



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**

**“Julio de Mesquita Filho”**

**FAAC – FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO**

**CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS**

**EVELISE DE SOUZA QUINTANILHA**

**O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS  
COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES**

**Bauru/SP**

**2013**

**EVELISE DE SOUZA QUINTANILHA**

# **O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES**

Projeto experimental apresentado por Evelise de Souza Quintanilha, RA: 731901, aluna de Comunicação Social – Relações Públicas; orientado pela Professora Doutora Sônia de Brito, apresentado ao Departamento de Comunicação Social – DCSO da Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação – FAAC, atendendo à resolução nº 002/84 do Conselho Federal de Educação como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas.

**Bauru/SP**

**2013**

**EVELISE DE SOUZA QUINTANILHA**

## **O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES**

Projeto experimental apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (UNESP) para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas, através da comissão formada por:

---

**Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Sônia de Brito - Orientadora**

Mestre em Comunicação e Poéticas Visuais pela UNESP-Bauru. Doutora em Letras pela Faculdade de Ciências e Letras pela UNESP-Assis.

Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

---

**Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Roseane Andrelo**

Mestre em Comunicação Midiática pela UNESP. Doutora em Educação Escolar, pela Unesp-Araraquara.

Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

---

**Fabíola de Paula Liberato**

Mestranda em Comunicação Midiática pela UNESP-Bauru.

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais, José Carlos e Neuza, pelo amor e apoio incondicional em todas as horas. Amo vocês!*

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço em primeiro lugar a Deus, que sempre esteve no meu coração e nas minhas orações. Obrigada por me guiar e iluminar meu caminho. Obrigada por estar comigo mesmo nos momentos que desacreditei e não confiei em mim mesma.*

*Agradeço imensamente aos meus pais, José Carlos e Neuza, por vinte e seis anos completos de dedicação. Sou tão grata por tudo que proporcionaram em minha vida, que outras mil vidas não seriam capazes de expressar o amor e a gratidão que tenho por vocês.*

*Agradeço as minhas irmãs Flávia, Ana e Isa, meus maiores exemplos. Obrigada por cada incentivo e orientação, pelas orações em meu favor, pela preocupação para que eu sempre estivesse bem.*

*Agradeço os meus sobrinhos, Maria Eduarda e José Vitor, as “crianças” mais lindas do mundo, que sempre me fazem sorrir, mesmo nos momentos mais difíceis.*

*Agradeço, de forma especial, à orientadora deste trabalho, Prof<sup>a</sup> Soninha. Obrigada pela enorme dedicação, paciência, compreensão e apoio que recebi durante a orientação deste projeto.*

*Agradeço também a equipe do Colégio Interativo pela confiança depositada ao longo desta parceria de um ano e meio, e por cederem as informações necessárias para este estudo. Claudia Kawasaki, obrigada pela oportunidade. Claudia Shiraishi, Claudia Miguel e Joseane, obrigada pelo carinho, amizade, e acolhimento que me proporcionaram.*

*Agradeço, por final, aos meus amigos e pessoas especiais. Flávinha, Fábio, Raíssa, Lidirce, Priscila, Paulinha, Claudia S.: vocês são parte essencial da minha história, cada um, ao seu modo, me ajudou chegar até aqui. Muito obrigada por todas as alegrias, todas as lágrimas compartilhadas, todo o apoio, todas as conversas, todas as festas, todas as cervejas! Minha vida não seria tão bem vivida sem a presença de cada um de vocês.*

*Deixo aqui o meu muito obrigada e minha gratidão a todos!*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo estudar o processo de integração de novos colaboradores nas organizações. À medida que o indivíduo passa a ser inserido em uma nova realidade profissional, ele está sujeito a algumas variáveis de adaptação que podem afetar diretamente o seu rendimento. Identificando isto, as empresas passaram a se preocupar com a maneira de receber esses novos membros, já que a forma como ele é conduzido tem relação direta com o sucesso do seu desempenho e produtividade na organização. O enfoque central deste estudo consiste em identificar as características de um programa de integração, bem como os fundamentos em que ele se baseia. Desta forma, é desenvolvida uma revisão de literatura em três partes: a primeira aborda a importância das pessoas no contexto organizacional, gestão de pessoas, cultura organizacional e socialização; a segunda parte discorre sobre comunicação organizacional, e como ela é fator essencial para que o processo de integrar seja efetivado; já a terceira parte está destinada aos programas de integração e ao relato de experiência da autora, com relação ao assunto em foco, na organização Colégio Interativo. O processo de integração além de trazer benefícios para os novos colaboradores, uma vez que eles passam a se sentir como parte da equipe, é vantajoso também para a organização, pois o indivíduo que sabe o que a empresa espera dele tem mais possibilidades de atender as suas necessidades.

Palavras-chave: organização, colaborador, integração, socialização, comunicação organizacional.

## **ABSTRACT**

This monograph has as objective to study the process of integrating new employees in organizations. As the individual becomes inserted into a new professional reality, he is subject to some adjustment variables that can directly affect your income. Identifying this, companies started to worry about how to get these new members, since the way it is conducted is directly related to the success of your performance and productivity in the organization. The central focus of this study is to identify the characteristics of an integration program, as well as the grounds on which it is based. Thus, it is developed a literature review into three parts: the first discusses the importance of people in an organizational context, people management, organizational culture and socialization; the second part discusses organizational communication, and how it is an essential factor for the integrating process is finalized; the third part is allocated to programs of integration and report author's experience in organization Colégio Interativo. The integration process also brings benefits for new employees, once they start to feel like part of the team, is also advantageous for the organization, because the employee who knows what the company hopes it has more possibilities to meet the their needs.

Keywords: organization, employee, integration, socialization, organizational communication.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 .....	26
----------------	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 .....	46
----------------	----

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
2. GESTÃO DE PESSOAS, CULTURA ORGANIZACIONAL E SOCIALIZAÇÃO .....	12
2.1 A importância das pessoas no contexto organizacional .....	12
2.2 Gestão de Pessoas .....	13
2.3 Cultura Organizacional .....	17
2.4 Socialização Organizacional .....	19
3. A COMUNICAÇÃO COMO BASE DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO .....	25
3.1 Comunicação Organizacional .....	25
3.1.1 Comunicação organizacional: evolução e suas dimensões .....	28
3.2 Comunicação Interna .....	33
3.3 Escola de Montreal .....	38
4. OS PROGRAMAS DE INTEGRAÇÃO E SUA APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	41
4.1 Programas de Integração .....	41
4.2 Relato de experiência – Colégio Interativo e a socialização de novos colaboradores.....	47
4.2.1 Apresentação da organização .....	47
4.2.2 As teorias confrontadas com a realidade organizacional .....	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	59
6. REFERÊNCIAS .....	61

# 1. INTRODUÇÃO

A temática proposta para este trabalho de conclusão de curso é: “**O processo de integração de novos colaboradores nas organizações**”.

Estudar e compreender as estratégias utilizadas pelas organizações para obter maior comprometimento, qualidade e desempenho de seus colaboradores nestes novos tempos são extremamente importantes. Nesse sentido, a socialização é fundamental para a sensibilização nos primeiros momentos do colaborador com a organização.

Quando um novo colaborador é admitido em uma organização, ele passa por um processo de socialização que alguns autores dão o nome de integração. Podemos chamar de cerimônia de iniciação e de acultramento às práticas da empresa e às filosofias e normas na organização e, simultaneamente de desprendimento de hábitos e prejuízos indesejados que devem ser evitados no comportamento do recém-chegado.

A ausência de processos de socialização é comum em algumas organizações. Situações críticas em que, por vezes, o novo colaborador não possui para si nenhuma estrutura de trabalho, como computador, telefone e até o básico que são mesa e cadeira para começar seu trabalho. Fazer com que um novo funcionário fique seguro e perfeitamente à vontade desde o seu primeiro dia de trabalho não é apenas um detalhe de delicadeza humana que devemos a todos, mas também se constitui uma estratégia gerencial.

A justificativa deste projeto baseia-se no fato de que as organizações precisam se dar conta da importância que têm as estratégias para a integração de novos colaboradores. Nesta delicada fase inicial, a assimilação adequada de um colaborador pode vir a facilitar o seu relacionamento com as várias áreas da organização, o entendimento dos produtos e serviços oferecidos e o motiva para o desempenho e o sucesso pessoal, tornando-o mais seguro e disposto cooperar com os interesses da empresa.

O objetivo deste estudo é de conhecer e estudar as características e os fundamentos do processo de socialização de novos colaboradores, mostrando a

importância desse procedimento e seus benefícios. Também tem como objetivo contextualizar a prática deste processo, através de um relato de experiência, na instituição de ensino Colégio Interativo.

Para alcançar os resultados almejados, será utilizado o método hipotético dedutivo, fazendo uso da pesquisa bibliográfica, com base em material sobre o assunto em pauta, extraído principalmente de livros e artigos científicos. Posteriormente, será montado o relato de experiência, baseado na fundamentação teórica e na observação direta e participante da autora dentro da organização citada.

O presente trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo irá tratar sobre a importância do capital humano nas organizações, passando por um breve histórico sobre gestão de pessoas, e a importância dessa área atualmente. Seguindo, será apresentada a cultura organizacional e sua relação com o processo de gerir pessoas. Este capítulo é finalizado com a apresentação das teorias de socialização organizacional. As teorias e discussões aventadas são apoiadas em: Chiavenato (1999) e (2002), Gil (2008), Robbins (2002), Bowditch e Buono (1992), e Fleury (1997)

O segundo capítulo é dedicado à comunicação organizacional, e como o processo de integração depende diretamente de uma comunicação eficiente dentro das empresas. Merecem destaque especial os autores: Kunsch (2008) e (2003), Oliveira e Paula (2008), Nassar 2008 e Marchiori (2008), considerados referência na área, particularmente no âmbito brasileiro.

O terceiro capítulo concentra-se no objeto de estudo, os programas de integração, com o foco em expor suas características, objetivos, funções e vantagens. Para ampliar o repertório e discussão sobre o assunto serão usados autores como: Schein (2007), Oliveira e Eccel (2011), Mesquita e Goerck (2001) e, novamente, Chiavenato (2004). Este estudo termina com a exposição de um relato de experiência sobre a socialização organizacional, vivenciado pela autora e fundamentado com as teorias discutidas até este ponto.

## **2. GESTÃO DE PESSOAS, CULTURA ORGANIZACIONAL E SOCIALIZAÇÃO**

Tendo este projeto o objetivo de discutir a integração de novos funcionários na organização, o presente capítulo apresenta os referenciais teóricos que embasam tais conceitos. Primeiramente é apresentada uma discussão sobre a importância do capital humano nas organizações, seguida pela abordagem de gestão de pessoas, cultura organizacional e, posteriormente, socialização organizacional.

### **2.1 A importância das pessoas no contexto organizacional**

Atualmente, o diferencial entre uma e outra empresa são as pessoas que desenvolvem atividades nelas, ou seja, os seus colaboradores, isto é, o seu capital humano. Devido à competitividade existente e face à exigência cada vez maior dos clientes externos, o capital humano passa a ser o alvo das organizações no tocante ao seu desenvolvimento com os objetivos da empresa.

As empresas, para se manterem ativas no mercado atual têm que ser profissionalizadas, descentralizadas, modernas e humanas, fatores estes, essenciais para o sucesso da organização. É necessário, ainda, que o capital humano dessas organizações seja motivado e treinado a desenvolver suas capacidades criativa e intelectual. Assim, a organização estará potencializando o máximo de seu capital humano no seu desenvolvimento contínuo e eficaz, com o objetivo principal de uma maior produtividade e rapidez no cumprimento de suas metas.

Conforme Chiavenato (1999), com a globalização da economia e o mundo cada vez mais competitivo, a tendência que se nota nas organizações bem sucedidas não é mais de administrar recursos humanos, nem mais administrar as pessoas, mas, sobretudo administrar com as pessoas, sendo esse processo chamado “Gestão de Pessoas”.

## 2.2 Gestão de Pessoas

Segundo Idalberto Chiavenato (2002), a área de Recursos Humanos surgiu em meados do século XX, na Revolução Industrial, em função do crescimento da complexidade das tarefas organizacionais, com o nome “Relações Industriais”, objetivando mediar as organizações e as pessoas e diminuir conflitos entre os objetivos industriais e pessoais. Por volta de 1950, foi se ampliando, e foi denominada como “Administração de Pessoal”, somando aos objetivos administrar as pessoas com base na legislação trabalhista vigente.

Em um período posterior, Gil (2008) afirma que se verificou um notável aumento de poder dos sindicatos de trabalhadores, o que determina mais uma vez mudanças significativas na administração de pessoal. Em função desta nova força, as empresas passam a se preocupar mais com as condições de trabalho e benefícios aos empregados, bem como se torna necessária a negociação com as entidades que representavam os trabalhadores. Surge, então, o departamento de “Relações Industriais”, a partir deste fortalecimento das organizações sindicais.

Em um próximo momento se começa a utilizar o termo “Administração de Recursos Humanos”, que substitui Administração de Pessoal e Relações Industriais, devido à introdução de conceitos que se originaram da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal – que classificava as atividades administrativas em sistemas: produção, comercialização, recursos humanos etc. A Teoria Geral dos Sistemas (TSG), tem por objetivo melhorar a compreensão sobre os sistemas, podendo ser aplicada, de forma geral, em todo tipo de situação. Na TGS os sistemas são classificados segundo sua constituição: físicos ou concretos (quando compostos de equipamento, de maquinaria e de objetos e coisas reais) ou abstratos e conceituais (quando compostos por conceitos, planos, hipóteses e ideias); e quanto a sua natureza: fechado (sem interação com o meio ambiente) ou aberto (possui interação com o meio, e é influenciado pelo mesmo).

Por fim, surge o termo “Gestão de Pessoas”, a partir de novas concepções sobre o papel dos indivíduos nas organizações e sérias críticas em relação à forma que se desenvolvia a “Administração de Recursos Humanos”, bem como a sua nomenclatura.

De acordo com Gil (2008), a crítica era chamar as pessoas de “recursos”, uma vez que os críticos na época propunham que as pessoas deveriam ser consideradas parceiras, fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades, inteligência, e não patrimônios da organização. Gil (2008) afirma que algumas organizações já traziam a tendência em reconhecer o empregado como parceiro, assim como os fornecedores, acionistas, clientes. Chiavenato (1999) chama atenção para o fato de que a área de Gestão de Pessoas é que permeia a participação e inclusão dos funcionários no alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que eles são capazes de ampliar ou limitar as fraquezas e as forças de uma organização, e por isso não são meros “recursos”.

Segundo Chiavenato (1999), as pessoas passam a maior parte do seu tempo dentro das organizações, e delas dependem para atingir seus objetivos individuais e pessoais, crescer na vida e ser bem sucedidas. E as organizações dependem diretamente das pessoas para funcionarem, produzirem e competirem, para assim atingir seus objetivos estratégicos. Existem interdependência e benefícios para ambas as partes. “Se as organizações querem atingir seus objetivos da melhor maneira possível, elas precisam saber canalizar os esforços das pessoas para que também atinjam os seus objetivos individuais, e que ambas as partes saiam ganhando.” (CHIAVENATO, 1999, p.5)

Mas o que faz, efetivamente, a área de Gestão de Pessoas? Chiavenato (1999) e Gil (2008) propõem a seguinte configuração: análise e descrição de cargos, desenho de cargos, recrutamento e seleção de pessoal, admissão de candidatos selecionados, orientação e integração de novos funcionários, administração de cargos e salários, incentivos salariais e benefícios sociais, avaliação do desempenho dos funcionários, comunicação aos funcionários, treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Porém, além de todas as atividades e papéis dos profissionais da área de Gestão de Pessoas, um dos principais seria, analisando o cenário da “economia do conhecimento”, reconhecer e reter talentos. Segundo Blecher (2001 apud GIL, 2008, p.28), sem o talento, nada mais se consegue em uma organização (capital, estratégia, produtos inovadores). O autor aponta uma pesquisa realizada pela McKinsey, maior

consultoria mundial em gestão, chamada de Guerra do Talento: atrair e segurar talentos são, desde já, os principais desafios das empresas nos próximos dez anos, e a maior vantagem competitiva com que uma organização poderá contar no próximo milênio. A valorização de pessoas acontece a partir da evolução na complexidade da economia, o que está gerando demanda por mão de obra diferenciada. Além disso, hoje, o tempo de uma pessoa em uma empresa é muito menor do que já foi, de forma que um executivo não mais planeja a sua carreira em uma só empresa.

Segundo Chiavenato (1999), com a globalização, o grande diferencial e vantagem competitiva hoje são as pessoas, responsáveis por gerar inovação, por produzir, por vender, atender o cliente, liderar, motivar, gerenciar etc. Ao falar em organizações, obrigatoriamente temos que falar nas pessoas que as formam e que as conferem personalidade. Com fins de mobilizar e potencializar o trabalho das pessoas, algumas práticas gerenciais estão sendo revistas, de maneira que, ao invés de investir diretamente em produtos, serviços e clientes, as organizações estão investindo em pessoas, que criam, atendem, sabem satisfazer e encantar os clientes.

Chiavenato (1999) e Dutra (2002) identificam algumas características da área de Gestão de Pessoas que contribuem para o sucesso da organização. É indicado que o RH, para ser efetivo, esteja totalmente alinhado às estratégias organizacionais, e conheça plenamente o negócio; que a área seja capaz de proporcionar competitividade para a organização, através do desenvolvimento das pessoas e das competências individuais; que, a partir de treinamentos, a área consiga incentivar os colaboradores e gerar conhecimento; que seja hábil para analisar o ambiente, desenvolvendo formas de manter a qualidade no trabalho, de maneira que os colaboradores possam se sentir bem e felizes em suas atividades; que administre as mudanças, internas e externas; que mantenha políticas éticas e comportamento socialmente responsável. Toda a atividade da área deve ser confiável, transparente e ética, e o direito e o respeito às pessoas devem ser garantidos.

Hoje, enfatiza Gil (2008), uma nova forma de gestão de recursos humanos vem evoluindo com diversas nomenclaturas diferentes: Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano,

Gestão do Capital Intelectual. O autor, ao falar no futuro da área, expõe que esta previsão não é fácil, e que alguns profissionais indagam se não está próximo do fim da administração de recursos humanos. Gil (2008) entende que isso é pouco provável, e só poderia ocorrer caso todas as outras áreas da administração acabassem, uma vez que todos os outros recursos existentes em uma empresa são administrados pelas pessoas, pelos recursos humanos.

A partir da visão dos autores, percebe-se a enorme evolução que a área de Gestão de Pessoas veio e vem sofrendo com o passar do tempo, o que pode ser diretamente relacionado ao fato de as pessoas, hoje, serem consideradas os principais ativos de uma organização - fato que lança novos desafios para a área e a torna estratégica na contribuição para o conhecimento e aprendizagem organizacional, mapeamento de talentos, desenvolvimento de pessoas etc.

Porém, Chiavenato (2002) chama atenção para o fato de que a atuação da área de Gestão de Pessoas, em todos os sentidos, sempre vai depender da cultura existente na organização, se for uma área que se posiciona estrategicamente. Logo:

A Administração de Recursos Humanos é uma área extremamente sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Por isso, ela é contingencial e situacional. Depende da cultura que existe em cada organização. Depende também da estrutura organizacional adotada. Mais ainda, depende também das características do contexto ambiental, do negócio da organização, das características internas, das suas funções e processos de um sem-número de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2002, p.15)

Selma Paschini (2006) ratifica a visão de Chiavenato (2002) e acrescenta que “o objeto da ação de RH é o gerenciamento da cultura organizacional” (PASCHINI, 2006, p.68), uma vez que sua clara compreensão, sua formação, seu diagnóstico, seu processo de mudança, sua relação com a estratégia do negócio, segundo a autora, possibilitam que o RH alinhe suas políticas e ações à organização, desenvolvendo programas consistentes, evitando a perda de tempo e recurso com projetos não adaptáveis e assimiláveis à cultura organizacional. A autora diz, ainda, que “o setor de recursos humanos é um grande gestor de artefatos culturais” (PASCHINI, 2006, p.70),

uma vez que é a área que tem responsabilidade em pensar no conjunto de artefatos culturais que vão legitimar os valores organizacionais, o que confere à área um caráter estratégico.

Nesse sentido, sendo a cultura organizacional de extrema importância para atuação efetiva de Recursos Humanos e Comunicação, a seguir será discorrido sobre o tema, que não pode deixar de ser considerado quando se fala em pessoas e organizações.

### **2.3 Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é o conjunto de valores da organização. Segundo Robbins (2002), cultura organizacional é a maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e representa, então, uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Daí a expressão: “sistema compartilhado de valores”. Para o autor, são diversas as funções da cultura: criar distinções entre uma organização e outras; proporcionar senso de identidade aos membros da organização; facilitar o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais; estimular a estabilidade do sistema social organizacional; e, finalmente, servir como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

Para Freitas (2000), uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos. “Neste sentido, a organização oferece um sistema de crenças e valores, um ideal de vida, a possibilidade concreta de realizar alguns desejos, uma maneira de viver relativamente coerente, e tudo isso responde às necessidades profundas que todo ser humano traz em si”. A autora afirma que a cultura organizacional propõe a reconciliação ilusória do sujeito frágil e carente de amor com a organização forte e todo-poderosa, que pode satisfazê-lo.

Chiavenato (1999) apresenta a cultura organizacional ou cultura corporativa como o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores,

atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. O que constitui, em sua opinião, o modo institucionalizado de pensar e agir que existe na organização.

O autor, explica que as pessoas aprendem a cultura organizacional de várias formas, dentre elas é possível citar:

- histórias – o histórico da organização, contos e passagens, lembranças sobre dificuldades entre outros;
- rituais e cerimônias – comemorações ou reuniões de confraternização;
- símbolos materiais – arquitetura do edifício, salas, mesas, o tamanho do arranjo físico;
- linguagem – as formas como as pessoas se comunicam dentro da organização, a forma como essa linguagem é utilizada demonstra a sua cultura e também como são tratados seus clientes ou fornecedores.

A cultura organizacional representa, segundo sua visão, as percepções dos dirigentes e funcionários da organização, ao mesmo tempo em que reflete a mentalidade que predomina na organização. Por essa razão, ela condiciona a administração das pessoas como representante das normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia a dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. Para o autor, no fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização.

No mesmo caminho, Fleury afirma que:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (FLEURY, 1997, p. 9)

Para ela, é essencial para o pesquisador interessado em investigar o universo cultural de uma organização, analisar, dentre outros itens, o teor e o processo de socialização dos novos membros.

Cabe, portanto, à socialização organizacional propagar essa ideologia, esse ideal de vida, esses valores organizacionais, ao buscar a adesão a tais valores da empresa. Daí se afirmar que o processo de socialização, processo de integração ou qualquer outro nome que se dê à socialização organizacional, é um elemento simbólico da cultura organizacional e é usado para definir se o entrante tem ou não o perfil da organização, se ele se insere ou não em seus parâmetros e se, finalmente, ele passará a ser divulgador e propagador da cultura organizacional, ao identificar-se totalmente com ela.

## **2.4 Socialização Organizacional**

Os termos integração, iniciação, orientação, socialização ou ambientação de novatos, entrantes, recém-chegados ou novos servidores das organizações são alguns dos diferentes nomes utilizados para o processamento de pessoas ou, ainda, para a socialização organizacional, que é definida como o processo pelo qual os novos membros aprendem o comportamento e as atitudes necessárias para assumirem seus papéis nas organizações.

Através da socialização, os novos colaboradores podem saber como agir de acordo com os ditames da empresa. A organização procura fazer com que as pessoas se adaptem às regras e regulamentos internos, fazendo com que o recém-chegado se sensibilize e incorpore os valores, normas e padrões de compromisso com a empresa que considera imprescindíveis para o seu bom desempenho. Que quase sempre envolve os seguintes fatores: direitos e deveres, objetivos da organização, as regras ou princípios que asseguram a manutenção da identidade e da integridade da organização, produtos e serviços produzidos pela organização.

Para Chiavenato (1999), os programas de orientação às pessoas atendem a vários propósitos, tais como: enviar mensagens claras e proporcionar informação a

respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas em relação ao trabalho.

Para o autor,

após vencerem os obstáculos do processo seletivo, os candidatos são admitidos na organização e se tornam seus novos membros e ocupantes de cargos. Contudo, antes que eles iniciem suas atividades, as organizações procuram integrá-los em seu contexto, condicionando-os às suas práticas e filosofias predominantes através de cerimônias de iniciação e de aculturação social, ao mesmo tempo em que tentam o desprendimento de antigos hábitos e prejuízos arraigados e indesejados, que devem ser banidos do comportamento do recém-iniciado. Dá-se o nome de socialização organizacional à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização (...) O novo participante deve renunciar a um certo grau de sua liberdade de ação para poder ingressar na organização e seguir os seus preceitos internos (...) A organização procura induzir a adaptação do comportamento do indivíduo às suas expectativas e necessidades. Enquanto isso, o novo participante procura 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. Trata-se de um processo de quatro mãos em que cada uma das partes tenta influenciar e adaptar a outra aos seus propósitos e conveniências: de um lado a socialização e, de outro, a personalização. (CHIAVENATO, 1999, p.151)

Chiavenato afirma que a socialização organizacional constitui o esquema de recepção e de boas-vindas aos novos participantes. E acredita que a socialização representa uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento a longo prazo entre o indivíduo e a organização. Mas, além disso, ela funciona como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional.

Para Robbins (2002), a organização tem a necessidade de ajudar seus novos membros a adaptarem-se à cultura organizacional e esse processo é chamado de socialização. Segundo o autor, a fase mais crítica desse processo é o momento de

entrada na organização. É nesse momento que a empresa tenta moldar o indivíduo em um funcionário “bem posicionado”, diz o autor. Aqueles que não conseguem assimilar os comportamentos cruciais e essenciais correm o risco de ser descartados.

Robbins, baseado em Schein, Van Maanen e Feldman, afirma que

a socialização pode ser conceituada como um processo formado de três estágios: pré-chegada, encontro e metamorfose. O primeiro estágio se refere a todo o aprendizado ocorrido antes que o novo membro se junte à organização. No segundo estágio, o novo funcionário vê o que a empresa é de verdade, e confronta a possibilidade de que as expectativas e a realidade possam divergir. No terceiro estágio, as mudanças relativamente duradouras acontecem. O novo funcionário domina as habilidades necessárias para seu trabalho, desempenha com sucesso seus papéis e faz os ajustes devidos para se adaptar aos valores e às normas de seu grupo. Esse processo de três estágios tem um impacto sobre a produtividade do funcionário, sem comprometimento com a organização e sua decisão final em permanecer no emprego. (ROBBINS, 2002, p. 511)

Ele continua afirmando que o processo de socialização está completo quando o novo membro se sente totalmente confortável com seu trabalho e com a organização. Ele terá introjetado as normas da organização e de seu grupo de trabalho, compreendendo-as e aceitando-as. Ele se sentirá aceito por seus companheiros como valioso e confiável, sentir-se-á seguro de poder realizar seu trabalho com sucesso e compreenderá o sistema não apenas no que diz respeito a suas tarefas, mas também a todas as regras, procedimentos e práticas aceitos informalmente. E, finalmente, ele já saberá como será avaliado, quais os critérios que serão utilizados para medir e julgar seu trabalho. Para o autor, a maneira como os funcionários serão socializados dependerá tanto do sucesso obtido no processo de seleção, em relação à adequação entre os valores dos recém-chegados com os da organização, como da preferência dos dirigentes quanto aos métodos de socialização.

Bowditch e Buono (1992) caracterizam a socialização organizacional como um processo de três fases, que correspondem em grande parte aos estágios apresentados por Robbins:

- Primeira fase é a socialização antecipada, na qual a pessoa deve receber uma visão realista das metas e expectativas organizacionais. Eles afirmam que, durante essa fase, os recém-admitidos podem avaliar, mesmo que por alto, a extensão da congruência entre os seus próprios valores e necessidades da organização.
- Segunda fase, o encontro organizacional ou grupal, o indivíduo é confrontado com a necessidade de equilibrar diversas exigências pessoais e relacionadas ao trabalho, que podem conflitar entre si enquanto, simultaneamente, ele está aprendendo novas tarefas, esclarecendo expectativas do seu papel e travando conhecimento com seus colegas. Nessa fase as pessoas deverão aprender a importância relativa e a alocação de tempo apropriada para as tarefas que lhes foram designadas. É nesse momento que as expectativas de como seria o trabalho são comparadas com a realidade da situação.
- Por último, a terceira fase de aquisição das normas e valores do grupo, que é quando a socialização organizacional se completa. Nessa fase os recém-chegados já serão capazes de conciliar as exigências conflitantes de seus papéis, de dominar suficientemente suas tarefas e de se ajustar às normas e valores do grupo.

Bowditch e Buono concluem dizendo que se tem constatado que a socialização bem feita, ou seja, aquela que obtém seu objetivo principal, que é fazer com que o indivíduo se sinta parte integrante da organização, também contribui para sua produtividade, assim como para o seu compromisso para com o grupo ou a organização.

Concorda-se com o autor ao considerar que a socialização organizacional deve, realmente, começar com a seleção criteriosa e ir bem além de simplesmente apresentar o indivíduo à organização. Ela deve acompanhá-lo até que ele se integre totalmente à organização e, como Robbins (2002) afirma, a organização continuará socializando seus funcionários durante toda a sua carreira na empresa, embora de maneira menos explícita. Essa manutenção, acredita ele, contribui para a sustentação da cultura organizacional.

Bowditch e Buono (1992) afirmam que as pessoas que entram para uma organização precisam saber o que esperar no trabalho, de modo que possam se preparar adequadamente para dar conta das pressões e exigências do trabalho de forma eficaz. Os autores continuam dizendo que, por receberem uma descrição precisa de como será o seu trabalho, um funcionário terá menos probabilidade de ficar desapontado quando expectativas irreais deixarem de ser cumpridas. Eles anunciam que, em geral, as pessoas que recebem ilustrações factuais de como serão os seus cargos tendem a ficar mais satisfeitas e comprometidas com suas empresas, com menos estresse e probabilidade de rotatividade que funcionários que não recebem essas informações. Ambos concluem que é muito importante tanto para o servidor, quanto para a organização, que os recém-chegados tenham a oportunidade de aprender o que o grupo ou a organização espera deles, os papéis que devem desempenhar e os trabalhos que estes envolvem, bem como as implicações das normas e valores do grupo.

Os autores citam pesquisas recentes que sugerem que mesmo processos de socialização idênticos podem afetar as pessoas de forma diferenciada, dependendo de suas experiências anteriores e do fato de algumas pessoas serem mais proativas que outras na busca da própria socialização dentro de uma organização nova. Por esse motivo, dizem eles, tão logo os trabalhadores entram numa organização, eles desenvolvem tipos diferentes de relacionamento com a empresa. Enumeram, como exemplo, três tipos de padrões básicos de socialização nas organizações: o padrão organizacionalista, que retrata os integrantes ascendentes, que se identificam virtualmente com tudo o que a organização representa; o padrão ambivalente ou profissionalista, no qual o indivíduo se identifica mais com sua profissão do que com a organização; e o padrão indiferente ou externalista, no qual o indivíduo extrai pouca satisfação do trabalho e satisfaz suas necessidades em atividades externas. Deve-se considerar, segundo os autores, o fato de que algumas pessoas apresentarão padrões de socialização mistos.

Fleury (1997) analisa, assim como os demais autores citados por ela (Berger, Schein, Van Maanen, Pagès), o processo de socialização de novos membros como crucial para a reprodução do universo simbólico. Ela afirma que é por meio das

estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos são transmitidos e incorporados pelos novos servidores. A autora cita como estratégias mais usuais os chamados programas de treinamento e socialização de novos funcionários, cujos formatos e durações são definidos pela própria organização de acordo com seus objetivos. Para ela, os rituais de socialização desempenham o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e, ao mesmo tempo, de delimitação do processo de exclusão dos demais.

Foi apresentado até aqui a opinião de diversos autores sobre o processo de socialização organizacional. Os processos de socialização são vários, porém o objeto principal deste estudo é o *Programa de Integração*. A Sociologia considera a *integração* como sendo uma unificação social, um processo que assegura a inteireza de um grupo de indivíduos ou de uma instituição. Nesse sentido, o papel da comunicação dentro das organizações torna-se fundamental. Todo o processo de integração de uma equipe é conquistado através da comunicação e da educação. E é sobre este tema que o próximo capítulo irá tratar, a Comunicação organizacional.

### **3. A COMUNICAÇÃO COMO BASE DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO**

Neste capítulo serão apresentadas as teorias sobre comunicação dentro das organizações. É impossível existir relacionamento sem que haja uma comunicação clara e objetiva, tampouco é possível que haja integração. Inserida na base das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, a comunicação consiste na alma da organização, pois é ela que estabelece as relações de entendimento necessárias para que as pessoas possam interagir como grupos organizados para atingir objetivos predeterminados.

#### **3.1 Comunicação Organizacional**

Através da comunicação organizacional, propõe-se combater o desconhecimento a respeito da empresa, a falta de informação sobre seus produtos e serviços. Cuida da integração entre os públicos ligados a ela, a fim de que, internamente, assegure produtividade e, externamente, consiga aumentar as vendas e, conseqüentemente, os lucros.

Margarida Kunsch (2003) vê a comunicação organizacional como “uma área abrangente, numa perspectiva de integração das subáreas de comunicação social”, (KUNSCH, 2003, p.145) e diz que pode ser chamada também de comunicação empresarial, comunicação corporativa, relações institucionais, assuntos corporativos, relações externas etc., o que decorre em função das várias correntes de pensamento em sua literatura, com pensamentos e percepções diversas dos autores que se dedicam ao assunto no mundo todo. Aqui no Brasil, segundo a autora, o assunto é abordado em uma visão ampla e estratégica, considerando a perspectiva integrada.

Para Kunsch:

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno

comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. (KUNSCH, 2003, p. 149 e 150)

Segundo a mesma autora, a Comunicação Organizacional é composta por diferentes modelos comunicacionais que, apesar de suas características e particularidades, devem trabalhar de forma harmoniosa. São elas: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação administrativa. Logo abaixo, a Figura 1, elaborada por Margarida Kunsch apresenta o Composto de Comunicação, os tipos de comunicações que fazem parte da Comunicação Organizacional.

**Figura 1: Comunicação organizacional integrada**



Fonte: Kunsch, 2003, p.150.

Entende-se a Comunicação Administrativa aquela que é voltada às pessoas que exercem as funções administrativas de uma empresa. Segundo Kunsch (2003,p. 152), “administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultados”. Visto isso, a comunicação se insere como uma aliada nessa área, pois auxilia a organização a atingir seus objetivos permitindo o funcionamento do sistema organizacional. Lee Thayer citado por Kunsch (2003, p. 153) diz ainda que a comunicação administrativa é “aquela que altera, explora, cria ou mantém relações situacionais entre funções-tarefas, pelas quais é responsável, ou entre sua subseção e qualquer outra organização global”.

Já a Comunicação Institucional tem papel fundamental em uma organização: É responsável pelas relações públicas e estratégicas da empresa, auxiliando na construção da imagem e da identidade da organização. Em outras palavras, o indivíduo conduz os problemas relacionados à comunicação e tem como uma de suas funções promover clima benéfico e estável da empresa e seus diversos públicos. De acordo com Kunsch “a comunicação institucional, por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos.” (2003, p. 165). Justamente por esse motivo, o gestor de comunicação institucional deve conhecer profundamente as políticas da organização, por se tratar de uma função complexa com foco na comunicação integrada.

Outro elemento da comunicação integrada é a Comunicação Mercadológica, que tem por objetivo reforçar e aumentar a venda e divulgação das marcas e serviços da empresa. Esse setor está ligado ao departamento de marketing. De acordo com Kunsch (2003, p. 162), “é a área de marketing que deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da comunicação mercadológica”. A autora ainda compara:

assim como as relações públicas devem gerenciar a comunicação institucional, (...) o marketing tem a seu cargo a coordenação e a direção da comunicação mercadológica. Assim sendo, fica

responsável por toda a manifestação que tenha objetivo de conquistar o público consumidor. (2003, p. 163)

A união dos compostos de comunicação acima citadas, pertencentes à comunicação organizacional, é denominada de comunicação integrada, uma nova prática comunicacional que passou a ser utilizada pelas empresas nos últimos anos. Com focos e objetivos definidos, permitem a uma organização ações estratégicas de comunicação e auxiliam no bom relacionamento com o público e a sociedade. Desta forma, Kunsch (2003, p. 149) afirma que “não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional”.

### **3.1.1 Comunicação organizacional: evolução e suas dimensões**

Kunsch (2008) traz o histórico evolutivo das práticas comunicacionais nas organizações e contextualiza que, a partir do século XIX, as relações de trabalho, juntamente com os processos de produção e comercialização, se modificaram de forma radical, em função da expansão das empresas. Segundo a autora, é nesse contexto que surgem a propaganda, o jornalismo empresarial, as relações públicas e a comunicação organizacional em si.

As modificações trazidas pela industrialização fazem com que as empresas busquem novas formas de comunicação com seus públicos, externo e interno, de forma mais especializada. Kunsch (2008) chama a atenção para o papel decisivo da globalização no processo de configuração da comunicação. Com o fim da Guerra Fria em 1989, a globalização e a revolução tecnológica, todas as empresas enfrentaram um novo cenário mundial, com mercados globais e grande competição. Nesse contexto de transformações, modifica-se por completo o comportamento das organizações no que diz respeito à comunicação corporativa, que passa a ser fundamental e assume caráter estratégico. As ações isoladas de marketing, de acordo com Kunsch, já não são mais suficientes para criar relacionamento com os públicos estratégicos, uma vez que eles estão cada vez mais exigentes e atentos.

Oliveira e Paula (2008) afirmam que a partir dessas transformações, o valor da informação e do conhecimento é cada vez mais expressivo, o que traz impactos econômicos, políticos, sociais e culturais para as organizações e exige adaptação por parte delas. A informação atrelada às tecnologias passa a ser um elemento determinante nas estruturas organizacionais: esse novo contexto modifica as formas de gerenciamento, as relações de trabalho, as estratégias de negócio, as condutas e as formas de relacionamento das organizações com seus públicos.

Segundo Oliveira e Paula (2008), com a sociedade articulada em rede, ampliaram-se os espaços de interação social, o que facilitou o acesso às informações e aumentou a atuação dos indivíduos, de maneira que eles passaram a desempenhar variados papéis sociais. Não é mais suficiente a gestão da comunicação nas organizações baseada no paradigma clássico/informacional, de emissão e recepção de informação, uma vez que o mesmo não dá conta de administrar a abundância dos fluxos e demandas informacionais e das variadas redes de relacionamento que surgem a partir disso, entre organização e atores sociais.

Nessa perspectiva, os processos comunicacionais constituem o objeto de estudo da comunicação organizacional e são entendidos como os atos de interação planejados e espontâneos que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização com os atores sociais que atingem e/ou são atingidos por sua atuação. Os fluxos informacionais representam todas as ações e instrumentos utilizados para veicular informações. Já os fluxos relacionais são oportunidades de interação e encontro entre organizações e atores sociais. (OLIVEIRA;PAULA, 2008, p. 21)

Os movimentos decorrentes das exigências da sociedade contemporânea enfatizam a importância da gestão de relacionamentos da organização com os atores sociais, que se materializam por meio de processos de troca de informações, símbolos, bem culturais. (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p.12)

Olivera e Paula (2008) dizem que, na tentativa de responder às variadas demandas que decorreram destas transformações, é que a comunicação organizacional se modifica. Segundo as autoras, uma das mais significativas alterações

no campo da comunicação diz respeito à “abordagem integrada”, focada em planejamento, avançando para a dimensão estratégica, superando o caráter técnico-instrumental, associado à produção de jornais internos e ações esporádicas de comunicação externa, em direção a outro, processual e relacional. A comunicação corporativa passa, então, a ser incluída às decisões estratégicas da organização, e começa a ser vista como função gerencial com papel de apurar, veicular e interpretar as informações dos atores sociais e do ambiente, além de posicionar a organização na sociedade.

Oliveira e Paula (2008) pontuam que, apesar dessas evoluções no campo da comunicação, elas não são homogêneas e lineares, ou seja, ocorrem em estepes diferentes de organização para organização. Embora seja crescente o número de empresas que estão consolidando um processo contínuo, muitas ainda atuam de forma instrumental e pontual. De acordo com as autoras, isso se deve ao fato de ainda existirem visões limitadas a esse respeito nas instituições e também em função do “conhecimento e competência inadequados dos profissionais da área”, que cada vez mais precisam aperfeiçoar seus conhecimentos sobre o campo da comunicação e áreas de interface. Nesse sentido, “o comunicador empresarial deixou de ser um fazedor de mídia para participar da formulação das políticas das empresas”. (NALDONI, 2005 *apud* OLIVEIRA;PAULA, 2008, p.20)

A comunicação organizacional, para Kunsch (2008), pode ser considerada em três dimensões: instrumental, humana, e estratégica.

A dimensão instrumental, segundo Kunsch (2008), é a técnica que mais predomina nas organizações. Nesse sentido, a comunicação é considerada um canal de envio de informações, com foco nas mídias internas e externas, e os profissionais atuam de maneira tática e técnica, dando ênfase à divulgação de notícias.

Em relação à dimensão humana, Kunsch (2010) acredita que tenha sido “esquecida e pouco estudada” pelos pesquisadores e profissionais de comunicação. As organizações não são apenas locais de trabalho, mas também importantes lugares para o desenvolvimento da identidade humana. Uma vez que as pessoas passam parte considerável de seu tempo nas organizações, existe o desejo que o trabalho seja

gratificante e enriquecedor. A autora chama a atenção para o fato de que muitas vezes os estudos sobre organizações tendem a esquecer que elas são formadas por pessoas.

Durante muito tempo as organizações ofereceram aos trabalhadores programas voltados a sua capacitação, sistemas de saúde e previdência, planos de carreira, e também investiram na integração do ambiente laboral. Entretanto, os modelos de gestão implantados, mesmo levando em consideração todas essas questões, mostraram que as organizações continuaram a buscar o controle das pessoas, ainda que de maneira sutil, para o aumento da produção. Kunsch diz que “por meio da persuasão quanto à integração aos objetivos organizacionais, o foco continuou sendo sempre o da garantia de altos padrões de produtividade”. (KUNSCH, 2010, p.10)

Na visão de Kunsch (2010), hoje presenciamos mais transformações nesse sentido, retomando a questão humanística nos estudos organizacionais. A autora salienta que a preocupação agora diz respeito ao desenvolvimento de modelos de gestão mais voltados às pessoas, mais descentralizados e participativos, “mais direcionados a satisfazer necessidades humanas como a dignidade e a valorização das competências individuais”. (KUNSCH, 2010, p.11)

Kunsch (2008) diz que a dimensão humana é parte intrínseca das organizações, e deve ser analisada sob o ponto de vista de que todas as organizações são formadas por pessoas, que através de processos de interação se comunicam umas com as outras, e sem a comunicação, não existiriam as organizações. “A organização é um fenômeno comunicacional contínuo” (KUNSCH, 2008, p. 177). De acordo com a autora, o processo de comunicação que ocorre no contexto das organizações, onde se realizam trocas entre sistema macro (estrutura social) e micro (organizações) se condiciona a uma série de fatores que variam como, por exemplo, contextos sociais, políticos, econômicos, visão de mundo dos colaboradores etc. Na visão da autora, o fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação.

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e não termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral. (KREPS, 1995 *apud* KUNSCH, 2008, p.179)

Na dimensão estratégica a comunicação é vista como agregadora de valor ao negócio e faz parte da gestão das empresas. Nesse contexto, é identificada na organização a necessidade de planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação para que consigam se posicionar frente aos desafios da contemporaneidade. Nesse sentido,

As organizações contemporâneas devem buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os de seus públicos. Por isso, precisam planejar estrategicamente sua comunicação, para realizar relacionamentos efetivos. Este objetivo só será alcançado mediante bases conceituais, técnicas e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada. (KUNSCH, 2008, p.107)

Kunsch (2010) acredita que, para estar em nível estratégico, a primeira premissa é que a comunicação seja vista como ampla, abrangente e complexa, ou seja, que faz parte da natureza das organizações, que acontece nas três dimensões citadas, que sofre influências contextuais fortes, e que vai muito além de um setor que produz e transmite informações. Nesse sentido, Paulo Nassar (2008) reitera que a comunicação é por muitas vezes vista como mais uma atividade organizacional, como mais uma

ferramenta de gestão, focalizando-se apenas a transmissão de significados, informação e conhecimento. Porém, na visão do autor, a comunicação vem sendo, com o passar do tempo, reconhecida como um processo fundamental. Ou seja, a comunicação não é só uma ferramenta de gestão, mas ela é constitutiva da vida organizacional, e dá conta não somente da transmissão, mas também da formação do significado, da informação e do conhecimento.

Nassar (2008) afirma, ainda, que a comunicação organizacional também é imprescindível para que os aspectos formais, tais como missão, visão, valores, política, entre outros, não sejam somente informados aos colaboradores, mas também sejam apreendidos, de fato, por eles. O autor entende que todas as organizações, independente de modelo de gestão ou outros atributos que lhe conferem identidade em relação a outras empresas, tem um processo complexo de comunicação que integra suas políticas, planejamentos e ações. Desse modo:

Os aspectos formais, expressos por regulamentos, normas e procedimentos, direitos e deveres, missões e visões, que caracterizam as organizações contemporâneas, devem, do ponto de vista da administração, ser informados, entendidos, aceitos e implementados pelos que as integram. A comunicação, neste contexto formal, é fundamental para que a administração organizacional – políticas, planejamentos, ações, coordenações, direções e controles – tenham sentido e significado para os integrantes da organização e suas redes de relacionamento. (NASSAR, 2008, p.64)

A partir do que foi visto, a Comunicação Organizacional hoje vem fazendo parte, cada vez mais, das estratégias organizacionais, com todas suas modalidades comunicacionais. Para esse trabalho, torna-se importante o estudo mais aprofundado da Comunicação Interna, o que será realizado no próximo item.

### **3.2 Comunicação Interna**

Para Marlene Marchiori (2008) e Daniel Costa (2010), hoje as relações internas em uma organização são naturalmente valorizadas, uma vez que são responsáveis

pela construção da identidade organizacional. Costa (2010) enfatiza que é a comunicação interna que dá suporte ao ambiente interno, que mantém a empresa unida por um mesmo objetivo, que aproxima as pessoas, que promove a integração e a identificação com a cultura da organização, e afirma que não existe relacionamento, nem dentro e nem fora de uma empresa, sem comunicação. Nesse cenário de mudanças constantes, apenas as organizações que possuírem uma comunicação efetiva, coesa e comprometida, que dê resposta às transformações, conseguirá ser bem-sucedida.

Para Marchiori (2010), se a organização é constituída de pessoas, conseqüentemente todos os resultados da empresa também dependem delas. E se os resultados dependem delas, é de extrema importância que exista um bom ambiente de trabalho, e que elas estejam satisfeitas. A autora entende por Comunicação Interna o esforço que as empresas fazem para informar seus colaboradores, criar relacionamento com eles e facilitar a existência de objetivos comuns entre todos.

Entende-se por Comunicação Interna o esforço planejado e deliberado de uma organização voltado à construção e à manutenção estratégica de ações e canais de relacionamento com o público interno. Por público interno compreende-se o conjunto de empregados ou o corpo de colaboradores diretos de uma organização. [...] Dessa forma, a comunicação interna configura-se como um dos instrumentos estratégicos mais importantes com que pode contar uma empresa para melhorar as relações com seus empregados, possibilitar a integração e favorecer a existência de uma cultura compartilhada entre todos os membros de uma organização. (MARCHIORI, 2010, p.280)

Marchiori (2008) chama atenção para o fato de que, hoje, não basta mais a comunicação interna somente disseminar informações, ela tem que ser capaz de desenvolver efetivamente a cultura corporativa e a motivação. Segundo a autora, quanto maior for o envolvimento do colaborador com a organização, quanto mais integrado e motivado ele estiver, maior será o seu comprometimento.

Daniel Costa (2010) atenta para o fato de que a motivação não pode ser espontaneamente gerada pela comunicação, pois é exclusiva e intransferível do

indivíduo, mas que ela pode ser estimulada através de diversos fatores combinados, de forma que as pessoas percebam valor no trabalho e na empresa. Porém, também não é a empresa a razão única da motivação e felicidade do colaborador, uma vez que o trabalho é apenas um dos campos que proporcionam satisfação. Segundo o autor, “há fronteiras às quais a organização não consegue ultrapassar” (COSTA, 2010, p. 37), e sua responsabilidade se limita à realização profissional das pessoas que nela trabalham, pois, diferente da motivação ou felicidade, a empresa pode ter domínio sobre quais fatores deixam seus colaboradores realizados, e então pode gerenciá-los.

Costa (2010) afirma que a qualidade da relação de uma empresa com seu mercado, clientes e consumidores reflete diretamente o relacionamento que ela estabelece com seus colaboradores. Ou seja, independentemente da mensagem que queremos passar ao público externo, é imprescindível que os colaboradores já tenham recebido e acreditem para que então possam disseminar. Segundo o autor, “São as pessoas que, através de suas decisões e atitudes no trabalho, traduzem ao mercado tudo aquilo que a empresa é ou pretende ser” (COSTA, 2010, p.12). O autor salienta que, para ter o engajamento do público interno, é preciso oferecer mais que salários e benefícios, ou seja, transformar o trabalho delas em valor, e garantir que percebam isso. São os colaboradores que satisfazem as necessidades dos clientes, afirma o autor, e para satisfazer as necessidades do outro, é preciso que eles mesmos estejam satisfeitos.

Marchiori (2008) diz que o processo de comunicação interna, para ser eficaz, deve ter estratégias baseadas nos objetivos gerais da empresa, e para fomentar a confiança, a qualidade nas informações divulgadas é mais importante que a quantidade. Para a mensagem ter credibilidade é preciso, primeiramente, que esteja em consonância com a cultura da empresa, ou seja, que haja coerência entre discurso e ação. Além disso, as informações devem ser direcionadas sempre para quem irá recebê-las. Nesse sentido, Costa (2010) aponta a necessidade de se conhecer bem o público interno, suas percepções, expectativas e necessidades, para então comunicar uma mensagem que seja, de fato, pertinente. O autor salienta, ainda, que a linguagem também é fator crucial, pois deve ser totalmente voltada a quem vai receber, para que a mensagem seja entendida.

Assim como a linguagem deve ser direcionada, Marchiori (2008) diz que cada empresa é única, ou seja, não adianta aplicar uma mesma campanha em todas as empresas, pois elas certamente terão resultados diferentes. É preciso analisar cenários e culturas, para a correta construção de discurso. A autora frisa que também não há um veículo que seja global e sirva para todos os públicos e interesses, de maneira que é preciso segmentar a comunicação para que ela seja efetiva.

Costa (2010), por sua vez, entende que a estrutura de uma rede interna de comunicação é constituída por diferentes canais que se complementam, e que a escolha desses canais é baseada nas necessidades dos colaboradores e em seus hábitos de consumo de informação. O que é comum nas organizações é a reprodução das informações externas, internamente, fato com o qual se deve ter cuidado, de acordo com Costa (2010), pois os perfis de público podem ser diferentes, e se assim for a mensagem não estará corretamente direcionada.

Segundo Marchiori (2008), informar não é comunicar, por que informar não garante o entendimento correto da mensagem, de forma que deve haver um monitoramento das respostas. Para atingir o público, de fato, é positivo que se tenha um planejamento estratégico de comunicação interna, ancorado em pesquisas e levantamento da cultura da organização, levando em consideração a estratégia da empresa. E para que esse plano funcione, é fundamental que a empresa valorize esse processo. Na visão de Costa (2010), é interessante que os canais de comunicação tenham “vida própria”, ou seja, proporcionem interatividade, e principalmente, prestem serviço, o que quer dizer oferecer às pessoas, além de informações institucionais, conhecimentos úteis, como dicas de saúde, orçamento doméstico etc. Sendo assim, é bem provável que os canais internos de comunicação tenham “vida longa” e ofereçam motivos para leitura.

Em relação aos canais, Nassar (2008) diz que existem as redes formais, que se constituem pelos canais oficiais, regulamentados pela empresa, e as redes informais, que se formam a partir do que podemos chamar de “rádio pião”, “rádio corredor”, que é muitas vezes responsável pela criação dos boatos. Para Costa (2010), a “rádio corredor” é a principal concorrente da comunicação interna, e que é impossível extingui-

la, mas possível neutralizá-la, minimizando seus efeitos, através da comunicação interna transparente, excelente e ágil.

A comunicação interna se torna estratégica na organização, capaz de sobrepujar os efeitos da boataria, quando é mais bem qualificada, mais completa e interessante; não omite o que é importante e trata, inclusive, de fatos ruins, com autenticidade e compromisso com as pessoas; e muito importante, quando é rápida o bastante para chegar, senão antes, logo após o boato, sem se perder em intermináveis processos de aprovação e deixando clara a versão oficial. (COSTA, 2010, p.119)

Na visão de Marchiori (2008), comunicar é conseguir uma reação que prove que o receptor também se comunicou, sendo a efetividade do processo de comunicação um dos maiores desafios para os profissionais de comunicação interna. Para começar, a autora acredita que os colaboradores devem participar, validar e aceitar o processo, e o profissional responsável tem de circular livremente entre os diferentes níveis hierárquicos. Senão, é possível que não se tenha informações pertinentes. “A comunicação e a organização caminham lado a lado. Comunicação é essencialmente uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança. Portanto, uma empresa é comunicação” (MARCHIORI, 2008, p.222). Nassar (2008) complementa a visão de Marchiori (2008) dizendo que, nesse sentido, os fluxos de comunicação devem ocorrer de forma descendente (do topo da pirâmide para a base), ascendente (da base para o topo), lateral ou horizontal (entre pessoas de mesmo nível hierárquico) e transversal (sem limites hierárquicos, em todas as direções).

Outra questão importante quando se fala em comunicação interna diz respeito à comunicação direta através das lideranças. De acordo com Costa (2010), as lideranças representam o principal meio que uma organização dispõe para a construção de um discurso alinhado entre todos os colaboradores, uma vez que todo o esforço de comunicação interna da organização converge na comunicação direta e “as lideranças representam a linha de frente da organização junto ao colaborador” (COSTA, 2010, p.115). Segundo o autor, é competência fundamental de todos os gestores saberem comunicar e disseminar a estratégia da empresa, e que se eles não souberem como

fazer, é responsabilidade da empresa capacitá-los. Costa (2010) chama atenção que, além de disseminadores, os gestores também são responsáveis pela percepção dos colaboradores de serem ouvidos ou não na empresa.

De acordo com Marchiori (2008), um dos fatores de sucesso da comunicação interna está na criação de um ambiente onde as pessoas se comuniquem bem, também entre os diferentes níveis, se orgulhem da empresa, contem sua história, se identifiquem com ela. Para que a comunicação interna seja estratégica, a autora acredita que é preciso que as políticas e estratégias sejam definidas e transparentes, que haja diálogo aberto entre direção e funcionários, que a busca do comprometimento seja por meio da veracidade nos relacionamentos, que a seleção de informações divulgadas efetivamente contribuam para o conhecimento, que exista adaptação de formato e discurso, observando a linguagem para cada nível de funcionários, que haja a utilização de múltiplos canais interativos e que exista valorização das lideranças, formais e informais.

Através do trabalho em uma empresa, conhecimentos são transferidos de forma contínua, o que, segundo Marchiori (2008), acresce capacidade estratégica para a organização. Através da comunicação interna e seus canais, espaços podem ser criados para que os colaboradores de fato queiram desenvolver ao máximo o seu potencial, e se identifiquem com a organização. “As pessoas têm de encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar razão para o porquê de trabalharem”. (MORIN, 2005 *apud* MARCHIORI, 2008, p. 213).

### **3.3 Escola de Montreal**

Partindo de uma perspectiva mais ousada da comunicação organizacional, podemos citar os estudos da “Escola de Montreal”, especialmente centrada na figura de seu principal teórico, James R. Taylor. Diferentemente das perspectivas tradicionais que priorizam as pesquisas em comunicação organizacional, partindo do pressuposto de que a organização é a figura principal a ser estudada, a comunicação ganha destaque de protagonismo nos estudos dessa área.

Esta corrente de pensamento surgiu na Universidade de Montreal – Quebec, Canadá – nos anos 80, porém hoje esta escola “não está mais localizada em uma cidade particular, mas constitui uma rede de pesquisadores localizados em diversos países em cinco continentes, todos envolvidos numa mesma busca: descobrir como a organização emerge da comunicação” (TAYLOR, 2006 apud CASALI, 2009, p. 109)

Esta vertente tem trabalhado a comunicação organizacional com o pressuposto básico de equivalência, vendo a comunicação como organização, em vez da comunicação nas organizações. Taylor adota uma perspectiva mais dialética e assume a complexidade da comunicação nas organizações. Para a Escola de Montreal a interação entre as pessoas acontece através da comunicação, e, portanto é na conversação que a ação de organizar acontece. O importante não é somente a estratégia, e sim o processo. Os processos de comunicação de uma empresa que dão forma à organização e vão determinar como ela será, como se organizará, como fará negócios, que tipo de pessoas irá valorizar. Taylor assinala que os processos de comunicação – até mesmo aqueles orais, interpessoais – fazem fluir as idéias, os valores e terminam por cristalizar uma cultura empresarial que vai determinar como as coisas são feitas.

Um dos princípios da Escola de Montreal, citado por Casali (2009) é a Teoria da Coorientação, representada por A, B e X, onde A e B são atores sociais e X o objetivo deles. Os atores estão coorientados para um objetivo em comum, é somente através da interação que os atores conseguem chegar ao seu objetivo, a relação entre estas partes colaboram tanto para o objetivo como para criação da identidade do objeto. A Escola de Montreal acredita que quando há uma comunicação os atores que participam dela interpretam as informações e saem dela com uma nova visão do fato, é uma junção de informações que ao fim se transforma em outra informação.

Na coorientação os agentes podem ser individuais ou coletivos, a comunicação é fractal, ou seja se repete em várias escalas, e tendem a imbricação, isto é, sobreposição que pode ser ilustrada pela disposição de telhas em um telhado. Problemas na imbricação surgem quando os atores têm pontos de vista diferentes, e aí ocorre uma falha na coorientação.

As organizações são vistas como construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros, onde a percepção desses influencia na criação da cultura organizacional, ou seja comunicação é organização e organização é comunicação.

Outra abordagem da Escola de Montreal apresentada por Casali (2009) é o modelo texto-conversações, que é representado por um processo contínuo em que textos viram conversações e conversações se transformam em textos. Onde textos representam a organização formal e conversações a informal.

No Brasil, diferente da América do Norte, essa teoria ainda é rara, ao invés das organizações serem analisadas através da sua comunicação, elas são analisadas através de seus processos administrativos, da gestão. Taylor acredita que não exista um modelo internacional para a Comunicação Organizacional, cada país cria o seu modelo de acordo com a sua cultura. A favor de Taylor e da Escola de Montreal, esta corrente de pensamento vêm sendo disseminada no Brasil pelos trabalhos da Adriana Machado Casali.

## **4. OS PROGRAMAS DE INTEGRAÇÃO E SUA APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Neste capítulo serão apresentados as características, objetivos, funções e vantagens dos programas de integração segundo a visão de diversos autores. Em seguida, será descrito um relato de experiência baseado nas teorias vista até o momento sobre o processo de socialização de novos funcionários dentro de uma determinada organização.

### **4.1 Programas de integração**

Para se ter um empregado motivado, comprometido com o trabalho e com o resultado da empresa, é necessário que ele seja bem recebido, acolhido, informado. Ele deve ser integrado na organização, como o próprio nome já diz, e não somente colocado nela.

Para isso, é recomendável que a empresa tenha um programa de integração eficiente. Seguramente um programa bem elaborado, com comunicação eficaz dirigida ao público alvo, dá bons resultados. Um programa de integração não deixa de ser um programa de comunicação, para isso é importante que o conteúdo, a forma, a linguagem, os recursos sejam adaptados ao público alvo.

Em um conceito básico, Chiavenato (2002, p. 512) diz que “O treinamento de integração visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar”. É necessário um planejamento para a realização da integração do novo colaborador à empresa, em um programa que fornecerá ao novato informações importantes sobre a organização, o que proporcionará sua adaptação mais rápida (CHIAVENATO, 2002).

Gil (2008) corrobora com esta idéia, quando define que a integração é um processo educacional em curto prazo que possibilita que o indivíduo entenda com clareza as atividades da empresa e o que se espera dele. O treinamento de integração

tem por objetivo sanar as carências e a falta de informações sobre os serviços realizados na organização facilitando a socialização do novo colaborador na empresa.

Oliveira e Eccel (2011) afirmam que a integração organizacional reduz os anseios do novo empregado frente à empresa a qual desenvolverá as suas atividades. Em suas visões, é necessário que seja apresentado ao novo colaborador o histórico, ramo de atividade da empresa, como está estruturada as políticas que orientam o funcionamento da organização, entre outras informações.

O processo informal de integração do novo colaborador acontece no cotidiano do trabalho, ou seja, após a sua alocação em seu setor, por conseguinte o novato tende a escolher um colega para ajudá-lo em sua socialização na empresa. Sendo assim, se não houver um acompanhamento por parte da organização sobre este processo, a pessoa escolhida pode ser tanto um exemplo do que a instituição espera como também alguém que passe as suas impressões equivocadas sobre as atividades e a empresa (OLIVEIRA e ECCEL, 2011).

Os autores também alertam que por descuido, indiferença, competitividade ou inveja os novatos podem acabar “atirados à arena”. Deficiências na integração podem fazer com que acabem ignorados, hostilizados ou até descartados, o que conduz a demissões e rotatividade. Segundo Fleury (2007) é através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamento vão sendo repassados e incorporados ou não pelos novos membros. Através da integração a empresa busca a adaptação do comportamento do indivíduo às suas necessidades e objetivos, buscando melhor relacionamento entre o novo colaborador e a empresa.

Torna-se necessário preparar os profissionais contratados para que possam, no menor período de tempo possível, começar a dar o retorno que deles se espera. Uma vez integrado à estrutura, é preciso avaliá-los, de forma a identificar suas potencialidades e definir como elas podem ser aplicadas em benefício da empresa e dos indivíduos.

O objetivo básico do processo de integração consiste em buscar a melhor relação entre o funcionário e a empresa, de forma que o novo funcionário saiba os valores, visão, missão da empresa, a forma que eles atuam como realizam o seu

trabalho, a qualidade dos seus produtos e serviços, a forma de lidarem com seus clientes e fornecedores, cultura da empresa, tradições, história de como ela surgiu, com o intuito de facilitar a sua adaptação. Nesta apresentação, também são informados as normas e procedimentos das empresas, os benefícios que ela oferece, além de informações sobre políticas da empresa para avaliação do desempenho, remuneração e programa de bônus, estrutura organizacional. Sua duração geralmente é de um dia a uma semana, variando de empresa para empresa.

Os programas de Integração são realizados a funcionários recém admitidos e também em outros momentos, com funcionários mais antigos, por períodos, como por exemplo: para a implantação de um novo sistema, palestras e dinâmicas.

No processo de integração para novos funcionários, ele passa por um processo de conhecimento da empresa e do ramo em que ela atua. Algumas empresas utilizam esta prática através de vídeos, apresentação on-line, reuniões com representantes e varias áreas para dinamizar o processo, através de tour interno e externo pela empresa.

O processo de integração para funcionários mais antigos é feito de forma que venha motivar o funcionário através de cafés da manhã, festas de fim de ano, premiações, reuniões para trocas de informações, seminários, ginásticas laborais, palestras e dinâmicas.

Segundo Chiavenato (2004), dentre as vantagens deste processo, podemos citar:

- Reduzir a ansiedade das pessoas: A ansiedade suscita principalmente nos recém-contratados, devido ao receio de algo dar errado, nos primeiros dias de trabalho. Para que possamos reduzir essa ansiedade é preciso que o tutor seja experiente e passe todas as informações de sua atividade e com o tempo conseguimos reduzir a ansiedade dos funcionários.
- Reduzir a rotatividade: A redução dos recém-contratados, no período inicial é o receio de não dar conta de desempenhar as suas atividades estipuladas durante a sua jornada de trabalho.

- Economizar tempo: Quando o funcionário, não é bem orientado é preciso que ele saia procurando informações básicas ou procedimentos dentro da organização, e com isto o funcionário acaba perdendo tempo na sua jornada de trabalho. Por isso, é de suma importância que tutor orientado o recém-contratado com todas as informações básicas sobre a organização.
- Para desenvolver expectativas realísticas: Os novos funcionários ficam sabendo o que a organização espera de si, e quais são as metas que ele deve seguir para alcançar os objetivos estabelecidos. O programa de orientação, apesar de ter materiais atrativos ou financeiros, é considerado como um influenciador promovendo a satisfação dos funcionários.

Percebe-se receptividade por parte dos funcionários e todos elogiam o processo, se constituindo também um excelente instrumento de endomarketing, pela necessidade de lidar com novos produtos ou serviços que são oferecidos pela empresa a seus clientes. As empresas conseguem maior produtividade em menos tempo e redução do numero de dúvidas a respeito das práticas da empresa, seja com relação a suas políticas , seja na administração dos benefícios.

O gestor tem muita responsabilidade neste processo, que se aplica a fazer com que o novo funcionário se sinta em casa, definindo a ele a posição que irá ocupar na empresa, evitando o excesso ou inadequação de informações, identificando as condições oferecidas (materiais, sociais e ambientais), acompanhando-o no treinamento introdutório e no desenvolvimento de sua aprendizagem, criando assim um clima saudável e adequado em sua equipe. Na realidade, o maior contato e, portanto, a imagem que o funcionário tem da instituição, se concentra em sua relação com o gestor, estabelecida, em grande parte, a partir do contato inicial entre ambos.

De acordo com Schein (2009), as reações individuais que podem surgir em decorrência das práticas de integração adaptadas pelas organizações podem caracterizar-se segundo três tipos: Rebelia (rejeição de todos os valores e normas da organização); Individualismo criativo (aceitação de alguns valores e normas básicas e vitais da organização, mas rejeição de outros menos relevantes); e Conformismo (aceitação de todos os valores e normas da organização). As consequências possíveis

destes tipos de reação variam imenso, podendo ir da demissão à subida de posição hierárquica na organização. Os colaboradores que demonstram posturas mais avessas à cultura organizacional podem ser vistos como inadaptados ou, pelo contrário, como fontes de novas ideias e de novos modos de comportamento, eventualmente, mais eficazes. Enquanto que as posturas mais conformistas, a curto prazo, são vantajosas para ambas as partes, mas a longo prazo tornam-se bastante limitativas.

Toda organização precisa de uma metodologia e de estratégias para a integração de novos colaboradores. A assimilação adequada de um colaborador facilita o seu relacionamento com as várias áreas da organização, o entendimento dos produtos e serviços oferecidos o motiva para o desempenho e o sucesso pessoal, da equipe e da empresa. A integração deve mostrar claramente o papel de cada um dentro da organização e as perspectivas e condições de evolução profissional e/ ou financeira. O processo de integração serve também para reciclagem de todos os colaboradores, mantendo-os atualizados e homogeneizando a linguagem e o conhecimento dentro da empresa.

A maioria das empresas adota programas de Orientação de Novos Funcionários, para o repasse de informações, que podem abranger desde orientações sobre instalações, localização de equipamentos, locais de livre acesso ou acesso restrito, áreas comuns, até políticas de administração de pessoal, contrato de trabalho e outras regulamentações. Esse formato visa informar, mais do que integrar.

Um Programa de Integração envolve muito mais do que o mero repasse de informações. A diferença entre um programa de Orientação e um de Integração de Novos Funcionários é a mesma diferença entre conhecer a nova empresa, e tornar-se parte dela.

Nesse Treinamento Introdutório, torna-se possível repassar ao novo colaborador a missão, a visão, os valores da instituição, assim como suas políticas internas e da qualidade. Cabe ressaltar, que esse é o momento ideal para repassar direitos (benefícios e possibilidades de crescimento profissional) e informar sobre deveres, principalmente pelo fato do novo funcionário estar entusiasmado com essa nova etapa de sua vida profissional, o que propicia um campo fértil ao incentivo pela busca do

conhecimento, pelo engajamento nas novas funções e pela oferta de novas ideias e sugestões. Com vistas a propiciar qualidade no repasse das informações, torna-se interessante fornecer material de acompanhamento e estudo a todos os colaboradores, seja através de apostila, seja através de manual do funcionário. Em um segundo momento, no Treinamento Introdutório são repassadas as informações técnicas necessárias ao desempenho da nova função.

**Tabela 1: Os principais itens de um programa de integração**

<b>Assuntos organizacionais</b>	<b>1. A missão e os objetivos globais da organização</b>
	<b>2. As políticas e diretrizes da organização</b>
	<b>3. A estrutura da organização e as suas unidades organizacionais</b>
	<b>4. Produtos e serviços oferecidos pela organização</b>
	<b>5. Regras e procedimentos internos</b>
	<b>6. Procedimento de segurança no trabalho</b>
	<b>7. Arranjos físicos e instituições que o novo membro irá utilizar</b>
<b>Benefícios oferecidos</b>	<b>1. Horário de trabalho, de descanso e de refeições</b>
	<b>2. Dias de pagamentos e de adiantamento salarial</b>
	<b>3. Programa de benefícios sociais oferecidos pela organização</b>
<b>Relacionamento</b>	<b>1. Apresentação aos empregados e aos colegas de trabalho</b>
<b>Deveres do novo participante</b>	<b>1. Responsabilidades básicas confiadas ao novo colaborador</b>
	<b>2. Visão geral do cargo</b>
	<b>3. Objetivos do cargo</b>
	<b>4. Metas e resultados a alcançar</b>

Fonte: Chiavenato, 2004,p.179.

Vale lembrar que em alguns ramos de atividade, principalmente naqueles onde o trabalhador possui algum risco à sua saúde (atividades consideradas insalubres ou de periculosidade), a legislação brasileira torna essa etapa do treinamento obrigatória. Diante do exposto, percebe-se a importância de um treinamento planejado, organizado, executado e controlado de forma coerente e embasado na política defendida pela

empresa, a fim de provocar mudanças desejadas e consolidar pontos positivos de sua cultura organizacional.

Quando uma organização contrata um novo talento, a empresa espera que esse profissional agregue valor ao negócio e que traga consigo criatividade e comprometimento. No entanto, para que essa expectativa seja consolidada no dia-a-dia é preciso considerar que muitos fatores estão envolvidos nesse contexto. Dentre esses, além da bagagem de competências técnicas e comportamentais que o colaborador recém-contratado traz consigo, torna-se necessário que ele se sinta parte da equipe.

## **4.2 Relato de experiência – Colégio Interativo e a socialização de novos colaboradores**

Até este momento foram apresentadas as teorias que fundamentam o processo de socialização dos funcionários nas organizações. Neste item as teorias servirão como base para relatar a experiência que tive ao longo do ano trabalhando na instituição de ensino Colégio Interativo. As informações contidas aqui foram obtidas através da observação participante e conversas informais com os colaboradores da empresa. O objetivo deste trabalho é relatar como ocorre a integração dos funcionários dentro da estrutura corporativa do Colégio, e, se possível, propor mudanças para evolução do processo, de forma a beneficiar organização e colaboradores.

### **4.2.1 Apresentação da organização**

A organização em destaque surgiu em Bauru no ano de 1986, quando a extinta Casa de Ensino Duque de Caxias passou por uma reformulação da diretoria administrativa, a escola passou então a ser reconhecida como Colégio Interativo. Inicialmente, a organização oferecia aos alunos cursos do Primário, Ginásio e Colegial. Dois anos depois, em 1988, a escola adicionou o curso Pré-vestibular à sua grade de ensino.

Trata-se de uma escola tradicional de Bauru, devido aos seus longos anos de funcionamento e serviços prestados. Apesar de ter passado por reformulações na estrutura física, continua localizada no mesmo endereço inicial, na Avenida Duque de Caxias, referência na cidade.

Hoje o Colégio Interativo oferece cursos para o Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio e Pré-vestibular (caráter extensivo e intensivo). A escola possui uma média de 400 alunos, onde a maioria é concentrada no Ensino Médio e Pré-vestibular, carros-chefe da organização. A atual administração acredita na importância do ensino de qualidade nesta fase para aprovação em instituições de ensino superior reconhecidas, o que garante credibilidade à imagem do Colégio.

Para fazer funcionar os seus propósitos, atualmente a estrutura corporativa do Colégio Interativo conta com cinquenta e um colaboradores, e se caracteriza da seguinte forma:

- **Administração:** a equipe administrativa conta com um diretor, dois auxiliares de administração, um auxiliar de comunicação, três secretárias, três faxineiras. Estes funcionários auxiliam em todos os setores pedagógicos da organização, que serão apresentados a seguir.
- **Equipe pedagógica:** a equipe pedagogia conta com uma diretora, três coordenadores, quatro inspetores, e uma equipe de quarenta e dois professores, divididos entre três setores: Fundamental I, Fundamental II e Médio, e Pré-vestibular.

#### **4.2.2 As teorias confrontadas com a realidade organizacional**

##### **✓ Sobre a Gestão de Pessoas, Cultura organizacional e Socialização**

Como exposto por Chiavenato (1999) no início do segundo capítulo deste projeto, vimos que o processo de Gestão de Pessoas tem sido a mola mestra na busca das organizações pela excelência, fato que demonstra a importância que deve ser dada atualmente ao fator humano dentro das empresas. Com o avanço da globalização, o

acelerado desenvolvimento tecnológico, e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surgem como a principal vantagem competitiva das empresas as pessoas que nelas trabalham.

O capital humano nas organizações deve ser considerado como elemento principal. Afinal, são os funcionários que geram e fortalecem as relações necessárias para condução de qualquer negócio.

Na organização relatada, existem alguns pontos do processo de gestão de pessoas que podem ser evoluídos. Dentre os exemplos citados por Chiavenato (1999) e Gil (2008) um ponto a ser destacado é sobre a avaliação de desempenho dos colaboradores. O Colégio Interativo não possui nenhum tipo de metodologia que vise analisar o desempenho individual do novo colaborador que ingressa na empresa. Esta é uma importante ferramenta de auxílio à administração, pois fornece informações que auxiliam na identificação de problemas, na tomada de decisão sobre práticas de bonificação, aumento de salários, necessidades de treinamento, ou até demissões. Não raro, as informações sobre um funcionário desmotivado, que não conseguiu se adaptar à estrutura organizacional da escola, chegou para administração de forma tardia. Com este processo de avaliação de desempenhos, o problema pode ser identificado a tempo de juntos, organização e colaborador, poderem encontrar uma solução.

Outro ponto que merece atenção quando olhamos para a realidade do Colégio, com relação ao capital humano, seria o reconhecimento e a retenção de talentos. Nada mais importante para uma organização que presta serviços educacionais possuir em sua grade profissionais altamente qualificados, a fim de que possa garantir a qualidade de ensino aos alunos. Esta se torna uma grande vantagem competitiva nos dias de hoje. É extremamente válido investir na formação, capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais, além de que ser reconhecido e recompensado é altamente motivador para o colaborador e cria com a organização uma relação de identificação, senso de pertencimento e fidelidade.

São duas estratégias que de fato poderiam contribuir para cultura organizacional do Colégio. Cultura essa, que acaba sendo disseminada pela administração de forma pouco efetiva e clara. O Interativo não conta com um propósito claro de missão, valores

e visão. Em nenhum momento estas informações são passadas para os recém chegados, ou já foram passadas aos veteranos.

De acordo com Robbins (2002) é a cultura organizacional que oferece ao colaborador um sentimento de identidade, de unidade e de participação coletiva aos membros da organização, é ela quem incentiva o empenho e guia o comportamento das pessoas. Através da disseminação da cultura organizacional que a empresa irá moldar as atitudes e comportamento dos funcionários, devido a isto se destaca a sua relevância.

Torna-se um fator agravante o desconhecimento da cultura organizacional por parte dos colaboradores, pois estes estarão sujeitos a comportamentos que não condizem com as normas e valores da empresa, e acabam por deturpar a imagem do Colégio. Sem dúvida prejuízo para os dois lados. Tornar a cultura organizacional comum é dever de toda organização. Aceitar melhor a sua existência, compreender os seus meandros, entender como ela é criada, sustentada e aprendida, é tarefa do colaborador. Pode melhorar a sua capacidade de sobrevivência na empresa, além de ajudá-lo a explicar e prever o comportamento dos colegas no trabalho.

Uma empresa que possui valores essenciais bem definidos e amplamente compartilhados, torna maior o impacto positivo das lideranças sobre o comportamento dos funcionários e, portanto, menor a rotatividade. Chiavenato (1999) afirma que existem varias formas das pessoas aprenderem a cultura organizacional da empresa em que trabalham, dentre elas: historias, rituais e cerimônias, símbolos materiais e linguagem. Pensando nisso, pode-se listar uma série de opções para difundir a Cultura Organizacional do Colégio Interativo com mais clareza:

- a elaboração de um livreto, uma espécie de manual para o funcionário, trazendo o histórico da escola, fotos da trajetória de vinte e sete anos de funcionamento, uma definição clara dos valores, missão e visão, normas e condutas, curiosidades etc;
- a criação de um jornal interno, um periódico, que poderia ser lançado a cada um ou dois meses, contendo informações sobre educação, o depoimento de

- colaboradores sobre algum tipo de experiência que vivenciou na escola e vale a pena ser compartilhado, eventos previstos, aniversariantes do mês etc;
- a consolidação de eventos internos como confraternização do dia dos professores e confraternização de final do ano (que já fazem parte do calendário);
  - firmar a cultura organizacional também na estrutura física do Colégio. No espaço comum para funcionários, como sala de TV ou sala dos professores, exporem quadros onde constam a missão, visão e valores da empresa, fotos do atual quadro de colaboradores.

Estes detalhes ajudam na absorção da cultura organizacional por parte dos colaboradores, característica essencial para que o processo de socialização possa acontecer. A socialização tem como objetivo fazer com que o novo colaborador se sensibilize e incorpore os valores, normas e padrões de compromisso com a empresa que considera imprescindíveis para o seu bom desempenho.

Chiavenato (1999) afirma que os processos de socializar pessoas variam enormemente pois têm características únicas de cada organização, que procura induzir a adaptação do comportamento do indivíduo às suas expectativas e necessidades.

Atualmente o Colégio Interativo não conta com técnicas consideradas suficientes para completar a socialização de funcionários novatos. Ao passar pelo processo seletivo, onde são descritos cargo, deveres, direitos, benefícios, colaborador tem uma rápida apresentação ao prédio e às salas onde vai executar suas atividades e depois é encaminhado diretamente à equipe da qual fará parte.

Este tipo de integração informal, geralmente feita por um companheiro de trabalho, que já tem suas próprias funções, é uma forma “perigosa” de receber o novo colaborador. Houve casos em que esta tarefa recaiu sobre funcionários descontentes com a organização, que faltaram com a ética e criticaram a empresa e colegas para o recém-chegado. Conseqüentemente, o nível de motivação do entrante caiu e ele também se desinteressou pela organização. Por este motivo Fleury (1997) analisa o processo de socialização de novos membros como crucial para a reprodução do universo simbólico.

Ao conversar com quatro funcionários admitidos pelo Colégio dentro dos últimos seis meses, todos afirmaram que as informações que receberam ao ingressar na organização foram vagas. Eles não sabiam o que esperar do serviço e se sentiram inseguros ao iniciar suas funções, com medo de tomar atitudes equivocadas. Dentre os quatro, um deles disse que a primeira impressão que teve da escola foi de uma organização “bagunçada”, devido à insuficiência e ao desencontro das informações que obteve.

Não existindo processos estruturados para receber, orientar e integrar os recém chegados é notável a falta de controle da organização, e o colaborador decide agir por conta própria, desestabilizando a harmonia do ambiente organizacional. Ainda citando Fleury (1997), é neste sentido que os rituais de socialização desempenham o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e, ao mesmo tempo, de delimitação do processo de exclusão dos demais. Para evitar situações como esta, entende-se que pessoas devidamente treinadas e preparadas para recepcionar os novos integrantes e esclarecer dúvidas devem, portanto, assumir este encargo.

O ideal seria que todo funcionário recém-contratado transpassasse pelas três fases da socialização organizacional comentadas por Robbins (2002). Na primeira fase, denominada pré-chegada, o novato tem as informações básicas sobre a escola, e as instruções do cargo que irá ocupar; esta é a fase das expectativas. A segunda fase, o encontro, é o momento no qual o colaborador irá confrontar suas expectativas com a realidade que a organização tem a oferecer, nesta fase as duas podem convergir e o colaborador pode se sentir deslocado e desestimulado para continuar suas funções. A terceira e última fase trata-se por metamorfose, na qual a transformação acontece, o colaborador domina com sucesso suas funções, se sente totalmente confortável com seu trabalho e com a organização. Para o autor, é neste momento em que a socialização do indivíduo se completa dentro do ambiente organizacional.

Até este ponto, podemos observar que o processo de “integrar” depende diretamente da ação de comunicar. Identificamos, então, a comunicação organizacional do Colégio como um fator a ser evoluído.

### ✓ **Sobre a comunicação organizacional**

No terceiro capítulo deste estudo a comunicação organizacional foi apresentada como uma importante ferramenta estratégica para as organizações atualmente.

Tratamos comunicação organizacional como mix das três áreas de comunicação dentro das empresas, as quais são: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação administrativa. Kunsch (2008) define a união destes compostos como comunicação integrada, e afirma que apesar de suas peculiaridades, elas devem ser trabalhadas juntas e de forma harmoniosa. Para este relato, nos aprofundaremos às funcionalidades da comunicação administrativa, também denominada de comunicação interna.

Com base no histórico da comunicação organizacional, apresentado por Kunsch (2008) juntamente a Olivera e Paula (2008), percebemos que a globalização trouxe uma nova dimensão para comunicação dentro das empresas. Com a abundância dos fluxos e demandas informacionais, a comunicação passou de seu caráter de acessório, deixando de ser atividade que se descarta ou se relega ao segundo plano, para um status estratégico, fundamental para a excelência nos relacionamentos das empresas com os seus inúmeros públicos estratégicos.

Aplicando esta afirmativa à realidade do Colégio interativo, temos a comunicação organizacional interna como um instrumento estratégico para trabalhar com o público interno, de forma a desenvolver efetivamente a cultura corporativa e a motivação dos funcionários, conseqüentemente promovendo a integração e mantendo a empresa unida por um mesmo objetivo. Assim salienta Costa (2010).

De acordo com Nassar (2008), os aspectos formais que compõe a cultura corporativa da empresa, tais como missão, visão, valores e políticas, devem ser difundidos através da comunicação organizacional. Desta forma, o processo de integração e socialização ganha força através da comunicação. Aplicando as técnicas certas, baseadas em um planejamento focado nos princípios da organização, a comunicação interna acaba se tornando um instrumento capaz de “moldar” o funcionário de acordo com os objetivos da empresa.

No Colégio Interativo a comunicação interna poderia ser usada de forma estratégica através de alguns itens já citados quando explanamos sobre socialização, tais como jornal interno e manual do funcionário; entre outros ainda não sugeridos como: programa de cartazes, os murais, a intranet, a caixa de sugestões, vídeos institucionais. Estas são apenas algumas opções para ilustrar as possibilidades de aproximação da organização com seu público interno.

Em suma, as estratégias de comunicação do Colégio devem ser elaboradas levando em conta dois pilares descritos por Machiori (2008) e Costa (2010): a cultura organizacional da escola e o cenário onde está inserida, e público ao qual a mensagem será destinada. Comunicar vai além do ato de informar, a organização precisa estar atenta, conhecer o público interno para transmitir a mensagem de forma clara, pelos canais corretos, a fim de garantir a assimilação dos colaboradores. Este processo será dotado de características peculiares da empresa, por esta razão cada organização deve formular suas próprias estratégias de comunicação.

Para Kunsch (2008), a comunicação organizacional pode ser transmitida em três dimensões: instrumental, humana, e estratégica. À dimensão instrumental cabe a tarefa de envio de informações selecionadas para o público interno através das mídias internas. A dimensão humana caracteriza-se pela valorização dos colaboradores no contexto organizacional. E a dimensão estratégica é baseada no planejamento da organização para alcançar seus objetivos. Analisando as características de cada uma, percebemos que as três são relevantes para o processo de socializar os colaboradores.

Partindo para outra perspectiva da comunicação organizacional, temos a corrente de pensamentos da Escola de Montreal, trazendo a comunicação como fator chave para formação da cultura nas organizações, não apenas como uma ferramenta estratégica que ajuda a promovê-la.

De acordo com a teoria da coorientação, apresentada por Casali (2009), o fato ocorre da seguinte forma: dois colaboradores são coorientados para um objetivo em comum. Estes dois colaboradores só poderão chegar ao objetivo através da interação, e essa relação das duas partes colabora para a formação do objetivo final. O fato é que através deste processo de interação, através da comunicação, é formada e cultivada a

cultura empresarial. Os pensadores da Escola de Montreal tendem a defender que a organização emerge da comunicação e não o contrário.

Esta afirmativa é perfeitamente cabível a este estudo, uma vez que defendemos a integração do público interno como fator essencial para o sucesso das organizações, e a comunicação como fator imprescindível para integração.

### ✓ **Sobre os programas de integração**

Ao comentar sobre a socialização organizacional, descrevemos o modo que os colaboradores são integrados à estrutura organizacional do Colégio Interativo. Pudemos notar algumas falhas, e ajustes são visíveis se forem fundamentados nas teorias vistas sobre o assunto. Um programa de integração dos colaboradores à empresa, elaborado à luz dos referenciais teóricos, poderá garantir condições para que este processo evolua e traga benefícios permanentes para a empresa e para o colaborador.

Segue abaixo uma proposta de programa de integração de novos funcionários para o Colégio Interativo, elaborada com base nas teorias discutidas neste estudo. Teve em grande parte a contribuição de Chiavenato (2004) elucidando os principais itens de um programa de integração.

### **Programa de Integração de Colaboradores – Colégio Interativo**

#### **• Fase 1 – Apresentação da organização**

Nesta primeira fase, os colaboradores deverão ser orientados sobre assuntos como:

- Missão, visão e valores globais da organização;
- Breve histórico da instituição
- Políticas e diretrizes da organização;
- Estrutura da organização e suas unidades organizacionais;
- Normas e procedimentos internos;

- Arranjos físicos e instituições que irá utilizar;
- Horário de trabalho;
- Dia de pagamento, e programas de benefício.

Esta fase inicial será coordenada pelo diretor administrativo da organização, de forma individual ou coletiva. Seria interessante que tivesse a duração de três ou quatro horas, para que o processo não seja longo a ponto de se tornar tedioso, ou rápido demais, chegando a faltar informações. É de extrema importância que seja realizada de maneira indistinta com os colaboradores de todos os setores, para que todos trabalhem dentro de uma mesma política, seguindo os mesmos objetivos.

- **Fase 2 – Acolhimento da equipe**

Após serem repassadas todas as informações relevantes sobre a organização e seu funcionamento, o novo colaborador será conduzido à equipe da qual se tornará integrante.

Esta fase irá abranger:

- Apresentação do recém-chegado aos colegas de trabalho, bem como a função de cada um dentro da empresa;
- Responsabilidades básicas confiadas ao novo funcionário;
- Visão detalhada sobre o cargo e as funções que deverá exercer;
- Metas e resultados a alcançar;
- Escolha de um tutor a quem o novo integrante irá recorrer em caso de dúvidas no trabalho e dificuldades para integrar-se.

É conveniente que esta segunda fase seja encaminhada pelo supervisor ou coordenador do setor que o novo funcionário fará parte. Toda organização precisa trabalhar com um objetivo comum, mas todas as áreas possuem seus objetivos específicos que não podem ser tomados de forma generalizada. Ao trabalhar em equipe, o entrante precisa captar essas especificidades e incorporá-las ao seu estilo pessoal de trabalho.

Outro ponto a se destacar, é sobre a escolha do tutor. O funcionário escolhido deve ser de confiança, apresentar princípios éticos e estar disposto a ajudar, sem comprometer a organização ou o novo colaborador.

- **Fase 3 – Acompanhamento**

O processo de socialização encerra após o colaborador ter sido integrado à organização, ele é contínuo e esta última fase deve ser acompanhada durante toda a trajetória profissional do indivíduo na empresa. A fase de Acompanhamento irá envolver:

- Aculturação do funcionário à estrutura organizacional;
- Treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Avaliação do desempenho dos colaboradores;
- Entre outros.

É nesta fase em que as teorias apontadas no processo de gestão de pessoas, e gestão estratégica da comunicação são aplicadas a realidade organizacional. As estratégias desenvolvidas pela comunicação interna irão permitir a absorção da cultura corporativa pelo colaborador, e promover mudanças através do treinamento e desenvolvimento de pessoal, quando necessárias, em busca da evolução e sucesso da empresa. Sobre a avaliação de desempenho dos colaboradores, recomendaria que seja feita pelo coordenador da equipe a cada três meses, direcionada para a administração e posteriormente, repassada e discutida com os colaboradores como uma forma de feedback ao que vem apresentando.

Ao final desta exposição cabe salientar que a implementação de um programa de integração não é suficiente para garantir a socialização do indivíduo. Estamos tratando de seres humanos, complexos em sua essência e que não podem ser facilmente controlados. Schein (2009) apresenta as reações individuais dos indivíduos quando expostos às práticas de integração como: Rebeldia, Individualismo Criativo ou

Conformismo. Cabe à organização saber trabalhar da melhor forma cada uma das práticas.

Sobre os benefícios que o programa de integração pode trazer ao Colégio Interativo podemos listar:

- Reduzir a ansiedade dos recém-contratados - os novos funcionários tendem a ficar ansiosos e sentir insegurança para executar as funções nos primeiros dias de trabalho. Com uma descrição completa das suas funções e acompanhamento do padrinho e novato sente-se mais seguro para efetuar suas tarefas.
- Reduzir a rotatividade – ao ser integrado e absorver a cultura organizacional, o funcionário tende a trabalhar em conjunto com a empresa, sente-se motivado, e executa as suas funções de forma satisfatória, o que conseqüentemente, fará reduzir a rotatividade (fato que hoje é recorrente no Colégio).
- Economizar tempo – um funcionário bem orientado não terá a necessidade de sair procurando informações básicas ou procedimentos dentro da escola, estas informações serão passadas durante o programa de integração.
- Desenvolver expectativas realísticas - os novos colaboradores ficam cientes do que a organização espera de si, e quais são as metas que deve seguir para alcançar os objetivos estabelecidos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo proporcionou a possibilidade de conhecer mais profundamente o processo de socialização de colaboradores e todos os aspectos que a envolvem. Para melhor entendimento do tema, foi necessário expandir a pesquisa para alguns assuntos relacionados, iniciamos pelo processo de gestão de pessoas, passamos pela importância da cultura organizacional até chegar à socialização. Em seguida, vimos que a comunicação organizacional tem papel fundamental para que os colaboradores sejam efetivamente socializados. A comunicação interna contempla a busca pelo envolvimento dos colaboradores com a organização, utilizando-se, para isso, de programas e instrumentos de comunicação que possibilitem o diálogo entre organização e indivíduo. A comunicação é a base para integrar e o instrumento principal para medir os resultados da integração.

Buscou-se, neste trabalho, ressaltar a importância da socialização nas organizações, pois sua finalidade é a de fornecer ao funcionário contratado informações importantíssimas, sobre a organização que facilitará o seu ajuste mais rapidamente. É por meio da socialização organizacional que o novo integrante irá apreender os valores, as normas e os comportamentos comuns da empresa, já que quando ele entra na empresa, traz consigo os valores que ele acredita ser bons para ele e muitas vezes se depara com valores totalmente diferentes dos dele e precisa se adaptar a eles.

A maneira como o novo membro é conduzido quando chega à organização é de suma importância, pois ela irá determinar como será a atuação da pessoa naquela organização, ou seja, quanto melhor o indivíduo for integrado à empresa, maiores chances ele terá de ter um bom desempenho e alcançar o sucesso em sua atuação.

Normalmente, a forma de socialização mais utilizada pelas empresas são os programas de integração. Este programa traz benefícios para os novos funcionários, pois ele proporciona uma sensação de segurança ao novo membro, fazendo com que ele se sinta parte da equipe, isto minimiza a possibilidade de haverem conflitos relacionados a dúvidas que possam existir quanto ao seu verdadeiro papel dentro da empresa. Sendo assim, é mais fácil a pessoa atender as expectativas da organização,

pois, quando a pessoa conhece as normas e valores da empresa e sabe o que ela espera do funcionário, as chances de ele obter sucesso são muito maiores.

Para finalizar, os objetivos propostos foram relatados pela autora, através das vivências na instituição de ensino Colégio Interativo, e interligadas ao conteúdo deste estudo. A experiência como Relações Públicas permitiu a realização desta tarefa abordando através da área da comunicação este assunto que é, geralmente, responsabilidade do setor de recursos humanos nas organizações.

Ao final podemos concluir que o sucesso ou o fracasso das organizações dependem em grande parte dos funcionários que a compõem, de sua produtividade e é interessante que os integrantes tenham valores, objetivos e metas semelhantes, pois esta homogeneidade colabora com o aumento do desempenho e da produtividade do grupo e sua satisfação. Diante dessas informações, é fato que a integração de pessoas é um processo que mobiliza o comportamento organizacional e exerce fortes influências sobre ele.

## 6. REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L. & BUONO, Anthony F. Tradução: José Henrique Lamendorf. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CASALI, Adriana M. Um modelo pro processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: In: KUNSCH, Margarida Krohling (Org). **Comunicação organizacional – Volume 1**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO ,Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro : Elsevier,1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 7 ed.. São Paulo:Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente. A empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

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

FLEURY, Maria Tereza Leme **Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro: FGV, Outubro/Dezembro 1997. Volume 27. Número 4.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?**. 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Krohling (Org). **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Paulo: Difusão, 2010.

MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. **Enciclopédia INTERCOM de Comunicação**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010.

NASSAR, Paulo. A comunicação como valor estratégico. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; ECCEL, Claudia Sirangelo. Sociologia e cultura organizacional. In: PICCININI, Valmira Carolina; ALMEIDA, Marilis Lemos de, OLIVEIRA, Sidinei Rocha. **Sociologia e administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PASCHINI, Selma. **Estratêgia: alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.