

A PRÁTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL ATRAVÉS DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Alysson André Régis de Oliveira (UFPB)

alyssonandregis@hotmail.com

Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues (UFSM)

cruz2005claudia@hotmail.com

José Bezerra Honório (UFPE)

admjb@yahoo.com.br

Célia Cristina Zagi (UFPB)

celia.zago@terra.com.br

Shalimar Gallon (UFSM)

shalizinhaa@hotmail.com



Este estudo objetivou caracterizar o estado atual do processo de socialização dos adolescentes incluídos no Programa Menor Aprendiz realizado pela Organização Não-Governamental (ONG) - Projeto Beira da Linha (PBL) - em parceria com o Banco do Brasil na cidade de João Pessoa-PB. A amostra utilizada para a pesquisa compõe-se de 27 adolescentes distribuídos em 16 agências situadas na grande João Pessoa, que incluem as cidades de Bayeux, Cabedelo e João Pessoa no estado da Paraíba. A coleta de dados ocorreu em dois momentos. No primeiro momento foram coletados os dados referentes ao perfil dos adolescentes incluídos no programa, utilizando um questionário dividido em duas partes. No segundo momento foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os orientadores responsáveis pela atuação dos adolescentes em cada agência. Os resultados apontam que a socialização é vista pelos adolescentes como uma prática que possui características e resultados positivos, muitas vezes no sentido exato da palavra. Os entrevistados consideram que socializar é: (i) desenvolver bons relacionamentos e laços de amizade; (ii) adquirir conhecimento para a realização de um trabalho e para a vida profissional; (iii) pertencer a uma organização e se sentir bem nela e, (iv) estar no centro de suas atividades.

Palavras-chaves: Programa Menor Aprendiz, Responsabilidade Social, Projeto Beira de Linha

1. Introdução

A literatura não tem dedicado grande atenção à temática que aborda a socialização das pessoas nas organizações, embora na prática tal abordagem mereça cuidado tendo em vista a necessidade de desenvolvimento pessoal e organizacional adequados. Programas como o de ‘Integração de Novas Pessoas’ ou ‘Socialização Organizacional’ têm como um dos seus principais objetivos proporcionar ao recém-admitido informações que propiciem uma visão do todo organizacional. Outros pontos são também destacados em função do que a organização espera e pode oferecer ao novo ingressante na força de trabalho. Os conceitos que envolvem a temática em questão são seguidos por organizações de diversos setores e segmentos, que buscam por meio deles minimizar o impacto da inicialização, buscando aproximação no relacionamento e, conseqüentemente, proporcionando um melhor ambiente de trabalho para os colaboradores. Neste sentido, refere Chanlat (1991, p. 36) “o ser humano não vive em círculo fechado, pois é na relação com o outro que o ego se constrói”.

Neste sentido, as práticas desenvolvidas pela área de gestão de pessoas são fundamentais como norteadoras e integradoras de políticas que visam acima de tudo à inserção e a demonstração da responsabilidade social, tendo em vista a dinâmica mutável do ambiente de trabalho que exige dos gestores e colaboradores cada vez mais novas competências, novas habilidades e estar acima de tudo disposto a mudar e a aceitar a mudança no meio organizacional. Atualmente, lidar com diferentes perfis profissionais, com diferentes expectativas e desejos, com sonhos e esperanças que são depositadas nas organizações é um desafio e cabe a organização e seus gestores perceberem e atuarem neste cenário, muitas vezes, conquistando espaços e adeptos, outras vezes, desapontando e fazendo as pessoas desacreditar no sistema. No entanto, é preciso continuar, gerenciar, motivar, porque existem pessoas que estão ingressando na força de trabalho e que querem ter oportunidades de demonstrar seus valores e, assim, buscar a experiência profissional tanto exigida pelo mercado de trabalho.

O foco deste estudo é um dos programas sociais desenvolvido pela Organização Não-Governamental (ONG) – Projeto Beira da Linha (PBL) - que tem suas ações voltadas para o bairro de periferia Alto do Mateus, na cidade de João Pessoa-PB, nordeste brasileiro.

Iniciado no final dos anos 80, num contexto da efervescência das lutas populares por redemocratização que passava a sociedade brasileira, o PBL nasce como herdeiro das lutas que culminaram no Estatuto da Criança e do Adolescente. Sua ação configurou-se enquanto organização de apoio aos movimentos sociais pela defesa e cidadania das crianças e adolescentes em situação de pobreza. Organizado por meio de dois eixos complementares, suas atividades se constituem principalmente através de uma ação sócio-comunitária, na perspectiva da educação popular, e através da articulação com outras organizações populares da sociedade civil, na busca de somar forças no processo de mudança social.

Essa organização traz uma parceria com o Banco do Brasil (BB) através do Programa Menor Aprendiz, quando adolescentes que fazem parte da área de atuação da ONG prestam serviços a uma instituição pública federal. Com o ingresso de tais adolescentes no mercado de trabalho, o objetivo central do programa se concretiza, porém, se faz necessário perceber como é realizado o processo de socialização destes adolescentes ao ingressarem nas agências para desempenharem suas atividades.

O Programa Adolescente Aprendiz, desenvolvido pelo Governo Federal (Lei nº 10.097 de 2000) para jovens na faixa de 14 a 18 anos, de condições sócio-econômicas não favoráveis e que não possuem experiência de trabalho, visa dar formação técnico-profissional metódica compatível com o desenvolvimento do aprendiz em sua perspectiva de valorizar os adolescentes por meio de sua preparação para o mercado de trabalho, oferecendo possibilidades de apresentar diferentes dinâmicas pedagógicas a eles direcionadas. O programa adota alguns critérios mediante a passagem destes adolescentes pela organização que para ela tem força legal e para eles têm caráter de proteção, e também de obrigação. Por exemplo, o estágio não pode exceder 2 anos de trabalho e o adolescente deve receber treinamentos específicos e estar regularmente estudando. Além disto, há um processo de acompanhamento e assessoramento dos adolescentes durante o período, tanto por parte do banco, quanto por parte da ONG.

Em sua dimensão filosófica, prevê o desenvolvimento da habilidade de aprender a conhecer na mais ampla concepção da palavra. Assim, a convivência em ambientes diversificados de trabalho e de ensino, com atividades teóricas e práticas, não está desconectada da possibilidade de convívio com atividades socioculturais.

Diante do exposto, esse estudo tem como objetivo geral *caracterizar o estado atual de socialização dos adolescentes incluídos no Programa Menor Aprendiz realizado pela ONG Projeto Beira da Linha em parceria com o Banco do Brasil na cidade de João Pessoa - PB*. E como objetivos específicos: (i) Mapear o perfil dos adolescentes no Programa Menor Aprendiz realizado pela ONG Projeto Beira da Linha; (ii) Identificar variáveis importantes que interferiram no momento de inserção dos menores na organização estudada, no caso o Banco do Brasil e, (iii) Identificar facilidades e dificuldades apresentadas pelos menores aprendizes no momento da socialização organizacional.

Para atender aos objetivos propostos este artigo está estruturado em mais cinco seções além da introdução.

2. Revisão de Literatura

2.1 Socialização Organizacional: Caracterização

A missão, a visão, os objetivos organizacionais e a cultura constituem variáveis importantes do contexto dentro do qual as pessoas trabalham e se relacionam nas organizações. Após serem aprovados no processo seletivo, os candidatos são admitidos na organização e tornam-se membros das equipes de trabalho, ocupando cargos e funções que são atribuídos. Contudo, antes que eles iniciem suas atividades, as organizações procuram integrá-los em seu contexto, condicionando-os as suas práticas e filosofias predominantes através de cerimônias de iniciação e de aculturação social, ao mesmo tempo em que tentam eliminar e/ou minimizar antigos hábitos e prejuízos arraigados e indesejados do comportamento do recém-admitido.

Segundo Shinyashiki (2003), dá-se o nome de socialização organizacional à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra a sua cultura, seu contexto e sistema para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. O processo é bidirecional, ou seja, a adaptação é mútua, tendo em vista a busca de uma verdadeira simbiose entre as partes (empresa x funcionário). Além de bidirecional é recíproca, pois cada parte atua sobre a outra. O período inicial do emprego constitui uma fase crucial dessa adaptação e do desenvolvimento de um relacionamento saudável entre o novo membro

e a organização. É um período lento e difícil de adaptação, no qual a rotatividade de pessoal costuma ser mais elevada do que nos outros períodos subsequentes.

Diante desta realidade, Dutra (2002) afirma que o contrato psicológico condiciona boa parte deste ajustamento mútuo. Um contrato é um acordo ou expectativa que as pessoas mantêm consigo mesma ou com os outros. O contrato torna-se um meio utilizado para a criação e troca de valores ou intercâmbio de recursos entre as pessoas, grupos e organizações.

Quanto ao uso do termo socialização organizacional, observa Schein (1982), que este pode estar associado ao processo no qual um novo membro aprende os sistemas de valores, as normas e os padrões de comportamento demandados por uma organização ou pelo grupo no qual está ingressando. A socialização organizacional pode ser vista então, como um processo contínuo que se inicia antes mesmo da entrada do indivíduo na empresa e continua durante toda a sua permanência na organização (MOTTA, 1993). Assim, os indivíduos passam por processos de socialização durante toda a etapa de sua vida, internalizando padrões de comportamento, normas e valores decorrentes do contexto no qual se encontram inseridos ou da situação social na qual estão vinculados (SHINYASHIKI, 2003).

Do ponto de vista de Van Maanen (1989, p. 45), a socialização organizacional refere-se à “maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, *status*, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização”. E, neste sentido, refere Nickel (2001), existe por parte da organização a integração normativa que diz respeito a busca da adaptação do indivíduo aos papéis que lhe são atribuídos pela organização, a fim de que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Espera-se um determinado comportamento do indivíduo conforme o cargo que ocupa. Este processo pode ocorrer formalmente (VAN MAANEN, 1989), agindo na preparação do indivíduo para ocupar um determinado *status*, e de maneira informal, preparando uma pessoa para desempenhar um determinado papel na organização.

Por sua vez, Chao et al. (apud LIEDKE, 2001) consideram a socialização organizacional como o aprendizado do conteúdo e do processo, que permite ao indivíduo efetuar ajustes particulares, para executar seus papéis específicos na organização. Neste contexto, Borges (1998) apresenta a socialização de forma ampla, considerando-a como o processo em que o indivíduo se torna membro de uma sociedade ou de um setor dela, devendo, no entanto, ser diferenciado do aprendizado.

Considera-se, contudo, que o conceito de socialização organizacional, apresentado por Schein, e transcrito por Borges (1998), seja o mais amplo e completo: processo pelo qual um novo membro aprende e se adapta ao sistema de valores, às normas e ao padrão de comportamento requerido pela organização, sociedade ou grupo no qual ele está entrando. Ele inicia mesmo antes da entrada do indivíduo na organização, ou no novo posto, no caso de transferência ou promoção, aspecto reforçado pelos estudos de Major et al. (apud LIEDKE, 2001) e pelo enfoque desenvolvimentista da socialização, que apresenta três estágios: a socialização antecipatória, a acomodação e o gerenciamento de papéis (BORGES, 1998).

Pelo fato de envolver, tanto elementos objetivos quanto subjetivos, com implicações na vida afetiva, educacional e profissional do indivíduo, a socialização organizacional é tida como um processo, muitas vezes, complexo de ser descrito e conduzido. É uma tarefa difícil e que exige sensibilidade dos profissionais, já que em um processo de integração, as necessidades, capacidades, motivações e expectativas dos diversos novatos na empresa podem ser bastante diferentes (LUZ FILHO; GARCIA, 1991 apud SHINYASHIKI, 2003).

2.2 Socialização Organizacional: Conteúdo e Dimensões

A socialização do indivíduo na organização envolve algumas ‘temáticas’, ou seja, algumas informações ou conteúdos dos quais os membros precisam estar informados. Segundo Chao et al (apud SHINYASHIKI, 2003), a socialização ocorre em várias dimensões as quais são relativamente independentes, o conhecimento dos conteúdos específicos de cada dimensão indica em torno do que ocorre a socialização. Ao todo o autor enumera seis dimensões: (1) História: tradições, costumes e histórias das pessoas; (2) Políticas: relações formais e informais e estrutura de poder; (3) Linguagem: linguagem técnica, gíria e siglas; (4) Valores e objetivos organizacionais; (5) Pessoas: relacionamentos bem-sucedidos e satisfatórios; e (6) Proficiência do desempenho: aprendizado das tarefas do trabalho.

Como afirma Nickel (2001, p.41), papéis, normas e valores “fornecem as três bases inter-relacionadas para a integração”. Schein (1982) aborda a socialização como o aprendizado de valores, normas e padrões de comportamentos requeridos pela organização. Neste sentido, o autor enumera alguns itens a serem aprendidos: (1) Objetivos da organização; (2) Meios para o alcance dos objetivos; (3) Responsabilidade de cada membro em relação ao seu papel; (4) Padrões de comportamentos requeridos; (5) Conjunto de regras e princípios; (6) Produtos e serviços produzidos; e (7) Clientes internos e externos.

Diante desta realidade, trata-se de um conjunto amplo de requisitos a serem conhecidos e aprendidos pelos indivíduos para que esse possa se socializar de forma integral com o novo ambiente organizacional. Como afirma Shinyashiki (2003), o indivíduo pode ser bem socializado em políticas organizacionais e não tão bem em relação ao grupo de pessoas da organização, sendo que as dimensões podem identificar o sentido da socialização empreendida. E, neste enfoque, Dutra (2002, p.87) salienta que “ao mesmo tempo em que vai descobrindo a organização, a pessoa também é descoberta”.

Pode-se dizer que ocorre a socialização toda vez que o indivíduo se mover ao longo de alguma das três dimensões organizacionais: funcional, hierárquica e inclusiva. A dimensão funcional reflete diferenças nas várias tarefas executadas por membros de um grupo ou organização, ou seja, difere para cada setor. A segunda dimensão, a hierárquica, diz respeito à distribuição de posição e autoridade em um grupo ou organização. A terceira dimensão, a inclusiva, reflete o grau em que os trabalhadores de uma organização se vêem no centro ou na periferia das coisas (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000). Os autores enfatizam ainda que a socialização ocorre sempre que um indivíduo cruza fronteiras em algumas das três dimensões. Entretanto, é provável que seja intensa quando uma pessoa está cruzando duas ou três dimensões simultaneamente. Como exemplo, quando uma pessoa ingressa em uma nova empresa, ela cruza a fronteira inclusiva, passando do *status* de não-membro para o *status* de membro, atravessa fronteiras funcionais e hierárquicas quando ingressa em uma determinada unidade funcional. É nesse momento que a organização realiza a atividade mais instrutiva e persuasiva que a pessoa é mais suscetível de ser ensinada e influenciada.

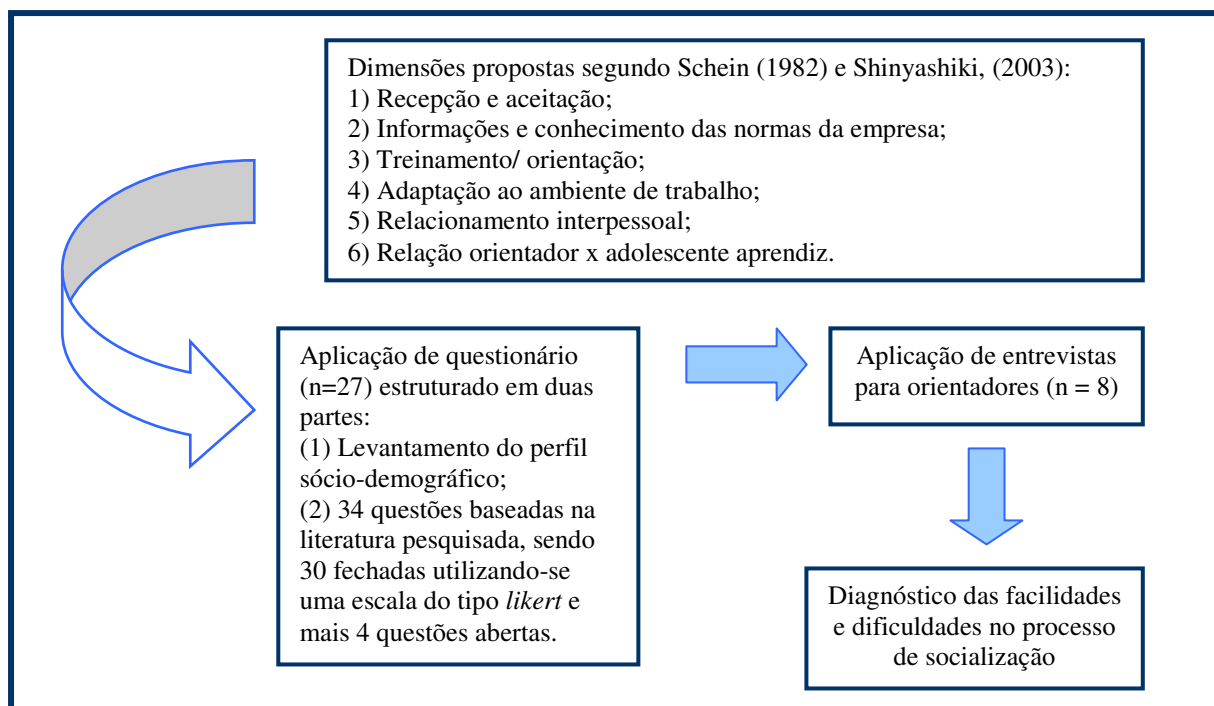
3. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo é caracterizado como um estudo de caso que de acordo com Yin (2005), é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e, no geral, são utilizadas várias fontes de evidência. O objeto de estudo foram os adolescentes aprendizes participantes do Programa Menor Aprendiz que se concretiza pela parceria entre o Banco do Brasil e o Projeto Beira de Linha. A amostra utilizada para a pesquisa compõe-se de 27

adolescentes, de um universo populacional de 30 participantes distribuídos em 16 agências situadas na grande João Pessoa, que incluem as cidades de Bayeux, Cabedelo e João Pessoa no estado da Paraíba. Considerando-se que este é o quadro de adolescentes incluídos no programa, o universo total foi investigado, com exceção daqueles que não compareceram à formação durante o período de coleta de dados, seja por estarem de férias, de licença, afastados por doença ou, simplesmente, por não terem comparecido à formação.

A coleta dos dados ocorreu em dois momentos: (1) foram coletados os dados referentes aos adolescentes incluídos no programa, utilizando um questionário estruturado e objetivo, dividido em duas partes. A primeira parte objetivava traçar o perfil sócio-demográfico. Na segunda constavam 34 questões baseadas na literatura pesquisada, sendo 30 fechadas utilizando-se uma escala do tipo *likert* e mais 4 questões abertas; (2) realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com os orientadores responsáveis pela atuação dos adolescentes nas agências do Banco do Brasil, com o intuito de verificar como ocorre o processo de integração/ socialização dos adolescentes nas respectivas agências. O instrumento para a condução das entrevistas foi um guia construído com base nos levantamentos efetuados durante a revisão teórica e análise dos resultados dos questionários aplicados aos adolescentes aprendizes. Nessa segunda etapa, foram entrevistados 8 orientadores, perfazendo uma amostra de 50% referente ao número de agências contempladas pelo programa e atingindo com isto a saturação teórica, ou seja, “quando não está sendo encontrado nenhum dado adicional através do qual o pesquisador possa desenvolver propriedades da categoria” (GLASER; STRAUSS, 1967 apud FLICK, 2004, p. 80).

A tabulação dos dados coletados foi feita por meio de softwares como o Microsoft Excel e o *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS (versão 13.0), o que permitiu consolidar as respostas dos questionários, de forma a organizá-las de acordo com as ocorrências dos diferentes resultados observados. A partir destes dados informativos foram elaboradas descrições e análises tendo como suporte a teoria explorada. A Figura 1 apresenta o desenho de pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 1 – Desenho da pesquisa

4. Apresentação e Análise dos Dados

Objetivando uma melhor explanação dos dados obtidos, procurou-se dividir este tópico em duas seções, em que primeiramente apresenta-se o perfil sócio-demográfico dos entrevistados e, posteriormente, é realizada a análise referente à socialização dos adolescentes nas agências do Banco do Brasil. Neste item optou-se por apresentar alguns cruzamentos que foram importantes como norteadores da compreensão acerca do processo de socialização.

4.1 Perfil Sócio-demográfico

As questões e resultados desta parte do estudo referentes ao *perfil dos adolescentes* que fazem parte do Programa Menor Aprendiz são ilustradas na Tabela 1 tendo como objetivo analisar alguns fatores e as suas possíveis relações com a socialização destes adolescentes nas agências do Banco do Brasil.

Fator	Item	N	%
Sexo	Masculino	11	40,7%
	Feminino	16	59,3%
	Total	27	100%
Renda Familiar Mensal	Inferior a R\$350,00	3	11,1%
	Entre R\$350 e R\$500,00	14	51,9%
	Entre R\$500,00 e R\$700,00	6	22,2%
	Mais de R\$700,00	4	14,8%
	Total	27	100%
Escolaridade	Ensino Fundamental Incompleto	1	3,7%
	Ensino Médio Incompleto	25	92,6%
	Ensino Médio Completo	1	3,7%
	Total	27	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Tabela 1 - Perfil sócio-demográfico dos menores aprendizes

De acordo com o levantamento da pesquisa, a amostra foi representada por uma maioria de 59,3% do sexo feminino, 51,9% com renda familiar mensal entre R\$ 350,00 e R\$ 500,00 e 92,6% cursam o ensino médio. Verificou-se ainda que todos os adolescentes são solteiros e residem com os pais no bairro do Alto do Mateus, onde fica localizada a sede da ONG, na cidade de João Pessoa - PB. A faixa etária da amostra está entre 15 e 17 anos, havendo uma concentração de 48,1% dos adolescentes nas idades de 16 e 17 anos em ambos os casos.

4.2 A Socialização dos Adolescentes

Nesta seção, apresenta-se o retrato atual do processo de socialização realizado pelo Banco do Brasil junto aos adolescentes do Programa Menor Aprendiz. Através das entrevistas realizadas nas agências com os orientadores, percebeu-se que há um padrão de socialização dos adolescentes por assim dizer, informal, na medida em que o mesmo não está regulamentado através de uma norma interna orientando como o processo de socialização deve ocorrer, assim como em relação ao recebimento dos adolescentes aprendizes. Esse padrão é recorrente em todas as agências visitadas, ou seja: (i) o processo é marcado pela

‘pose’ do adolescente no cargo, (ii) sua apresentação a todos os funcionários e setores da agência, (iii) repasse de informações relativas à função a ser executada e sobre as obrigações e direitos dos adolescentes, sendo estas informações restritas ao contrato de trabalho, (iv) é apontado também o tipo de relacionamento que eles devem adotar com as pessoas. Importante salientar que os adolescentes são convidados a participar das confraternizações dos funcionários da agência e das festas de aniversários; muitas vezes são realizadas ‘cerimônias’ de recebimento e despedidas dos adolescentes, ressaltando o enfoque de relações interpessoais. A Tabela 2 revela que os adolescentes classificam como de boa a ótima a *recepção feita nas agências* (n=21). Observa-se a existência de uma relação direta entre uma ótima recepção e o elevado sentimento de aceitação dos adolescentes pelos demais funcionários das agências.

Recepção na agência	Aceitação pelos membros da agência				Total
	Muito Pouco	Mais ou menos	Bastante	Extremamente	
Ótima	0	1	5	3	9
Bom	0	3	8	1	12
Regular	1	3	2	0	6
Total	1	7	15	4	27

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Tabela 2 - Relação receptividade e aceitação dos membros

As informações repassadas aos adolescentes, ao iniciarem sua atuação nas agências, são de fundamental importância para a integração e para o bom desenvolvimento destes na organização. Os dados revelam que 44,5% (n=12) dos adolescentes classificaram como boa as informações que foram repassadas durante o ingresso na organização. Tal fato pode ser confirmado quando 48,1% (n=13) dos adolescentes se sentiram pouco ‘perdidos’ para realizar alguma tarefa nas agências devido a falta de informações, conforme Tabela 3.

Qualidade das informações repassadas	Você se sentiu perdido, sem informações, para realizar alguma tarefa na agência			
	Nenhum	Muito pouco	Mais ou menos	Total
Ótima	2	4	1	7
Boa	5	5	2	12
Regular	1	4	2	7
Péssimo	0	0	1	1
Total	8	13	6	27

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Tabela 3 - Relação entre informações repassadas e dificuldades nas tarefas

A Tabela 4 ilustra a situação de *ingresso dos adolescentes* nas agências do Banco do Brasil, onde 100% (n=27) deles afirmaram ter conhecimento quanto às normas internas da organização. Um ponto a destacar é que 11,1% (n=3) dos adolescentes afirmam que determinada orientação quanto às normas internas, foram insuficientes no momento de integração da organização.

Informações sobre as normas internas	Essas informações foram		
	Suficientes	Insuficientes	Total
Foram repassadas	24	3	27
Não foram repassadas	0	0	0
Total	24	3	27

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Tabela 4 - Informações sobre normas internas

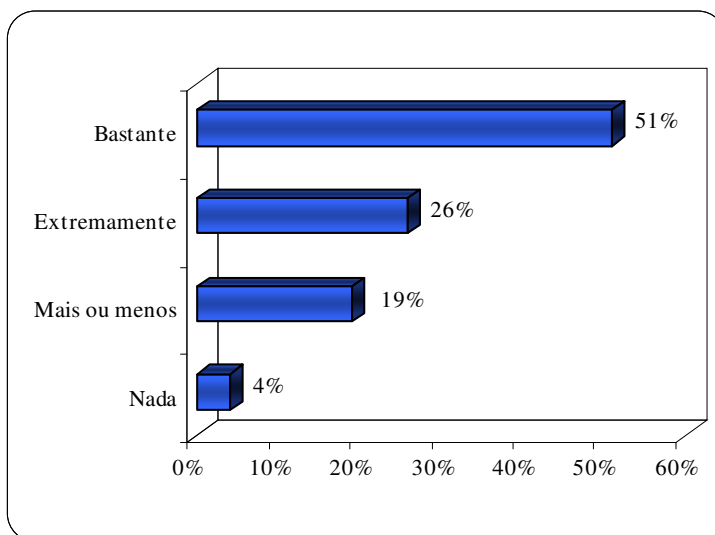
Em relação ao *treinamento ou orientação* dos adolescentes para o desenvolvimento das tarefas, pode-se verificar que 81,5% (n=22) opinaram que receberam algum tipo de orientação para a realização de suas tarefas, onde 7,4% (n=2) afirmaram que tais orientações não foram suficientes para a realização inicial das principais tarefas, conforme mostra Tabela 5.

Treinamento ou orientação para executar do trabalho	Essas informações foram		
	Suficientes	Insuficientes	Total
Houve treinamento e orientação	20	2	22
Não houve treinamento ou orientação	1	4	5
Total	21	6	27

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Tabela 5 - Treinamento e orientação para a execução das tarefas

O repasse do treinamento está diretamente ligado à obtenção de clareza do papel a ser desempenhado pelo indivíduo. Segundo Nickel (2001, p. 40) “a pessoa, ao desempenhar um determinado papel em uma organização está sobre as exigências deste papel para agir de determinada forma, de acordo com as atividades prescritas ou padronizadas”. Segundo os adolescentes tanto as informações sobre as normas quanto os treinamentos foram repassados e o conteúdo destes foram classificados de ótimo a bom. Percebeu-se que eles não se sentem ‘perdidos’ ou sem informação para realizarem as tarefas, indicando com isto que possuem clareza dos papéis a serem realizados nas agências. Tal fato é corroborado pelos resultados apresentados na Figura 1 que ilustra que 51% dos adolescentes afirmaram possuir bastante clareza das atividades que realizam.

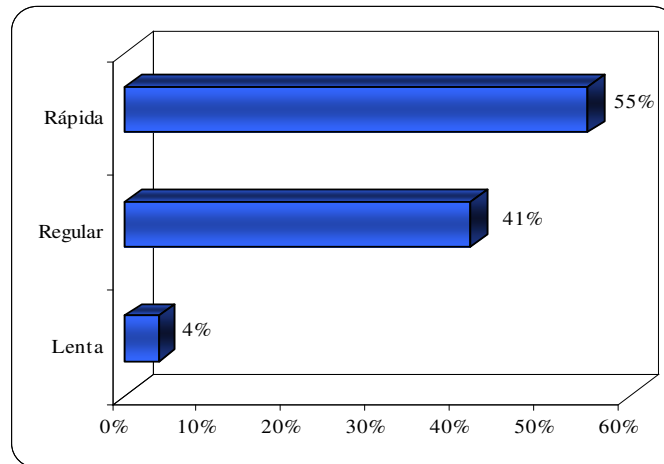


Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Figura 1 - Clareza sobre as atividades desenvolvidas pelos adolescentes

Outro ponto interessante percebido pelos adolescentes refere-se à *adaptação quanto ao ambiente de trabalho*. A Figura 2 revela que 55% dos entrevistados obtiveram uma adaptação rápida, mostrando com isto um ponto relevante na socialização. É importante ressaltar que tal prática de adaptação não é determinada pelo maior ou menor tempo de atuação de cada

adolescente nas agências, pois através do estudo pode-se perceber que a sua socialização independente do tempo que cada adolescente está incluído no programa, mostrando com isto que a variabilidade da adaptação não está atrelada diretamente ao fator tempo de agência.



Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Figura 2 - Adaptação dos adolescentes no ambiente de trabalho

Sobre a *adaptação dos adolescentes*, os orientadores indicam nas entrevistas que é um processo rápido, na medida em que eles têm facilidade de se adaptar. Um orientador indicou que há uma troca de cultura e que a direção desta é mais forte dos funcionários para os adolescentes. Complementando tais resultados, merece destaque a percepção dos adolescentes de que o ato de socialização não implica na mudança de comportamento ou atitude devido às exigências organizacionais. Os dados demonstram que 37% dos adolescentes não perceberam nenhuma mudança em seus comportamentos ou atitudes o fato de ingressarem na organização.

Quanto ao fator *relacionamento*, 56% dos adolescentes afirmaram possuir um bom relacionamento com os colegas de trabalho seguidos de 44% que acreditam ter um ótimo relacionamento com os seus chefes imediatos. Cabe destacar que referente ao fator relacionamento foi percebido predominância de respostas positivas no que se refere à relação adolescente x chefe imediato do que na relação adolescente x colegas de trabalho. Tal constatação deve-se ao fato de que, na maioria das agências (86%), os orientadores são indicados pelo gerente geral, enquanto em outras (7%), o próprio orientador é o gerente geral da agência. Percebeu-se que independente do cargo do orientador, este possui uma postura de chefe imediato perante os adolescentes, isto pode ser visto pelas citações de alguns orientadores nas entrevistas: (...) eu sou totalmente responsável por cada menorzinho aqui na agência, pois cada passo dado aqui dentro é necessário que passe pelo meu conhecimento, senão ficam perguntando: onde está o menino? (Orientador 6).

Outro fator que corrobora com a relevância do relacionamento com a gerência é o índice de 33% de adolescentes que afirmaram que seus gerentes mantêm diálogo a respeito de seu trabalho, permitindo-lhes expôr suas idéias e *dificuldades (relação orientador x adolescente aprendiz)*. Pode-se perceber também que 67% dos adolescentes, mediante uma situação de dúvida ou dificuldade, dirigem-se ao gerente imediato, confirmando com isto o maior relacionamento firmado entre eles e os seus orientadores. Apesar da diferença entre a relação com os colegas e as chefias imediatas, de modo geral, parece haver um nível elevado de

cooperação no ambiente de trabalho. Percebeu-se no que diz respeito às tarefas cotidianas nas agências que apenas 7% dos adolescentes afirmaram que não há nenhum tipo de cooperação no seu grupo de trabalho mediante as tarefas a serem executadas, enquanto 44% afirmaram haver cooperação espontânea e 49% afirmaram existir uma cooperação da sua equipe de trabalho apenas quando solicitado. Entretanto, as repostas abertas revelam alguns conflitos de relacionamento existentes nas agências. Essas diferenças ressaltam a necessidade de dispensar maior atenção a cada caso em particular visando minimizar e/ou eliminar os fatores indesejáveis que afetam o clima no ambiente de trabalho. No entanto, 59,2% (n=16) dos adolescentes dizem se sentir muito bem em suas agências. Este fato é ratificado quando 55,6% (n=15) classificaram como bom os seus respectivos ambientes de trabalho.

As questões abertas da pesquisa aplicada junto aos adolescentes tiveram como objetivo levantar a *percepção dos mesmos* em relação à socialização aplicada pelo Banco do Brasil e foram resumidas e apresentadas no Quadro 1. Em relação às facilidades que os adolescentes apresentaram ao ingressar nas agências foi possível destacar fatores como: (i) comunicação com outros funcionários, (ii) afinidade pessoal e (iii) entrosamento com as pessoas. De acordo com os adolescentes, as dificuldades encontradas no cenário atual se convergem a outros fatores, tornando aquela dificuldade inicial quanto ao relacionamento interpessoal menos latente. Tal fato é verificado quando os adolescentes afirmaram ter uma boa relação com seus colegas de trabalho, sentindo-se bastante aceitos no ambiente de trabalho e afirma ter um nível elevado de cooperação entre as pessoas nas agências. É interessante notar que mesmo com um relacionamento positivo e uma forte aceitação dos adolescentes, vale ressaltar que quanto às expectativas sobre a organização que não foram atendidas, destacam-se entre elas a ausência de valorização e humildade dos funcionários das agências com os adolescentes. Com relação ao desejo de continuidade nas agências foram verificados alguns fatores que se alternaram em organizacionais e pessoais. No que se refere aos fatores organizacionais destacam-se: afinidades pelo ambiente de trabalho, agência acolhedora, afinidades por algumas pessoas. Nos fatores pessoais ressaltaram-se: boa adaptação, ajuda no crescimento pessoal e intelectual, evolução pessoal, admiração pela organização, afinidade pela área de contas e administrativa, aquisição de experiência e aprendizagem e suprir as algumas necessidades básicas.

QUESTÕES	ÊNFASES
Qual sua maior dificuldade em seu trabalho hoje?	- Falta de diálogo devido à rotina da agência; - Falta de <i>feedback</i> do orientador; - Relacionamento com algumas pessoas da agência; - Estresse pelo ritmo de atividades da agência;
Você possuía alguma expectativa sobre o trabalho que não foi atendida? O que você pretendeu de diferente?	- Pouco tempo e muito trabalho; - Realidade diferente da rotina bancária; - Humildade de alguns funcionários com os menores; - Diferenciação das tarefas; - Valorização de algumas pessoas pelos adolescentes.
Você gostaria de continuar na organização? Por quê?	- Afinidades pelo ambiente de trabalho (harmonioso); - Afinidades por algumas pessoas; - Pela boa adaptação; - Ajuda no crescimento pessoal e intelectual; - Evolução pessoal; - Admiração pela organização; - Afinidade pela área de contas e administrativa; - Aquisição de experiência e aprendizagem; - Agência acolhedora.
Quais dificuldades você passou para adaptar-se ao seu ambiente de trabalho?	- Inicialmente uma falta de diálogo; - Comunicação com outros funcionários; - Medo da aceitação do grupo; - Relacionamento ou afinidade pessoal; - Adaptação aos horários; - Entrosamento com as pessoas; - Comunicação com o orientador;

	- Desenvolver algumas tarefas; - Falta de conhecimento sobre quem seria o orientador; - Realizar atividades de responsabilidade de outras pessoas; - Fazer amigos.
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Quadro 1 - Resumo das questões abertas

5. Considerações Finais

Esta pesquisa de caráter quali-quantitativo propiciou o estudo do estado atual de socialização dos menores aprendizes nas agências do Banco do Brasil na cidade de João Pessoa/ PB. Em se tratando do processo de socialização adotado pelo Banco do Brasil nota-se que os adolescentes incluídos no Programa Menor Aprendiz estão socializados por alguns elementos presentes na organização.

Os dados coletados juntamente com o referencial teórico adotado proporcionaram o embasamento para concluir alguns pontos importantes, tais como: no que se refere à *recepção e aceitação* notou-se a existência de uma relação direta entre uma ótima recepção e o elevado sentimento de aceitação dos adolescentes pelos demais funcionários do banco, levando a maioria dos adolescentes a se sentirem bem dentro das agências; quanto às *informações e ao conhecimento das normas internas* repassadas inicialmente a cada adolescente, foram consideradas significativas para a realização das tarefas e para o sentimento de segurança dos adolescentes diante da execução das mesmas; retratando o *treinamento/ orientação* foi possível constatar que grande parte dos adolescentes recebe de forma positiva os cursos e as orientações oferecidos pela organização levando à *clareza de papéis*; em relação à *adaptação ao ambiente de trabalho* foi caracterizada como rápida, não determinando com isto uma mudança de comportamento ou atitude dos adolescentes devido a exigências da organização, apontando a afirmação de que, a adolescência, enquanto fase de formação do indivíduo, parece facilitar essa adaptação, visto que a literatura indica a socialização como algo lento; no que diz respeito ao fator *relacionamento interpessoal* foi nítida o elevado nível de cooperação das pessoas no ambiente de trabalho, bem como uma ótima relação dos adolescentes com seus chefes imediatos, principalmente pela abertura ao diálogo dada pelos orientadores; e no que diz respeito à relação entre o *orientador e o adolescente aprendiz* pode-se concluir que é o principal foco da socialização, como foi demonstrado durante o levantamento teórico ao tratar do método de tutoria. Nesse sentido, a conversa, a observação e a aproximação são estratégias utilizadas para desenvolver uma relação mais próxima e assim poder auxiliar os adolescentes em seus trabalhos e na sua socialização.

Tais pontos levam a concluir que é um grande desafio para um orientador proporcionar uma melhor adequação do adolescente às normas da organização, e nesse caso, características de relações interpessoais emergem como fatores influentes para a socialização ser bem sucedida. Assim, o orientador assume um papel de maior escopo, sendo mais que um assessor ou chefe, é também um amigo, alguém que os aprendizes podem contar em momentos difíceis. Essa relação de aproximação ficou evidenciada tanto na apresentação dos dados como também nas entrevistas com os orientadores, tornando-se um dos eixos da socialização nas agências. Nessa relação um ponto que parece ser adequado para melhorias é o processo de comunicação e *feedback* entre o orientador e o adolescente, ressaltando as questões de desempenho e adequação, principalmente na chegada do adolescente à agência. A socialização dos adolescentes aprendizes, devido a sua inserção no Programa Menor Aprendiz, é marcada por algumas características peculiares, as quais terminam influenciando e contextualizando o

processo. Já que o programa como antes visto possuem condicionantes tanto para a organização quanto para os adolescentes.

Gontijo (2005) relata que a socialização possui influências na constituição do indivíduo, bem como todas as práticas de Recursos Humanos. Em sua pesquisa a autora também revela que a socialização é facilitada quando os indivíduos buscam amparo e proteção social. Entretanto, ressalta-se como ponto que se sobressai dos questionários e das entrevistas a percepção de que a organização nem valoriza nem despoja o indivíduo e sim parece participar de sua formação. Aqui vale lembrar que toda formação possui um conteúdo e que socialização também implica em aprendizagem, então, pergunta-se: em que sentido se dá a socialização? Que conhecimentos e valores ela oferta aos indivíduos?

Os conteúdos da socialização mais enfocadas nas falas dos orientadores e de acordo com a classificação de Chao et al (apud SHINYASHIKI, 2003) seriam as dimensões: pessoas e proficiência do desempenho, devido a um forte enfoque nas relações interpessoais e na realização das tarefas de acordo com o esperado pela organização.

Nesse sentido, verificou-se que a passagem pelo banco é o início da carreira profissional e marca a entrada destes adolescentes no mundo das organizações. As entrevistas demonstram que a passagem dos adolescentes pelo banco traz grandes diferenças na rotina de vida destes com implicações na auto-estima e no desenvolvimento profissional e pessoal. Muitos adolescentes conseguem outro emprego por meio do auxílio e contatos com ex-orientadores que tornaram-se seus amigos. Segundo fala de um dos orientadores, os adolescentes terminam ganhando uma vida nova e passam a se sentir mais produtivos. Os adolescentes terminam se tornando amigos dos orientadores e de alguns funcionários, desenvolvendo uma relação pessoal. Os orientadores informaram possuir carinho por eles e que gostariam de conhecer sua família e também as ações do Projeto Beira da Linha. Por sua vez, os adolescentes tendem a visitar as agências onde trabalharam para rever seus amigos e ex-colegas de trabalho.

De um modo geral, a socialização é vista pelos adolescentes como algo com características e resultados positivos, muitas vezes no sentido exato da palavra. Se socializar é desenvolver bons relacionamentos e laços de amizade, é ganhar conhecimento para a realização de um trabalho e para a vida profissional, é pertencer a uma organização e se sentir bem e está no centro de suas atividades, então, pode-se dizer que os adolescentes incluídos no Programa Menor Aprendiz foram socializados por suas agências. Nesse contexto, estar inserido no programa e estar trabalhando (numa instituição de renome) faz emergir toda uma carga de significados positivos e prévios que parecem facilitar ou mesmo tornar a socialização um 'evento' de delineamento mais positivo que negativo. Os resultados parecem ressaltar estas observações, principalmente quando se pensa que a socialização do banco não se trata de algo bem estruturado e delineado com atividades específicas para doutrinar os indivíduos. Além disto, o banco, enquanto órgão público, não pode contratar os adolescentes, reduzindo as expectativas de crescimento pessoal e possíveis interesses da organização. Mediante o exposto, novas inquietações de estudo emergem como: Será que esses resultados positivos sobre a socialização dos adolescentes incluídos no Programa Menor Aprendiz estão ligados mais diretamente à situação de vida dos adolescentes? Será que com o passar do tempo os pequenos problemas de ausência de valorização e humildade por alguns funcionários perante os adolescentes não aumentarão e afetarão o bem-estar atual retratado? Será que a limitação do contrato desses adolescentes incluídos no programa não tornaria a desocialização, ocorrida após o desligamento da empresa, mais preocupante do que a socialização? Para responder a estas questões é necessário estudos complementares aplicados de forma mais apurada, já que

há carência de bibliografia nesta área, principalmente no que se refere ao processo de socialização organizacional.

Referências

BORGES, L. O. *Significado do trabalho e socialização organizacional: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados.* 1998. (Tese de doutorado). Brasília: Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, 1998.

BRASIL, Lei nº 10.097 de 2000. [S.I.:s.n.], 2006. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/2000/10097.html>> Acesso em: 10 nov. 2006.

CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização.* São Paulo: Atlas, 1991.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.* São Paulo: Atlas; 2002.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa.* 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GONTIJO, C. L. Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso. [S.I.:s.n.], 2006. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/images/docs/artigoufla.doc>> Acesso em 15 out. 2006.

LIEDKE, E. D. A comunicação organizacional como instrumento de socialização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DA COMUNICAÇÃO, 24, Campo Grande/MS. *Anais...* INTERCOM: Campo Grande, 2001.

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. In: *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 33, n. 5, p. 68-87, 1993.

NICKEL, D. C. Estratégias organizacionais, processo seletivo e integração normativa: Estudo de Caso na Indústria Automobilística. *Revista FAE*, Curitiba, v.4, n.2, p.37-52, mai/ago. 2001.

SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional.* Rio de Janeiro: Prentice- Hall, 1982.

SHINYASHIKI, G. T. *Socialização organizacional: Implicações na Gestão de Recursos Humanos.* [S.I.:s.n.], 2006. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0465_ibero2003v1Gilberto%20Shinyashiki.pdf> Acesso em 15 out. 2006. Publicado em 10 set. 2003.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas - estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações.* São Paulo: Atlas, 1989. p. 45 - 62.

WAGNER III, J. A. & HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional.* São Paulo: Saraiva, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos.* 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.