

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA UNIDADE INDUSTRIAL DE AVES – UIA - NO OESTE DO PARANÁ

SOCIALIZATION ORGANIZACIONAL IN ONE UNITY INDSUTRIAL OF BIRDS – UIA - IN THE WEST OF PARANÁ

Resumo

O objetivo deste estudo foi verificar se o processo de socialização organizacional contribui para diminuir a rotatividade dos colaboradores em uma Unidade Industrial de Aves – UIA, que faz parte do complexo agroindustrial de uma cooperativa localizada na região Oeste do Paraná. Para tal, utilizou-se o método de pesquisa exploratória, bibliográfica e estudo de caso, com abordagem qualitativa. Os resultados indicam que o processo de socialização realizado na UIA contribui para diminuir o índice de rotatividade. Haja vista que no período analisado, após a formalização do processo de socialização, os índices de rotatividade diminuíram em 7,54%, correspondendo a um percentual de aproximadamente 87,5%. Esse resultado mostra a importância do processo de socialização para a organização estudada, tanto em relação aos custos envolvidos com a rotatividade quanto com o desempenho da produtividade.

Palavras-chave: Colaborador, Rotatividade, Socialização.

Abstract

The objective of this study checked if the socialization process organizational contributes to reduce the rotation of the collaborators in an Industrial Unity of Birds – UIA, which makes part of the complex agroindustrial of a cooperative located in the Western region of the Paraná. For such, the inquiry method was used exploratory, bibliographical and case study, with qualitative approach. The results indicate that the process of socialization carried out in the UIA contributes to reduce the rate of rotation. He has seen that in the analysed period, after the formalization of the process of socialization, the rotation rates lessened in 7,54 %, corresponding to a percentage of approximately 87,5 %. This result shows the importance of the process of socialization for the studied organization, so much regarding the costs wrapped with the rotation how much with the performance of the productivity.

Key-words: Collaborator, Turnover, Socialization.

Recebido: 16/02/2017 Aceito: 18/09/2017

Marcia Regina Alves¹, Rudinei Roberto Dupont², Silvana Freitas³, Mariza Z. de C. Tomasetto⁴

¹Pós-graduanda em Gestão de Pessoas e Engenharia da Produção - Centro Educacional INSAEOS - marcinhareginaa2015@gmail.com - Cascavel-PR. CEP: 85840-000

² Pós-graduando em Gestão de Pessoas e Engenharia da Produção - Centro Educacional INSAEOS - rudineidupont@gmail.com

³ Pós-graduanda em Gestão de Pessoas e Engenharia da Produção- Centro Educacional INSAEOS - silvanafreitas99206703@gmail.com

⁴ Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócios. - mzcastro@hotmail.com

1 Introdução

O setor cooperativo tem grande representatividade no cenário econômico brasileiro, com destaque no estado do Paraná e em especial na região Oeste. Segundo a *Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – OCEPAR (2016)*, dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - *IPARDES*, indicam que entre janeiro de 2011 e março de 2016, a região Oeste liderou a criação de empregos no Estado, com um saldo de 51,7 mil vagas com carteira assinada. Nesta região que é fortemente atrelada ao setor agropecuário, estão localizadas 14 cooperativas agropecuárias que juntas empregam 41,2 mil pessoas.

As cooperativas que atuam no setor frigorífico (instalação industrial destinada ao abate, processamento e armazenamento de produtos de origem animal), normalmente enfrentam grande rotatividade de empregados. Segundo o presidente da Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação e Afins (CNTA Afins), nessas unidades industriais o trabalhador permanece em média apenas cinco anos na atividade. Além disso, de acordo com o procurador do trabalho e membro da Associação Nacional dos Procuradores do Trabalho (ANPT), observam-se elevados índices de acidentes de trabalho e doenças nesse setor, e isso se deve entre outros fatores, à intensa jornada de trabalho, ao excesso de movimentos repetitivos desses trabalhadores, além desses ambientes serem frios, ruidosos, úmidos e ergonomicamente inadequados (CASTRO, 2017).

Para Zachow e Heckler (2015, p. 1), “a rotatividade impacta diretamente na produtividade da empresa, pois, funcionários com maior experiência podem render até 300% mais do que aqueles que foram recém-contratados”. Outro aspecto relevante a ser observado pelas organizações é que os três primeiros meses em um trabalho novo são cruciais, já que as expectativas dos recém-contratados ficam mais acentuadas (WATKINS, 2016). Assim, Banov (2013) sugere que a empresa procure adequar o novo colaborador ao cargo e à cultura organizacional.

Neste sentido, o processo de socialização organizacional que representa o programa pelo qual o indivíduo adquire conhecimento dos valores, normas e cultura organizacional da organização da qual fará

parte, pode contribuir para o acolhimento do mesmo no ambiente de trabalho (VAN MAANEN, 1996). A importância em conhecer a cultura da organização reside no fato de que é essencial haver o entendimento do colaborador sobre a mesma, e ao difundir e transmitir os valores da organização ao recém-chegado (ou recém-contratado) procura-se vincular sua socialização à estratégia de reter a mão de obra.

Destarte, justifica-se este estudo em face da velocidade das mudanças e novas relações com o trabalho, somados ao avanço das responsabilidades econômica, ambiental e social, contexto no qual um dos maiores desafios das organizações é atrair e manter colaboradores dispostos a trabalhar em *configurações contemporâneas do trabalho*. A propósito, o processo de socialização organizacional pode ter resultados positivos se as informações forem repassadas de forma transparente, deixando claro ao indivíduo que chegou há pouco, o que se espera dele de acordo com suas habilidades e o que a empresa oferece em contrapartida (Shinyashiki, 2002).

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é verificar se o processo de socialização organizacional contribui para diminuir a rotatividade dos colaboradores em uma Unidade Industrial de Aves (UIA), que faz parte do complexo agroindustrial de uma cooperativa localizada na região Oeste do Paraná. Este trabalho está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, apresentam-se a revisão teórica (cultura organizacional, socialização organizacional, rotatividade/*turnover*), a metodologia, os resultados e discussão e as considerações finais.

2 Revisão Teórica

2.1 Cultura Organizacional

De acordo com Schein (1984), a cultura organizacional é um padrão de premissas básicas que um determinado grupo de pessoas concebeu, divulgou ou desenvolveu no processo de aprendizagem de solução dos problemas de adaptação externa e de integração interna, as quais funcionaram significativamente bem a ponto de serem consideradas válidas e, por isso, ensinadas a novos grupos de pessoas como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a tais problemas.

Portanto, entende-se que a cultura organizacional é constituída por diversos elementos, que incluem as normas e procedimentos formais ou informais inerentes à organização. Segundo Morgan (2002, p.115), refere-se ao “padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos”. Ou seja, é o meio necessário para desenvolver relações individuais e coletivas, pois é por meio dela que ocorre a interação social entre os indivíduos (ZAVAREZE, 2008). Outrossim, serve como um instrumento de poder e legitimação e de ordem para vincular uma organização ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Importante observar que a cultura organizacional não é algo imposto sobre uma condição social, a mesma se desenvolve no curso da interação social. O aspecto da orientação de processos com implicações culturais é embasado pela presença de uma liderança e apoio executivo, assim como da gerência (BACKER, 1997). Skrinjar e Trkman (2013) frisam que é necessário que os gestores discutam temas relacionados aos processos de negócio em reuniões e disseminem aos funcionários a visão da organização em relação aos objetivos estratégicos da empresa, ou seja, os objetivos de cada setor e/ou departamento devem trabalhar de maneira harmoniosa.

Para isso, a organização deve estar atenta às mudanças e às diferenças culturais que nela existem. A comunicação organizacional se molda à cultura da empresa, estando esta moldada por meio dos padrões sociais pré-estabelecidos, das características do ambiente, da interação e relacionamento entre os indivíduos (ZAVAREZE, 2008). Dessa forma, a cultura organizacional apresenta-se como princípios, valores e crenças que são compartilhados e interagem com o meio, de acordo com suas características culturais e estilos de gestão.

Ao se inteirar sobre a cultura da organização, o funcionário torna-se parte do processo obtendo consciência de seus direitos e deveres. Isso facilita sua socialização e integração, lembrando que os novos contratados não são passivos no processo, pois embora tenham que se adequar às normas e regras, preservam-se sua criatividade e identidade. Para a organização, a socialização é considerada uma estratégia utilizada para transmitir aos novos

contratados sua cultura e principalmente garantir que seja por eles absorvida (SHINYASHIKI, 2002). Segundo Gil (2014, p. 44), “os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos”. Então, é necessário que as organizações tenham conhecimento da importância que a cultura tem sobre as atitudes das pessoas envolvidas em suas atividades e da melhor maneira possível, procurar desenvolver uma cultura capaz de promover a realização dos objetivos e metas estabelecidos pelos gestores e incentivar os colaboradores no desempenho de suas funções.

Katzenbach, Oelschlegel e Thomas (2016), assinalam que a cultura de uma empresa é a sua personalidade básica, a essência de como suas pessoas interagem e trabalham. A definição mais útil também é a mais simples: a cultura é o padrão de comportamento autossustentável que determina como as coisas são feitas. Conforme estes autores, a situação cultural de uma empresa constitui um poderoso conjunto de recursos emocionais, como é o caso de outros recursos: humanos, tecnológicos e financeiros, e compete aos líderes se esforçarem para obter o máximo de valor aproveitando o poder das emoções dos funcionários para mudança de alguns comportamentos.

A fim de acolher o colaborador no novo ambiente de trabalho, Watkins (2016) recomenda que a orientação para o recém-contratado deve privilegiar a cultura e na política da organização. Porém, deixa claro que é importante a orientação em relação aos negócios (estratégia e estrutura formal) ou explicar os hábitos e as regras com a ajuda do manual. Este autor destaca ainda que a integração e ou socialização eficaz inicia durante a etapa de recrutamento e seleção, de modo que não só encontrem os melhores funcionários, mas também os mantenha envolvidos.

O método pelo qual a cultura organizacional é transferida de membros antigos para novos membros, pode ser entendido como socialização, e nem sempre é um processo fácil. Para alguns indivíduos, mudar para uma nova cultura organizacional pode realmente produzir choque cultural. Ratković Njegovan e Kostić (2016) esclarecem que além da adaptação profissional e organizacional, o processo de socialização deve focar no desenvolvimento das competências e habilidades sociais, elementos de grande importância no desempenho das relações humanas no local de trabalho.

2.2 Socialização Organizacional

A socialização organizacional é definida por Chao (2012) como um processo de aprendizagem e ajuste que permite a um indivíduo assumir um papel organizacional que se adapte às necessidades organizacionais e individuais. Observa-se que é um processo dinâmico que ocorre quando um indivíduo assume uma nova função ou em mudança dentro de uma organização. De acordo com este autor, os fundamentos teóricos para a socialização organizacional se baseiam em quatro teorias: a teoria da redução da incerteza, a necessidade de pertencer, a teoria do intercâmbio social e a teoria da identidade social.

Para Chiavenato (2014), a socialização organizacional é um instrumento utilizado no repasse de informações, apresentação de valores, normas e regras que definem o comportamento esperado dos novos funcionários. Ao ser inserido no ambiente organizacional, o novo integrante pode enriquecer seus conhecimentos e experiências e essa influência pode ser positiva. Nesse caso, a socialização vai além do ambiente organizacional, pois acompanhará o indivíduo na vida, instituindo cuidados, valores e conduta sem desconsiderar a individualidade de cada um, permeada por sua própria bagagem vivencial.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), a mesma é promovida pelas organizações com a finalidade de integrar e acolher o novo colaborador para que o mesmo sinta-se inserido e ambientado. Ou seja, é o processo por meio do qual um novo funcionário aprende a se adaptar a uma cultura organizacional, uma espécie de boas vindas, é o primeiro passo para o bom relacionamento entre organização e o recém-contratado e que pode reduzir o tempo de adaptação e acelerar a produtividade.

Normalmente, o programa de socialização tem a duração de um a cinco dias. O mesmo pode ser coordenado exclusivamente pelo órgão de treinamento ou acompanhado por gerentes de linha que dão o suporte para que esse período seja favorável tanto para a organização como para o novo colaborador (CHIAVENATO, 2014). Seguem alguns métodos, tais como:

Processo Seletivo: método pelo qual o candidato conhece todas as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, antes mesmo de ser

contratado, tendo acesso às informações sobre sua própria integração.

Conteúdo do cargo: o novo contratado é desafiado o tempo todo a superar suas limitações. Já no início da sua inclusão é testado quanto as suas competências e habilidades, acredita-se que quanto mais desafiados melhores serão os resultados tirados individualmente.

Supervisor como tutor: nesse método é designado um tutor, um funcionário que orientará e acompanhará o recém-chegado. Os critérios para a escolha desse tutor devem ser rigorosos, buscando alguém disciplinado e principalmente muito seguro, para que não se sinta culpado caso o desempenho do seu tutorado não seja o esperado e desejado.

Equipe de trabalho: é de suma importância que a equipe toda esteja disposta a receber e acolher esse novo membro, para isso é necessário que a equipe esteja envolvida nesse processo.

Programa de integração: pode-se afirmar que é um treinamento intensivo com a finalidade de apresentar ao novo membro a visão, missão, normas e regras da instituição, fazendo com que ele incorpore e absorva as informações com eficiência (CHIAVENATO, 2014, p. 164 - 165).

A primeira etapa da socialização consiste em direcionar toda informação e aprendizado ao novo contratado ainda no treinamento de integração, esse momento é crucial, pois o indivíduo muitas vezes encontra divergência entre suas expectativas e a realidade da organização. A segunda etapa está relacionada ao estágio de descoberta e percepção de que a instituição é real. Na terceira etapa, acontecem mudanças duradouras, momento em que o novo membro adquire as noções e as habilidades necessárias ao desempenho de suas funções (ROBBINS, 2007).

A partir daí, como afirma Robbins (2007), esse entendimento faz com que os valores e normas da organização sejam absorvidos de forma significativa, fazendo com que o indivíduo sinta que faz parte do processo, quando então são feitos os ajustes necessários dando abertura à sua própria socialização. Em síntese, socializar é dar início a um processo contínuo que direciona o novo integrante no ambiente de trabalho apontando valores e hábitos que permitam sua rápida inserção e sociabilidade.

Essa integração é essencial para uma melhor e enriquecedora adaptação e desenvolvimento das atividades. Para Oliveira e Eccel (2011), a socialização formal tem grande valia nesse momento,

uma vez que é importante a organização apresentar o histórico da empresa, o ramo de atividade, suas políticas de orientação e funcionamento, mas, do mesmo modo deve acontecer uma socialização informal, e isso somente será possível no cotidiano do trabalho.

Os autores supracitados advertem que se deve observar e acompanhar esse processo de perto, pois normalmente um novo contratado tende a escolher um colega para auxiliá-lo, buscando assim, sua própria socialização. Recomendam também que os líderes prestem atenção nesse processo, pois a pessoa "escolhida" tanto pode ser um exemplo do esperado pela organização, como pode ser alguém que repasse informações equivocadas sobre as funções e regras de conduta.

Nesse sentido, Caetano e Vala (2002) consideram que ao ser inserido em uma organização, o novo contratado altera o equilíbrio social da equipe existente. Estes autores afirmam que, ainda que o candidato seja exaustivamente testado em todas as suas competências, quer tecnicamente falando ou na ordem pessoal, não é o bastante para que suas aptidões de integração e socialização sejam realmente avaliadas. Sendo assim, tanto o sucesso como o fracasso do novo contratado está intimamente associado ao nível de socialização que o novo membro é submetido ainda no primeiro contato com a organização.

Hofstede (1991) corrobora que o processo de socialização de um novo funcionário é facilitado ou não pela convivência com os membros mais experientes da organização, sendo que ao ser inserido nesse novo ambiente absorverá automaticamente o processo de aculturação por meio da socialização organizacional. É nesse momento em que adquire o conhecimento necessário e essencial às suas atribuições, promovendo ao novo contratado, conforto e acolhimento. Por isso, a socialização organizacional é vista como facilitadora da adaptação e permanência do novo contratado.

Sobre esse assunto, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que o processo de socialização é recíproco, isto é, acontece de ambos os lados. Ao mesmo tempo em que o novo contratado recebe inúmeras informações, normas e regras para se adequar aos valores da organização, seus colegas de trabalho também são afetados e impactados com a inclusão de um novo membro, e isso geralmente torna esse ambiente tenso, dependendo da forma que são

conduzidos tais procedimentos. Sobre tais cuidados, Caetano e Vala (2002) entendem que quando esse entrosamento não acontece, pode haver um rompimento de interesses, e na maioria das vezes pode gerar desligamentos precoces. Por outro lado, a perda de um funcionário que já desempenha com habilidade suas funções representa que alguém deverá substituí-lo, tanto em conhecimento, como em domínio dos processos, ou seja, haverá perda de produtividade.

Sob ótica semelhante, Araújo e Garcia (2010, p. 292-293) assinalam que o programa de ambientação ou socialização organizacional "consiste em um esforço da organização para transmitir sua história e sua cultura àquelas pessoas que ali exercerão suas atividades", e tem como objetivos atenuar a ansiedade dos novos contratados, diminuir a rotatividade, o tempo e desenvolver expectativas realistas. Já, Mesquita e Goerck (2001) alertam sobre os descuidos em relação ao assunto, ou mesmo, a fragilidade desse momento, quando os novos contratados podem sofrer discriminações seja por motivo de inveja, competitividade e atirados à arena literalmente, ou mesmo serem hostilizados pela equipe que deveria ser seu ponto de apoio, e muitas vezes optam por demissões precoces e traumatizantes alimentando assim, a rotatividade.

Outro detalhe importante de acordo com Özdemira e Ergun (2015), é que o comportamento de cidadania organizacional é considerado uma consequência importante da socialização organizacional que originalmente, (Chao *et al.*, 1994), possuía seis dimensões que incluem metas e valores organizacionais, história, linguagem, pessoas, política e proficiência em desempenho. Engloba também, Organ (1988), altruísmo, conscientização, cortesia, esportividade e virtude cívica. Quanto aos aspectos faltantes dos conteúdos de socialização de seus funcionários, os empregadores podem organizar seus programas de orientação de acordo com esses resultados, e com isso, as organizações podem reduzir sua contratação e os custos de rotatividade.

Bargues (2012) confirma que a socialização dos recém-contratados é fortemente moldada pelas ações que a organização e os membros se mobilizam conscientemente ou não para estruturar o processo. É correto afirmar que a socialização organizacional tem um papel mediador em relação à rotatividade de

colaboradores, já que teoricamente busca reduzir as incertezas e promover o sentimento de pertença (CHAO, 2012). Portanto, a forma com a qual a organização administra o intercâmbio social pode influenciar tanto positivamente quanto negativamente nos índices de *turnover*, assunto do próximo item.

2.3 Rotatividade (*Turnover*)

O termo *turnover* ou rotatividade se refere ao número ou a porcentagem de funcionários que deixam uma organização, voluntária ou involuntariamente (MAYHEW, 2017). Por sua vez, Chiavenato (2009, p.139) explica que “rotatividade é a flutuação de pessoal (entrada e saída) em uma organização”. Certamente, toda vez que um funcionário precisa ser substituído pela organização surge uma perda a ser compensada, a fim de que o equilíbrio entre recursos humanos e processos produtivos seja mantido. Ou seja, rotatividade se trata de um fenômeno que gera custos e desequilíbrio para as organizações.

Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos – DIEESE (2016, p. 13-14),

a rotatividade no mercado de trabalho é um fenômeno complexo, com múltiplas causas, e não se pode pensar que exista uma forma única de enfrentamento desta questão e reestruturação desta dinâmica. Os impactos desta dinâmica de intensa movimentação dos vínculos afetam tanto as empresas quanto os trabalhadores, o governo, ou seja, a sociedade como um todo. No caso das empresas, a rotatividade pode afetar a estrutura de custos de seleção e treinamento de pessoal, a perda de ‘capital intelectual’, além de complexificar a gestão administrativa dos ‘recursos humanos’. Já os trabalhadores que vivem a situação de intermitência na condição de empregado/desempregado experimentam a insegurança e sofrem devido aos impactos que a rotatividade gera sobre suas condições de vida e de seus familiares, e tem prejudicada a qualidade da trajetória ocupacional e a definição da remuneração, tanto no presente como no futuro (DIEESE, 2016, p. 13-14).

A partir dessas considerações, pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas. Ademais, “a provisão dos recursos necessários para a rescisão contratual dos

trabalhadores compõe a estrutura de custos das empresas, constituindo-se como um dos elementos da formação dos preços dos produtos e dos serviços, sendo, dessa forma, repassados para o conjunto da sociedade” (DIEESE, 2016, p. 14). Em vista dessa complexidade, no momento em que o número de saída de funcionários for muito maior do que a entrada, a organização deve estar em estado de alerta, pois pode haver perda do controle sobre os resultados. Nesse caso, uma análise mais atenta pode identificar os motivos que levam à saída desses talentos. Porém, existe uma rotatividade saudável para a organização, quando visa substituir mão de obra deficiente por uma melhor qualificada (CHIAVENATO, 2009).

A empresa que apresenta um índice de rotatividade de pessoal de 3% significa dizer que ela pode contar apenas com 97% de sua mão de obra. Como caracteriza Chiavenato (2009), para poder contar com 100% da sua força de trabalho, é necessário prover um excedente de 3% de pessoal para equilibrar o fluxo de pessoal. Robbins (2000, p. 21) adverte que “a antiga noção de que você entrava em uma organização quando era jovem, trabalhava duro durante algum tempo, construía créditos significativos e, depois, aportava numa aposentadoria, já não mais se aplica”.

As tendências sobre rotatividade de funcionários apontam para uma série de questões importantes a serem consideradas na próxima década, incluindo a influência das redes sociais, diferenças culturais, aspectos temporais (por exemplo, rotatividade antecipada e tardia), consequências da rotatividade, investigações de rotatividade multinível e outros tipos de saída (por exemplo, aposentadoria) (HOLTOM *et al.*, 2008).

Segundo Mayhew (2017), em muitas indústrias os empregadores experimentam alta rotatividade devido à natureza do trabalho, na maioria das vezes baixos salários ou condições de trabalho precárias. Porém, os empregados que ficam com seus empregos mais tempo podem não ganhar altos salários, mas, eles podem obter benefícios que muitas vezes são fundamentais. Já os empregadores que oferecem treinamento e desenvolvimento de funcionários podem perceber o custo relativamente baixo de investir em funcionários, comparado com os custos associados à substituição de trabalhadores, além do mais, pode melhorar as taxas de retenção de talentos.

Nguyen e Weinhardt (2016) ressaltam a importância da integridade comportamental do líder na criação de uma percepção ética positiva da organização e desse modo reduzir significativamente as intenções de rotatividade. E afirmam que a socialização influencia as percepções da ética organizacional e mediam totalmente a trajetória de socialização e rotatividade, enquanto controlam o compromisso organizacional. E no que tange as táticas inadequadas de socialização, estas podem aumentar os índices de rotatividade, uma vez que essa é uma das principais razões para os recém-contratados abandonarem voluntariamente as organizações (ALLEN, 2006). Enfim, um processo bem estruturado de socialização aumenta o compromisso organizacional dos funcionários, argumentam Manzoor e Naeem (2011), com isso diminui a rotatividade e conseqüentemente, reduz o custo da perda de funcionários.

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo proposto.

3 Metodologia

De acordo com as características do presente estudo, utilizou-se como abordagem a pesquisa qualitativa, tendo em vista que diferente da abordagem quantitativa não utiliza instrumentos estatísticos como base para a análise (GRESSLER, 2003). Quanto aos objetivos, realizou-se pesquisa exploratória, a qual, segundo Gil (2008) proporciona maior familiaridade com o problema a fim de explicitá-lo, e normalmente assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

O método de estudo de caso, de acordo com Vergara (2004), permite o aprofundamento e o detalhamento de uma determinada situação. O objeto deste estudo de caso é uma UIA que emprega atualmente 5.665 funcionários. Essa Unidade faz parte do complexo industrial de uma cooperativa agroindustrial alicerçada no cooperativismo e vinculada ao agronegócio. Foi fundada há 52 anos e atua hoje com grande representatividade econômica no Paraná, no Mato Grosso do Sul, em Santa Catarina e Leste do Paraguai. Por conveniência, escolheu-se o setor de cortes - segundo turno (referente ao horário compreendido entre 15h35min/1h23min) que conta com 1062 colaboradores.

O presente estudo envolveu também pesquisa bibliográfica, normalmente desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2008). O instrumento de pesquisa foi entrevista semiestruturada, por permitir maior flexibilidade e fornecer informações mais precisas (RIBEIRO, 2008). Foram realizadas duas entrevistas, uma com a pessoa responsável por promover ações e eventos para facilitar a rotina e promover o bem estar dos colaboradores (doravante entrevistado A), e outra com o coordenador de equipes/monitores e responsável pelo acompanhamento da produção no setor de cortes – segundo turno (doravante entrevistado B).

Como fonte de coleta de dados, além das entrevistas, foram analisados relatórios organizacionais referentes às admissões e demissões no período de outubro (2014) a outubro (2016). Para Gil (2008), existem algumas vantagens em se utilizar uma pesquisa documental, já que os documentos consistem em fonte rica e estável de dados, além do baixo custo. Em relação à análise de conteúdo, adotada para analisar os dados coletados neste estudo de caso, de acordo com Franco (2000) é o método mais utilizado no tratamento de dados de pesquisas qualitativas e tem como recurso principal a mensagem da comunicação, seja ela verbal, gestual, silenciosa, figurativa ou documental, que expressa um significado e um sentido que deve ser interpretado.

A seguir apresentam-se os resultados da pesquisa, onde se pode constatar a importância da socialização organizacional tanto para as organizações quanto para os colaboradores.

4 Resultados E Discussão

O processo atual de socialização na empresa estudada, de acordo com o entrevistado A, ocorre de maneira a proporcionar acolhimento e segurança ao novo contratado, buscando oferecer um ambiente de trabalho mais atrativo, haja vista a dificuldade da UIA em reter talentos, corroborando com Mayhew (2017) sobre o fato de que em muitas indústrias os empregadores experimentam alta rotatividade devido à natureza do trabalho. Em seu discurso, o entrevistado A ressaltou que em meados de março de 2013, o índice de rotatividade no setor em análise

girava em torno de 8,62%. Até então, não havia um programa voltado especialmente à socialização organizacional formal, assim, foram observados possíveis aspectos influenciadores desse fato e possíveis alternativas para reduzir a rotatividade.

A partir daí, segundo o entrevistado A, foram estruturadas algumas ações preventivas, tais como, visitas a outras cooperativas da região a fim de compreender o cenário, comparação da realidade e análise das dificuldades em comum. Também se formaram grupos com o objetivo de propor ações a curto, médio e longo prazo que pudessem promover a satisfação dos funcionários, melhorar a imagem da cooperativa para o cliente interno e conseqüentemente, diminuir a rotatividade existente, além de conquistar a assiduidade do funcionário ao trabalho.

Conforme seu relato passou-se ainda a analisar alguns indicadores, tais como índice de rotatividade, pesquisa demissional, pesquisa de satisfação e caixa de sugestões. Por meio desses indicadores percebeu-se que a maior concentração dos pedidos de desligamento era registrada durante o período de experiência, ou seja, antes de completar noventa dias de admissão. Sobre esse aspecto, Watkins (2016) adverte que os três primeiros meses em um trabalho novo são cruciais, já que as expectativas dos recém-contratados ficam mais acentuadas. O entrevistado A, continua relatando que diante disso, verificou-se a importância de dedicar maior atenção aos novos contratados, e foi então disponibilizado um auxiliar administrativo com a função de integrar, aproximar e ambientar o novo contratado. Este, também com papel de estabelecer vínculo e referência no ambiente de trabalho, além de esclarecer possíveis dúvidas ou dificuldades, com o intuito de evitar desligamentos precoces. Dessa forma e sob tal complexidade, o programa de socialização organizacional teve início oficialmente em outubro de 2014.

O Plano de Integração de Novo Funcionário – PINF adotado pela organização do estudo, segundo o entrevistado A, é a primeira fase do treinamento, orientação e integração do novo contratado, o que acontece normalmente duas vezes por semana, com o número máximo de setenta novos contratados, para que as informações sejam repassadas de forma eficiente. A duração é de quatro horas, com início às 07h00min e término às 11h00min horas. Ao final, o

funcionário é submetido a uma prova de conhecimentos sobre os assuntos abordados, para que seja avaliado o grau de eficiência no repasse e recebimento de informações que são de suma importância para uma boa integração/socialização.

Na segunda fase da socialização, os novos contratados são recebidos por um técnico de segurança do trabalho e encaminhados para uma sala de treinamento. Este tem duração entre duas a três horas, período em que os novos contratados recebem orientações sobre o setor e eliminam suas dúvidas. Enquanto treinam, o responsável pela socialização observa como os novos membros se comportam em relação aos colegas e levanta questionamentos no intuito de fazer uma avaliação individual. Estrategicamente, observa-se a socialização aos pares, pois esse primeiro contato vai revelar muito sobre suas expectativas para melhor alocá-los no setor. Outro aspecto relevante e vistoriado está relacionado com as condições de saúde e possíveis restrições médicas, visto que futuramente pode gerar absenteísmo e impactar na produtividade. Logo após, é realizada uma chamada a fim de se certificar que todos os novos contratados compareceram e conferir se todos estão no sistema do setor.

Entre os assuntos abordados durante o treinamento, citam-se: Boas Práticas de Fabricação – BPF, normas, direitos, deveres, segurança no trabalho e meio ambiente, alimentos, unhas, maquiagem, barba, odores, acessórios, coleta de cabelo, higienização de botas e mãos. Outrossim, sobre higiene pessoal, roupa pessoal e uniforme, área de fumantes, higiene operacional, cartão ponto, pausas de descanso, horários em geral, boa conduta dentro e fora do setor incluindo área de lazer, vale transporte (como onde e quando adquirir), como se locomover dentro do setor, percurso, temperatura ambiente no setor, comprometimento, informações sobre hierarquia (auxiliar de produção, monitor de mesa, operador, assistente e supervisor), liberação de funcionário, salário e *card*, auxílio funeral, ISOs, política social, ambiental e de qualidade, Procedimento Operacional – PO, por fim, é oferecido um cartão de identificação.

Ao final do treinamento já se tem uma prévia do perfil de cada novo colaborador e algumas anotações são feitas a respeito, para melhor direcionar o indivíduo às suas funções. Por conseguinte, os mesmos passam por uma breve vistoria no *hall* de

entrada, são orientados para a higienização dos calçados e mãos antes de antes de adentrarem na indústria para as devidas apresentações aos monitores e assistentes, inserindo-os no ambiente de trabalho. Após alguns dias são chamados para responder um questionário de satisfação, visando identificar possíveis falhas para que sejam tomadas ações preventivas e ou corretivas. Os novos contratados são analisados em vários quesitos, e no final dos primeiros quarenta e cinco dias são avaliados, e caso tenham um bom desempenho o contrato é automaticamente renovado e reavaliado ao final dos primeiros noventa dias.

O acompanhamento é contínuo, sob os cuidados do tutor ou responsável, o qual deve estar atento às necessidades do tutorado, desde as mais simples como, por exemplo, o novo contratado se situar dentro e fora do setor. Algumas dessas necessidades podem estar relacionadas com marcação de consultas e atendimentos nas áreas sociais, dependendo do caso há visitas domiciliares com acompanhamento da assistente social ou alguém da área médica, buscando integrar e socializar o novo colaborador literalmente. Para Robbins (2007), em resumo, socializar é dar início a um processo contínuo que direciona o novo integrante no ambiente de trabalho apontando valores e hábitos que permitam sua rápida inserção e sociabilidade.

Na UIA pesquisada, o processo de integração/socialização é utilizado como ferramenta para a transmissão da cultura organizacional, frente à imprevisibilidade e instabilidade econômica das novas relações de trabalho, que exigem novas posturas e comprometimento das pessoas envolvidas no contexto de trabalho, esclarece o entrevistado A. Essas considerações concordam com Van Maanen (1996) quando conceitua a socialização organizacional como um processo pelo qual as organizações buscam a harmonia entre suas próprias metas e as metas individuais de cada novo colaborador.

Na opinião do entrevistado A, a socialização visa ajustar o indivíduo ao novo cenário que se impõe, pois é necessário que ele desenvolva conhecimentos, habilidades e atitudes, concomitante à assimilação dos valores, normas, crenças, assim como as práticas características da cultura organizacional da qual fará parte, o que é imprescindível para a organização. Isso, de acordo com Van Maanen (1996), propicia ao novo colaborador uma aprendizagem dos valores e normas

de comportamentos esperados que permitam sua inserção e aculturação a fim de adquirir por meio de treinamentos, as atitudes e crenças organizacionais.

Para o entrevistado B, o processo de socialização desde sua implantação visa tranquilizar os novos contratados no ambiente de trabalho, já que o acompanhamento ocorre desde o primeiro dia até completar noventa dias de trabalho. Neste período, o novo colaborador recebe treinamento específico, é acompanhado e orientado no posto de trabalho, elucidando questões referentes às suas atribuições e dificuldades, além de receber um *feedback* sobre o seu desempenho. A proposição de Hofstede (1991) concorda que o processo de socialização de um novo funcionário é facilitado ou não pela convivência com os membros mais experientes da organização, quando adquire o conhecimento necessário e essencial às suas atribuições. Por isso, a socialização organizacional é vista como facilitadora da adaptação e permanência do novo contratado.

Conforme o entrevistado B, durante o processo de socialização, entre as causas evidenciadas e que levam o novo contratado a pedir demissão nos primeiros noventa dias, apontam-se as ironias de funcionários com mais tempo de empresa, tais como: apelido, xingamento, forçados a trabalhar mais que a sua capacidade, entre outras. No entanto, observa-se que esses conflitos podem ser resolvidos com uma conversa adequada e muitas vezes não é necessário adotar medidas mais drásticas. Quanto às causas evidenciadas, Mesquita e Goerck (2001) alertam sobre os descuidos ou mesmo, a fragilidade desse momento, quando os novos contratados podem sofrer discriminações seja por motivo de inveja ou competitividade, ou mesmo hostilizados pela equipe, resultando em demissões precoces alimentando assim, a rotatividade.

Um dos caminhos para diminuir a rotatividade, no entender do entrevistado B, é por meio de um programa de integração bem elaborado. Isso principalmente em ambientes de trabalho com atividades repetitivas, ambiente artificialmente frio (temperatura variando entre 8°C a 10°C) dada às características do produto e processo de produção, nesse caso cortes de carne de frango. De acordo com a ANPT *apud* Castro (2017), nesse setor observam-se elevados índices de acidentes de trabalho e doenças, devido a fatores como a intensa jornada de trabalho,

excesso de movimentos repetitivos, ambientes frios, ruidosos, úmidos e ergonomicamente inadequados.

O entrevistado B acredita que é aconselhável colocar no acompanhamento alguém desvinculado do processo produtivo, com alto perfil de empatia, com habilidade interpessoal, e que goste de trabalhar com diversidade (diferenças e valores compartilhados pelos seres humanos na vida social). Sobre a escolha do tutor, Chiavenato (2014) assegura que a escolha deste deve ser observada com certos critérios, ou seja, alguém disciplinado e principalmente muito seguro, para que não se sinta culpado caso o desempenho do seu tutorado não seja o esperado e desejado. O entrevistado B, finaliza afirmando que o método de socialização utilizado na UIA tem se mostrado totalmente viável tanto economicamente como também tornou o ambiente de trabalho mais agradável.

A esse respeito, os entrevistados A e B, concordam que as estratégias de socialização desenvolvidas na organização pesquisada demonstram que todo o cuidado e acolhimento dispensados ao novo contratado são reflexos de um trabalho de humanização que busca contribuir para a sustentabilidade econômica, além de cuidar também dos aspectos sociais e ambientais.

Conforme o resultado da análise dos relatórios organizacionais referentes às admissões e demissões entre o mês de outubro de 2014 a outubro de 2016, no setor pesquisado (setor de cortes - segundo turno – horário de trabalho das 15h35min à 1h23min), o índice de rotatividade em outubro de 2014 relacionado aos novos contratados, chegou a 8,62%. Assim, de acordo com os registros, a empresa pôde contar com apenas 91,38% de sua mão de obra, pois, de acordo com Chiavenato (2009), para poder contar com 100% é necessário provisão de um excedente de pessoal, nesse caso, de 8,62% para equilibrar o fluxo.

Ainda de acordo com os relatórios, no período estudado (outubro de 2014 a outubro de 2016), foram contratados 1770 colaboradores, desses, 404 pediram demissão e 276 foram reprovados no período de experiência, ou seja, 1090 funcionários concluíram com sucesso o período de experiência. Mostram também, que em outubro de 2016, o índice de rotatividade diminuiu para 1,08%.

Esse resultado indica que o processo formal de socialização que teve início em outubro de 2014, contribuiu para diminuir o índice de rotatividade no

período analisado (outubro de 2014 a outubro de 2016) de 8,62% para 1,08%, ou seja, a rotatividade caiu 7,54%, correspondendo a um percentual de aproximadamente 87,5%. Esse movimento favorável mostra a importância do processo de socialização para a organização estudada, diante dos altos custos associados à rotatividade. As práticas adotadas no compartilhamento de conhecimento, regras, normas, hábitos e costumes estão empiricamente relacionados à rotatividade.

Com a escassez de mão de obra qualificada, um dos fatores que pode interferir drasticamente na rotatividade durante o período de experiência são as contratações emergenciais, visto que alguns critérios de seleção são colocados em segundo plano e o indivíduo imediatamente assume suas funções. Quanto a esse cenário, Chiavenato (2008) cita que a rotatividade deve ser tratada como um desperdício que pode ser evitado com aprimoramento e critério na seleção de mão de obra, já que esse fenômeno interfere também no clima organizacional e no relacionamento interpessoal.

5 Considerações Finais

Este estudo teve o objetivo de verificar se o processo de socialização organizacional contribui para diminuir a rotatividade dos colaboradores em uma UIA (setor de cortes - segundo turno – horário de trabalho das 15h35min à 1h23min). Com base nos resultados e de acordo com os pressupostos teóricos, é possível afirmar que o processo de socialização vem ocorrendo de forma eficaz e tem influência positiva no controle da rotatividade e na estrutura de custos da empresa, haja vista o arrefecimento dos índices de *turnover*, e conseqüentemente, a possibilidade de reter a mão de obra. Esse resultado também é benéfico para os colaboradores, visto que de acordo com o DIEESE (2016), os trabalhadores que vivem situações de intervalos entre emprego/desemprego, convivem com a insegurança e sofrem com os impactos que a rotatividade gera sobre suas condições de vida e de seus familiares, prejudicando também a qualidade da trajetória profissional e indefinição de rendimentos presentes e futuros.

As estratégias de socialização para novos colaboradores são relevantes tanto para o colaborador quanto para a empresa, visto que em um processo de socialização, o mesmo passa a conhecer seus direitos

e deveres, identificando a cultura e os valores da organização. Com a estratégia adequada para integrar/ socializar o novo contratado à cultura organizacional, conclui-se que pode sim, contribuir para diminuir a rotatividade. Allen (2006) sublinha que as táticas inadequadas de socialização podem aumentar os índices de rotatividade, sendo essa uma das principais razões para os recém-contratados abandonarem voluntariamente as organizações.

Ao inserir o novo contratado na organização, é importante considerar que os contratados não são passivos no processo, eles sabem o que buscam e porque se apresentam àquela organização, ainda mais quando se trata de instalações industriais destinadas ao abate, processamento e armazenamento de produtos de origem animal, que segundo CNTA Afins *apud* Castro (2017), normalmente enfrentam grande rotatividade de empregados. Conforme lembra Shinyashiki (2002), tendo-o como parte do processo de socialização, busca-se transmitir e interiorizar a missão, visão e valores organizacionais, preservando, entretanto, sua individualidade e criatividade.

O ponto que se deseja enfatizar neste estudo é de que grande parte do controle sobre o comportamento do colaborador na organização é resultado direto da maneira pela qual o indivíduo é socializado. Corroborando com essa ideia, Özdemira e Ergun (2015) ressaltam que o comportamento de cidadania organizacional é considerado uma consequência importante da socialização organizacional. Os resultados obtidos em relação à diminuição dos índices de rotatividade evidenciam que quando bem orientados e acompanhados, a experiência de um novo ambiente de trabalho é menos traumática, tanto para os novos contratados quanto para os que os recebem no ambiente de trabalho, tornando mais amena sua adaptação.

Quando a organização possui um processo de socialização bem estruturado, consegue capturar emoções que passam a ser registradas, permitindo que sejam alteradas, atualizadas e direcionadas de modo a controlar a rotatividade. Quanto às emoções, Katzenbach, Oelschlegel e Thomas (2016) consideram que cabe aos líderes aproveitar o poder das emoções dos funcionários para mudança de alguns comportamentos. Os resultados obtidos são de suma importância para caracterizar e comprovar a necessidade do processo de socialização organizacional para diminuir e controlar a

rotatividade, inclusive nos primeiros noventa dias (período de experiência).

Sob um olhar cuidadoso é possível perceber a eficiência da socialização ao estimular e promover o desenvolvimento e crescimento profissional, lembrando que a socialização é a ponte para alinhar as expectativas entre as partes: colaborador e organização. Fica evidente que a UIA objeto deste estudo possui um programa formal de socialização, que resulta na sensação de amparo por parte do novo contratado e mostra a preocupação da organização com o funcionário desde a sua admissão. Segundo Manzoor e Naeae (2011), isso contribui para o comprometimento do indivíduo com a organização e diminui a rotatividade.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se verificar se o mesmo resultado se aplica no setor de cortes - primeiro turno – horário de trabalho das 5h45min às 15h35min. Assim como, averiguar se houve mudança no perfil dos processos trabalhistas após a implantação do programa de socialização na UIA (setor de cortes - segundo turno – horário de trabalho das 15h35min à 1h23min). Outro aspecto, que não foi objetivo deste estudo, mas é relevante, se refere aos custos de admissão de demissão de funcionários no período analisado.

6. Referências

- ALLEN, D. G. Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? **Journal of Management**, vol 32, april 1, 2006. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206305280103>>. Acesso em: 05 set. 2017.
- ARAÚJO, L.C.G.; GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.
- BANOV, M. R. **Mudanças organizacionais: o perfil da empresa e do colaborador**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BACKER, B. Process Redesign: The Implementation Guide for Managers. **Quality Progress**, v. 30, n. 8, p. 174, 1997. Disponível em: <<http://search.proquest.com/openview/f7aa7ed4>

- 6b10990c1b88a920f83d06af/1?pq-origsite=gscholar>. Acesso em: 17 ago. 2016.
- BARGUES, E. **Organizational socialization practices and organizational socialization tactics**. Contents and interplays. Workshop on Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management 2012, Université Paris-Dauphine, DRM UMR CNRS 7088, Management et Organisation, Paris, 22-24 mai. Disponível em: <http://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=896>. Acesso em: 03 set. 2017.
- CAETANO, A.; VALA, J. **Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas**. Lisboa: RH editora. 2002.
- CASTRO, A. **Comissão discute redução da jornada de trabalho na indústria de abate e processamento de carnes**. Senado Notícias. 17/05/2017. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2017/05/17/comissao-discute-reducao-da-jornada-de-trabalho-na-industria-de-abate-e-processamento-de-carne>>. Acesso em: 02 set. 2017.
- CHAO, G. T. Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work. The Oxford Handbook of Organizational Psychology, v.1, Jul 2012. Disponível em: <<http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199928309.001.0001/oxfordhb-9780199928309-e-18#oxfordhb-9780199928309-div2-330>>. Acesso em: 01 set. 2016.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- _____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. _____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. **Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014**. São Paulo: DIEESE, 2016. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/livro/2016/rotatividade2016.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2016.
- FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2003.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. (1991). Maidenhead, UK: McGraw-Hill. 279 pp.
- HOLTOM, B.C.; MITCHELL, T. R.; LEE, T. W.; EBERLY, M. B. Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a venture into the Future. **The Academy of Management Annals**, vol. 2, no. 1, 2008, 231–274. Disponível em: <<http://www18.georgetown.edu/data/people/bch6/publication-39524.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2017.
- KATZENBACH, J.; OELSCHLEGEL, C.; THOMAS, J. 10 Principles of Organizational Culture. **Organizations & People**, february, 15, 2016. Disponível em: <<https://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Organizational-Culture?gko=71d2f>>. Acesso em: 02 set. 2017.
- KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

- MANZOOR, M.; NAEF, H. Relationship of Organization Socialization with Organizational Commitment and Turnover Intention: Moderating role of Perceived Organizational Support. **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**, december, 2011, vol. 3, n. 8. Disponível em: <<http://www.journal-archives13.webs.com/515-529.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2017.
- MAYHEW, R. **High Turnover and Organizational Culture**. 2017. Disponível em: <<http://smallbusiness.chron.com/high-turnover-organizational-culture-25224.html>>. Acesso em: 03 set. 2017.
- MESQUITA, Z.; GOERCK, S. Bem-Vindos ou Estranhos no Ninho? Considerações Sobre o Teor e o Processo de Integração de Novos Membros nas Organizações. **In: Anais do EnANPAD**, 2001.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- NGUYEN, B.; WEINHARDT, J. The effect of socialization and ethics in turnover. **Academy of management proceedings**, January 2016. Disponível em: <<http://proceedings.aom.org/content/2016/1/17176>>. Acesso em: 03 set. 2017.
- OLIVEIRA, S.; ECCEL, C. S. Sociologia e cultura organizacional. **In: PICCININI, V. C.; ALMEIDA, M. L., OLIVEIRA, S. R.** Sociologia e administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ – Sistema OCEPAR. Investimento: Região Oeste dribla crise e lidera geração de empregos no Paraná.** Informe Paraná Cooperativo. 23 de maio 2016. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/>>. Acesso em: 24 mai. 2016.
- ÖZDEMIRA, Y.; ERGUN, S. **The relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior: the mediating role of person-environment fit.** 11th International Strategic Management Conference, 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815052465>>. Acesso em: 04 set. 2017.
- RATKOVIĆ NJEGOVAN, B.; KOSTIĆ, B. Impact of organizational socialization towards employees' social adaptation. **Journal of engineering management and competitiveness**, vol. 4, n. 1, 2014, 34-40. Disponível em: <<http://www.tfzr.rs/jemc/files/Vol4No1/V4N12014-05.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2017.
- RIBEIRO, E. A. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa.** Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.
- ROBBINS, S. P. **Comprometimento Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- _____. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- SCHEIN, E. H. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture.** Sloan Management Review, 25:2 (1984:Winter) p.3. Disponível em: <<https://becomingaleaderblog.files.wordpress.com/2015/11/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture-schein-1984.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2016.
- SHINYASHIKI, G. T. O processo de socialização organizacional. **In: FLEURY, M.T.L.** As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- SKRINJAR, R.; TRKMAN, P. (2013). Increasing process orientation with business process management: critical practices. **International Journal of Information Management**, 33(1), 48-60. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813000000>>.

- ii/S0268401212000746>. Acesso em: 20 set. 2016.
- VAN MAANEN, J. (1996). Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. **In:** FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.
- VERGARA, S. M. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ZACHOW, M.; HECKLER, J. C. **O custo da rotatividade de pessoal:** um estudo de caso em um frigorífico de aves. I Conferência Internacional em Gestão de Negócios. UNIOESTE – Cascavel – PR - Brasil, 16 a 18 de novembro de 2015. Disponível em: <http://cac.php.unioeste.br/eventos/cingen/artigos_site/convertido/4_Contabilidade_Gerencial_e_Control_e_em_Organizacoes/O_custo_da_rotatividade_de_pessoal>. Acesso em: 03 set. 2017.
- ZAVAREZE, T. E. Cultura Organizacional: uma revisão de literatura. **Psicologia. com.** pt–O Portal dos Psicólogos, v. 12, 2008. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2016.
- WATKINS, M. **Os primeiros 90 dias:** Estratégias de sucesso para novos líderes. 2. ed. São Paulo: HSM do Brasil, 2016.

