que é ministrado ao novo colaborador, dando-lhe a oportunidade de assimilar informações sobre a organização.

Machado (2013), por sua vez, cita os seguintes métodos de integração:

- i. Apresentação de vídeos, seja à distância (on-line) ou presencialmente;
- ii. Reuniões com representantes de diferentes áreas da organização;
- iii. Tour interno e externo pela organização;
- iv. Elaboração de um manual de integração.

Araújo et al (2012) realizou um estudo sobre a utilização de serious game, técnica que conjuga aprendizagem com jogos digitais, como ferramenta de acolhimento de novos colaboradores e os resultados mostraram que a técnica é capaz de proporcionar aos participantes uma aprendizagem rápida e eficaz e contribui para a integração do novo colaborador à empresa.

Assim, verifica-se que há várias estratégias que podem ser utilizadas com o intuito de acolher e integrar o novo colaborador. Para além disso, tais estratégias não devem ser encaradas como excludentes, mas complementares. Caberá à organização decidir qual o método considera o mais adequado e o mais viável aos objetivos a serem alcançados.

Neste trabalho, concentraremos esforços na elaboração de uma proposta de Manual de Acolhimento, porque por meio deste instrumento é possível simultaneamente atingir vários objetivos do processo desde o acolhimento, passando pela integração e mesmo socialização, pois é capaz de influenciar, adaptar e envolver o novo colaborador.

2.7 Manual de Acolhimento

Conforme apresentamos na seção anterior, existem diferentes métodos para transmitir ao novo colaborador as informações necessárias para integrar-se à organização. A transmissão de tais informações tem como objetivo apresentar ao novo elemento como a missão, a visão, os valores, o organograma, as rotinas, os padrões de comportamento e várias outras informações que irão favorecer a sua incursão e a sua integração na cultura organizacional.

Um dos métodos aplicados pelas organizações é a entrega de um Manual de Acolhimento ao novo colaborador. A denominação “Manual de Acolhimento” (Mosquera, 2002) é mais comum na literatura de Portugal. No Brasil, as nomenclaturas mais usuais são “Manual de Integração”, “Manual do Empregado” (Oliveira, 2013) e “Manual do Colaborador” (Mantovani, 2014), para organizações privadas, e “Manual do Servidor (IFCE, 2014)” e “Cartilha do Servidor” (IFPR, 2009), para organizações públicas. Veremos mais à frente que, mesmo com variações na denominação adotada, os objetivos são equivalentes e as informações contidas nos manuais e cartilhas assemelham-se em maior ou em menor grau.

Segundo Oliveira (2013), os manuais são instrumentos adotados pelas organizações destinados a divulgar aspetos mais estáveis, como a estrutura organizacional, métodos e procedimentos administrativos. Outras informações, mais instáveis, que envolvam assuntos pontuais e momentâneos, geralmente são divulgadas por meio de memorandos e circulares.

Assim, o autor define manual como “todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como esses assuntos devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto” (Oliveira, 2013, p. 367).

D’Ascensão (2010) lembra que, com o desenvolvimento da área de tecnologia da informação, é possível a criação de manuais eletrônicos, que serão disponibilizados on-line. Em uma conceituação que considera mais ampla, o autor define manual como “o conjunto, ou a coleção sistemática de normas, diretrizes, políticas, objetivos, instruções e orientações que indicam para todos os funcionários da organização o que deve ser feito, como, onde, quando, quem deve fazer e por que é feito” (D’Ascensão, 2010, p. 152).

Tanto Oliveira (2013), quanto D’Ascensão (2010), apontam as vantagens e as desvantagens dos manuais. É importante para os gestores estarem cientes de tais fatores, quando tomarem a decisão de adotar um manual e também para que conheçam o alcance e as limitações do documento.

Quadro 6 *Vantagens e desvantagens dos manuais*

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• Importante e constante fonte de informações; • Auxiliam na efetivação de normas, procedimentos e funções administrativas; • Uniformizam as terminologias utilizadas; • Ajudam a fixar critérios e padrões; • Facilitam a adequação, coerência e continuidade nas normas e procedimentos, pelas várias unidades da organização; • Evitam conflitos e equívocos; • Favorecem o treinamento de novos e antigos colaboradores; • Colaboram para o crescimento da eficiência e da eficácia dos trabalhos; • Constituem um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento; • Auxiliam no gerenciamento de processos, permitindo a revisão e a avaliação; • Restringem a prática da improvisação; • Aperfeiçoam o sistema de autoridade, possibilitando a delegação de funções; • Possibilitam que os colaboradores tenham uma melhor visão de seu papel na organização; • Reduzem a incerteza presente nos momentos em que novas responsabilidades são atribuídas; • Representam um legado histórico da organização.	• São um ponto de referência, mas não apresentam todas as soluções para os problemas que possam ocorrer; • Se forem mal elaborados, podem trazer inconvenientes à execução normal dos trabalhos; • O custo de elaboração pode ser elevado, devendo a organização analisar a relação custos vs. benefícios; • Podem perder a validade, se não forem atualizados adequada e permanentemente; • Em geral, são pouco flexíveis; • Costumam priorizar os aspectos formais da organização, negligenciando os aspectos informais; • Se muito sintéticos, tornam-se pouco úteis e, quando muito detalhados, podem tornar-se obsoletos frente a pequenas mudanças; • Podem constituir um freio para ações inovadoras e criativas; • O uso pode ser prejudicado e a compreensão dificultada, se houver uma redação pouco clara, prolixa, deficiente e inadequada.

Nota. Adaptado de Oliveira (2013, pp. 368 e 369) e D’Ascensão (2010, pp. 153 e 154).

Acima no Quadro 6, apresenta-se as principais vantagens e desvantagens dos manuais, apontadas pelos autores. Sob uma análise quantitativa simples, observa-se que são mencionadas mais vantagens do que desvantagens. São 15 (quinze) fatores a favor contra 9 (nove) fatores contrários, o que faz do emprego de manuais uma iniciativa positiva para a organização.

A análise apresentada incorpora as condições apresentadas, pelos autores para que algumas desvantagens ocorram. Quando são usadas frases como “se forem mal elaborados”, “se não forem utilizados adequadamente”, “se muito sintéticos” e “se houver uma redação pouco clara”, tem-se mais uma situação a ser evitada do que uma desvantagem inerente aos manuais.

Ou seja, há que se observar certas exigências tanto na elaboração quanto na utilização dos manuais, para que eles não se tornem um inconveniente para a organização. E uma vez contornados os “ses”, as desvantagens transformam-se em vantagens.

Oliveira (2013, p.369), então, nos apresenta os requisitos básicos para a utilização de manuais administrativos:

- i. necessidade real e efetiva da empresa;
- ii. diagramação estruturada e adequada para suas finalidades;
- iii. redação simples, curta, eficiente, clara e inteligível, bem como bom índice e sumário;
- iv. instruções autênticas, necessárias e suficientes;
- v. distribuição a todos os funcionários que dele necessitem;
- vi. racional, adequada e aprimorada utilização pelos usuários dos sistemas abordados no manual;
- vii. adequada flexibilidade;
- viii. um processo contínuo de revisão, atualização e distribuição.

O emprego de manuais é justificado quando são identificadas algumas circunstâncias, tais como: crescimento da organização, complexidade das operações e alta taxa de rotatividade de pessoal (Oliveira, 2013). A presença de uma ou mais dessas circunstâncias na organização é motivo para iniciar estudos acerca da necessidade de se elaborar e utilizar manuais.

Exatamente a questão do crescimento da organização e a complexidade, resultante tanto da dimensão quanto da dispersão geográfica, repercutem na instituição objeto do nosso estudo, pelo que a elaboração do Manual não só se justifica como é aconselhável, de acordo com os autores citados.

Rikard (2008) faz algumas considerações importantes sobre a utilização de manuais. Segundo o autor, um manual nunca estará terminado e completo. O instrumento deve acompanhar as mudanças que ocorrem na organização. Assim como ela cresce e se desenvolve, o manual deve sofrer revisões e modificação. Ele não pode ser encarado como estático, devendo ser passível de alterações e adaptações. Somente assim é que o manual atingirá seus objetivos, pois estará em sincronia com a realidade de organização.

Outro ponto levantado, por Rikard (2008), diz respeito à importância da participação dos usuários tanto na elaboração quanto na revisão dos manuais. As áreas responsáveis pela confecção desse instrumento de gestão devem estar abertas à ouvirem os destinatários, sob o risco de que, com o passar do tempo, o manual torne-se obsoleto e não atinja os seus objetivos.

D'Ascensão (2010), no mesmo sentido, afirma que a revisão e a avaliação permanentes do manual são mecanismo que lhe garantem validação.

Quando for necessário atualizar o manual, Oliveira Neto explica que podem ser utilizados três procedimentos:

- i. **Revisão** – consiste na alteração de trechos do manual, com a substituição de informações que necessitem de correção ou de atualização;
- ii. **Reemissão** – trata-se de uma nova emissão do manual, que substitui a publicação anterior e que ocorre quando as alterações afetam mais de 2/3 do texto;
- iii. **Cancelamento** – ocorre quando parte do manual ou ele todo é cancelado por meio de emissão de folha de cancelamento.

Oliveira (2013, p.371) afirma que, para diferentes categorias de necessidade de uma organização, existem os respectivos tipos de manuais, tais como:

- i. manual de organização;
- ii. manual de normas e procedimentos;
- iii. manual de políticas e diretrizes;
- iv. manual de instruções especializadas;
- v. manual do empregado;
- vi. manual de finalidade múltipla.

Tratando especificamente do Manual do Empregado, Oliveira (2013) explica que se trata de um manual que é entregue ao empregado no seu primeiro dia de trabalho. As principais finalidades do manual apontadas pelo autor abrangem o entendimento rápido e padronizado da organização, o favorecimento do bom relacionamento entre colaborador e organização, a divulgação dos direitos e deveres do colaborador e contribuição com o treinamento de novos ingressantes.

Mosquera (2002) define o Manual de Acolhimento como uma publicação “posta à disposição dos trabalhadores recém-admitidos tendo em vista fornecer-lhes informações sobre: a Organização; Regulamentos no domínio das Relações de Trabalho; Estruturas Representativas dos Trabalhadores; Benefícios Sociais; Serviços de Apoio e Assistência Social; Política de Gestão de Recursos Humanos” (Mosquera, 2002, p. 316).

Outro autor que regista a utilização do manual é Chiavenato (2010). Segundo ele, é comum, durante a receção, que o novo colaborador receba um manual contendo informações básicas necessárias à sua integração na organização, conforme o quadro nº 7 abaixo.

Quadro 7

Conteúdo do Manual de Acolhimento

AUTOR	CONTEÚDO DO MANUAL DE ACOLHIMENTO	
Chiavenato (2010)	• Mensagem de boas-vindas • História da organização • O negócio da organização • Você e o seu futuro • O que você precisa conhecer: • Horário de trabalho • Períodos de descanso • Ausências do trabalho • Registros e controles • Dias de pagamento • Prevenção de acidentes • Utilização de telefones • Supervisão • Local de trabalho • Locais de utilização e movimentação	• Quais são seus benefícios: • Férias e descanso semanal • Feriados • Seguro de vida em grupo • Assistência médico-hospitalar • Estacionamento e transporte • Programas de treinamento • Plano de sugestões • Planos de seguridade social • Serviço social • Benefícios especiais para você: • Sindicato • Planos educacionais • Restaurante e café • Grémio recreativo
Mosquera (2002)	• Boas-vindas • Apresentação da organização • Regulamentos nos domínios das relações de trabalho • Estruturas representativas dos trabalhadores	• Benefícios sociais • Serviços de apoio e assistência social • Política de gestão de recursos humanos
Oliveira (2013)	• Atividades desenvolvidas pela empresa • Breve resumo histórico da empresa • Objetivos gerais perseguidos pela alta administração • Contribuição que as diversas áreas da empresa devem proporcionar para o alcance dos objetivos estabelecidos • Explicação do sistema de autoridades • Regime de incentivos	• Direitos e obrigações do empregado, de forma geral • Regime de sanções • Formas de recorrer à administração da empresa diante de eventuais conflitos • Normas de comportamento básico e de cumprimento obrigatório para todo o pessoal • Serviços que a empresa proporciona a seus empregados

Nota. Adaptado de Chiavenato (2010, p. 187), Mosquera (2002, p. 316) e Oliveira (2013, p. 377).

Quando analisamos as sugestões de conteúdo de um Manual de Acolhimento é possível identificar a relação existente entre as informações transmitidas pela organização e os níveis de cultura (Schein, 2009). Ou seja, verifica-se que efetivamente o manual procura integrar o novo colaborador na cultura da organização em que ele está entrando.

Temas como a história, a descrição do local de trabalho, o organograma organizacional e o tipo de vestuário fazem parte do nível dos artefactos, descrito por Schein (2009). O próprio Manual é um artefacto da cultura organizacional que a reproduz e a representa. O Manual de

Acolhimento também alcança o nível das crenças e valores expostos, que inclui as estratégias, as metas e a filosofia da organização.

Trata-se de informações que buscam demonstrar ao novo colaborador o que é considerado certo e errado, práticas e posturas que são aceitas ou rejeitadas pela organização. Aqui também é possível verificar a existência de conteúdo correspondente a este nível no Manual de Acolhimento, quando são abordados temas como a regulamentação das relações de trabalho e os direitos e as obrigações dos colaboradores.

No nível mais profundo, estão localizadas as suposições básicas. Estas, segundo Schein (2009) formam o coração, o nível mais implícito da cultura de uma organização, e não estão tão expostas quanto os níveis anteriores. Se num Manual de Acolhimento verifica-se que foi dada grande importância para a apresentação de benefícios e remunerações, pode-se entender que a cultura da organização opera com a suposição de que as pessoas são motivadas por incentivos financeiros.

Se se enfatizam normas relacionadas com higiene e segurança no trabalho, bem como com os procedimentos a adotar em situações de acidente ou carência, pode-se inferir que a cultura da organização revela uma preocupação com o bem-estar de seus colaboradores.

2.8 Táticas Individuais de Integração

Definem-se pelo estudo dos comportamentos dos novos empregados que atribui a estes últimos um papel verdadeiramente pró-ativo. É reconhecida como sendo uma atividade de tratamento da informação, tendo a socialização do ponto de vista do indivíduo originado inicialmente trabalhos sobre os comportamentos de procura de informação. Pesquisas complementares revelaram em seguida a existência de muitos outros comportamentos pró-ativos (Jones, 1983).

Os novos membros são reunidos e processados pelas mesmas experiências, com resultados que tendem a ser relativamente parecidos. Quando um grupo é introduzido num programa de socialização, pode desenvolver uma consciência coletiva, o que pode gerar comportamentos desfavoráveis, pois os indivíduos do grupo podem desenvolver interesses divergentes aos da organização.

Desta forma, algumas organizações preferem utilizar estratégias individuais. As estratégias individuais, comparadas às coletivas, podem gerar resultados distintos, pois os colaboradores

são socializados individualmente, e o processo de mudança vai depender da relação direta entre o agente socializador e os socializados.

Para sublinhar a complementaridade com os procedimentos organizacionais e o lado intencional da integração, podemos designar de táticas individuais de integração o conjunto dos esforços consentidos pelos novos empregados, por iniciativa própria, para conseguir a integração na organização. Trata-se, portanto, de uma “visão positiva da integração, não sendo considerados os comportamentos de retraimento e/ou de rebelião” (Lacaze, 2001, p. 192).

2.9 Táticas de socialização Institucionalizadas e Individualizadas

As táticas de socialização formam então seis dimensões apresentadas no 2.7.1, com dois polos opostos que expressam as escolhas da organização sobre a forma mais indicada a utilizar no processo de socialização do recém-chegado.

Estas dimensões foram agrupadas por Jones (1986) de forma resumida em duas táticas principais: institucionalizada versus individualizada. A primeira, (institucionalizada), reflete uma maior estruturação do processo de socialização e inclui as táticas coletivas, formais, sequenciais, fixas, de investimento, enquanto a segunda (individualizada) representa as táticas individuais, informais, não sequenciais, variáveis, disjuntivas e de desinvestimento (King et al., 2005).

É sugerido que as táticas institucionalizadas zelem pela manutenção dos valores da instituição, enquanto as táticas de socialização individualizadas são particularmente importantes no desenvolvimento de orientações que estimulem a inovação e a criatividade (Ashforth, Saks e Lee, 1997).

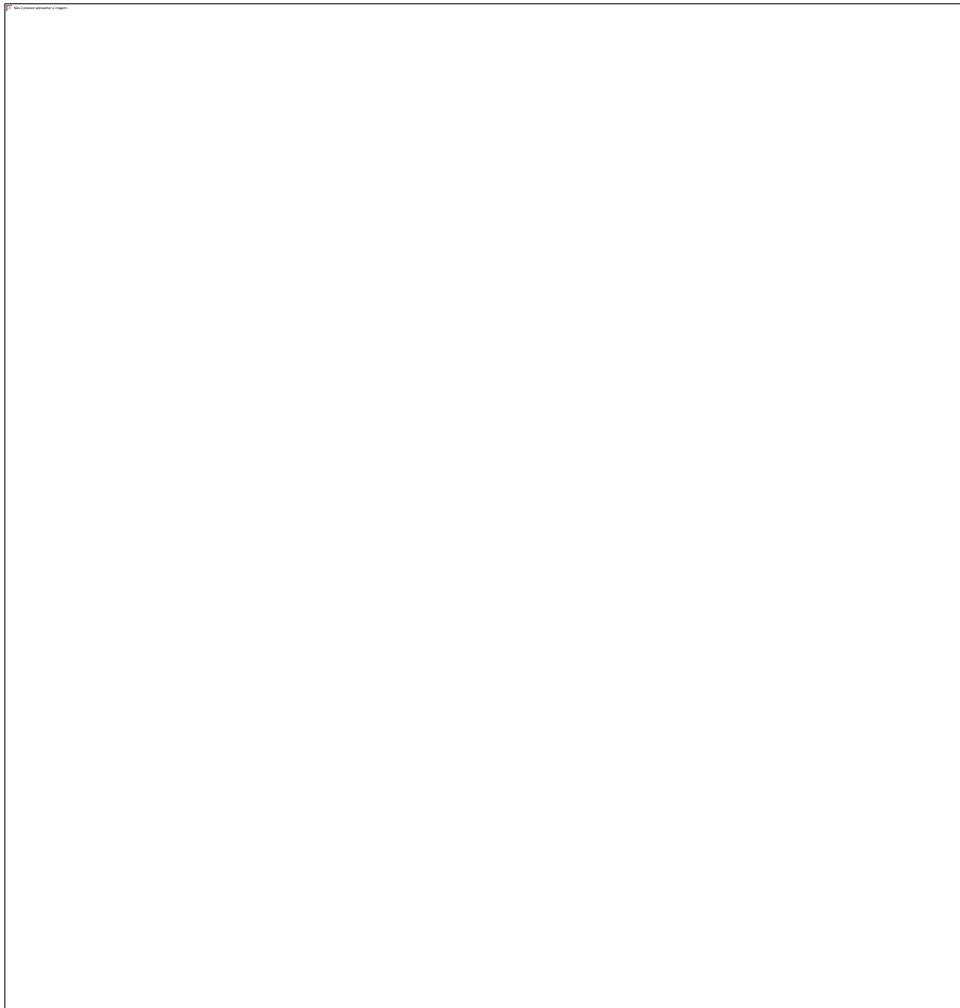
É ainda apontado pelo autor (Jones, 1986) que as empresas que pretendem utilizar a inovação como forma de se manterem competitivas em relação ao mercado e à concorrência têm que ser flexíveis e, nesse sentido, será aconselhável recorrerem a um processo de socialização individualizada (Ardts et al., 2001).

Estudos de Ashforth (1998) referem que não há estratégias melhores do que outras, pois a estratégia ou conjunto de estratégias ideais dependem do tipo de organização, dos seus objetivos e necessidades particulares.

Gomes (2008) realça que pode ser oportuno que as organizações adaptem as diversas estratégias de socialização às características do empregado em questão. Sugere ainda que, uma

vez que as diversas táticas podem gerar diferentes efeitos no empregado, as organizações devem combinar várias estratégias de socialização diferentes, conforme o quadro nº 8 abaixo.

Quadro 8 *Esquematização e resumo das táticas socializadoras*



Fixa	Está definida ou não, a duração dos processos de socialização	A sua previsibilidade promove um sentimento de segurança nos recém chegados	Se forem extremamente inflexíveis penalizam os que não conseguem cumprir
Variável		Maior flexibilidade por parte da organização	Podem gerar sentimentos de maior incerteza e confusão
Em série	Empregados mais antigos e com funções idênticas preparam os recém-chegados	Continuidade da história da organização assim como da forma de fazer as coisas	Perigo de inércia da organização
Disjunta	ou não, para que estes aprendam	Estimulam a criatividade, a	Provocam ansiedade dado o recém-
		inovação dos recém-chegados e a mudança na organização	chegado não saber ainda desempenhar o seu papel
Investimento	O objetivo da socialização é reforçar a identidade própria do recém-chegado ou pelo contrário, reprimi-la,	Úteis quando o indivíduo possui conhecimentos relevantes para a organização	
Desinvestimento	para uma melhor aceitação dos valores da organização	Úteis em organizações com grupos de trabalho fechados e que não pretendem inovar a sua forma de trabalhar	

Nota. Adaptado por Dias (2014).

No entanto, estes autores não se ficaram pela caracterização das diferentes tipologias nas duas táticas previamente apresentadas, enquadrando-as ainda quanto ao contexto, ao conteúdo, aos aspetos sociais e, por último, aos seus efeitos.

Relativamente ao contexto acima mencionado, as estratégias coletivas oferecem, face às individuais, a vantagem de serem mais económicas, possibilitarem a partilha de experiências, facilitarem as aprendizagens e criarem, assim, um suporte afetivo para o recém-admitido, o que reduz a subordinação face ao agente de socialização.

As estratégias coletivas são, de certo modo, facilitadoras de uma perceção da cultura organizacional através da interação social que ocorre entre os recém-admitidos, contribuindo para o entendimento dos papéis e funções que os esperam.

1.10 Técnicas de mentoring

Semelhantes aos conceitos acima apresentados são, também, as técnicas de mentoring. O mentoring pressupõe uma relação entre o novo empregado e um colega mais velho, na qual este último funciona como «protetor» do primeiro, assumindo um papel de conselheiro, guia,

facilitando a adaptação às suas funções e transmite apoio de uma forma generalizada sempre que for necessário (Gomez-Mejia et al, 1995).

Gomez-Mejia (1995), refere resultados positivos com a utilização do mentoring, quer para a carreira do mentor (novos desafios, entusiasmo e motivação), quer para o novo empregado (tendem a planear a carreira).

O mentoring como uma técnica diretamente relacionada com a redução do stress durante o processo de socialização. Sugerem que o desempenho do mentor tende a proporcionar experiências mais positivas ao novo membro e, desta forma, menos apreensão. Embora ainda não exista suporte teórico suficiente alguns estudos referem que o mentoring, efetuado de uma forma informal, tende a ser mais eficaz do que o estabelecido pela organização, pois a empatia gerada nesse tipo de relação é a principal causa de sucesso (Mosquera, 2000).

Um programa de mentoring pode ser particularmente relevante na fase do encontro, permitindo que esta etapa seja bem-sucedida (Gomez-Mejia et al., 1995).

3. METODOLOGIA

No seguinte capítulo, por conseguinte, vai ser apresentada a metodologia adotada, pela investigação, tendo em vista assegurar o estudo de caso, no Banco Caixa Angola, inclusive, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos a serem executados, por forma a assegurar o processo de investigação. Os métodos escolhidos devem ser flexíveis, quer ao objetivo de estudo, quer ao modelo de análise elaborado (Campenhoudt et al., 2019).

3.1. Breve reflexão sobre a Perspetiva Filosófica de Investigação

Dada a grande complexidade dos mecanismos que ocorrem dentro das organizações, logo, é muito difícil descrevê-los, sendo ainda mais compreendê-los e, até mesmo, explicá-los, com base em generalizações estatísticas. Normalmente, os objetos de estudo existentes em ciências sociais, em particular, na gestão, são considerados “algo complexos” para poderem ser investigados através de metodologias tipo quantitativas (Wood & Jones, 1995).

Segundo Caldeira (1998), as inferências estatísticas suportam-se em regras básicas e gerais, geralmente, de baixo interesse para os decisores. Ao contrário de uma metodologia quantitativa, a vertente qualitativa, está mais encaminhada para a análise de casos concretos e verdadeiros,

nas suas singularidades locais e temporais, pois leva em conta os atores, as suas atividades e os seus contextos específicos, logo, de grande pertinência prática para as organizações.

Ora Flick (1998), reconhece que, no campo da investigação qualitativa, existe disponível um leque diversificado de métodos específicos, i.e., com premissas e objetivos muito diversificados. O facto é que as metodologias qualitativas, por sinal, têm vindo a fomentar o seu próprio espaço no território das ciências sociais e humanas, em particular, no campo da estratégia, do marketing e da conduta das organizações.

A oposição que, aparentemente, confronta metodologias quantitativas e qualitativas, remete para bases de natureza epistemológica que, não cabe aqui, nesta situação aprofundar. Em todo o caso, vale a pena fazer, uma breve reflexão sobre alguns aspetos que, inevitavelmente, acabam por influenciar o modo como é conduzida a presente investigação.

Conforme Yin (2001), a conceção de um estudo de caso deverá responder, por regra, a questões do tipo: “como” e/ ou “porquê”, as quais tendem a pautar ou, até mesmo, a assumirem-se como centrais ao estudo. Esta investigação deverá ser baseada num contexto da vida real, i.e., este método de investigação possibilita incorporar, não só um único caso, mas vários casos no mesmo estudo.

Segundo Yin (2001), a metodologia “Estudo de Caso” é classificada de três formas:

- i. Descritiva - descreve o fenómeno dentro do seu contexto;
- ii. Exploratória - investiga problemas pouco notórios, com o objetivo de definir hipóteses para futuras investigações;
- iii. Explicativa - permite esclarecer as relações de causa-efeito com base numa teoria.

3.1.1. Reflexão epistemológica

Hoje em dia, é consensual, quer em termos académicos, quer em termos empresariais, da importância da “ciência” enquanto instrumento produtor de “conhecimento”. Contudo, há imensas formas de olhar a ciência e, por vezes, nem sempre se lhe dá o devido valor e mérito, pois é ela que nos facilita a melhor compreensão do mundo e auxilia na implementação dos propósitos humanos.

Conforme Morin (2001), a ciência tende a unificar-se, por sinal, no “consenso” e no “conflito”, apoiando-se em quatro grandes vetores e interdependentes: racionalidade, empirismo, imaginação e a verificação. Segundo, Roberto (2005), o empírico destrói as

construções racionais, as quais se reemergem a partir das novas descobertas empíricas, i.e., existe uma espécie de complementaridade conflitual entre verificação e imaginação.

Segundo Wicks e Freeman (1998), a epistemologia per sí tem vindo a revelar-se fundamental para a melhor compreensão das organizações, isto porque, o quadro conceptual mais tradicional positivista é francamente adverso às abordagens não-quantitativas. Mais, a verdade é que para “muitos investigadores”, a perspetiva tradicional sobrepõe-se a qualquer outra, pois é só nela que a ciência se afirma pela objetividade dos números.

Por conseguinte, Wicks e Freeman (1998), já defendiam uma alternativa epistemológica, o pragmatismo tem a virtude de auxiliar o desenvolvimento de pesquisas que sejam, por um lado, mais ricas do ponto de vista moral e, por outro, mais úteis para as organizações e para as comunidades em que as mesmas se inserem. Porém, o pragmatismo, enfim, como é conhecido não vai ao extremo de valorizar a simples reprodução de pontos de vista e descrições.

As diferentes interpretações são hierarquizadas, por sinal, em função de uma maior ou menor capacidade destas em servir determinados propósitos, mas também certos objetivos, tendo em conta os necessários ajustamentos às problemáticas em estudo, designadamente, no que respeita a questões relacionamentos entre: as organizações e os seus stakeholders (Wicks & Freeman, 1998).

3.2. Estratégia de Investigação Adotada

Como é do conhecimento, não só da comunidade académica, mas também empresarial, não existem estratégias de pesquisa que possam considerar-se perfeitas, inclusive, qualquer metodologia tem as suas fraquezas e os seus pontos fortes. Em última instância, as escolhas dependem do posicionamento do investigador, do objeto de estudo e, por fim, das metas que se procura atingir.

Tendo em conta a base epistemológica realista, em que se apoia a presente investigação e, não menos importante, da natureza da problemática em estudo, deu-se preferência à aplicação de uma estratégia de investigação que permitisse uma abordagem metodológica do tipo case study (Yin, 2001).

Entretanto, é necessário referir que a maioria dos estudos que se têm realizado, pelo menos, nos últimos anos sobre a área da presente investigação, tendem a preferir metodologias quantitativas, designadamente, com recurso a questionários estruturados, por forma a recolher informação primária e, assim, permitir densas análises estatísticas (Ray et al., 2004).

Ainda assim, apesar da sua uma menor aplicação, é possível encontrar algumas pesquisas de qualidade suportadas em análise do tipo estudo caso, envolvendo não só a recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas, análise documental e/ ou observação direta, mas também de questionários de carácter qualitativo (Post et al., 2002; Ray et al., 2004).

Convém, porém, referir que embora os trabalhos do tipo estudo de caso sejam, habitual e maioritariamente do tipo qualitativos, pelo que a sua adoção não obriga a excluir dados numéricos sobre o objeto de estudo.

De qualquer modo, a pertinência das estratégias de investigação de natureza qualitativa, por sinal, tem vindo a adquirir notoriedade e espaço nos campos da estratégia e do comportamento organizacional, em particular, aquando da melhor compreensão de fundamentos sobre determinado conjunto de fenómenos complexos, como é o caso presente.

Considera-se, que a estratégia de investigação mais adequada a fim de abordar a problemática aqui em estudo, deve apoiar-se na pesquisa de um único caso que apresenta aspetos suficientemente importantes, os quais permitam uma análise rica e eclética sobre eventuais padrões comportamentais sobre o tema em estudo.

Agora, adotada uma estratégia de investigação, importa operacionalizá-la, fazendo escolhas claras em termos metodológicos, sem perder de vista as principais referências: posicionamento epistemológico do investigador; natureza dos tópicos em estudo e das interrogações sobre eles colocadas; acessibilidade das fontes de informação e; por fim, disponibilidade dos recursos necessários à pesquisa.

3.3. Processo e Desenho da Investigação

Conforme Yin (2001), o chamado “research design”, é a lógica que liga os “dados a recolher” às várias questões suscitadas no âmbito de um determinado problema, pelo que qualquer estudo empírico tem um desenho de investigação, seja ele explícito ou implícito. Processo que compõe uma espécie de plano de ação para percorrer o caminho entre as “perguntas” e as “respostas”, passando por um determinado número de fases que, necessariamente incluem a recolha e a análise dos dados relevantes.

Segundo Sekaran (2000), o rigor científico de uma investigação depende da forma, mais ou menos cuidadosa, como é escolhido o desenho de investigação. Por conseguinte, “o processo de escolha”, deve ponderar os vários aspetos que vão desde: o propósito do estudo até ao horizonte temporal a considerar, passando pela própria natureza da pesquisa, pelo grau de

interferência do investigador sobre o objeto de estudo e, não menos importante, pelo tipo de unidade de análise.

Ora, no caso concreto do presente estudo e, enfim, tendo em conta a abrangência dos objetivos que o orientam, considerou-se que seria mais vantajoso desenvolver uma investigação do tipo exploratória, apontando na identificação dos principais fatores associados aos comportamentos organizacionais relativamente ao contexto.

Mais, no que se refere à intervenção do investigador no objeto de estudo, não se pode deixar de reconhecer da sua participação, mais ou menos pró-ativa, em linha com as melhores práticas, levadas a cabo em estudos e trabalhos similares, pese embora pode-se ser ainda mais alargada, mas a natureza do estudo obrigava a circunscrever a temática.

Conforme Sekaran (2000), a recolha de dados implica a realização de entrevistas aos principais órgãos de gestão, algumas visitas de estudo e, não menos importante, reuniões estruturadas de trabalho para análise e/ ou discussão das informações obtidas no decurso do trabalho de campo.

Como as questões a investigar respeitam à organização, enquanto entidade congregadora dos recursos, competências, aspirações e anseios dos diferentes elementos que partilham do seu destino, logo, é natural que seja essa mesma organização a constituir-se como a unidade de análise desta pesquisa.

Assim, pelas razões apontadas, deu-se preferência a uma estratégia de investigação suportada numa metodologia do tipo case study. Dado o papel central que a mesma desempenha no desenrolar da componente empírica da pesquisa.

3.4. Abordagem tipo Estudo de Caso

O estudo de caso é uma metodologia de investigação especialmente indicada para responder a questões do género: como e/ ou porquê. Segundo Yin (2001), é uma metodologia que está longe de ser uma estratégia meramente exploratória. O processo de investigação pode ser desenhado, tendo em vista facilitar uma melhor compreensão do problema, por força da captura dos diferentes pontos de vista dos atores envolvidos no processo ou contexto em análise.

Segundo Punch (1998), a metodologia “case study” é a estratégia que melhor permite compreender determinado fenómeno ou, até mesmo, comportamento. O seu elevado potencial não tem comparação aquando comparado com o da perspetiva mais reducionista do tipo de investigação puramente quantitativa.

Por conseguinte, nos estudos de caso, per sí, recorre-se, em termos gerais, à observação direta, à entrevista e à análise documental, onde todo o racional é desenvolvido a partir do terreno, inclusive de modo indutivo.

Conforme Hamel et al., (1993), um “case study” é, por definição, um método de pesquisa que permite uma maior profundidade e, por isso, usa muitas e variadas técnicas para recolher dados e fazer observações.

Ora, de acordo com Stake (1994), podem distinguir-se basicamente três tipos de estudos de caso, os quais diferem entre sí:

- i. Intrinsic case study onde o motivo da pesquisa é o facto de o investigador querer compreender melhor um certo caso particular;
- ii. Instrumental case study onde objetivo é clarear um dado problema ou para refinar uma determinada teoria;
- iii. Collective case study que não é mais do que um estudo instrumental alargado a vários casos, visando aumentar o conhecimento sobre um fenómeno, uma população, ou uma condição geral.

3.5. Métodos de recolha e análise de dados

Segundo Yin (2001), analisar os dados consiste em examinar, categorizar, tabular ou, até mesmo, recombina a informação recolhida, tendo em vista ir ao encontro das proposições iniciais da investigação.

Ora, neste estudo é privilegiada a recolha de informação de natureza primária, sendo que os principais instrumentos para o efeito são: questionários; entrevistas semiestruturadas. Onde estes últimos contemplam tópicos de discussão aberta e, inclusive, questões de resposta fechada, tendo por base um guião, previamente elaborado a partir da revisão de literatura e afinado no decurso do estudo em causa.

Segundo Daft et al., (1988), no seu estudo empírico sobre as relações entre o comportamento dos gestores e o ambiente ou, até mesmo, o próprio desempenho empresarial, também usaram as entrevistas como principal fonte de recolha de dados, por forma a medir as variáveis relativas ao contexto organizacional e ao comportamento dos dirigentes, com recurso a escalas graduadas à custa de escalas de Likert.

Conforme Daft et al., (1988), a entrevista pessoal permite uma interação dinâmica entre “entrevistador-entrevistado”, sendo que, desse modo, o entrevistador pode explicar o próprio

estudo, esclarecer dúvidas e, por fim, assegurar que o respondente compreende as questões em análise.

No presente trabalho, tendo em vista incrementar a respetiva validade, leia-se, triangulação entre questionários, entrevistas e a análise de documentos diversos, foi pensado um racional que alicerçado não só na revisão da literatura, mas também numa maior sensibilidade dos próprios órgãos de gestão da unidade empresarial em causa, o qual veio a revelar-se um caso de sucesso.

Por fim, relativamente à unidade empresarial selecionada, foi oportunamente desencadeado um conjunto de esforços (contactos informais, reuniões preparatórias, entre outros), visando:

- i. A recolha de documentos com interesse para o estudo, designadamente: estatutos, códigos, notas de imprensa, manuais, relatórios, mapas, demonstrações financeiras;
- ii. A realização de visitas às instalações (administrativas, produtivas, comerciais);
- iii. A realização de entrevistas aos principais dirigentes de cada organização (membros do conselho da administração, diretores, gerentes).

Mais, em paralelo com o processo de recolha, os dados foram sendo objeto de compilação, sistematização e análise, nos termos que a seguir se descrevem mais detalhadamente.

3.6. Quadro de Hipóteses a Investigar

Segundo Ramos (2018), a conceção da investigação, em torno de um grupo de hipóteses, por sinal, é resultado de um longo processo reflexivo sobre como seria garantida a conexão entre as componentes teórica e empírica do estudo em causa.

A construção de uma hipótese, não se resume, por regra, ao imaginar de uma relação causal entre duas variáveis, mas antes de um trabalho prévio sobre o tema e que se materializa numa problemática e respetiva questão de partida. O mais natural é o processo ter um quadro de hipóteses que, caso tenha o objetivo de formatar um modelo, deve ainda articular-se entre si, quer lógica, quer racional, sem nunca descurar a problemática (Ramos, 2018).

Essas informações levaram a cruzar informações com fontes de dados secundários, retomando a análise dos textos obtidos em simultâneo à entrevista, questionários na internet, livros e artigos, para obter uma abrangência completa da informação pretendida.

As hipóteses que unificam o ponto de partida para a investigação resultam da associação de pressupostos avançados na problemática e do enquadramento teórico visível. Estas

afirmações de algo que se supõem verdadeiro, que necessita de uma verificação para ser considerado consistente e fiável.

O quadro de hipóteses deverá ser composto por hipótese e meta, é possível observar as hipóteses geradas para o presente estudo. Face ao exposto e atendendo a literatura disponível sobre o tema é aqui formulada as hipóteses de investigação, sob a forma da seguinte proposição:

H1. O atual processo de integração de recursos humanos no Banco Caixa Angola permite que os colaboradores compreendam a cultura organizacional do banco.

H2. O atual processo garante que todos os recursos humanos estejam alinhados com a missão organizacional e com os objetivos propostos.

4. UNIDADE DE ANÁLISE

No presente capítulo, são analisadas e discutidas várias temáticas abordadas que conduziram ao proposto estudo de caso. São igualmente enumeradas as ferramentas, tecnologias e processos que foram utilizados durante a fase de investigação, no Banco Caixa Angola, um dos líder no mercado bancário.

4.1. Seleção da Unidade de Análise

A seleção da unidade de análise não foi um processo fácil, pois o estudo teria que ser levado a cabo numa unidade empresarial com dimensão, notoriedade e que se reveste no projeto em causa, mas também um elemento forte do seu setor de atividade económica bancária. Após o longo e complexo processo de escolha, o investigador optou pelo Banco Caixa Angola, ou seja, amostra de 30 colaboradores extraídos de uma população de 52, e logo após uma entrevista dirigida ao chefe dos recursos humanos da mesma, pois esta reunia, não só todos estes exigentes critérios, mas também porque todos os seus órgãos de gestão se reviram neste projeto de investigação.

A investigação acabou por se circunscrever ao Banco Caixa Angola por motivos de proximidade e por esta se encontrar instalada em Luanda, Angola onde proliferam outras empresas que decerta forma interagem com ela. Aqui, é ainda a relevar, o papel dos colaboradores do Banco Caixa Angola, pelo facto da grande maioria ser altamente qualificada, especializada e, por sinal, conhecedora do papel da integração dentro de uma empresa.

Mais, é sabido que o fenómeno em observação é atual e relevante dentro do espaço empresarial e grupo económico, logo, combinação perfeita para levar a cabo o presente estudo, mas também ela relevante para que o projeto de investigação por si pode-se vir a materializase num sucesso e, assim, contribuir para o desenvolvimento empresarial.

Importa aferir que face às exigências que este tema apresenta, é bastante favorável que seja levado a cabo numa empresa como o Banco Caixa Angola, pela sua dimensão, notoriedade e impacto no mercado, sendo integrante de um grupo económico de grandes tradições no tecido empresarial em Angola.

4.2. Análise Documental e Recolha Dados Existentes

A análise documental abrange uma estratégia não interativa de recolha de dados. Esta consiste na pesquisa e análise de documentos pré-existentes à investigação sobre o objeto de estudo para fundamentar e completar a mesma (Vieira, 2011).

A análise de documentos permitiu ao investigador alcançar uma reconstrução de acontecimentos relacionados com a organização a fim de lhes dar significado. O principal papel desta análise será tirar conclusões que permitam ao investigador complementar com mais conhecimento de causa, as outras técnicas de recolha de dados (Vieira, 2011).

No presente estudo, a documentação consultada e recolhida, incide sobre uma pesquisa aprofundada do website oficial da Banco Caixa Angola, assim como outra documentação recolhida da própria empresa.

Foram consultados os gestores de recursos humanos, ou seja, o departamento como um todo, onde se encontra discriminada informação relativa aos trabalhadores, que constituíram parte importante para a caracterização da devido a questões de confidencialidade. Esta recolha documental foi essencial para fazer uma caracterização bem suportada da organização e perceber os seus valores e perspetivas.

4.3. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

Quanto às técnicas de recolha de dados é nosso objetivo efetuar um questionário dirigido a cerca de trinta colaboradores; um conjunto de entrevistas semiestruturada sobre quatro chefes e; apenas a título exploratório, por forma a perceber a sua perspetiva sobre o plano de integração no Banco Caixa Angola.

Segundo Amado (2009), a entrevista é uma transferência de informação do informante para o investigador que deve ser controlada pelo mesmo, inclusive, orientada para fins concretos. Conforme, a entrevista caracteriza-se pelo contacto direto entre investigador e interlocutor, mas tendo em conta uma diretriz flexível do primeiro, pois é necessário que os interlocutores sintam espaço para exprimir livremente as suas opiniões, reações e experiências.

Por outro lado, é necessário que essa condução do investigador seja feita de forma a não se perder o foco dos objetivos da investigação. Numa investigação qualitativa, as entrevistas podem ser usadas em conjunto com outras técnicas, mas também utilizadas de forma direta. No presente estudo, a entrevista será conjugada com o inquérito por questionário, a fim de uma perspetiva mais abrangente (Bogdan & Biklen 1994).

O inquérito por questionário tem como características o facto de se dirigir a um grupo de inquiridos representativos de uma população que neste caso serão colaboradores do Banco Caixa Angola onde são abordados dados relacionados com questões humanas e sociais; conhecimentos; expectativas e consciência ou perceção sobre um determinado fenómeno que é da integração (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Ao contrário da entrevista, o questionário é um instrumento de recolha indireta, uma vez que na maioria das vezes em que é aplicado, o questionário é preenchido à distância pelos inquiridos. O próprio conceito do inquérito, por questionário, indica que este deve seguir algumas etapas, que serão tidas em conta aquando da construção do mesmo, tais como (Hill & Hill, 2009):

- i. A identificação dos dados que se pretendem obter;
- ii. O planeamento de questões em função da estrutura do trabalho anteriormente apresentado;
- iii. O teste do questionário sobre uma pequena base de respondentes, a fim de testar a sua fiabilidade.

Existem ainda, alguns objetivos a obedecer com a utilização do questionário, i.e., pretendendo-se dar ênfase aos seguintes (Quivy & Campenhoudt, 1992; Ramos, 2012):

- i. Adquirir conhecimento amplo da população em análise;
- ii. Analisar o problema ou fenómeno que se pretende discutir, através da perspetiva dos inquiridos;

- iii. Sempre que possível reduzir ao máximo erros de interpretação ou má resposta por parte dos inquiridos.

4.4 Enquadramento da Unidade Empresarial no Contexto Económico

Banco Caixa Geral Angola, comercialmente conhecido Caixa Angola, remonta à Sucursal do então Banco Totta & Açores, primeira Instituição Bancária privada a operar em Angola depois da independência, tendo sido inaugurada no dia 30 de abril de 1993.

Com mais de 25 anos de história e sede em Luanda, o Caixa Angola está em mais oito Províncias e é uma instituição essencialmente direccionada para o segmento das grandes e médias empresas e para o mercado de particulares Affluent, com uma grande presença internacional, permitindo que o Caixa Angola tenha como assinatura: UM BANCO LOCAL. UMA REDE GLOBAL.

Em Setembro de 2022, o Banco Caixa Geral Angola S.A. tornou-se o primeiro banco de capital maioritariamente estrangeiro e a segunda empresa angolana a ter acções admitidas à negociação na Bolsa de Dívida e de Valores de Angola (BODIVA), tornando-se assim numa Sociedade de Capital Aberto.

A nossa presença em Angola, há mais de uma década, tem sido pautada por um forte investimento no desenvolvimento e capacitação dos nossos colaboradores. Pretendemos ser a melhor empresa para trabalhar em Angola e estamos continuamente a melhorar a experiência do colaborador para garantir que atraímos os melhores talentos, os desenvolvemos, mas também que conseguimos retê-los numa era em que o propósito empresarial e o fazer o negócio pelo bem é cada vez mais importante e valorizado pelas novas gerações.

A nossa estratégia é ser uma organização de serviços financeiros focada no Cliente e alavancada em tecnologia, criando valor para os nossos stakeholders. Os nossos Clientes estão no centro de tudo, é o nosso princípio base na construção de uma instituição financeira que pretende evoluir na forma de trabalhar, desenvolver as nossas Pessoas e mudar a nossa cultura, de forma a constituir uma vantagem competitiva sustentável num sector em constante mudança.

Após a operação de Oferta Pública Inicial, o Capital Social do Caixa Angola, está distribuído pelos Accionistas Caixa Geral de Depósitos, S.A. (51%), o Sr. Jaime Freitas (19,5%), o Sr. António Mosquito (19,5%) e entre Accionistas Institucionais, Empresas e Individuais (10%).

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1 Análise do questionário aos colaboradores e da Entrevista a Chefia

Com base no presente, foi utilizado o questionário como objecto piloto que permitiu a recolha de informações em função das respostas vindas dos inquiridos no Banco em questão de modos a se aferir melhor as respostas dos mesmos.

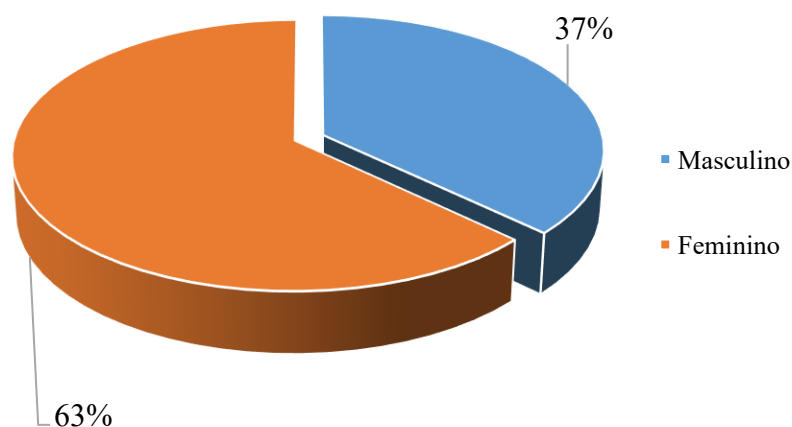
Tabela 1

Distribuição dos dados de acordo ao Género

Género	Fi	%
Masculino	11	37
Feminino	19	63
Total	30	100

Gráfico 1

Distribuição gráfica dos dados de acordo ao Género



Nota. Dados da pesquisa (2023).

De acordo com o gráfico acima mostra que 63% dos inquiridos são respondentes ao género feminino, ao passo que 37% são do género masculino, esta é uma indicação da amostra que a instituição é constituída maioritariamente por funcionários do género feminino.

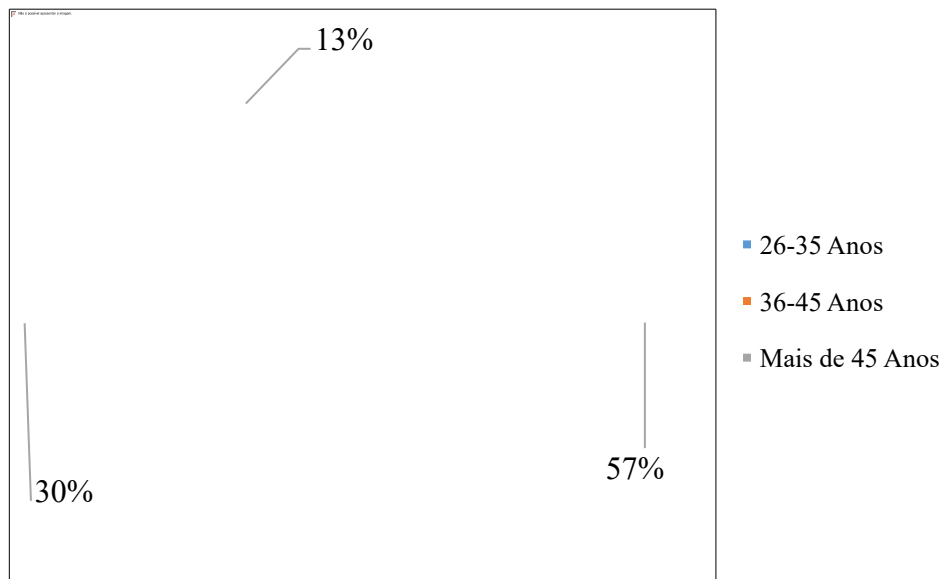
Tabela 2

Distribuição da Amostra por Faixa etária

Faixa etária	Fi	%
26-35 Anos	17	57
36-45 Anos	9	30
Mais de 45 Anos	4	13
Total	30	100

Gráfico 2

Distribuição gráfica da Amostra Faixa etária



Nota. Dados da pesquisa (2023).

De acordo com o gráfico acima, as informações indicam que 57% dos inquiridos correspondem faixa etária de 26 á 35 anos, 30% corresponde a uma faixa etária dos que têm de 36 á 45 anos de idade e 13% corresponde aos que têm mais de 45 anos de idade, o que perfaz mais de metade, ou seja, 15 inquiridos da amostra de 25 sejam maioritariamente jovens.

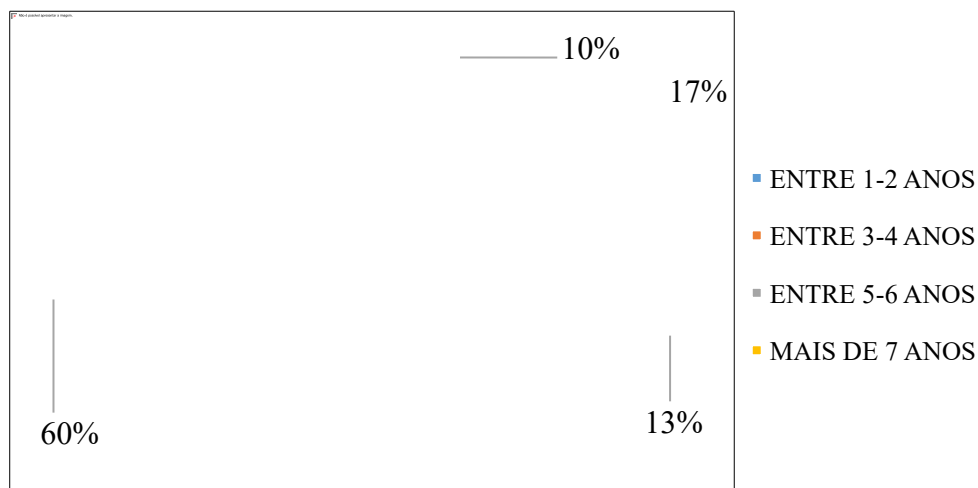
Tabela 3

Distribuição dos dados de acordo a experiência de trabalho

Género	Fi	%
Entre 1-2 anos	3	10
Entre 3-4 anos	5	17
Entre 5-6 anos	4	13
Mais de 7 anos	18	60
Total	30	100

Gráfico 3

Distribuição gráfica dos dados de acordo a experiência de trabalho



Nota. Dados da pesquisa (2023).

Numa análise profunda ao tempo de experiência de trabalho na instituição, podemos perceber a existência de uma massa grande de pessoas que dominam informações, processos, bem como a estrutura da instituição por constituírem uma antiguidade e familiarização com os assuntos da instituição.

O gráfico acima mostra que 18 colaboradores que corresponde a 60% estão na empresa a mais de 7 anos, 5 colaboradores que corresponde a 17% estão na empresa entre 3 a 4 anos, outros 4 colaboradores que corresponde os 13% têm experiência de trabalho num intervalo de 5 a 6 anos e 3 colaborador correspondente a 10% está na empresa entre 1 a 2 anos. Percebe-se que o Banco Caixa Angola tem um corpo efetivo de colaboradores com muitos anos de experiência.

Tabela 4

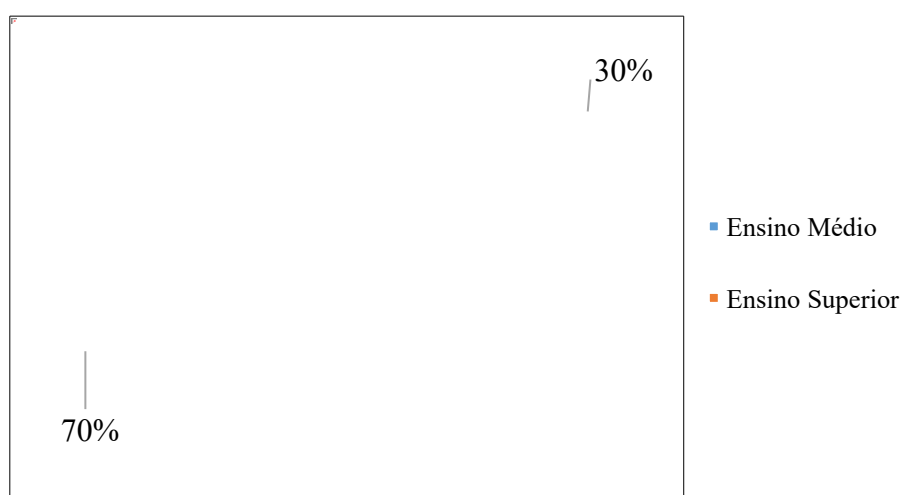
Distribuição da Amostra por Nível Académico

Nível Académico	Fi	%
Ensino de Base	0	0

Ensino Médio	9	30
Ensino Superior	21	70
Total	30	100

Gráfico 4

Distribuição gráfica da Amostra por Nível Acadêmico

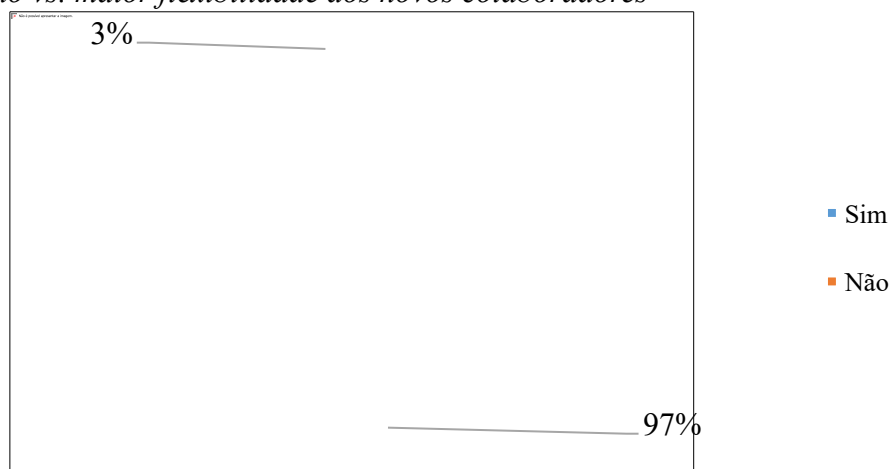


Nota. Dados da pesquisa (2023).

De acordo com o gráfico acima relacionados ao nível acadêmico dos colaboradores em causa, as informações indicam que 70% dos inquiridos correspondem ao nível superior de escolaridade, ao passo que, 30% corresponde ao nível médio de escolaridade, o que perfaz mais de metade, ou seja, 21 dos 30 colaboradores inquiridos são pessoas em um nível de escolaridade superior, o que acaba dando uma certa valência naqueles que são os objetivos preconizados pela organização.

Tabela 5 *A Integração VS maior flexibilidade dos novos colaboradores*

A integração dos recursos humanos do Banco Caixa Angola permite com que haja maior flexibilidade dos novos colaboradores em aceitar a cultura organizacional vigente e garantir com que todos estejam alinhados à missão organizacional visando com isso garantir o alcance dos objetivos propostos?	Fi	%
Sim	29	97
Não	1	3
Total	30	100

Gráfico
5
A Integração vs. maior flexibilidade dos novos colaboradores


Nota. Dados da pesquisa (2023).

De acordo com as indicações do gráfico acima afirma que, 97% dos respondentes admitem que a integração dos recursos humanos no Banco Caixa Angola permite com que haja maior flexibilidade dos novos colaboradores em aceitar a cultura organizacional vigente e garantir com que todos estejam alinhados à missão organizacional visando com isso garantir o alcance dos objetivos propostos, isto é, quase 100% dos inquiridos o afirmam.

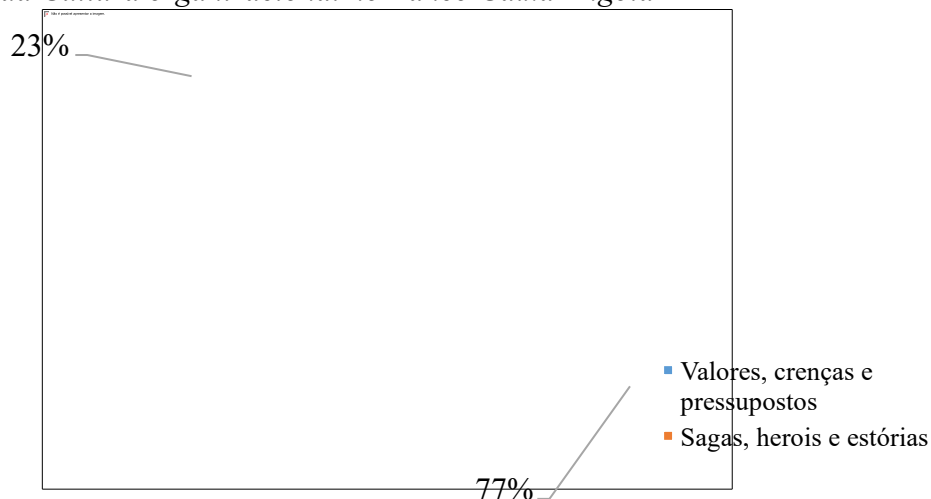
Tabela 6
Elementos da Cultura Organizacional no Banco Caixa Angola

Dentre os elementos da Cultura organizacional, qual delas mais se destaca no Banco Caixa Angola?	Fi	%
Valores, crenças, pressupostos	23	77
Ritos, rituais, cerimônias	0	0
Sagas, heróis, estórias	7	23
Total	30	100

Gráfico

6

Elementos da Cultura organizacional no Banco Caixa Angola



Nota. Dados da pesquisa (2023).

Quanto aos elementos da Cultura organizacional com mais destaque no Banco Caixa Angola, 23 dos inquiridos que corresponde aos 77% afirma que são os valores, crenças, pressupostos, ao passo que, 7 dos inquiridos que corresponde a 23% afirmam ser as sagas, heróis, histórias. Nesta análise compreende-se claramente que os elementos visíveis se sobrepõem aos elementos invisíveis da cultura organizacional.

Tabela 7

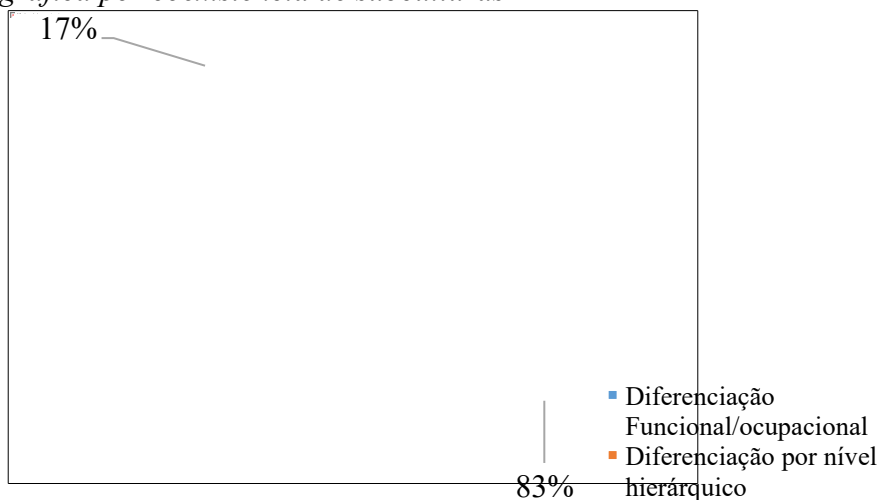
Distribuição gráfica por coexistência de subculturas

Uma vez que as subculturas podem coexistir, o tipo de subculturas que se podem encontrar no Banco Caixa Angola?	Fi	%
Diferenciação funcional/ocupacional	25	83
Descentralização geográfica	0	0
Diferenciação por nível hierárquico	5	17

Gráfico

Total	30	100
7		

Distribuição gráfica por coexistência de subculturas



Nota. Dados da pesquisa (2023).

O gráfico em análise apresenta as informações que nos traduzem se uma vez que as subculturas podem coexistir, que tipos de subculturas se podem encontrar no Banco Caixa Angola, da questão levantada, percebemos que 25 inquiridos afirmam que é a diferenciação funcional/ocupacional que corresponde um total de 83%, e, 5 colaboradores inquiridos que correspondem a 17% dizem que é a diferenciação por nível hierárquico, ou seja, a função que se exerce na organização reflete a uma determinada subcultura nesta instituição.

Tabela 8

Distribuição por orientação da perspectiva da cultura organizacional

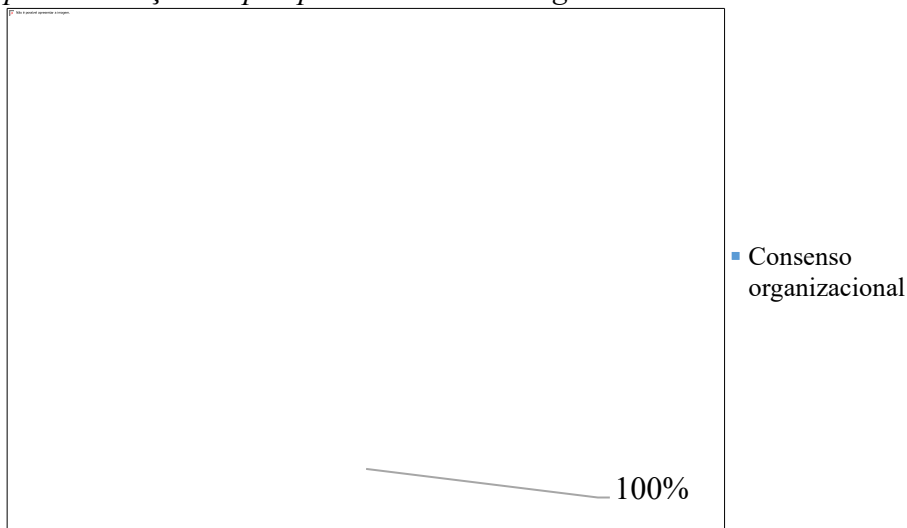
A orientação das perspectivas da cultura organizacional no Banco Caixa Angola está voltada à?	Fi	%
Consenso organizacional	30	100
Ambiguidade dos funcionários	0	0

Gráfico

Total	30	100
--------------	-----------	------------

8

Distribuição por orientação da perspectiva da cultura organizacional



Nota. Dados da pesquisa (2023).

De acordo com o gráfico acima, as informações indicam que 100% dos inquiridos correspondem 30 elementos da amostra afirmam que a orientação das perspectivas da cultura organizacional no Banco Caixa Angola está voltada ao consenso organizacional, isto é, todas as ações envolvendo a cultura desta organização não tem sido de forma unilateral, mas sim, consensual e abarca a todos os seus intervenientes.

Tabela 9 *Distribuição gráfica por formas de integração*

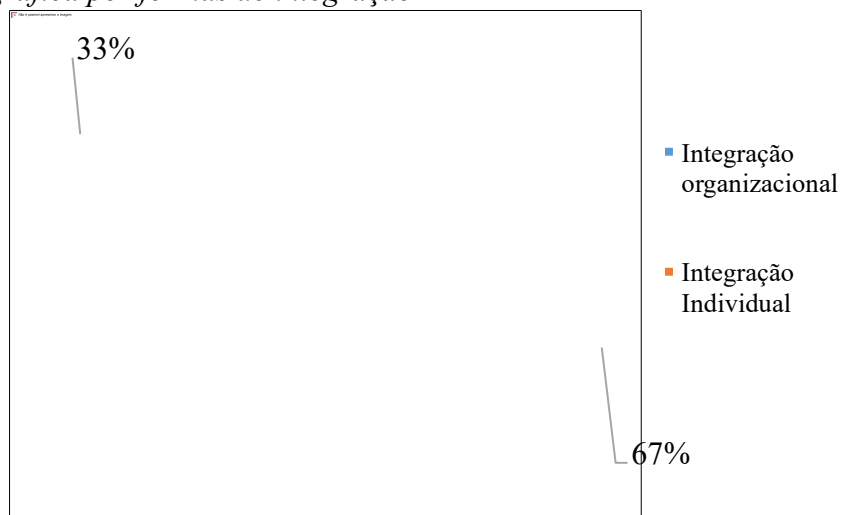
Quais as formas de integração mais adotadas no Banco Caixa Angola?	Fi	%
Integração organizacional	20	67
Integração grupal	0	0
Integração Individual	10	33

Gráfico

Total	30	100
--------------	-----------	------------

9

Distribuição gráfica por formas de integração



Nota. Dados da pesquisa (2023).

Numa análise profunda sobre quais as formas de integração mais adotadas no Banco Caixa Angola, podemos perceber que mais da metade da amostra selecionada, isto é, 67% afirmam que tem sido a integração organizacional que envolve todos os intervenientes da organização, ao passo que, 33% deles afirma ser Integração Individual que é feita de forma isolada a cada novo candidato. Percebe-se que nesta instituição a integração é maioritariamente feita envolvendo todos os seus colaboradores.

Tabela 10 *Distribuição dimensões da integração dos novos funcionários*

Dentre as dimensões da integração dos novos funcionários, qual delas é mais passada aos mesmos?	Fi	%
História da organização	23	77
Linguagem típica da organização	1	3

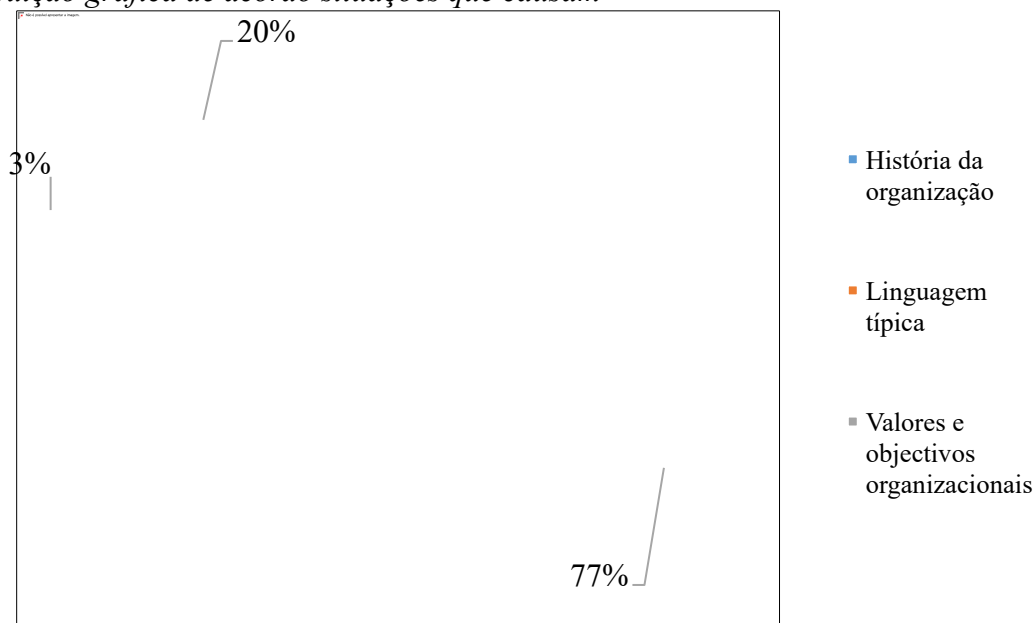
Gráfico

Valores e objetivos da organização	6	20
------------------------------------	---	----

Total	30	100
--------------	-----------	------------

Gráfico 10

Distribuição gráfica de acordo situações que causam



Nota. Dados da pesquisa (2023).

De acordo com as indicações do gráfico acima afirma que, 77% dos respondentes admitem que dentre as dimensões da integração dos novos funcionários, a mais implementada aos mesmos tem sido a história da organização, 20% dos respondentes admitem que são os valores e objetivos da organização, ao passo que, 3% dos inquiridos dizem que é a linguagem típica.

O que mostra que a organização em causa valoriza a passagem da sua história aos novos colaboradores e reforça a mesma aos novos colaboradores, como também tem passado os valores e objetivos.

Tabela 11

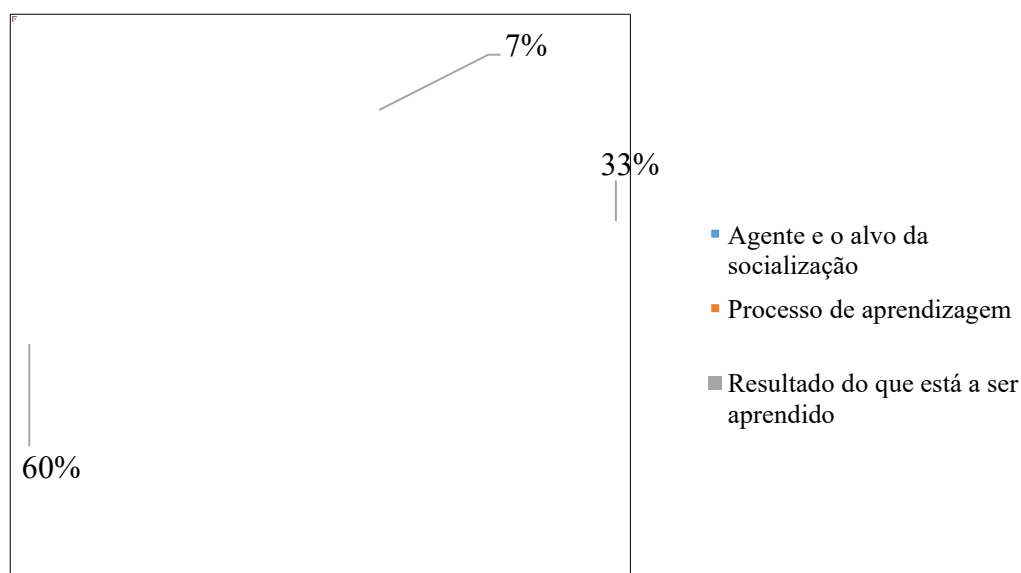
Distribuição por componentes da socialização mais complexo de ser gerida

No que tange aos componentes da socialização, Fi % qual delas é mais complexa de ser gerida?		
--	--	--

Agente: fonte de aprendizado e o alvo a socializar	2	7
Processo: o processo de aprendizagem	10	33
Resultado: o que está sendo aprendido	18	60
Total	30	100

Gráfico 11

Distribuição por componentes da socialização mais complexo de ser gerida



Nota. Dados da pesquisa (2023).

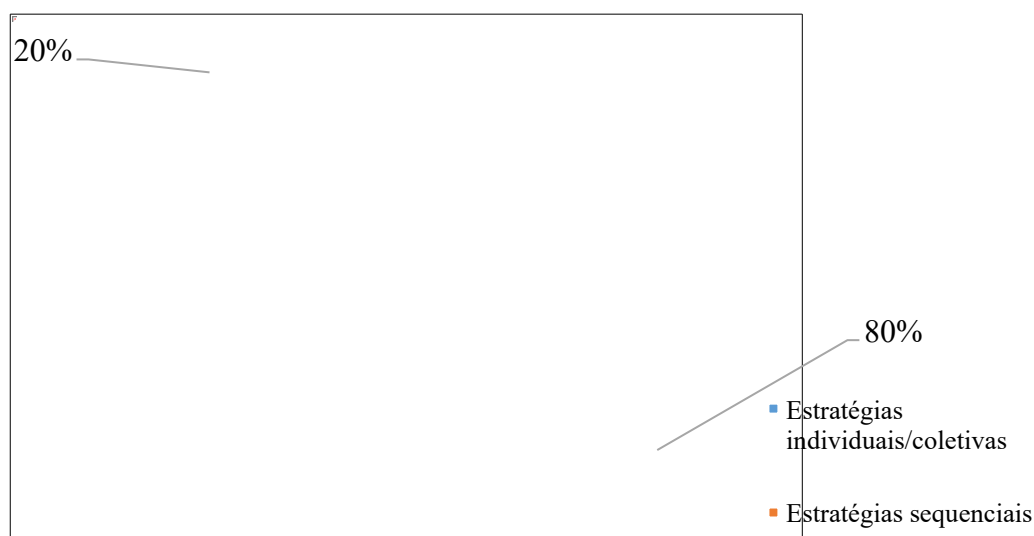
No que tange aos componentes da socialização, dentre os quais, o mais complexo de ser gerido são os resultados, isto é, o que está a ser aprendido, representado por 60% dos inquiridos, os 10 elementos inquiridos que corresponde 33% admitem que seja o processo: o processo de aprendizagem, ao passo que, 2 dos inquiridos que corresponde 7% admite que seja o agente: fonte de aprendizado e o alvo a socializar. Nesta análise compreende-se que os resultados ou o que está sendo aprendido é o mais difícil de controlar.

Tabela 12 *Distribuição gráfica por estratégia de socialização mais utilizada*

Quanto às estratégias de socialização, qual delas o Banco Caixa Angola mais utiliza?	Fi	%
Estratégias individuais/coletivas	24	80
Estratégias sequenciais	6	20
Estratégias não sequenciais	0	0
Total	30	100

Gráfico 12

Distribuição gráfica por estratégia de socialização mais utilizada



Nota. Dados da pesquisa (2023).

O gráfico em análise apresenta as informações relacionadas às estratégias de socialização mais utilizada no Banco Caixa Angola, da questão levantada, percebemos que 24 inquiridos afirmam que a estratégia mais adotada é a individual/coletiva que corresponde um total de 80%, pelo que, 6 colaboradores inquiridos que corresponde apenas 20% dizem que é a estratégia sequencial. Nesta análise compreendemos que este banco adota de forma mais acentuada nos eventos individuais e coletivos de modos a facilitar o processo de socialização.

5.1.1 Guia de Entrevista dirigida à chefe do Departamento de recursos humanos

Em seguida segue-se a entrevista aplicada à chefe do Departamento de recursos humanos do Banco em causa, de modos a complementar o que consta nas tabelas e gráficos outrora apresentados, conforme se vê a seguir:

- i. Considera que o programa de integração é um programa formal de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos? Porquê?

R: Sim, tudo porque, é nos programas de integração onde nós passamos as impressões fundamentais aos novos colaboradores, treinamos desde os ensinamentos sobre a história da instituição, como ela surgiu e seus fundadores, nossa missão, visão, valores e objetivos a serem alcançados, mas, no entanto, até os mais antigos por vezes passam num processo de refrescamento destas informações todas.

- ii. Quais são as principais técnicas utilizadas neste processo?

R: Normalmente, para além destas informações serem passadas de forma verbal como seminários, dispomos também de manuais e flayers onde constam todas as informações sobre o Banco Caixa Angola, mostrando as nossas ações de responsabilidade social, os mercados em que já atuamos e pretendemos atingir, o nosso património físico e intelectual.

- iii. Quais os responsáveis pela socialização?

R: A socialização tem sido um processo natural que decorre desde que o novo colaborador entra para nossa instituição, para além dos seminários que frequenta para incorporar os ideais da organização, acompanhado de um manual de acolhimento, o acompanhamento deste e a sua socialização tem sido uma responsabilidade directa do seu superior ou supervisor, que se responsabiliza em passar as informações e tudo aquilo que é crucial para a vida do mesmo na organização.

- iv. Que vantagens podem advir deste processo?

R: As principais vantagens são constatadas na eliminação de frustrações ao novo colaborador, o aumento do conhecimento e informações ao novo colaborador, mostra as linhas mestras para o sucesso deste na organização, a familiarização com os membros que encontra, conhecimentos sobre o que se deseja e espera dele na organização.

6. CONCLUSÕES

6.1 Principais Conclusões

Com o presente trabalho que aborda a temática da importância da integração nas organizações, cujo o estudo exploratório realizado no Banco Caixa Angola, que conta com o objetivo geral de compreender a importância da Integração dos recursos humanos e ajudar o banco em causa no seu processo de integração, pode-se concluir que, a integração é um processo fundamental para toda e qualquer organização e nesta em estudo não é diferente, pois que, é por meio dela em que se capacita o novo entrante sobre as informações essenciais da instituição e permite a redução de dúvidas e frustrações ao novo colaborador.

Nesta mesma linha de pensamento, podemos constatar que a integração dos recursos humanos neste banco permite que haja maior flexibilidade dos novos colaboradores em aceitar a cultura organizacional vigente e garantir com que todos estejam alinhados à missão, visão, valores organizacionais visando com isso garantir o alcance dos objectivos propostos.

Acima de tudo, este processo no Banco Caixa Angola ocorre desde o primeiro momento em que o novo colaborador vai para organização e lhe é apresentado o manual de integração e concomitantemente, passa por um período de seminários de modos a capacitá-lo sobre a nova empresa em que acaba de entrar e tem o devido acompanhamento do seu superior hierárquico ou supervisor.

Ora, por conseguinte, tendo em conta a hipótese em análise, o investigador tende a considerar que a hipótese abaixo, tem a confirmar-se no gráfico 5 com 97% dos colaboradores inquiridos a afirmar em função a questão de investigação qual é a importância da integração dos recursos humanos no Banco Caixa Angola? Em que foi possível constatar que, o atual processo de integração de recursos humanos no Banco Caixa Angola permite aos novos colaboradores compreender a cultura organizacional e o mesmo processo garante que todos os recursos humanos estejam alinhados com a missão organizacional e com os objetivos propostos.

Desta forma, a investigadora avalia de forma positiva a tamanha relevância que o processo de integração tem para o sucesso de qualquer organização, além do mais, a mesma empresa que adotar por um processo de integração salutar só sairá a ganhar em termos de fidelização dos seus colaboradores e na facilitação do seu enquadramento e posicionamento na organização.

6.2 Contributos para a Investigação em Gestão de recursos humanos

A presente investigação traz contributos para Gestão de recursos humanos na medida em que os capacita em matérias de integração na organização e mune-os de estratégias que facilitam a adaptação dos novos colaboradores na organização.

Principalmente por perceber que o programa de integração é um programa formal de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos, incorporação da missão, visão, valores e objetivos da organização aos colaboradores e evita frustrações e melhora adaptação do mesmo à instituição.

No computo geral, o estudo contribui desta forma para a temática da gestão de recursos humanos, alertando para a importância da integração na organização, e dando visibilidade a este tema não só para empresas de grande porte, mas a todas, podendo vir a servir de exemplo para outras organizações e pesquisadores do tema em destaque.

6.3 Limitações da Investigação

A investigação contou com algumas limitações impossíveis de contornar, como é o caso da dificuldade das empresas em liberar tempo para atender ao questionário ou inquérito aplicado, mas também alguma dificuldade na operacionalização dos questionários, junto da entidade em análise, por força das ausências dos colaboradores dos seus postos de trabalho tradicionais, ou seja, não foi possível inquirir todos os colaboradores pois que estavam em pelo desempenho das suas funções, o que dificultou a recolha e, principalmente, a entrevista que só foi possível tê-la com um chefe.

Outro elemento limitativo, está voltada ao primeiro banco escolhido para o estudo que seria o Standard Bank Angola, que depois não foi possível por razões alheias a nossa vontade, daí que, a investigadora optou por uma outra instituição que por acaso acabou sendo novamente outro banco, no caso, Banco Caixa Angola.

6.4 Oportunidades para futuras Investigações

Uma sugestão de investigação futura será, sem dúvida alguma, alargar o estudo ao próprio setor de atividade dos recursos humanos, enquadrá-lo numa análise de carácter quantitativo mais abrangente e com maior número possível dos inquiridos, por via de um modelo analítico, por forma a avaliar e confirma os dados obtidos com este estudo.

Outra sugestão, por força deste estudo, seria proceder a dois estudos de caso, de forma paralela, mas em empresas de setores diferentes, com vista a perceber se se verificava uma tendência de resposta ou se de facto as respostas tendiam a ser desiguais e contraditórias entre ambas, e, se possível entrevistar mais chefes para poder validar melhor a pesquisa realizada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, O. (2001). O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. Em J. F. Chanlat, O indivíduo na organização: dimensões esquecidas (pp. 3979). São Paulo: Atlas.
- Araújo, R. O., Carioca, J. G., e Machado, D. d. (2012). Estratégia de integração para novos funcionários: Um estudo de caso em uma indústria de transformação. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 3, n. 1, pp. 6-18. Acesso em 08 de Agosto de 2022, disponível em: <http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/ESS2179684X.2012.001.0001/151>
- Ards, L. (2001). Previous Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination, in Academy of Management Journal, 45, 839-862.
- Ascensão, C. (2009). Práticas de Gestão de Carreira: Acolhimento e Integração e Empenhamo Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel. Tese de Mestrado. Universidade de Lisboa. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Berger, P. L., e Luckmann, T. (2003). A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes.
- Black, J. S., Mendenhall, M., e Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. Academy of Management Review, v. 16, n.2, pp. 291-317. Acesso em 30 de julho de 2022, disponível em <http://www.jstor.org/stable/258863>
- Borges, L. O., e Albuquerque, F. B. (2004). Socialização Organizacional. Em J. C. Zanelli, A. B. Bastos, & J. E. Borges-Andrade, Psicologia, organizações e trabalho no Brasil (pp. 331356). Porto Alegre: Artmed.
- Borges, R. O., Borges, V. B., e Borges, F. d. (2008). O panorama de estudos acadêmicos em cultura organizacional no século XXI: Um levantamento nos anais dos Enanpads. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Acesso em 30 de julho de 2022, disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO329.pdf>
- Boog, H (2006). Integração das pessoas nas organizações modernas em épocas de diversas. São Paulo: Atlas.

- Caldeira, M. (1998). Understanding the adoption and use of information systems / information technology in small and medium-sized manufacturing enterprises: A study in Portuguese industry. PhD Thesis, supervised by Prof. John Ward, Cranfield University (School of Management).
- Carvalho, C., e Ronchi, C. (2005). Cultura Organizacional. Teoria e pesquisa. Rio de Janeiro: Fundo de Pesquisa.
- Cássia, P.S.; Letícia, S. T. (2017). A Integração e a Adaptação no Desenvolvimento de Novos Colaboradores. Faculdade Educacional Araucária. Revista Eletrônica Multidisciplinar - FACEAR
- Chiavenato, I. (2000). Administração - Teoria, processo e prática. São Paulo: Makron Books.
- Dalacosta, R. (2011). O Programa de Integração de funcionários do sistema Cresol Baser. Trabalho de conclusão de curso de especialização. Francisco Beltrão, Paraná, Brasil: Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Acesso em 30 de julho de 2022, disponível em <http://www.cresol.com.br/site/upload/downloads/116.pdf>
- D'Ascensão, L. M. (2010). Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas.
- Daft, O (2003). The labor market integration of refugees in the United States: Do entrepreneurs in the network help? European Economic Review.
- Delvas, R. L. (2017). A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Uma proposta. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, para obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração.
- Dias, G. M. R. S. (2014). Socialização organizacional: a integração de novos funcionários nas organizações. Dissertação defendida em prova pública na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- Fernandes, L. (2015). Socialização, integração e acolhimento dos funcionários dos supermercados Jafers. Elaboração de um manual de acolhimento Projeto Empresarial para obtenção de Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.

- Forreira, M. (2008). Fundamentos e Etapas do processo de Investigação na integração de pessoas. Lusodidacta.
- Fleury, M. L. (1990). O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. Em M. L. Fleury, & R. M. Fischer, Cultura e poder nas organizações (pp. 15-27). São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. (1987). Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. Revista de Administração de Empresas, 7-18. Acesso em 30 de julho de 2022, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v27n4/v27n4a06>
- Fleury, M. T. (1989). Cultura organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: Uma discussão metodológica. Revista de Administração, 3-9. Acesso em 30 de julho de 2022, disponível em http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/fleury__cultura_organizational_os_modismos.pdf
- Fleury, M. T., e Sampaio, J. d. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. Em M. T. Fleury, As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente.
- Flick, U. (1998). An Introduction to Qualitative Research. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Freitas, M. E. (1991). Cultura organizacional: Formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books.
- Freitas, M. E. (2007). Cultura organizacional: Evolução e crítica. São Paulo: Thomson.
- Gil, A. C. (2008). Gestão de pessoas - Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., e Marques, C., (2008). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, edição, sílabos.
- Gomez-Mejia, L. (1995). Gain sharing and Mutual Monitoring: A Combined AgencyOrganizational Justice Interpretation, Academy of Management Journal, 38, 881-899.
- Gontijo, C. (2005). Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso. PUC – Minas Campus Poços de Caldas. <http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/nupepu/online/numero1.htm>
- Hamel, M., Hunz, K & Miles, M.B. (1993). Análise de Dados Qualitativos: Métodos de recolha de História. Bruxelles: Universidade de Boeck.

- Hofstede, G. (2003). *Cultura e organizações - Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Jones, G. R. (1983). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, v. 29, n.2, pp. 262-279. Acesso em 30 de julho de 2022, disponível em <http://www.jstor.org/stable/256188>
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge: Harvard University Printing.
- Lazare, R. (2001). The impact of alternative socialization tactics on self managing behavior and organizational commitment." In *Journal of Social Behavior and Personality*, 14, 645– 660
- Lacombe, F. M. (2011). *Recursos humanos - princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lakatos, M; Marconi, A (2006). *Metodologia científica*. 4ª Edição. São Paulo, Atlas, 2006.
- Levi, JR. M (1973). Socialização. In: Cardoso, Fernando Henrique; Ianni, Otavio (orgs). *Homem sociedade*. São Paulo: Editora Nacional.
- Levine, J. M., Moreland, R. L. (1994). Group socialization: Theory and research. In, *European review of social psychology* (W. Stroebe & M. Hewstone Eds. Vol. 5, pp. 305– 336). Chichester, England: Wiley.
- Levine, J. M.; Moreland, R. L. (1982). *Group Socialization: Theory and Research*. University of Pittsburgh.
- Levine, R. A. (1984). Properties of Culture: An Ethnographic View. Em R. A. Schweder, & R. A. Levine, *Culture Theory: Essays on mind, self and emotion* (pp. 31-51). Cambridge: Cambridge University Press.
- Levy, Jr. M., (1973), Modernization: Late comers and Survivors. In: *Social Science*, Vol. 48, No. 4, Autumn.
- Machado, G. (2013). Proposta de um programa de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, em Santa Catarina. Em M. F. Pereira, A. M. Costa, G. d. Moritz, & D. A. Bunn, *Coleção: Gestão da Saúde Pública - Contribuições para a Gestão do SUS*, v. 10 (pp. 50-78). Florianópolis: Fundação Boiteux. Acesso em 30 de julho de 2022, disponível em <http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wpcontent/uploads/2013/03/Volume-10-Artigo-03.pdf>

- Machado, G. Araújo, O (2012). Estratégia de integração para novos funcionários: um estudo de caso em uma indústria de transformação. Revista Brasileira de Administração Científica. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/258-1043-3-PB.pdf>. Acesso em 10/10/22
- Mantovani, M. (2014). Manual do colaborador? Fonte: Administradores. Acesso em 15 de julho de 2022, disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/manual-docolaborador/75690/>
- Manem, D (1996). Socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. São Paulo: Prentice Hall.
- Martin, J. (1992). Culture in organizations: three perspectives. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). Organizational Culture: Mapping the Terrain. London: Sage.
- Martin, J.; Frost, P. J. (2001). Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. Em S. R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais vol. 2 (pp. 219-251). São Paulo: Atlas.
- Martinho, J. (2015). Exploitation and Exploration in Organizational Learning. Organization Science, 2 (4), 71-87.
- Morgan, G. (1996). Images of organization (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, G. (2002). Imagens da Organização. São Paulo: Atlas.
- Morin, E. (2001). Introdução ao pensamento complexo (tradução de Dulce Matos). 3ª Edição. Lisboa: Instituto Piaget.
- Mosquera, P. (2000). Integração e Acolhimento. Capítulo X. in A. Caetano & J. Vala, (organizadores). Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas. Editora RH, 308-320.
- Mosquera, P. (2000). Integração e Acolhimento. Universidade Técnica de Lisboa. Disponível em: [Acedido em 8 de novembro de 2016], p. 316. https://www.researchgate.net/profile/Pilar_Mosquera2/publication/272180171_Integracao_e_Acolhimneto/links/54de5ccd0cf2953c22aea0ba.pdf?origin=publication_detail

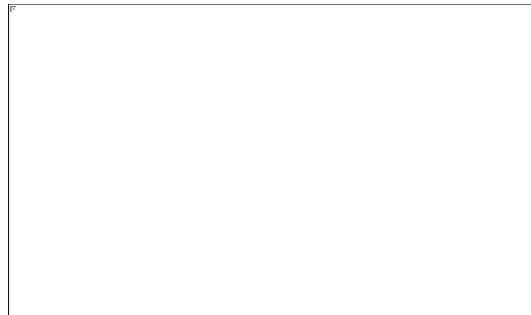
- Mosquera, P. (2002). Integração e acolhimento. Em C. António, & V. Jorge, Gestão de Recursos Humanos - Contextos, processos e práticas (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH. Acesso em 30 de junho de 2017, disponível em https://www.researchgate.net/publication/272180171_Integracao_e_Acolhimneto
- Oliveira Neto, A. (s.d.). A utilização de manuais administrativos como ferramentas indispensáveis à gestão pública. Fonte: Administradores. Acesso em 11 de julho de 2022, disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-utilizacao-demanuais-administrativos-como-ferramentas-indispensaveis-a-gestaopublica/4367/download/>
- Oliveira, D. R. (2013). Sistemas, Organização e Métodos. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, L. H. (2005). Exemplo de Cálculo de Ranking Médio para Escala de Likert. Acesso em 13 de outubro de 2022, disponível em Academia: https://www.academia.edu/24318916/EXEMPLO_DE_C%C3%81LCULO_DE_RANKING_M%C3%89DIO_PARA_ESCALA_DE_LIKERT
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, v.45, pp. 849-874. Acesso em 30 de julho de 2022, disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.17446570.1992.tb00971.x/pdf>
- Peixoto, F. (2011). Programa de indução e Integração de novos funcionários. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/programa-deinducacao-eintegracao-de-novos-funcion%C3%A1rios/60347/>. Acesso em 15/08/22
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. Cornell University. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/programa-de-inducacao-eintegracao-de-novos-funcion%C3%A1rios/60347/>. Acesso em 20/09/22
- Pinto, E. A. (2014). Integração e socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe. Dissertação de Mestrado. Lisboa, Portugal: Universidade Lusíada de Lisboa. Acesso em 30 de julho de 2022, disponível em <http://hdl.handle.net/11067/1070>
- Post, D.; Ray, F.; Hungler, B. P. (2002) Fundamentos de pesquisa em enfermagem e ciências sociais. 3. ed., Porto Alegre, Artes Médicas.

- Ramalho, D. S; Schio, F; Lira, L.; Crestani, A. (2020). Orientação e integração de novos colaboradores nas organizações.
- Rikard, W (2008). Psicologia de massa do fascismo. Porto: Escorpião.
- Robbins, S. P. (2004). Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Rocha, F. R., Marziale, M. P., Carvalho, M. C., Id, S. C., & Campos, M. T. (2014). A cultura organizacional de um hospital público brasileiro. Revista da Escola de Enfermagem da USP, pp. 308-314. Acesso em 30 de julho de 2022, disponível em http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n2/pt_0080-6234-reeusp-48-02-308.pdf
- Rocha, P. G. (2015). Manual de Integração para Clínica Levittá e ITC Vertebral. Relatório de estágio. Criciúma, Brasil: Universidade do Extremo Sul Catarinense. Acesso em 28 de agosto de 2022, disponível em <http://repositorio.unesc.net/handle/1/3840>
- Rodrigues, M. V. (2002). Ritos & excelência nas empresas: a busca da excelência a partir de valores e aspectos culturais das empresas. Petrópolis: Vozes.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: making sense of past and present as a prologue for the future. Journal of Vocational Behavior, v.51, pp. 234-279. Acesso em 30 de julho de 2022, disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.456.1607&rep=rep1&type=pdf>
- Saks, A.M., Ashforth, B.E. (1996). Proactive Socialization and Behavioral Self-Management. In Journal of Vocational Behavior 48, 301-323.
- Sekaran, K. (20000). Asylum-seekers and refugees within Europe and labour market integration. Transfer: European Review of Labour and Research, 25(1), 13–24. doi:10.1177/1024258919829995.
- Silva, C.; Fossá. S. (2013). A política migratória brasileira para refugiados (1998-2014). Curitiba: Íthala.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. Industrial Management Review, 9, pp. 1-15.
- Schein, E. H. (2009). Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas.

- Shinyashiki, G. (2002). O processo de socialização organizacional. Em M. L. Fleury, *As pessoas na organização* (pp. 165-184). São Paulo: Editora Gente.
- Shinyashiki, G. T. (2003). Socialização Organizacional Implicações na Gestão de Recursos Humano. In *Third International Conference of Ibero American Academy of Management*.
- Silva, A. H., & Fossá, M. T. (2013). O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. *Revista do Centro Universitário Una*, 5-20. Acesso em 30 de junho de 2022, disponível em <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/558>
- Silva, C. R. (2009). *Institutos Federais. Lei 11.892, de 29/12/2008. Comentários e Reflexões*. Brasília: Editora do IFRN.
- Silva, I. S., Veloso, A. L., & Keating, J. B. (2014). Focus group: Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusófona de Educação*, n. 26, pp. 175-190. Acesso em 16 de 10 de 2022, disponível em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rle/n26/n26a12.pdf>
- Silva, L. N; Nascimento, R. F; Botelho, S (2002). A importância do programa de integração: um estudo da perspectiva dos gestores da empresa Lopes & Cia. *Simpósio de excelência em gestão de tecnologia*. 2013. Disponível em:
<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/32518575.pdf>>. Acesso em 11/07/22.
- Silva, L. P. (2011). *A influência da reforma gerencial sobre a cultura de uma organização pública: A Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia em análise*. Tese de Doutorado. Salvador, Brasil: Universidade Federal da Bahia.
- Silva, L. P., & Fadul, É. (2010). A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: Um convite a reflexão. *Revista de Administração Pública*, 651-669. Acesso em 30 de junho de 2022, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/06.pdf>
- Silva, M. C. (2010). *Processo de socialização hospitalar na perspectiva dos enfermeiros*. Tese de Mestrado. Portugal: Universidade do Minho. Acesso em 30 de junho de 2022, disponível em <http://hdl.handle.net/1822/16665>
- Silva, P. et al (2020). *Os Desafios da Integração de Refugiados em Suas Experiências de Trabalho nas Organizações*. All content following this page was uploaded by Pablo

- Marlon Medeiros da Silva on 01 November. Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso.
- Suzano, A.; Mello, A. (2014). A integração de colaboradores na empresa, como fator diferencial para a segurança no trabalho. Monografia apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Tecnólogo em Recursos Humanos pelo Curso Tecnologia em Recursos Humanos da Fundação Universitária Vida Cristã-Faculdade de Pindamonhangaba.
- Teodoro, L. (2015). Recovery opportunities, work-home interference, and well-being among managers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18,139–157.
- Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. In *Organizational Behavior* 1, 209-264.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization, and society* (pp. 67–130). Chicago: Rand McNally.
- Van Maanen, J. (1990). Processando as pessoas - Estratégias de socialização organizacional. Em M. L. Fleury, & R. M. Fischer, *Cultura e poder nas organizações* (pp. 45-62). São Paulo: Atlas.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organization socialization. *Research in Organization al Behavior*, pp. 209-264.
- Varela, R. V., & Vázquez, M. R. (2017). Estudio sobre el estado de la literatura de la cultura organizacional em la administraciób pública desde el enfoque de análisis de contenidos. *Análisis*, 111-134. Acesso em 30 de junho de 2022, disponível em <http://revistas.usta.edu.co/index.php/analisis/article/view/3235>
- Wicks, A. C. e Freeman, R. E. (1998). Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-positivism, and the Search for Ethics. *Organization Science*, 9 (2), 123140.
- Wood, D. J. & Jones, E. J. (1995). Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3 (3), 229-267.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES



**Instituto Superior de Gestão e Administração Instituto Superior de Gestão e
Administração**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O presente questionário é parte de um trabalho de conclusão de curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos para a obtenção do grau de Mestre, cujo tema se enquadra no estudo sobre: **Importância da Integração nas Organizações: Um estudo exploratório no Banco Caixa Angola**

Ao responder este questionário, estará a contribuir para melhorar o nosso conhecimento e compreensão em torno dos fatores que permitem, a perceção da organização. As suas respostas **são confidenciais**. Por favor, responda todas as questões, tendo sempre em consideração que não existem respostas certas nem erradas, nem boas ou más, tão pouco exatas.

1º DADOS DEMOGRÁFICOS

Estas informações servirão para realizar o tratamento estatístico e estabelecer comparações em função de grupos específicos. Procure ser o mais exacto possível. Obrigado!

Assinale a sua resposta com um (X) no espaço correspondente.

1. Género:

Masculino: [**X**]

Feminino: []

2. Idade:

Entre 18 a 25 anos []

Entre 26 a 35 anos: []

Entre 36 a 45 anos: [**X**]

Mais

de 45 anos: []

3. Tempo de serviço: Entre 1 a 2 anos: [**X**] Entre 3 a 4 anos: [] Entre 5 a 6 anos: [] Mais de 7 anos: []

4. Nível académico: Ensino Primário (); Ensino Médio (); Ensino Superior (**X**).

2º DADOS GERAIS DA PESQUISA/ PERGUNTAS DE COMPREENSÃO

As perguntas que se seguem apresentam-se de caris fechada, para podermos quantificar com base nos dados a acção organizacional sobre o processo de capacitação.

5. A Integração dos recursos humanos no Banco Caixa Angola permite com que haja maior flexibilidade dos novos colaboradores em aceitar a cultura organizacional vigente e garantir com que todos estejam alinhados à missão organizacional visando com isso garantir o alcance dos objectivos propostos?

Sim (**X**)

Não (X)

6. Dentre os elementos da Cultura organizacional, qual delas mais se destaca no Banco Caixa Angola?

Valores, crenças, pressupostos [**X**] Ritos, rituais, cerimônias [] Sagas,

heróis, histórias []

7. Uma vez que as subculturas podem coexistir, o tipo de subculturas que se podem encontrar no Banco Caixa Angola envolve?

Diferenciação funcional/ocupacional [**X**]

Descentralização geográfica []

Divisionalização []

Diferenciação por nível hierárquico []

8. A orientação da perspectivas da cultura organizacional no Banco Caixa Angola está voltada à?

Consenso organizacional [**X**]

Ambiguidade dos funcionários []

9. Quais as formas de integração mais adoptadas no Banco Caixa Angola?

Integração organizacional [] Integração grupal [X] Integração Individual []

10. Dentre as dimensões da integração dos novos funcionários, qual delas é mais passada aos mesmos?

História da organização [] Linguagem típica da organização []

Situação política em que se insere a organização []

Valores e objetivos da organização [X]

11. No que tange aos componentes da socialização, qual delas é mais complexa de ser gerida?

1) Agente: a fonte de aprendizado []

2) Processo: o processo de aprendizagem []

3) Alvo: a pessoa a ser socializada [X]

4) Resultado: o que está sendo aprendido []

12. Quanto às estratégias de socialização, qual delas o Banco Caixa Angola mais utiliza?

Estratégias individuais e coletivas [X]

Estratégias sequenciais e não sequenciais []

Estratégias de socialização por competição ou por concurso []

Estratégias de socialização por meio de investidura e de despojamento []

Guia de Entrevista dirigida ao Diretor de recursos humanos

1- Considera que o programa de integração é um programa formal de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos? Porquê?

R:

2- Quais são as principais técnicas utilizadas neste processo?

R:

3- Quais os responsáveis pela socialização?

R:

4- Que vantagens podem advir deste processo?

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!