



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA REALIDADE LABORAL
DE ALUNOS E EX-ALUNOS DA UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE
LISBOA**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Sanny Ferreira de Jesus

Orientador: Professor Doutor Jorge Manuel Varela Gomes

Número da candidata: 30005247

Abril de 2022

Lisboa

AGRADECIMENTOS

Apesar do empenho individual para a realização desse projeto, é necessário salientar que esse processo foi facilitado pela ajuda de pessoas importantes que tive ao meu lado.

Primeiramente agradeço aos meus pais, por tudo e nessa fase em específico por não me deixarem desistir de realizar o Mestrado e sempre me incentivarem no alcance dos meus objetivos e sonhos. Esse agradecimento se estende para a minha grande família, que sempre torceram por mim, mesmo que de outro país.

Agradeço ao professor Jorge Gomes, por toda a paciência e didática que me ajudou no alinhamento das minhas ideias e gerenciamento de uma disciplina que este projeto exigia.

Também gostaria de aqui destacar o meu namorado que sempre acreditou no meu potencial, quando por vezes, nem eu era capaz disso. Agradeço pela paciência e companheirismo.

Agradeço também a minha avó, que apesar de seu falecimento no início desse percurso, estará sempre comigo, me dando forças para alcançar meus objetivos. Saber que ela ficaria orgulhosa dessa minha conquista, foi uma alavanca.

Por último, mas não menos importante, agradeço a Universidade Autónoma de Lisboa, pelo suporte desde o início e por sempre estarem dispostos a ajudar.

RESUMO

Esta dissertação aborda as estratégias adotadas por empresas para socialização de funcionários recém-admitidos ou para aqueles que já possuem algum tempo na organização. O objetivo do trabalho, é perceber o grau de organização social nas empresas em que alunos da Universidade Autónoma de Lisboa trabalham, sendo esses alunos de graduação ou pós-graduação no período de até três anos após o término da graduação. Para concretizar esse objetivo, foi necessária investigar e analisar todo o processo de socialização, além do recurso a um base teórica ampla sobre algumas táticas de socialização estratégicas das organizações. Alguns aspetos são tratados como principais, nomeadamente; a importância da Socialização Organizacional para os recém-chegados, o sentimento e espírito de equipa, transmissão dos valores empresariais e diminuição de custos com rotatividade. O modelo de análise, teve como sujeito dependente, o indivíduo socializado e independente, a socialização organizacional. Para este estudo foi escolhido a aplicação de um Inventário de Socialização Organizacional, capaz de medir o tema em sete dimensões.

Palavras-chave: Comportamento organizacional, inventário de socialização organizacional, aprendizagem organizacional, socialização organizacional, táticas de socialização, rotatividade.

ABSTRACT

This dissertation is about researching socialization strategies adopted by companies for the socialization of newly hired employees or for those who already have some time in the organization. The objective of this work is to understand the degree of social organization in companies where students from Universidade Autónoma de Lisboa work, being these undergraduate or graduate students within a period of up to three years after graduation. To achieve this objective, it was necessary to investigate and analyze the entire socialization process, in addition to resorting to a broad theoretical basis on some strategic socialization tactics of organizations. Some aspects are treated as main, namely: the importance of Organizational Socialization for newcomers, team spirit and feeling, transmission of corporate values and reduced turnover costs. The analysis model had, as a dependent subject, the socialized and independent individual, the organizational socialization. For this study, the application of an Organizational Socialization Inventory was chosen, capable of measuring the theme in seven dimensions.

Keywords: Organizational behavior, organizational socialization inventory, organizational learning, organizational socialization, socialization tactics, turnover.

SUMÁRIO

1	Introdução	8
1.1	Justificação e delimitação do tema.....	11
2	Revisão Bibliográfica.....	12
2.1	Socialização	12
2.2	Vertentes da socialização organizacional	16
2.2.1	<i>Socialização de novos membros</i>	<i>20</i>
2.2.2	<i>Aprendizagem da função, cultura e valores organizacionais.....</i>	<i>25</i>
2.2.3	<i>Motivação e bem-estar</i>	<i>30</i>
2.3	Táticas de Socialização Organizacional.....	33
3	Processo Metodológico Metodologia.....	38
3.1	Metodologia de recolha de dados	38
3.2	Instrumento de medida	39
4	Análise e Discussão de Resultados	42
4.1	Análise dos dados quantitativos	42
4.2	Análise dos dados qualitativos.....	47
5	Conclusões	56
6	Limitações e investigação futura	59
	REFERÊNCIAS.....	61
	ANEXO 1.....	71

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Táticas de Socialização por Jones (1986)	36
Tabela 2. Táticas de Socialização por Wagner e Hollenbeck (2006)	38
Tabela 3. Escalas de Socialização Organizacional (Chao, 2012).....	40
Tabela 4. Identificação das Questões com Fatores do ISO	43
Tabela 5. Média e desvio padrão das variáveis com sentido positivo.....	44
Tabela 6. Média e desvio padrão das variáveis com sentido negativo	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Práticas de Socialização Organizacional Mais Identificadas	48
Figura 2. Efeitos das Táticas de Socialização Organizacional	51

GLOSSÁRIO

Background, palavra da língua inglesa que significa um conjunto de condições, circunstâncias ou antecedentes de uma situação, acontecimento ou fenômeno.

Coaching, palavra da língua inglesa referente à ação realizada quando um profissional orienta o treinamento e instrução de uma pessoa.

Feedbacks, palavra da língua inglesa que designa o ato de dar retorno relativamente a uma ação de outrem, no sentido de avaliar ou orientar a mesma.

Home office, palavras da língua inglesa que significa uma forma de relação de trabalho na qual o colaborador atua à distância, através de casa ou de uma localização que não a da sua empresa.

Onboarding, palavra da língua inglesa que se refere ao procedimento de adaptar e capacitar os profissionais recém-ingressados a uma empresa na cultura da mesma.

Performance, palavra inglesa, um substantivo feminino que significa realização, feito, façanha ou desempenho.

Stress, palavra inglesa que designa o conjunto das perturbações orgânicas, psíquicas, provocadas por vários agentes agressores e que têm consequências negativas no bem-estar das pessoas.

Team building, palavras da língua inglesa, logo, uma expressão que pode ser traduzida como formação ou consolidação de equipe, se refere a uma série de atividades utilizadas para criar e fortalecer as relações entre pessoas de um mesmo grupo.

Turnover, palavra da língua inglesa que na área dos recursos humanos se refere à taxa de renovação dos funcionários de uma empresa, ou seja, um indicador que permite mensurar a rotatividade de funcionários durante um período de tempo específico.

1 Introdução

O estudo da gestão estratégica por parte das empresas tem sido fundamental para manter colaboradores motivados, pois como cita Dumer *et al.* (2017) as rápidas mudanças nos mercados têm impulsionado as organizações a preocuparem-se com a satisfação, comprometimento e identificação do colaborador para com a entidade, que tem como tendência a qualidade corporativa como um todo. Dessa forma, torna-se necessário uma atenção das empresas para formas de retenção do capital humano (Cunha *et al.*, 2012), uma vez que as condições se tornam concorrentes entre organizações.

O envolvimento corporativo é visto por Schuler (1992) como uma estratégia de recursos humanos, que está diretamente relacionada com a integração e melhor adaptação dos novos colaboradores, o que gera um valor raro no seio das empresas. Para Schuler (1992), não existe uma fórmula perfeita pois cada entidade possui diretrizes diferentes, de forma que a questão central, é como combinar e ajustar as estratégias para que toquem em pontos cruciais como níveis de motivação, satisfação, retenção e evitar o efeito *turnover*, efeito que dada a realidade de aceleração e globalização do mercado de trabalho, tem crescido ao longo dos anos

Allen (2006) considera em seu estudo, que as organizações já são capazes de influenciar no nível de retenção de novos colaboradores já no início desse processo de integração, assim como incorporá-lo ativamente nas atividades organizacionais, por meio da socialização. É preciso conceituar e adaptar o recém-chegado nesse ambiente, de forma que ele possa mapear seu campo psicológico e se incorporar aos objetivos centrais dessa empresa, isso então é um efeito que tem como vantagem, a redução da rotatividade desses colaboradores em questão Allen (2006).

A socialização entre as pessoas, citada por Ulrich (1998) é uma vertente que ainda agrega um valor indispensável para a empresa, partindo do princípio de que os fatores de competitividade tradicionais como tecnologias, investimentos de ponta, produção, inovação, entre outros, são substituíveis ou copiados, é uma questão de tempo até uma das duas situações acontecer, e o que fica como mais-valia, são as pessoas e suas relações. As pessoas são fatores não imitáveis, por exemplo e por motivo, a gestão desse ativo deve ser cuidadosa para os objetivos da empresa. É nesse sentido que surge a necessidade de avaliação do ambiente em que as pessoas estão inseridas profissionalmente.

O tema da socialização organizacional para Gontijo (2005) proporciona a formação de um perfil ideal segundo os valores e critérios da organização, logo, a indução do perfil desejado

por ela, resultando num processo de “constituição do sujeito organizacional” moldado pela própria instituição. As empresas mudaram a forma de gerir os seus funcionários, tratando a socialização entre equipa uma forma mais branda de controle, evitando a pressão da supervisão e regras rígidas Gontijo, (2005).

De acordo com Rego, Souto e Cunha, (2009), a vontade do ser humano de pertencer a algo, impacta diretamente no espírito de equipa e cooperação entre os trabalhadores, de forma que aumenta o sentimento de bem-estar no trabalho desse grupo de pessoas, sendo assim, a forma de se sentirem parte do negócio e de um objetivo maior, tem benefícios quanto ao espírito de companheirismo. As fortes relações no trabalho, são capazes de produzir um alinhamento de objetivos, o que faz com que compartilhar, principalmente eventos positivos pessoais, enriquece a relação, criando laços sociais mais fortes (Gable *et al.*, 2004). Essa troca de informações, sejam elas, de caráter político, socioeconómico ou até mesmo acontecimentos relacionados a vida pessoal dos colaboradores, como fatores externos à organização que ocorrem no ambiente de trabalho, influenciam ativamente no clima organizacional do dia a dia (Silva & Diehl, 2012).

Nas reflexões de Gondim e Silva (2004) o que não se pode perder ao nível da gestão de pessoas é a perceção de que não basta metas claras e alinhadas na relação colaborador e empresa, é preciso também que haja identificação nessa relação, que os valores e a hierarquia devem ser claros, pois os valores constituem a base das ações humanas. Além da procura por formas de estreitar a relação do funcionário com os valores da organização, também existe a necessidade de redução das incertezas, procura pela inserção assertiva dos funcionários e manutenção da cultura organizacional, por meio de estratégias de socialização definidas pela instituição, com o intuito de alcançarem as metas previstas e boas relações no ambiente de trabalho Cardozo *et al.* (2018).

Para Shinyashiki (2003), é responsabilidade da empresa procurar formas ideais de socialização personalizadas de acordo com a sua cultura, evitando que o colaborador canalize suas energias no sentido inverso ao objetivo da empresa, caso contrário, gera um custo de rotatividade alto, absentéismo de pessoal e principalmente, um afastamento do mesmo com a sua própria função. Além disso, é importante perceber quais são as ações e a cultura organizacional que a empresa defende, pois isso faz diferença na candidatura a uma vaga na respetiva organização. De acordo com Johann (2006) o estudo do ambiente corporativo e a cultura organizacional tem como impacto direto os resultados da organização, ou seja, quando

a cultura e os valores da organização são partilhados com os colaboradores, torna-se mais fácil trabalhar em casos de mudanças que potencialmente podem melhorar ou prejudicar as metas a serem atingidas. Nesse sentido, é fundamental que conheçam a cultura da empresa e como essa se coloca diante de situações que não são de costume.

Esse pressuposto foi defendido uma das primeiras vezes por Van Maanen e Schein (1979), que estudaram o fato de que trabalhadores satisfeitos com seu ambiente corporativo, se comprometem com sua função e organização. Ambos afirmam que esse processo deve iniciar antes do ingresso de colaboradores na empresa, pois a imagem da organização diante de novos membros, promove atração de informações frente as expectativas que eles têm do cargo e da empresa, fazendo com que o candidato adapte seus comportamentos de acordo com a cultura da organização, já no momento da entrevista.

Quando de fato acontece essa introdução do novo colaborador no corpo da organização, Cardozo *et al.* (2018) acreditam que é importante criar um espaço de acolhimento para o funcionário que está chegando em novo ambiente corporativo, portanto, um espaço de diálogo sobre a nova situação, sobre o conflito de sentimentos iniciais e perspectivas sobre o futuro, potencializando o clima de recepção e aceitação do novo. Todos esses aspectos, segundo Cardozo *et al.* (2018) é uma função da área de gestão de pessoas nas empresas, que atuam por formas de socialização

Nesse sentido, Chow (2002) acredita que a socialização organizacional além de abrandar esses conflitos iniciais, é uma prática de gestão de recursos humanos que valoriza a potencialização do conhecimento e desenvolvimento de habilidades necessárias para a melhor execução do trabalho. Segundo Keller e Aguiar (2020) a relação dos contratantes com seus empregados mudou ao longo da história, ou seja, a relação de indústria foi renovada para uma administração de pessoas mais eficiente, isso porque os departamentos de recursos humanos, começaram a encarar os trabalhadores como recursos reais, passíveis de inteligência, presentes e efetivos, não sendo vistos somente como instrumentos de produção, o que, dessa forma, desencadeou o sucesso empresarial e suas relações. Concordante com esse fato, Cooper-Thomas e Anderson (2006) também assumem que esse investimento nas práticas de recursos humanos, são capazes de gerarem reduções nos custos com rotatividade, portanto, com recrutamento, seleção e o processo de inserção do novo membro, ademais, a melhoria da *performance* do indivíduo e da equipa, também se apresentam como resultados positivos da socialização organizacional.

O estudo que contempla os parâmetros da socialização organizacional, era inicialmente focado em práticas das organizações em facilitar o processo de inserção do funcionário ao ambiente de trabalho, porém, esses estudos foram tomando importância para vários temas relacionados a área de comportamento organizacional. Para Borges e Albuquerque (2014) a evolução do interesse pelo tema por áreas distintas, gerou a necessidade de procurar uma base em análises de contextos sócio históricos. É precisamente por esse motivo que o presente trabalho tem o objetivo de focar nas práticas de socialização organizacional.

1.1 Justificação e delimitação do tema

Além dessas razões, a autora sempre possuiu interesse sobre a área de Comportamento Organizacional e a forma como o desenvolvimento desses estudos contribuem para a melhoria do ambiente empresarial e das relações entre colaboradores e organização. Como há diversos campos a serem explorados dentro da área de Comportamento Organizacional, o tema escolhido foi baseado numa questão atual de interesse dos próprios trabalhadores quanto suas motivações para permanecerem nos seus postos de trabalho.

Após a leitura sobre o tema, nota-se o quanto vem crescendo os estudos realizados na área de Comportamento Organizacional e a influência positiva que esses estudos geram no corpo das organizações, de tal forma que esse artigo bibliográfico também possui a intenção contribuir para a maior efetividade e entendimento do sistema organizacional. Através da revisão de literatura, será possível passar pelos aspectos centrais da socialização organizacional, relacionando vertentes do tema, com a própria socialização organizacional, tal como a motivação, bem-estar e integração.

Dessa forma, o objetivo principal dessa dissertação é avaliar o grau de socialização organizacional na realidade laboral dos alunos da Universidade Autónoma de Lisboa, com foco nas estratégias de socialização organizacional mais utilizadas nas empresas atuais desses alunos e ex-alunos, e seus efeitos. Além disso, também é intenção desse trabalho perceber se existe algumas estratégias referente a socialização organizacional que podem ser desenvolvidas ou até mesmo implantadas nessas empresas. A questão discursiva do questionário utilizado, tem como objetivo, captar de modo geral e direto, através da realidade laboral dos colaboradores, estratégias e efeitos da socialização organizacional, que podem ser mais impactantes no dia a dia empresarial.

As questões de investigação que esse tema aborda é perceber se as empresas possuem estratégias e táticas de socialização organizacional, além de entender quais são as práticas mais valorizadas pelos colaboradores e se as empresas em questão adotam essas medidas mais valorizadas. De modo geral, nesse trabalho, é intencional avaliar a questão dos efeitos que as medidas de organização social, de um modo geral, são vistas pelo grupo de amostra e os seus principais contributos.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Socialização

O processo de socialização impacta de forma profunda a vida da sociedade, porque essa necessidade molda muitas vezes comportamentos e relações. Assumindo que a sociedade existe antes do indivíduo (Berger & Luckmann, 1983), não há membros que nasçam dessa sociedade, existe então membros que se adequam a ela, portanto, a socialização é o processo que liga o indivíduo a sociedade. Essa ligação (Berger & Luckmann, 1983; Van Maanen & Schein, 1979) é específica para cada estrutura social, de forma que haja a transmissões de pontos importantes, como valores, comportamentos e informações para os novos integrantes.

O conceito de socialização, de acordo com Berger e Berger (1973) é o processo pelo qual o indivíduo aprender a ser um membro da sociedade, portanto, é a imposição de padrões sociais sobre a conduta individual. A primeira referência que os indivíduos possuem, são das pessoas que os cuidam, por isso, os primeiros atos e repetições de atitudes são espelhadas no ambiente familiar. Isso acontece, porque as primeiras impressões da criança é que ela precisa atender o estímulo de algum adulto de forma que suas atitudes sejam vistas como certas (obediente) e como a criança ainda não possui esse parâmetro de “certo” ou “errado”, o adulto influencia a criança a fazer o que eles acham ser o certo e dessa forma, vão construindo limites e noções sociais nos indivíduos.

A socialização faz parte do processo de desenvolvimento humano, portanto, o indivíduo participa de diversos grupos sociais que moldam um padrão comportamental Ellis *et al.* (2017). Nessa interação com o meio, o indivíduo vai interiorizando crença e valores que vão construindo um padrão comportamental próprio e que irão sendo consolidados ao longo do tempo para determinação das escolhas da pessoa, referente a grupos sociais, assim como suas escolhas profissionais Ellis *et al.* (2017). Por esse motivo, tendo em consideração a importância das relações humanas, o processo de socialização é uma ferramenta chave na constituição de uma identidade individual. O início desse processo se passa no contexto familiar, sendo essa

uma instituição que transmite significados e sentidos importantes para a bagagem de valores do indivíduo ao longo da vida, portanto, a constituição do eu dos membros que compõem essa instituição são a base dos valores humanos transmitidos à uma criança, em seu próprio processo de socialização (Pessoa & Costa, 2014).

Os espaços de construção social de um indivíduo, segundo Lane (2012), são ligados intimamente com suas instituições sociais, o que a torna uma mediação ideológica da construção e atribuições de papéis sociais dos indivíduos. De acordo com Lane (2012):

Todos os processos de formação de hábitos antecedem a institucionalização dos membros, esta ocorrendo sempre quando as atividades tomadas hábitos se amoldam em tipos de ações que são executadas por determinados indivíduos. Assim, a instituição pressupõe que, por exemplo, o dirigente e o funcionário ajam de acordo com as normas estabelecidas, e assim por diante. É importante notar que essas tipificações são elaboradas no curso da história da instituição, daí só se poder compreender qualquer instituição se aprendermos o processo histórico no qual ela foi produzida. (p. 83)

O modelo que integra o ser humano à sociedade é descrito pelo processo de socialização, que para Dubet e Martuccelli (1997), é essencial para gerar uma ordem e uma regularidade no sistema de acordos culturais e normativos. Dessa mesma forma, os autores afirmam que a socialização harmoniza as condutas, pelo que as expectativas e as capacidades de adaptação dos indivíduos são fundamentais para gerar uma ordem social. Ainda, complementa que a socialização se torna um ponto comum universal, que tem como propósito corresponder as posições sociais e práticas. Esse processo segundo Shinyashiki (2002) tem por obrigatoriedade conter quatro elementos: agente, que se regere a fonte de aprendizagem; ao processo, que é de fato o próprio processo de socialização; o alvo: a pessoal que vai passar pelos construtos da socialização e por fim, o resultado: o que será extraído desse processo, portanto, a aprendizagem.

O estudo dos aspetos sociais se desenvolveu ao englobar diversos fenómenos do cotidiano de um indivíduo, em que Vala (2013) avalia serem difundidos por relações interpessoais, experiências individuais, no qual por meio das interações, compartilhamento ideias, vivências, sentimentos que influenciam formas de pensar grupais, assim também acontece ao contrário, quando experiências do grupo, influencia um indivíduo. Ainda esse sentido, Vala (2013) também atenta para o fato dessa interação possuir diversos contextos sociais existentes que permite a formação de vários grupos sociais que se agrupam por identificação comum.

Os comportamentos individuais das pessoas ou de um coletivo, não são apenas herdados geneticamente, esses são fruto de uma convivência em sociedade, o que se torna um processo de aprendizagem da cultura, por meio da socialização (Kemp, 2011). O comportamento humano é baseado na replicação da cultura e na troca de conhecimentos, o que distingue a espécie. O que faz o ser humano evoluir e formar sua identidade são experiências, histórias de gerações e a capacidade manter um seguimento para gerações futuras (Kemp, 2011).

O processo de socialização é moldado desde os primeiros momentos de vida, toda a construção de laços, ambientes e comunicação. De acordo com Berger e Luckmann (1983) a socialização primária ocorre ainda no ambiente familiar, por vínculos emocionais e relações próximas capazes de influenciar, ou seja, esse primeiro grupo é capaz de moldar normas e valores ainda em seu ímpeto. A socialização secundária, são através de amigos e grupos sociais feitos ao longo da vida, dependendo do ambiente em que frequenta e é nessa fase que o mercado de trabalho se insere. Nessa fase, o indivíduo molda a socialização de acordo com suas percepções mediante vários aprendizados adquiridos pela prática da comunicação. Essas percepções mencionadas, são influenciadas por elementos cognitivos do indivíduo, que ao entrar em contato com diferentes esferas, podem sofrer alterações. Em ambas as fases, existe o contato do indivíduo com a sociedade, logo, situações complexas e que vai além do momento imediato, armazenando aprendizados sociais (Berger & Luckmann, 1983).

A socialização atua também como um direcionamento de atitudes e comportamentos, pois de acordo com Crisogen (2015), o processo social que o indivíduo aprende os valores e normais de um determinado grupo, tende a formar por consequência, o referencial desse indivíduo. Dessa forma, Crisogen (2015) pontua que a socialização pode ser capaz de moldar um indivíduo que pretende pertencer a um determinado grupo, como por exemplo uma criança observando os comportamentos e atitudes dos adultos com quem convive ou famílias que introduzem seus filhos em ambientes que consideram ser influentes positivamente para eles.

Algumas vezes, Berger e Berger (1973), acreditam que exista um conflito pessoal, onde ocorre a interiorização do aprendizado, ou seja, o momento em que se percebe o que é necessário fazer, mas muitas vezes a forma correta conflita com o comportamento que a pessoa de fato quer seguir, assim, esse conflito acaba por afastar a pessoa da situação, principalmente, quando esse comportamento é exigido. De forma análoga, essa interiorização pode ser capaz de gerar um autocontrole cada vez mais forte, pois os indivíduos controlam a si mesmos na

maior parte do tempo se estão em ambientes que lhes digam constantemente o que fazer ou não fazer.

Para Borges e Albuquerque (2004), o processo de socialização de um indivíduo, vai pedir que este abdique de algum comportamento ou referência que possuía antes, isso porque num novo processo de socialização tende a mudar aspectos comportamentais e de identidade. De acordo com Borges e Albuquerque (2004):

A socialização implica sempre um certo nível de conformismo, porque processa a inserção de alguém num contexto de normas e costumes previamente definidos por outros. Porém isso não é incompatível com as possibilidades de realização e iniciativa pessoal. Compreendemos, aqui, que, em outras palavras, não há um espaço ilimitado de deliberação do sujeito, nem que o indivíduo é um mero produto do meio e, sim, fruto dessa dinâmica em que é sujeito e objeto ao mesmo tempo. (p.323)

A sociabilidade é expressa por uma dinâmica de relações, de diferentes graduações, definindo quem são os mais próximos e os mais distantes. De acordo com Dayrell (2007), a sociabilidade tende a ocorrer com maior facilidade num fluxo cotidiano, em momentos de descontração, tempo livre e intervalos de atividades obrigatórias, mas essas relações também podem ser estreitadas no interior e atividades recorrentes. Nesse caso, a sociabilidade entre indivíduos, vem de encontro com a comunicação, a troca de fatores em comum, como a autonomia, trocas afetivas e principalmente de identidade e valores (Dayrell, 2007). Kemp (2011) fundamenta que o comportamento humano é realizado por meio da regra da reciprocidade, que num processo de socialização o indivíduo desenvolve a lógica de troca, não apenas associada ao lucro, mas também em relações, comportamentos e ambientes, o que causa para o processo, um equilíbrio entre as condutas individuais e as altruístas.

O processo de socialização observado por Charman (2017) identifica três fases consecutivas: socialização antecipatória; confronto e a metamorfose, em que:

1ª Socialização Antecipatória: Fase em que o indivíduo avalia sua vontade de aceitação e adaptação, mediante as atitudes, crenças e cultura do grupo dominante.

2ª Confronto: Fase em que faz a ligação das expectativas individuais com o a realidade.

3ª Metamorfose: São os resultados do choque existente na fase dois, em que esses indivíduos são incluídos no grupo.

Em alguns casos, a socialização pode servir para objetivos específicos, em que sua intenção, na visão de Leavitt (1991), pode se assemelhar a palavras como aculturação, lavagem

cerebral, manipulação, treinamento e incluindo educação. Essa socialização descrita tem como ideia principal a persuasão gradual de pessoas, para determinar um certo tipo de comportamento e ações, sendo através de exemplos, pressões sociais, atitudes repetitivas e repreensões por comportamentos impróprios. Lane (2012) acredita que as ações humanas são um reflexo de observações e réplicas de ações em grupo, por isso, uma transformação comportamental da sociedade, só pode ocorrer quando os encontram-se em grupo.

A socialização é um campo muito valorizado pois existem impacto dessa variável em diversos contextos, sejam eles profissionais, amorosos, ou familiares, implicando em necessidade de esforços para perceber essas interações. O processo de socialização é permanente e nunca concluído (Hodkinson *et al.*, 2008) podendo ser observado em diversas intensidades ao longo da vida, em que, esses processos podem ser mais abruptos, como no caso de mudanças significativas, por exemplo, mudança de país, de emprego e relacionamento, ou mais moderados, como fazer novas amizades dentro do mesmo grupo social e mudar de função e permanecer na mesma equipa.

2.2 Vertentes da socialização organizacional

A socialização organizacional é um fator primordial para a compreensão do comportamento organizacional, de forma que o tema se relaciona com a inserção de colaboradores, suas permanências e também da manutenção do bem-estar dos que já pertenciam a instituição (Araújo, Oliveira & Marques, 2020). Alguns autores como Cooper-Thomas e Anderson (2006) e Saks e Ashforth (1997) visualizam que as principais vertentes perceptíveis na literatura quanto ao tema, são voltadas para táticas organizacionais, abordagem relativamente as diferenças, habilidades individuais e suas consequências, aprendizagem e alguns temas que relacionam os estudos da socialização organizacional com variáveis do ambiente organizacional.

Segundo Saks e Ashforth (1997) para envolver um novo membro num ambiente pré-existente, de forma que ele se sinta proficiente e confortável no seu posto de trabalho, é necessário um processo de aprendizagem e adaptação específicos. Segundo estes autores, outras variáveis podem ser juntas ao processo, sendo capazes de prever e moderar as relações no espaço corporativo, o que impacta diretamente os resultados esperados pela empresa. Em concordância com isso, Nifadkar e Bauer (2016) avaliam que as primeiras vertentes, procuravam identificar algumas situações de curto prazo, que impactam o recém-chegado a organização, com ações imediatistas, o que evitava primeiramente o conflito com colegas de

trabalho, aceitação do recém-chegado no corpo da empresa e falta de identificação na comunicação com as normas culturais da organização entre outros aspetos.

Dessa forma, o estudo da socialização organizacional encontrava-se mais voltado inicialmente para dois tipos de estudo específicos. O primeiro, e mais comum, procurava identificar o processo de socialização, tentando explicar, mostrar estágios e analisar a trajetória social do novo membro nas organizações (Van Maanen & Schein, 1979; Feldman 1976, Gundry & Rousseau, 1994). A segunda tendência, mais utilizada atualmente, é virada para o aprendizado tanto dos entrantes como também do papel organizacional nesse processo e os pontos positivos que essa análise de comportamento pode atuar no ambiente corporativo (Feldman 1981; Nifadkar & Bauer, 2016; Schein 1968).

O tema da socialização de indivíduos tem início ainda na fase antecipatória, ou seja, a pré chegada, pois para Genari *et al.* (2017) é a fase em que o novo colaborador está experimentando uma nova realidade e por isso, é a fase que mais gera ansiedade, criando um entendimento de que o processo de socialização organizacional deve ser pensado e preparado antes mesmo de receber esse colaborador, de forma que quando este seja introduzido no ambiente, se evite situações de desconforto. Essa necessidade de agradar e causar uma boa impressão, segundo Jiang *et al.* (2021), pode causar inicialmente um desconforto provocado pela ansiedade que esses colaboradores criam, com as primeiras impressões passadas.

A socialização nas organizações é também abrangida por estudos que tratam do caso de novos entrantes nas organizações, apesar de uma variedade de trabalhos mostrarem que a socialização faz parte de um grande processo contínuo, com diversas especificidades (Van Maanen & Schein, 1979) e que é considerado por vezes como um processo de três fases, nomeadamente: pré-entrada, acolhimento e resultados (consequências) (Louis, 1980; Bauer & Green, 1994; Allen, 2006).

Ainda nesse seguimento, para Dias (2016) as organizações procuram esses estudos referentes a socialização organizacional para conseguirem construir um tipo particular de grupo social, de forma que os indivíduos conseguem socializar apesar dos obstáculos, como por exemplo, pressões do dia a dia organizacional, dessa forma, a socialização fica como um campo de interesse da gestão, conseguindo assim perceber a melhor tática de inserir a cultura organizacional, incluindo, os comportamentos. Esse processo é pensado e tratado de forma cuidada, quando da introdução de um novo membro introduzido. Por vezes, existem linguagens

e comportamentos que não estava habituado, por isso, as diretrizes da comunicação devem ser muito eficientes para essas metodologias.

No que respeita às táticas através da comunicação, Chiavenato (2001) demonstra que a comunicação é evidenciada em diversos sentidos, quer pelo maior bem-estar do funcionário num ambiente dinâmico e sociável, seja pela simetria de informação, onde todos os membros do grupo conhecem os padrões de seu trabalho e organização, por outra via, a organização opera com maior eficácia, por permitir, dessa forma, que os colaboradores estejam aptos a realizar seus trabalhos. Esses padrões são decisivos na manutenção da realidade da organização, que por meio dessas estratégias de interação decididas pelas organizações, vão fazendo efeito ao longo do tempo, nos novos processos de introdução e irão seguindo uma linha de aprendizado para os futuros novos membros (Ellis *et al.*, 2017).

O processo de organização social tem sido levado em consideração em momentos de mudança na vivência organizacional de um indivíduo. De acordo com os estudos de Wortmeyer (2007), num processo de ajustamento dos novos membros inseridos ou de mudanças internas de funções, torna-se necessário desenvolver conhecimento, habilidades e atitudes, além de clarificação dos valores, normas e o sentido de hierarquia que querem transmitir. Esse processo de desenvolvimento não deve ser perpetuado apenas no momento de mudanças e conflitos, deve ter continuidade por toda vida laboral do colaborador (Borges & Albuquerque, 2014).

De acordo com Berger e Luckmann (1983) existem muitas vantagens da apreciação do ambiente corporativo como uma construção social, baseada em interações entre pessoas daquela realidade. Concordante com essa visão, Bandura (2008), acredita que esse estudo é importante pois as ações tomadas em grupo não são produto de habilidades individuais desenvolvidas, por exemplo caso de pessoas talentosas individualmente que não tem bons resultados em grupo, caracterizando então que a eficácia coletiva não está propriamente ligada a eficácias individuais e sim como uma propriedade voltada ao grupo.

Como ponto de partida da socialização organizacional já no aspeto empresarial, o *onboarding* foi um conceito que cresceu nos últimos tempos, tendo o intuito de mostrar ao entrante a realidade em que ele está sendo inserido, segundo Chao (2012), isso porque é o primeiro contato social que os novos membros possuem com a organização ou com a equipa, através de um colega da equipa de recursos humanos. Segundo o mesmo, a socialização organizacional é um processo de ajustes e aprendizados que posteriormente é capaz de fazer um indivíduo assumir um cargo que atenda as necessidades organizacionais, de forma que esse

conteúdo seja capaz de englobar fatores de estudo como os esforços de adaptação, quem socializa e quem é socializado, de forma abrangente. Nesse processo inicial, o indivíduo ainda possui muitas incertezas e não sente que está num ambiente confortável, por ser uma experiência nova.

Segundo essa análise, Chao (2012) avalia que nesse processo inicial, esses primeiros contatos sofrem consequências por serem interações de indivíduos estranhos. Sendo assim, para as pessoas se relacionarem de forma mais confortável, precisam diminuir as incertezas ou de forma inversa, aumentar a previsibilidade comportamental, isso porque quando se há essa visão comportamental, um indivíduo pode se preparar para usar táticas de socialização sem se preocupar com restrições culturais ou regras de etiquetas, avançando assim para uma interação mais harmônica. O comportamento padronizado sendo valorizado, tende a aumentar as interações comportamentais, pois não haverá naquele momento uma grande insegurança de como procede diante da situação, dado o conforto de perceber como agir e falar Chao (2012).

A socialização profissional, tendo em vista os estudos de Kramer *et al.* (2013), é um processo que exige três fases:

- Fase 1 - separação (fase acadêmica), esta que consolida o aprendizado, o conhecimento técnico, habilidades, normas e valores da profissão;
- Fase 2 - a transição, que é a de fato a aplicação da fase 1, sendo que nessa fase, aprende-se na prática o que foi absorvido teoricamente na formação acadêmica;
- Fase 3 - integração, que é a incorporação dos feitos das fases anteriores nas funções profissionais e o engajamento na comunidade organizativa.

Diante desse processo, a não identificação do funcionário com a empresa é um dos problemas para gestores de empresas, pois é um problema que acarreta em custos, como o custo de rotatividade que, de acordo com Allen (2006), o aumento desses custos relacionados a rotatividade do pessoal, tem maior ênfase entre os iniciantes, devido ao nível de estresse dos indivíduos face a uma nova realidade organizacional. Mais do que reter, atrair talentos são fundamentais para o sucesso organizacional, significa um diferencial na busca pela vantagem competitiva, que desafia as equipas de recursos humanos a terem esse contato direto com os novos talentos (Callefi *et al.* 2021).

Logo, a socialização organizacional, juntamente com o processo de recepção e de cuidado nas boas-vindas aos novos colaboradores, atua positivamente no relacionamento à

longo prazo, entre a organização e o indivíduo, além de fixar e nessa relação, aspectos importantes da cultura organizacional (Thomas & Anderson, 1998). Nesse sentido, os processos de recepção dos novos membros podem ser importantes para efeitos de bem-estar mútuo, mas também de prevenir futuros custos. A fase inicial, pode também, causar algum conflito entre os próprios membros iniciantes, devido as suas identidades individuais frente a mudanças de cenários, por isso, Charman (2017) pontua a importância dos tutores nessa mediação.

Como forma de evitar o desligamento e a alta rotatividade de colaboradores nas empresas, além de outros fenômenos para além dos apresentados, Bowditch e Buono, (1992) sugerem que a socialização organizacional seja uma pauta de atenção no campo da gestão comportamental. Esse estudo contribui com vários fatores de diminuição de custos sociais, tais como esclarecimento sobre as expectativas do grupo em geral (a equipa), auxiliar na redução da insegurança inicial do jovem em sua entrada na empresa. Como vantagem para a empresa, existe o entendimento do colaborador sobre a estrutura, metas e filosofias empregadas, reduzindo conflitos, falhas de trabalho, custos e tempo despendido nas atividades. No ponto de vista de Cable e Parson (2001), táticas utilizadas pelos recursos humanos das empresas que induzem mais o coletivo, também formam uma ideia comum sobre a organização, funções e respostas que se pretendem, de forma que essa simetria de informação reduza as incertezas em relação as funções, gerando também um maior senso de coletividade.

2.2.1 Socialização organizacional de novos membros

A socialização organizacional, pode atuar propriamente antes do ingresso do novo colaborador, por meio de uma sedução organizacional, que de acordo com Lewicki (1981) é a forma como os indivíduos são atraídos para uma determinada empresa, por meio de anúncios promissores e políticas de gestão. Dessa forma, as pessoas pensam que escolheram livremente ingressar nessa instituição, mas que na verdade foram seduzidas por elas e a variedade de vantagens e recompensas geradas, causando um sentimento de obrigação de reciprocidade nos membros. Lewicki (1981) caracterizou quatro elementos da sedução organizacional:

- 1) Uma seleção de colaboradores com um perfil facilitado para o doutrinamento de compatibilidade de valores e objetivos;
- 2) A seletividade nos recrutamentos e a valorização da organização, fazendo o assalariado fazer parte dos rumos da empresa;
- 3) Estímulo e possibilidades de progressão na carreira, além de funções desafiantes, e

- 4) Ambiente de trabalho agradável e amigável atrelado à um plano de recompensas que geram satisfação nos novos funcionários.

Segundo Genari, Ibrahim, & Ibrahim (2017), as ações informais são estratégias chave para de forma mais descontraída inteirar o novo trabalhador na organização, em suas relações com as chefias, colegas de equipa e tutores de tarefas, o que possivelmente resultará numa maior familiaridade dos socializados com o seu cargo e construção de um bom ambiente colaborativo, não criando uma barreira de aprendizagem mesmo que essas funções sejam passadas por alguém de uma hierarquia superior.

Numa estratégia de socialização é necessário que a organização esteja atenta sobre o seu contexto social e a natureza de suas interações com o recém-chegado (Allen, 2006). Allen (2006) também enfatiza que esse exercício é preponderante para a empresa avaliar os motivos que funcionários transitam de uma organização para a outra, quais condições consideram importante no ambiente organizacional, relações com colegas e no que podem melhorar para uma maior retenção de colaboradores.

As táticas de socialização organizacional, tendo em vista os referenciais de Cable e Parsons (2001) mostram os métodos que organizações usam para ajudar recém-chegados a se adaptarem nesse novo ambiente, reduzir incerteza e choques de realidades. Um aspeto primário da inserção de um novo colaborador à sua função, está muito relacionado com a forma como são inicialmente apresentados a ela, a equipa e sua estrutura empresarial. Dessa forma, Cable e Parsons, (2001), enfatizam que a forma como as organizações tratam seus colaboradores desde o momento do recrutamento até os primeiros meses de trabalho, permite aos novos membros identificarem suas expectativas, relações com colegas e com seu próprio desempenho, além disso, a própria adaptação de modo geral à organização.

Nesse sentido, é importante considerar, que um novo membro no seu ambiente de trabalho, não é um sujeito de todo passivo, esta procura os seus próprios objetivos e cria expectativas sobre sua função e sobre a empresa (Morin & Aubé, 2009). Justamente por isso, é necessária essa fidelização do funcionário com a entidade, pois essa relação próxima de admiração e confiança atrai os funcionários. Cada peculiaridade deve ser respeitada e tratada individualmente, portanto, o esforço da socialização convém ser direcionado e passado de forma clara perante o tipo de percepção do funcionário, sem ignorar suas individualidades (Morin & Aubé, 2009).

A identificação de um candidato com a sua futura vaga, depende de como este vê seu ambiente corporativo. A socialização organizacional geralmente é importante desde a fase de recrutamento dos novos membros de uma empresa, passando por todos os segmentos, como a fase de admissão, treinamento e demais processos seguintes, de forma a contribuir com a inserção de novos funcionários num contexto organizacional (Genari *et al.*, 2017). A identificação do indivíduo com o contexto organizacional tem como obstáculos: personalidades, características específicas do cargo, características individuais ou dos líderes e os papéis na organização. Conciliar essas diferenças, é uma fase importante da socialização organizacional (Siqueira & Gomide, 2004).

Ainda partindo dessa ideia, Thomas e Anderson, (2002) acreditam que as práticas de socialização organizacional são métodos que empresas utilizam para ajudar os recém-chegados a se adaptarem ao novo ambiente, embora, isso também seja de interesse pessoal e comportamental do próprio colaborador, desempenhar um papel pró-ativo em seu processo de socialização, procurando informações e *feedbacks* de colegas. A forma como as empresas tratam os colaboradores nos primeiros meses de inserção, permite que os novos membros identifiquem as expectativas colocadas sobre seus desempenhos e com a adaptação de forma geral (Cable & Parson, 2001).

Nesse sentido, a socialização organizacional trata não apenas do primeiro contacto do funcionário com a organização, mas também da redução de suas incertezas, para além da procura pela inserção assertiva desses colaboradores ao trabalho. Outro aspeto relevante como vantagens desse meio, é a manutenção da cultura organizacional como destaque e a leitura do colaborador sobre as metas serem um objetivo geral, portanto, essa abordagem é mais ampla que apenas a inserção do indivíduo no seu campo de trabalho, evitando a rotatividade dos funcionários (Borges *et al.*, 2010). Para Callefi *et al.* (2021) o cultivo da missão através de ações em conjunto e partilhadas, faz com que os integrantes da empresa além de quererem servir ao cliente ou superior, buscam mais, como por exemplo ultrapassar expectativas e surpreender positivamente os mesmos.

Para os autores Van Maanen e Schein (1979), as direções das organizações devem adotar algumas práticas de socialização, de maneira eficaz e mais personalizadas, como por exemplo promover sessões formais de treinamento capazes de explorar esse campo entre os gestores, além de programas que orientem a função do novo membro da empresa, para que este esteja confiante que é apto a assumir sua posição. Para Jiang *et al.* (2021), os colegas de trabalho

são uma grande fonte de ajuda nesse processo, pois esses já dispõem de informações relacionadas ao negócio, ao nível hierárquico e como decorrem os processos naquela organização, sendo de fato, uma ajuda para ambientar o novo colaborador, servindo como um período de formação.

Os autores Robbins e Judge (2009) analisam que o processo de socialização organizacional acontece ao longo da vida profissional de um indivíduo, mesmo que de forma discreta, o indivíduo num grupo, sempre estará sobre influência da cultura da organização. Robbins e Judge (2009) também indicam que a entrada do colaborador na empresa, é o momento mais crítico a ser analisado, pois nessa fase, além de ser tudo novo, o colaborador está, mesmo que sem saber, sendo moldado e transformado num colaborador disposto a contribuir com as metas da organização, isso porque todo o ambiente já está sobre o efeito da cultura organizacional instalada. Os autores também realçam que, o membro que se recusa ou tem alguma resistência a esse processo de socialização, é visto como “indómito”, o que naturalmente afasta o grupo que não se identifica com esse comportamento.

De acordo com Kim e Moon (2021), os recém chegados têm como sua maior fonte de informação, a chefia, pois esses são referências de como proceder diante de alguma situação, em determinadas tarefas, como se portar diante da equipa e no dia a dia, além do fato de que o *feedback* normativo, social e desempenho é passado através da chefia. Sendo assim, os superiores desempenham um papel especial na aquisição de informação dos novatos e depois em seu percurso na empresa, por mais que essa chefia em si, mude (Kim & Moon, 2021).

Um acompanhamento e treinamento dedicado a novos colaboradores trazem benefícios a curto e longo prazo, pois, como descrito por Pescale (1985) e reforçado por Gontijo (2005), essas estratégias, reduz o *turnover*, gasta-se menos dinheiro e tempo com supervisão, uma maior integração da equipa, principalmente a assimilação de normas e procedimentos da área, o que gera melhoria também na qualidade do trabalho executado. Com isso, os dois autores concordam que nesse processo, a identidade organizacional é reforçada, tendo como objetivo estabelecer uma base de comportamentos e valores que favoreça a cooperação, integridade e comunicação.

Em relação ao *turnover*, de acordo com Kim e Moon (2021), esse fator tende a acontecer também quando existe uma quebra de contratos psicológicos no decorrer do caminho profissional de um colaborador na organização, ou seja, quando a organização não cumpre o que é prometido ao colaborador ou quando não existe mais um investimento sobre o mesmo,

de forma que o funcionário se sente descartado, logo, a transparência e comunicação devem ser pilares dessa relação.

Wagner e Hollenbeck (2006) afirmam que o processo de socialização, principalmente no início, mas sem descartar a trajetória futura e de membros antigos, deve ser enfatizada no momento de ingresso do membro numa organização, pois esse impulso de aprendizagem para uma sequência de sucessos na função, é um investimento ligado a produtividade daquele inserido e conseqüentemente, um investimento na organização.

Todo esse processo inicial, também para Ashford e Black (1996) e Rodrigues *et al.* (2018) tem a ver com a proatividade do membro, que no contexto da socialização organizacional, e divide-se em três tipologias principais que agrupam seis formas comportamentais específicas:

Positive framing (comportamentos associados ao enquadramento ou uma interpretação positiva diante de uma situação);

Sense making (comportamentos que procuram uma compreensão de sentido) e esses são os que fazem o individuo procurar informações necessárias de socialização e de feedback;

Relationship building (ações relacionadas com as relações interpessoais) que inclui comportamentos de interação, fatores da socialização como um geral, portanto, a construção de um *networking* e da própria relação com um supervisor.

Para quem entra na organização ou para quem já está mais tempo, é fundamental a compreensão sobre as funções desempenhadas, além do retorno sobre como as tarefas estão sendo desempenhadas e sobre como pode melhorar. O recém-chegado, procura informações para reduzir as suas incertezas sobre o processo de socialização pois procuram informações a respeito das expectativas que são colocadas diante de suas funções, comportamentos, estruturas corporativas, desempenho e hierarquias, isso porque os que chegam, querem perceber o ambiente que estão sendo inseridos (Griffin *et al.*, 2000).

Tendo em vista os estudos de Ashford e Black (1996), esse processo de *feedback* atravessa o processo de socialização, por ser uma forma de receber retorno sobre as expectativas e ao mesmo tempo uma forma de respeito aos valores organizacionais, normas, padrões comportamentais que são aceitos e valorizados, segundo essa empresa. Como consequência disso, um individuo ganha maior controle e influencia no seu processo de adaptação na nova função. As vantagens individuais perante essa situação é a positividade e acompanhamento que

o novo membro sente, ao perceber que seu processo de integração está sendo desenvolvido de acordo com sua trajetória.

Sobre a percepção Araújo *et al.* (2020) diante do tema, quando um membro está de fato socializado deve significar que este conhece (depende do fator “cognição”) e adere (fator “afeto”) a uma organização de trabalho, o que pode ser visto na prática quando as táticas de socialização organizacional são completadas, tendo de forma direta um impacto nos dois fatores mencionados.

Quando há um novo indivíduo na organização, seja qual for a vertente profissional, é involuntário o uso das experiências anteriores como parâmetros para tomadas de decisões. Dado esse fato, Jones (1983) salienta a importância da valorização das diferenças entre colaboradores, sendo na personalidade ou em habilidades profissionais. Por esse motivo, torna-se difícil prever um padrão comportamental do entrante à organização, relativamente ao comprometimento e motivação, sem uma análise individual. Esse torna-se um dos motivos relevantes para a socialização corporativa como forma de encaminhar o novo membro aos objetivos da empresa. Apesar de não haver um padrão comportamental, é conveniente que o processo de inserção do novo trabalhador seja por etapas, para que ele tenha uma primeira impressão da empresa, como uma instituição organizada e credível, por isso, para Rego *et al.* (2015) os primeiros passos devem ser o recrutamento (atração); seguido da seleção (escolha) e num terceiro passo começar o investimento no aprendizado do novo membro de sua função e seu papel naquele ambiente organizacional (socialização).

2.2.2 Aprendizagem da função, cultura e valores organizacionais

A socialização interna de uma organização, para Schein (1968) gira em torno da aprendizagem dos truques e o dia a dia de um emprego, do doutrinamento e de formações específicas, ou seja, é parte de um processo que o indivíduo recebe instruções para exercer suas funções, valores importantes e objetivos da organização e suas subsidiárias. Ainda para o mesmo, esse processo inclui a aprendizagem, agregando o entendimento dos valores, normas e comportamentos adequados dentro da instituição. Atualmente, os comportamentos proativos de novos colaboradores como forma de promover a sua própria integração, ou parte dela, de forma que seja bem-sucedida na empresa, promove níveis mais elevados de aprendizagem da função e sobre os parâmetros seguidos na organização Rodrigues *et al.* (2018). Sendo assim, quando a empresa estimula o comportamento proativo em seus colaboradores, está incentivando neles essa procura por aprendizagem.

A socialização organizacional é considerada como um processo de aprendizagem, em vários aspectos: competências, adaptação no novo espaço de trabalho e cultura (Robbins, 2005). Essa aprendizagem tem como intenção, que o colaborador exerça as atribuições propostas pelo cargo. Para fins de cumprir com esse objetivo final, existe para (Robbins, 2005), um elemento indispensável que causa impacto na sociedade corporativa, o comportamento organizacional, que se compõe através de várias variáveis, mas a cultura principalmente está ligada a partilha de informações de valores e práticas da organização.

Por meio da interação presente no espaço de socialização organizacional, os colaboradores envolvidos são capazes de aprender e detectar práticas através do que acontece no ambiente, seja por conversas informais ou observação. Bandura (2008) destaca que o aprendizado por meio de replicação de comportamentos, ou até através de uma abordagem observacional, influenciam no processo de socialização, como exemplos a serem seguidos.

Em seu estudo, Schein (1968) exemplifica uma situação em que menciona não ser suposto de que um funcionário da Ford conduza um Chevrolet, ou passar uma imagem ruim da empresa em público, manter comportamentos considerados exemplares e evitar lugares de má fama, portanto se isso for uma visão de importância para a empresa, precisam ser utilizadas táticas que conduzam a esse objetivo. O autor complementa que, no caso de novos colaboradores, as vezes as organizações os submetem à fase destruidora em que precisa limpar os valores existentes nos colaboradores, vindos das antigas empresas, para implementar novos conceitos, valores e, portanto, moldar a nova identidade.

Na perspectiva de Charman (2017) a formação inicial é a parte mais importante da aprendizagem, apesar de considerar que a aprendizagem pode ser submetida por táticas formais e informais, a formação prática do dia a dia possui um efeito mais completo sobre a nova função de um indivíduo. Charman (2017) salienta que a proatividade tem um peso importante nessa fase inicial, de forma que o indivíduo alcança um nível de aprendizagem mais rápido. De acordo com Callefi *et al.* (2021), a empresa precisa analisar e identificar carências no desempenho dos colaboradores, identificando primeiramente a área que está sendo atingida diretamente e quais os colaboradores ligados as atividades mais impactadas, essa avaliação pode ser feita por todos os níveis hierárquicos, proporcionando excelência na execução do trabalho, produtividade e qualidade que se entrega o produto final, tendo como o benefício final, instituições especializadas nas suas atividades laborais.

O processo de socialização passa por três fases, segundo Motta (1993), em que, a primeira fase é a recepção, em que o indivíduo chega com seu conjunto de valores, expectativas e comportamentos que serão reorganizados pela nova instituição. A segunda fase existe o impacto da bagagem de valores e comportamentos que o novo membro traz face as novas diretrizes, isso pode ser relativo, ou seja, um impacto forte impacto ou um fraco impacto. Finalmente, a terceira fase que é a da mudança, quando o indivíduo absorve os conteúdos que se identifica e adquire comportamentos e valores observados na organização. Apesar da fase de mudança ser a mais importante para a organização, Allen (2006) considera que todo o transtorno causado nesse processo, precisa ser minimizado pela organização, através de investimentos ligados as táticas de socialização organizacional, que procura reduzir a incerteza dos recém-chegados, levando a atitudes mais positivas e conseqüentemente, facilitando esses ajustes.

Os estudos de Kramer *et al.* (2013) procurou identificar atributos da socialização profissional nos programas de residência de enfermeiros e a eficácia das táticas de socialização nesse grupo. A conclusão das autoras, foi que os efeitos da socialização se tornavam mais fortes quando envolviam momentos de maior contacto, como por exemplo seminários, sessões práticas em grupo, projetos de gerenciamento e sessões de *coaching* e mentoria, ou seja, em momentos de aprendizagem comum, em que todos estavam compartilhando da mesma experiência e formação. Moreno, Cavazotte e Dutra (2020) enfatizam que o compartilhamento de conhecimentos em um ambiente empresarial, acontece pessoalmente no dia a dia, de forma que as pessoas compartilham conhecimentos e experiências umas com as outras. Os mesmos discutem dois fatores essenciais em que indivíduos buscam ao partilhar conhecimentos: momentos rotineiros em que seja possível essa troca e fomentos formais dedicados a essa prática.

Segundo Louis (1980) acerca do assunto, a socialização organizacional, destaca-se como o processo de inicial de novos membros com a organização, onde inicia o contato com os valores organizacionais, visualização de comportamentos valorizados, e passam a ter efetivamente conhecimentos para desenvolverem seus papéis. Normalmente, esse processo de relacionamento, apresenta ao novo membro, os conhecimentos, objetivos básicos da organização e suas estratégias para o alcance de objetivos, incluindo responsabilidades do papel e construção de um padrão comportamental no que se refere a socialização. Essa padronização, no ponto de vista da organização, é importante para a aderência de valores, servindo como uma base para a cooperação entre membros de uma equipa e estabilidade no sistema. Em

contrapartida, o colaborador se sente mais seguro, por perceber que faz parte do processo, além de aumentar o bem-estar organizacional, visto que já existe o entendimento perante as expectativas de seu trabalho e colaboração (Louis, 1980).

O processo de socialização organizacional depende fortemente do fator “valores organizacionais” segundo Robbins e Judge (2009), que assumem uma procura do indivíduo por identificar características compatíveis com a organização, antes mesmo de se candidatarem a uma vaga. Para além da avaliação do conhecimento, habilidades e comportamentos do candidato, o processo de seleção também procura encontrar traços individuais que vão de encontro com os valores da organização, o que também é procurado no sentido contrário, quando um candidato entra num processo de seleção, este também procura identificação com os valores da empresa, pois caso contrário, ele se autoexclui do processo (Robbins & Judge, 2009).

A socialização organizacional abrange muitos aspetos como a inclusão de colaboradores que se sentem fazendo parte da organização como um todo. De acordo com Queiroz (2011), para reter os colaboradores, é essencial que essa companhia, transmita seus valores, de maneira que o funcionário possa se identificar com eles, e se sentir parte importante da empresa, causando uma ideia de aproximação, já que os valores das empresas são a sua essência, em seu íntimo.

O ponto destacado acima, se relaciona com uma das quatro razões explicadas por Borges e Albuquerque (2014) como sendo os pilares do estudo da socialização organizacional:

- 1) táticas da organização, onde tenta se perceber as ações tomadas pelas empresas para introduzir o novo colaborador ao processo de socialização dos indivíduos;
- 2) o relacionado ao desenvolvimento, com foco no trabalhador e suas habilidades cognitivas;
- 3) conteúdos e informações, que tem o foco na teoria da socialização organizacional e também a procura do indivíduo pela partilha da informação;
- 4) tendências integradoras, que procura mesclar os interesses da organização com o processo cognitivo do trabalhador individualmente e então perceber o resultado dessa fusão.

Chao *et al.* (1994) mencionam que esse processo ajuda também a própria instituição reconhecer de que forma influencia no comportamento de seus funcionários numa ótica

cooperativa. Esse ponto central, pode ser útil num momento que se torne necessário, uma mudança de comportamento, expectando uma maior eficácia profissional daqueles que procuram aprender e entender o conteúdo de socialização. O tema da socialização organizacional deve funcionar como uma cadeia, com treinamento para as chefias, de forma que esses aprendam as práticas para introduzir um novo membro que chega em sua equipa, assim como para os que chegam de fato, facilitando a sua interação e para os que já pertenciam a organização, com o intuito de reformar a cultura organizacional e motivar o antigo trabalhador (Maschio, 2018).

A exposição dos valores por parte da empresa, gera um efeito sobre seus funcionários, pois visualizam seus valores pessoais relacionados ao trabalho. Quando essa situação ocorre, segundo Morin e Aubé (2009), o colaborador tem um maior comprometimento com suas tarefas, pois percebem que o trabalho que executam vai de encontro com o que estes julgam ser honroso. Numa cadeia de sucessão, essa convergência de interesses e valores, gera prazer no trabalho do dia a dia, de forma que as tarefas são também visualizadas como momentos de prazer.

Essa exposição dos valores da organização, de acordo com Robbins e Judge (2009) são aprendizados que os funcionários absorvem da alta direção, pois esses também atuam no sentido de manter e partilhar a cultura da organização. Os comportamentos vão sendo replicados de forma hierárquica, quando a alta direção serve de exemplo para os gestores e esses vão inserindo padrões comportamentais, normas, tipos de riscos, forma de se vestir e o grau de liberdade que se forma nas equipas.

O sentimento de prazer no trabalho pode ser uma tática de socialização numa empresa por exemplo e pode ser refletido, passando para as gerações futuras de funcionários. Quando se conhece a forma de trabalhar e agir dos membros de uma organização, os que chegam são automaticamente influenciados a padronizar seu comportamento. Essa tática utilizada pelas empresas, segundo Gontijo (2005) são para envolver pessoas no comprometimento da empresa e incentivar a liderança e motivação, mas principalmente atua como uma forma de aprendizagem de valores, normas e comportamentos almejados, que participam os colaboradores. Esse processo também faz parte da aculturação e persuasão do individuo para que adote instintivamente certas atitudes e crenças organizacionais empregadas na organização, por meio assim de treinamentos e pressões sociais (Gontijo 2005).

Um comportamento considerado exemplar, ou seja, quando são capazes de levar ao êxito no enfrentamento de situações vivenciadas no ambiente corporativo, uma vez que é aprendido e valorizado, passam a ser replicadas e compartilhadas entre colegas como uma forma assertiva de posicionamento cognitivo, afetivo e comportamental diante de acontecimentos, por exemplo, conflituantes (Cardozo *et al.*, 2018).

2.2.3 Motivação e bem-estar

Alguns aspectos, como a motivação de colaboradores são processos psicológicos, básicos e intrínsecos ao ser humano, porém tudo ao seu redor, sendo isso objetos ou relações humanas, pode facilitar o processo socialização ou inibir a expressão espontânea (Bergamini, 2003). De acordo com Souza (2020), a palavra “motivação” originada do latim *movere*, significa “mover” que se entende como uma energia que ativa e acaba por mover, direcionando o comportamento e ações humanas. Visto isso, essas ações necessitam ser cautelosamente voltadas para cada situação e quando isso ocorre, significa a eficiência de uma estratégia de adaptação, que emerge em vários aspectos, um deles, é a motivação, que sendo atingida, é capaz de impactar a relação entre a pessoa e seu ambiente, a preparação de colaboradores para situações de mudanças e interpretações de acontecimentos, de maneira permanente (Morin & Aubé, 2009).

A motivação começa a ser um tema abrangido no comportamento organizacional, quando os agentes, nesse caso, colaboradores, que obedecem ordens passam a agentes ativos, pensantes e capazes de administrarem outros recursos organizacionais (Keller e Aguiar, 2020). Os trabalhadores passam a ser vistos como colegas de trabalho, que possuem tarefas e tomam decisões sobre atividades que exercem, gerindo metas e delegando funções colaborativas, com o intuito de alcançarem resultados previamente estabelecidos para satisfazer os objetivos centrais da direção (Keller e Aguiar, 2020).

De acordo com Huang *et al.* (2007) a relação entre rotatividade e a motivação do colaborador em sua organização precisa ser cada vez mais abordada na literatura, tendo em vista um acréscimo de perda de talento nas empresas, levando, em alguns casos, influenciar na produtividade e eficiência organizacional. As motivações de iniciantes os orientam para um comportamento mais positivo em relação as suas funções e a sua prosperidade na organização, de maneira que essa perspectiva traz uma maior habilidade de planejamento, fazendo com que esse colaborador consiga visualizar mais claramente ações que geram um bom desempenho, sendo uma delas, a socialização eficiente (Saks & Asforth, 1997).

A socialização organizacional como forma de diminuição da assimetria de informação e redução de conflitos é evidenciada por Gontijo (2005), que captura esse fato como um dos pontos de elevação do grau de motivação de um empregado perante suas funções. Um dos fatores motivacionais na trajetória profissional, está no fato do empregado sentir confiança no seu trabalho e no que ele pode contribuir no objetivo da empresa Gontijo (2005). No caso da redução de conflitos, vem diante da redução da imprecisão de papéis, aumenta esses tais conflitos e gera uma sensação de um ambiente mais harmônico e seguro, em que se trata de uma estratégia do setor responsável, para um processo de construto social na organização Gontijo (2005). Por isso, a socialização organizacional, não trata apenas de temas como formações e introdução do novo colaborador, e sim de um processo que leva em consideração experiências diferenciadas e expectativas dos indivíduos (Wortmeyer, 2007).

Para a resolução de conflitos possivelmente existentes, Callefi *et al.* (2021) demonstra alguns passos, desde a identificação até uma estratégia comportamental, passando por: 1. Identificação do comportamento crítico; 2. Desenvolvimento dos dados básicos; 3. Identificação das consequências comportamentais analisadas; 4. Desenvolvimento e implementação de uma estratégia direcionada e 5. Avaliação e aprendizagem de acordo com a melhoria do comportamento.

Para Lewicki (1981) a socialização inclui práticas de recursos humanos que no primeiro contacto com a do recém-chegado podem ser muito importantes, como a visão que a empresa passa diante de suas políticas de recompensas, ou seja, esse processo tem que ser claro e transparente diante de colaboradores, é preciso estar de acordo com os valores que a organização transmite, pois pode trazer um efeito colateral, quando os que não foram promovidos apesar do mesmo nível de merecimento. Nesse sentido, existe a possibilidade de acontecer uma deterioração do ambiente de trabalho, mal-estar, rompendo a boa imagem que a empresa procura alcançar. Na visão de Maschio (2018) acerca do tema, as chefias são os responsáveis por combater essa deterioração do ambiente, pois esse é esses são os facilitadores do processo. Nesse processo de gestão, é conveniente frisar uma frase de Bergamini (2003, citado por Souza, 2020) que “O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo”, o que sugere uma necessidade dos gestores de buscar desenvolver o potencial motivacional de cada indivíduo.

Assim descrito, Taormina (2004) relaciona quatro pontos que descrevem a socialização organizacional, tal como o treinamento, a compreensão, suporte da equipa e perspectiva de

futuro, relacionado a carreira. Qualquer avaliação baseada nos objetivos da socialização organizacional, deve capturar a aceitação do colaborador ou a sua adaptação perante situações ou características de uma organização. Para a autora, esse comportamento, pode ser comparado com a socialização numa sociedade, em que o processo é contínuo, como por exemplo aprender sobre novos papéis (amadurecimento da adolescência à vida adulta). Essa forma, numa empresa, serve para avaliar comportamento não só de recém-chegados, mas sim em qualquer momento durante o tempo na empresa. Perante esse tema, Andrade *et al.* (2016), apoiam que quanto mais tempo o empregado estiver na instituição, maior é a sua percepção da política empresarial adotada, ou seja, procuram por esse indivíduo através da socialização, o entendimento de termos técnicos e estruturas de trabalho, além da percepção da linhagem, como jargões, siglas e processos.

Os efeitos da observação e da influência do ambiente podem ser pontos que melhoram o ambiente corporativo como podem degradar, isso porque, o ambiente influencia na maneira do trabalhador novo ver seus objetivos do momento da entrada em diante. No que concerne aos comportamentos positivos, Ashford e Black (1996) acreditam que por vezes o indivíduo visa interpretar as exigências do novo emprego ou do novo ambiente empresarial, como um desafio e não como uma ameaça, o que possibilita de fato aumentar o nível de satisfação num ambiente de trabalho. Quando ao entorno do indivíduo, o sentido é de positividade, quem está ali inserido reduz os níveis de *stress* e aumenta o desempenho. Um enquadramento positivo constitui um nível mais elevado de satisfação, motivação, envolvimento e desempenho no ambiente (Ashford & Black, 1996).

Um processo de socialização trata de um processo também de adaptação ao novo, onde membros da organização são submetidos a uma doutrinação e a manutenção dessa adaptação é importante para criar um ambiente que os funcionários se sintam familiarizados (Robbins & Judge, 2009). Segundo Robbins e Judge (2009), algumas práticas podem ser adotadas como forma de socializar colaboradores em momentos de ingresso nas organizações para que se sintam numa situação mais harmónica, sendo esses, programas de orientação, formações, cerimónias de inserção e eventos em equipa.

Robbins (2005), assim como Charman (2017) no processo socialização, descreve que a socialização numa firma até chegar nos níveis requeridos de motivação, passa por alguns estágios: pré-chegada, encontro e metamorfose. Esses atuam ativamente nos níveis de produtividade, na entrega individual face os objetivos da instituição e finalmente, na motivação

e bem-estar que fazem este querer permanecer na instituição. De acordo com Robbins (2005), a pré-chegada é o período que a organização tem de perceber os valores trazidos pelo que chega, suas experiências e suas próprias expectativas individuais. Já a fase do encontro, é descrita por meio de dois pontos de vistas de confronto, o ambiente de trabalho (chefe, colegas, atividades) e a própria realidade. Finalmente o estágio relacionado com a metamorfose, onde ocorre as possíveis mudanças, quando o colaborador está no processo de enfrentar a situação e que se molda a organização. Vale salientar que é nesse último processo que o indivíduo digere e procede a atitudes que visam enfrentar possíveis conflitos que surgiram no segundo estágio.

Já no caso dos estudos de Feldman (1981), este acredita que mesmo havendo formas de ensinar comportamentos e atitudes que a empresa deseja, não é papel da empresa produzir conformidade. O processo de identificação e aprendizagem comportamental, gera bem-estar quando evita que o sujeito tenha certas atitudes extremamente fora daquilo que se pretende numa cultura organizacional. Não é expectável criar um modelo único de comportamento e atitudes, mas evitar uma discrepância regularmente Feldman (1981). Entretanto, esse bem-estar pode ser comprometido quando ocorre um processamento de informação, ou seja, quando o indivíduo ajusta seu comportamento face aos estímulos provenientes de seu ambiente corporativo, sendo por falta de estímulos ou por questões sociais Jia *et al.* (2021)

Rego *et al.* (2015) também avalia que após essa fase de inserção, quando a socialização já tiver sido colocada em prática e surgir os efeitos, o indivíduo já se sentirá confortável com a organização e com a função que irá desempenhar, ou seja, já internalizou normas e o funcionamento em equipa, portanto, será um momento em que este compreende e aceita as normas impostas por sentir confiança e acolhimento por parte de outros funcionários. Nessa fase, a organização já investiu em todo esse processo, o que faz com que sua intenção, a maioria das vezes, seja que esse colaborador se torne leal a empresa, criando um vínculo emocional com a organização, que gera um sentimento de pertencimento, fazendo a empresa atingir assim, seus objetivos (Rego *et al.*, 2015).

2.3 Táticas de Socialização Organizacional

Van Maanen e Schein (1979)

O ajustamento do colaborador dentro do seu processo de socialização está relacionado com táticas que levam a esse ser reconhecido pelos colegas. Essa combinação da tática utilizada pela gestão com o colaborador, não deve ser generalizada, ou seja, cada colaborador possui suas

particularidades e esse ajuste é necessário para o efeito a longo prazo. Algumas dessas práticas tem a ver com a forma de recepção do novo membro, ou seja, sessões formais de formação para que estes estejam aptos a assumirem as condições de suas funções, conhecendo a base do que fazem, a quem podem se referir e a perceber a linguagem utilizada pelo meio. Essa prática formal é uma junção do que se espera na empresa com o *background* profissional do colaborador, ou seja, essa fusão tem tendências a desenvolver processos inovadores e que possam a responder de formas mais evolutivas aos objetivos da empresa.

As táticas observadas no estudo de Van Maanen e Schein (1979), tinham um cunho mais prático, procuravam ter resultados sólidos a partir da socialização organizacional, por isso procuraram identificar de fato o comportamento dos trabalhadores quando estavam expostos a esses momentos de socialização, como por exemplo, mudar de função, projetos, posição hierárquica, departamento, ou seja, atravessar uma barreira de inclusão. Esse processo não tem a ver com a organização, portanto, as táticas estudadas pelos autores, podem ser aplicadas em contextos diferentes, se forma que se aplica em carreiras escolares, de negócios, políticas, entre outras. A premissa aqui adotada, é que as pessoas respondem a diferentes ambientes corporativos assumidos, são só em termos centrais de organização, pessoas, culturas, mas também pelo próprio processo de socialização, logo, é expectável que os resultados sejam notórios e benéficos, mesmo sem um padrão de táticas.

Os autores descrevem táticas de socialização observadas em seus estudos, através de observações empíricas e relatos vindas da literatura de ciências sociais, mas que geralmente não atuam de formas isoladas, existe, portanto, uma combinação delas em suas dimensões e são essas: (a) Coletiva x Individual; (b) Formal x Informal; (c) Sequencial x Aleatória; (d) Fixa x Variável; (e) Serial x Disjuntiva; (f) Investidura x Despojamento (Van Maanen e Schein, 1979).

- (a) Socialização coletiva, diz respeito à um grupo de pessoas que estão passando pelo mesmo período de passagem de fronteira, ou seja, processos de treinamento em equipa, o exemplo utilizado pelo autor são as organizações militares que promovem para os ingressantes o mesmo sentido de educação, ordens fraternas, por exemplo, podendo desenvolver capacidades de trabalho em equipa e soluções de problemas mais eficazes. No outro extremo, a socialização de modo individual, que os resultados são relativamente mais variáveis, dependendo da desenvoltura de cada processo de socialização empregada. Além disso, dessa forma, as pessoas precisam

estudar individualmente termos e pontos de desenvolvimento que não se apanha de uma forma natural num ambiente social.

- (b) Os processos formais, são direcionados e adaptados para o papel, concentrando em pontos específicos que precisam ser captados pelo indivíduo a ponto de moldar o que se precisa aprender. Os processos informais de socialização, não distinguem uma especificidade, o recém-chegado não percebe o seu papel o que esperam dele, treinamentos sem um foco direto.
- (c) O esquema sequencial vai direcionando aos poucos os passos dos profissionais, em que se estabelece uma cadeia de processos, até chegar ao que se espera de fato, é necessário ir alcançando patamares. No caso da socialização aleatória, como por exemplo, programas de rotação ou por nível de classificação, não há uma ordem em que as etapas devem ser tomadas, por isso os objetivos podem se destoar.
- (d) Processo fixo de socialização envolve um calendário associado, portanto, o colaborador percebe o tempo específico para cada estágio, além disso, apesar de sua vontade, o colaborador pode estar numa função que seus deveres são temporários e rotativos, como o caso de alguns estágios. Já no variável, depende de questões que estão associadas as condições do estabelecimento e das condições para uma mudança de cargo.
- (e) A socialização em série esta efetivamente ligada a membros antigos de uma organização, que treinam na prática novos membros, sendo assim um tempo de referência para os novos, nesses momentos compartilhados, aprende-se mais do que a função, aprende sobre a figura que a empresa atrai. Para a Disjuntiva, não há essa figura de inspiração, o que pode deixar o novo funcionário sem uma referência, causando algum tipo de ansiedade por tentar formar uma forma de pensar e de fazer as coisas requeridas.
- (f) No caso da investidura é importante que as equipas de gestão se preocupem em fazer seus funcionários se sentirem aceitos pela organização e que a empresa quer fortalecer o as suas características pessoais, ou seja, fazer este perceber que possui uma grande atenção de que o cerca, seja sendo investindo nele por meio de aconselhamento de carreira, assistência de alocação, logo, mostrar que ele é importante para composição da firma. De forma oposta, o processo de desinvestimento não valoriza as características pessoais, sendo assim, se ignora as vantagens que essas diferenças podem trazer para a pluralidade dos negócios,

contanto também com a não ativação da capacidade total de produção dos funcionários.

Jones (1986)

De acordo com os autores acima citados, e tendo criado sua obra com base nos estudos de Van Maanen e Schein (1979) e Jones (1986) sugere que diferentes táticas produzem diferentes efeitos sobre os indivíduos dentro de um processo de socialização organizacional, de forma que umas possuem mais efeitos diretos, se assim comparadas. Em seu processo de estudo sobre os efeitos da socialização organizacional, Jones (1986) enfatiza seis consequências que essas táticas são capazes de influenciar: Orientação de papéis (passivos ou inovadores); conflito de papéis; ambiguidade de papéis; satisfação no trabalho; intenção de saída e comprometimento.

Sobre suas táticas, Jones (1986) dividiu-as em seis, com três dimensões: contexto, conteúdo e social. A tática de socialização referente a dimensão, foca no contexto, relaciona as formas que as organizações transmitem as informações que querem aos recém-chegados; a dimensão de conteúdo são as com foco no informação transmitida aos novos membros e a respectiva ordem que são passadas; a última, dimensão social, atina para o acesso que esses novos colaboradores têm ou não a equipa, mais especificamente aos colegas mais experientes, estes que servem como um suposto ponto de orientação e apoio aos que chegaram recentemente. Ainda assim, para afunilar mais as táticas e especificar a compreensão, o autor agrupou os tipos de táticas em duas vertentes, institucionalizadas (coléticas, formais, sequenciais, fixas, seriais e de investidura) e as individualizadas (individuais, informais, aleatórias, variáveis, disjuntivas e desinvestidura). A contribuição do autor para afunilar as táticas de Van Maanen e Schein (1979), podem ser visualizadas na Tabela 1.

Tabela 1 -Táticas de Socialização por Jones (1986)

Contexto	Conteúdo	Sociais
A forma que a informação é transmitida	Conteúdo da informação que é passada	Geram socialização e facilita aprendizagem

Institucionalizada	Coletivas Formais	Sequenciais Fixas	Seriais Investidura
Individualizada	Individuais Informais	Aleatórias Variáveis	Disjuntivas Desinvestidura

Fonte: Adaptação de Rego *et al.* (2015).

Wagner e Hollenbeck (2006)

Partindo do trabalho de Van Maanen e Schein (1979), os autores Wagner e Hollenbeck (2006), atrelam as estratégias de socialização organizacional com a aplicação na conservação e inovação. Esse pressuposto possui quatro dimensões:

- a) Coletiva-Individual, onde a socialização coletiva ocorre em experiências grupais, com os novos membros tendo esse contato imediato, diferenciando da individual, que o membro tem essa experiência individualmente, ou seja, o novato não é integrado, ele possui uma experiência única.
- b) Sequencial-Aleatória, portanto, quando existe uma sucessão de táticas e atividades capazes de integrar os que chegam, considerando um processo de socialização sequencial. Por outro lado, quando isso não acontece com alguma regularidade, e por vezes, não possui um trajeto estruturado com objetivos e metas, é um processo de socialização aleatório.
- c) Serial-Disjuntiva, em que, a forma serial ocorre quando na socialização os membros mais antigos e que possuem um cargo hierarquicamente mais alto, são servidos de exemplos para os entrantes, portanto, servindo como um modelo para o cargo que irão assumir e que de forma análoga, quando não ocorre dessa forma e a aprendizagem ocorre por si só, sem nenhuma interferência, e depende ativamente do esforço do novo colaborador, é a denominada disjuntiva.
- d) Destituente-Investidora, mostrando que quando a organização possui a intenção de apagar as características comportamentais e pessoais do indivíduo, é caracterizada como uma tática de socialização destituinte. Pelo contrário, quando a organização apoia essas diferenças e características, trata-se de um processo de investidora.

Dessa forma, esses tipos de táticas podem estar ligados a intenção da organização, de forma, que não há uma maneira de comprovar se há uma forma errada ou correta, isso muito quer dizer com o estilo e os objetivos da empresa. Portanto, Wagner e Hollenbeck (2006) assumem que se a organização assume uma tática de conservação, é possível serem mais sucedidos adotando praticas coléticas, sequenciais, seriais e destituíntes, partindo do prossuposto em que os funcionários terão o mesmo tipo de processo, alcançando a mesma experiência. Contraposto a isso, quando a organização tem a intenção de inovar seus processos e proporcionar ao novato uma experiência inovadora, em que as práticas são voltadas para o coletivo, se espera que essa empresa adote táticas individuais, aleatórias, disjuntivas e de investidoras. Vale salientar que nesse último caso, a inovação demanda um maior custo, tendo em vista que esse processo é mais personalizado de acordo com as diferenças e interesses do individuo e da organização. Portanto, essa diferença entre as táticas de conservação e inovação propostas por Wagner e Hollenbeck (2006), é evidenciada na Tabela 2.

Tabela 2 -Táticas de Socialização por Wagner e Hollenbeck (2006)

Conservação	Inovação
Coletiva	Individual
Sequencial	Aleatória
Serial	Disjuntiva
Destituínte	Investidora

Fonte: Adaptação de Wagner e Hollenbeck (2006).

3 Processo Metodológico

3.1 Metodologia de recolha de dados

A amostra de escolha para este trabalho, é referente a uma amostra por conveniência, onde assume os critérios que interessam para a pesquisa. De acordo com Polit e Hungler (1995), a população é o conjunto de casos que apresentam critérios de referência de acordo com as necessidades do investigador, que precisam passar por critérios de elegibilidade, portanto, características particulares que se transformam numa amostra, caracterizada como um pequeno grupo retirado da população, mas que necessita ser representativo para os fins da pesquisa, de acordo com os critérios pré-estabelecidos. Os respondentes são alunos e ex-alunos dos últimos 3 anos da Universidade Autónoma de Lisboa e suas realidades profissionais atuais. Essa

amostra em específico foi escolhida pois a Universidade é um pré estágio para ingresso no mercado de trabalho, em que a maioria dos objetivos desses alunos, está no fato de entrar no mercado de trabalho formal, em instituições que se pode observar algum nível de táticas de socialização organizacional. O questionário foi enviado para 60 pessoas que cumpriam os requisitos da amostragem, nomeadamente ser aluno ou ex-aluno da Universidade Autónoma de Lisboa, com um prazo máximo de três anos de formação e que estivessem integrados ao mercado de trabalho. Dessas 60 pessoas, foram obtidas 45 respostas, portanto, 75% do valor esperado. Dentre essas 45 respostas, todas as perguntas foram respondidas, tendo assim 100% de aproveitando, tanto nas respostas de escolha múltipla quanto nas discursivas.

No total de 45 pessoas entrevistadas, a amostra com 67% dos respondentes sendo do sexo feminino e 33% do sexo masculino. Os respondentes situam-se numa faixa etária entre 24 e 49 anos, classificando então 91% entre os 20 e 40 anos e 9% com mais de 40 anos.

Os alunos da Universidade Autónoma de Lisboa aptos a responder o questionário, são alunos que estão frequentam algum curso de graduação/pós-graduação ou alunos com até 3 anos de conclusão do curso, na mesma configuração de graduação, que ao mesmo tempo, estejam inseridos no mercado laboral. O questionário escolhido foi realizado através da plataforma Google Forms e enviado aos participantes por meio das redes sociais (WhatsApp e LinkedIn) via link.

3.2 Instrumento de medida

Para avaliar o nível de socialização organizacional na realidade laboral dos alunos da Universidade Autónoma de Lisboa, foi utilizado o Inventário de Socialização Organizacional (ISO), uma adaptação de Borges *et al.* (2010) referente ao trabalho de Chao *et al.* (1994), que procurava perceber e avaliar o nível de socialização organizacional por parte dos colaboradores de uma determinada instituição. Para um complemento e um entendimento mais profundo sobre o assunto, foi adicionada uma questão discursiva sobre a importância da socialização organizacional e as práticas consideradas mais importantes.

O ISO foi apresentado por Chao *et al.* (1994) na sua primeira versão, onde possuía inicialmente 39 itens, que após testes, passaram a 34 itens capazes de analisar seis fatores de socialização organizacional: (a) proficiência de desempenho; (b) política; (c) linguagem; (d) pessoas; (e) objetivos e valores organizacionais e (f) história. Alguns outros trabalhos são referências no que diz respeito a medição da socialização organizacional (Ostroff & Kozlowski,

1992; Morrison, 1995; Thomas & Anderson, 1998; Haueter, Macan & Winter, 2003; Taormina, 2004). Ainda assim, a versão de Chao *et al.* (1994) permanece como uma das mais utilizadas, isso porque é o que menos conecta resultados de socialização com outros conteúdos, em que se torna possível uma visualização mais clara e específica acerca do assunto (Chao, 2012). A Tabela 3 refere ao comparativo, segundo Chao (2012), de alguns trabalhos sobre socialização organizacional.

Tabela 3 - Escalas de Socialização Organizacional (Chao, 2012).

Autores	Escala	Fatores de Mensuração
Ostroff & Kozlowski (1992)	Itens: 33 Escala: <i>Linkert</i> de 5 pontos (1=Pouco informado; 5=Muito bem informado)	1. Domínio da tarefa; 2. Domínio do seu papel; 3. Domínio do grupo e 4. Domínio da Organização.
Morrison (1995)	Itens: 40 Escala: <i>Linkert</i> de 5 pontos (1= Nada útil; 5= Muito útil)	1. Informações técnicas; 2. Informações Referentes; 3. Informações sociais; 4. Informações de avaliação; 5. Informações normativas; 6. Informações organizacionais e 7. Informações políticas.
Thomas & Anderson (1998)	Itens: 35 Escala: <i>Linkert</i> de 7 pontos (1= Nem um pouco; 7= Totalmente)	1. Informações do Papel; 2. Informações Sociais; 3. Recursos Interpessoais; 4. Informações Organizacionais.
Taormina (2004)	Itens: 20 Escala: <i>Linkert</i> de 7 pontos (1= Discordo fortemente; 7= Concordo fortemente)	1. Treinamento; 2. Compreensão; 3. Apoio dos Colegas e 4. Prospeção de Futuro.

Fonte: Adaptação de Chao (2012).

O comparativo sobre socialização organizacional, segundo Chao (2012), demonstrado na Tabela 3, mostra que os fatores de mensuração procuram o mesmo objetivo, porém por óticas diferentes. No caso de Ostroff e Kozlowski (1992), seu fator de mensurações tem como consideração: 1. Domínio de sua função e meios para realizá-la; 2. Noção de hierarquia e limites de responsabilidade; 3. Relacionamento com colegas de equipa e 4. Políticas, culturas organizacionais e valores. Os fatores de Morrison (1995), tem como princípios: 1. Cumprir com o esperado na função exercida; 2. Expectativa sobre o recém-chegado; 3. Interação com colegas de trabalho; 4. Percepção sobre o desempenho do recém-chegado; 5. Transmissão de comportamentos esperados; 6. Transmissão de procedimentos e avaliações de desempenho e 7.

Noção de hierarquia e divisão estrutural. Nesse comparativo, para Thomas e Anderson (1998), os fatores se encontram em: 1. Conteúdo histórico, metas, políticas e hierarquia; 2. Integração e avaliação de trabalho em equipa; 3. Compreensão clara de desempenho e tarefas requeridas e instrumentos necessários para realização das mesmas. Por último, os componentes do estudo de Taormina (2004) com fatores mais atuais: 1. Aprendizado por treinamento; 2. Aprendizagem generalizada sobre objetivos, processos e metas; 3. Suporte emocional e obtenção de ajuda necessária; 4. Informações sobre o futuro na empresa, como promoções e progresso na carreira.

O ISO, descrito por Borges, Ros e Tamayo (2001), foi submetido a uma tradução regressiva e adaptado em alguns itens, com uma amostra composta por a ($N = 622$) de 54 questões e nove dimensões. Posteriormente esse Inventário foi revisto em sua totalidade e revalidado por Borges *et al.* (2010), sugerindo inicialmente nove dimensões hipotéticas, que após observação dos dados obtidos de uma análise fatorial exploratória, foi reestruturado, agora, com uma consistência satisfatória ($r^2 = 47,68\%$) e um total de 45 questões e sete dimensões. Por esse foco nos resultados de socialização organizacional de forma mais específica e já reavaliado e traduzido, foi escolhido o ISO sugerido por Borges *et al.* (2010) como instrumento deste trabalho.

Segundo Andrade *et al.*, (2016), o ISO é de consistência e validade satisfatórias, de caráter multinível dos fenómenos, especialmente por ser específico aos conteúdos de seus fatores e para a análise da utilização dessa ferramenta como meio de averiguação da socialização organizacional. Perante as análises de Chao *et al.* (1994), o questionário consegue avaliar de forma profunda a socialização organizacional, a ponto de conseguir mensurar essas táticas por áreas específicas, de forma mais detalhada.

Nessa nova estrutura, Borges *et al.* (2010) propôs uma nova forma de agrupamento dos itens, aprofundando aspetos como a aprendizagem e assimilação no processo de socialização organizacional. As sete dimensões descritas pelos autores consistem em: Acesso a Informações; Competência e proatividade; Integração as pessoas; Não integração a organização; Qualificação profissional; Objetivo e valores organizacionais e linguagem e tradição.

- 1) Acesso a Informações (Políticas): Direcionada para a possibilidade de acesso as informações, ou seja, aspetos relacionados a processos organizacionais, critérios e hierarquia.
- 2) Competência e proatividade: Tenta perceber a habilidades como criação, eficácia, produtividade e atitudes em procura da partilha da informação.

- 3) Integração as pessoas: Tem a ver com o sentimento de pertencimento em relação aos colegas de trabalho, por exemplo, se esse indivíduo é incluído na equipa, na organização em geral, ou se tem voz ativa nas tomadas de decisões.
- 4) Não integração a organização: Procura perceber a importância da linguagem no meio organizacional, se há conhecimento dos termos técnicos, dos processos e da cultura da empresa.
- 5) Qualificação profissional: Refere-se à experiência profissional, domínio da linguagem técnica e das funções atribuídas.
- 6) Objetivo e valores organizacionais: Identificação das prioridades e objetivos do colaborador face aos da organização, assim como, o conhecimento da história da empresa.
- 7) Linguagem e tradição: Analisa o domínio da linguagem entre profissionais, na percepção das tradições, vivências de colegas de equipa e na apreciação de hierarquia.

Essas sete dimensões do ISO desenvolveram uma estrutura analítica direcionada, com enfoque de seus conteúdos e da informação coletada, objetivando perceber os processos cognitivos do indivíduo, associando-os as vertentes da socialização do colaborador e sua procura por informações (Andrade & Ramos, 2015).

Para dimensionar as respostas e obter resultados mais precisos, foi utilizada a escala Linkert de 5 pontos, em que, 1 é discordo totalmente e 5 concordo totalmente, portanto, quanto mais próximo de 5, mais alta será a concordância do entrevistado sobre o nível de socialização organizacional na empresa em que trabalha. O questionário, assim como a pergunta discursiva estão apresentados no seguimento desse trabalho, como um anexo para consulta.

4 Análise e Discussão de Resultados

Para melhor organização e visualização dos dados apresentados, essa sessão será dividida em duas partes, portanto, a parte descritiva do questionário, analisando as respostas referente a pergunta aberta e a segunda parte referente as perguntas fechadas, respondidas através do questionário.

4.1 Análise dos dados quantitativos

Os dados coletados por meio do questionário, referente ao Inventário de Socialização Organizacional, foram recolhidos pelo Google Forms e tratados estatisticamente pelo programa

de estatística SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), com intuito de realizar testes estatísticos, adequando uma maior credibilidade aos resultados. A tabela para apresentação dos dados conta com a média para poder ser possível identificar na escala, as respostas mais comuns, ou seja, o número que resume um conjunto de dados e representa o centro da gravidade desse conjunto numérico, sendo a maior proximidade de todos os números que ele representa (Mokros & Russell, 1995). O desvio padrão como um protótipo das medidas de dispersão das respostas, portanto, o quanto um conjunto de dados, nesse caso, as respostas, se comportam na teoria da amostragem (Oliveira, 2017). Dessa forma, se o valor de DP for zero, indica que todos os valores das variáveis são iguais, em contrapartida, se o DP for grande, os valores da variável estão muito proporcionalmente afastados da média (Oliveira, 2017).

Para essa avaliação, foi desenvolvida a Tabela 4, que relaciona as questões do inventário que correspondentes aos sete fatores que iremos mensurar propostos por Borges *et al.* (2010).

Tabela 4 - Identificação das Questões com Fatores do ISO

Fatores	Questões
Acesso à informação (Políticas)	35; 36; 39; 40 e 45
Competência e Proatividade	8; 15; 17; 22; 30; 37; 38; 42; 43 e 44
Integração com as Pessoas	2; 7; 11; 23; 28; 33; 34 e 41.
Não Integração com a Organização	3; 4; 6; 19; 20 e 21
Qualificação Profissional	14; 31 e 32
Objetivos e Valores Organizacionais	9; 13; 16 e 29
Linguagem e Tradição	1; 5; 10; 12; 18; 21; 25; 26 e 27

Fonte: Elaboração própria, com base em Borges *et al.* (2010).

As respostas do questionário adaptado por Borges *et al.* (2010), foram analisadas segundo as percepções de socialização organizacional dos respondentes em suas realidades

laborais, essas são apresentados na Tabela 5 e Tabela 6 e ordenadas de acordo com a média calculada das 45 questões utilizadas na pesquisa e o erro de desvio. Para fins de análise, optou-se, pela separação das variáveis com sentido positivo, portanto, a Tabela 5 mostra a análise referente as questões de sentido positivo. Dessa forma, a Tabela 6 demonstra a análise das questões com sentido negativo.

Vale salientar que o questionário foi completamente respondido, com 100% de aproveitamento, já que todas as perguntas eram obrigatórias, sem a opção de pular sem ter respondido.

Tabela 5 - Média e desvio padrão das variáveis com sentido positivo

Questões	Média	Desvio Padrão
Q43	4,60	0,58
Q44	4,58	0,78
Q16	4,53	0,76
Q17	4,49	0,66
Q11	4,47	0,79
Q30	4,44	0,59
Q35	4,44	0,72
Q15	4,40	0,78
Q33	4,38	0,98
Q27	4,36	0,74
Q38	4,36	0,68
Q42	4,31	0,87
Q14	4,29	0,84
Q37	4,27	0,86
Q8	4,24	0,93
Q34	4,24	0,96
Q29	4,13	1,08
Q5	4,11	1,27
Q9	4,09	1,18
Q32	4,09	1,06
Q41	4,07	1,23
Q25	4,04	0,98
Q36	4,00	0,88
Q40	4,00	1,24
Q39	3,96	0,95
Q45	3,96	1,11
Q10	3,91	0,90
Q22	3,91	0,97
Q31	3,84	1,13
Q24	3,82	1,01

Q13	3,78	1,15
Q12	3,76	1,17
Q26	3,76	1,23
Q18	3,73	1,23
Q28	3,71	1,14

Fonte: Elaboração própria.

Em relação a Tabela 5, os resultados assumem que em relação à média, todas as 35 questões foram acima do ponto neutro (3), que significa uma posição de não concordância e não discordância, com valores entre 3,71 e 4,60 numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Ao ponto que 24 variáveis apresentaram médias superiores a 4,0, demonstrando um alto grau de concordância com as afirmações colocadas. Sendo as mais altas: 43) Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada (4,60); 44) Eu me esforço para obter as informações de que preciso (4,58) e 16) Eu sei quais são os objetivos desta organização (4,53).

Sendo dessas 24 variáveis acima de 4,0 de média, 9 delas pertencem ao fator Competência e Proatividade segundo o construto de Borges *et al.* (2010), 4 pertencem à Integração com as Pessoas, 3 à Acesso à Informação (Políticas), 3 à Objetivos e Valores Organizacionais; 3 à Linguagem e Tradição e 2 à Qualificação Profissional. Dentre esses seis fatores, os resultados apontam para uma maior concordância com o fator Competência e Proatividade, demonstrando uma percepção favorável dos alunos da UAL perante o fator de análise e da procura pela informação, onde mostra uma eficácia e abertura na equipa para criação e partilha de informações. Seguido da alta concordância do fator Integração com as Pessoas que assinala para o sentimento de pertencimento e inclusão nas atividades em equipa e nas interações para tomara de decisões no dia a dia.

Conseguimos visualizar que as empresas possuem nesse sentido, táticas de socialização que deixa claro a percepção das pessoas, dado o fato de não possuírem respostas com média rondando o 3, onde se encontra o ponto neutro. Esse grau de transparência entre instituições e colaboradores contribui para um estreitamento e confiança nessa relação. Nos processos de transparência, Board *et al.* (2002) cita que os fatos que mais chamam atenção dos colaboradores, está focado na divulgação financeira, disponibilidade de informações, acesso às instalações e a divulgação de nomes dos membros da administração, ou seja, aspetos lembrados por Borges *et al.* (2010) como fatores cruciais para o estudo da socialização

organizacional, onde a informação e a percepção de hierarquia geram uma melhor comunicação entre membros de uma organização, além de gerar credibilidade a empresa.

Tabela 6 - Média e desvio padrão das variáveis com sentido negativo

Questões	Média	Desvio padrão
Q1	2,31	1,06
Q2	2,31	1,28
Q6	1,96	1,15
Q20	1,93	1,14
Q3	1,87	1,18
Q19	1,87	1,06
Q21	1,82	1,13
Q23	1,80	1,16
Q4	1,76	0,91
Q7	1,51	0,87

Fonte: Elaboração própria.

Em relação às médias das variáveis da Tabela 6, verifica-se que as menores médias estão relacionadas com as variáveis: 23) Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização (1,80); 04) Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho (1,76) e 07) Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas (1,51). Sendo essas variáveis com sentido negativo, percebe-se que existe um bom nível de conhecimento sobre as palavras e termos utilizados no dia a dia laboral, assim como uma integração entre as equipas e o grupo social que se forma no ambiente de trabalho.

As maiores médias, apesar estarem fora do ponto neutro (3), não ficam muito longe, sendo essas: 01) Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho (2,31) e 02) Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo (2,31). Com isso, pode-se indicar uma oportunidade de melhoria nesses aspetos, no sentido de que as organizações podem atribuir um maior contato entre colegas de trabalho fora de um contexto profissional, em que se partilha mais sobre a vida pessoal, agregando um maior grau de intimidade e conforto no ambiente laboral. Essa preocupação, muito tem a ver com os atuais modelos de gestão segundo Cunha *et al.* (2012), atestando que o foco agora está na preocupação do capital humano, isto é, no bem-estar e na motivação dos colaboradores, que são diretamente impactados pela socialização no ambiente de trabalho. Esta alteração de paradigma é explicada

pelo fato de o capital humano ser considerado a base do impulso para o sucesso organizacional, embora ainda seja difícil mensurar o impacto desse capital nos resultados da empresa.

De modo geral, podemos concluir a partir da análise desse tópico que a percepção de socialização organizacional dos alunos da Universidade Autónoma de Lisboa nos seus ambientes laborais, é positiva. Podendo de forma ampla identificar pontos fortes, em que as empresas atualmente apostam em algum grau de socialização organizacional para integrarem suas equipas. Assim sendo, também são visíveis pontos de melhoria, pois uma organização com grau de socialização e boa relação entre os funcionários é bem vista, porém se esse patamar for elevado para uma organização que investe ativamente nessas interações e momentos de partilha, causa uma atração de colaboradores perante a imagem que a instituição passa, principalmente quando essas táticas de socialização são expostas ao público (Van Maanen & Schein, 1979).

Sobre a avaliação das Tabelas 5 e 6, os componentes do fator Qualificação Profissional estão com médias altas acima de 4,0 ou perto dela, o que pode salientar que os respondentes compreendem significados das palavras da profissão, possuem como auxílio a experiência anterior para a base da adaptação no cargo atual, isso pode estar ligado ao fato de que todos os entrevistados terminaram ou ainda estão ativos numa pós-graduação na UAL, pois como explica Borges *et al.* (2010), a qualificação profissional está embasada no background académico, em que por mais que não haja um total conhecimento das funções que o cargo exige, principalmente em casa de estágios e novos entrantes, assume-se que são temas familiares, assim, a organização pode presumir que existe nesse processo, um conhecimento prévio que atende às expectativas da organização.

Esse é um ponto que se pode construir uma relação de maior intimidade entre os colegas de trabalho, por exemplo em caso de estágios, em que os profissionais estão muitas vezes ingressando no mercado de trabalho e não há ainda um domínio das siglas e termos técnicos, mas a prática leva à necessidade de perceber outros termos, além da própria linguagem dependendo do setor em que a empresa se insere, bens e serviços que são diferentes em cada segmento de atuação.

4.2 Análise dos dados qualitativos

De forma a complementar ao questionário que procurava analisar o grau de socialização organizacional na realidade laboral dos alunos da UAL, foi realizada uma pergunta final, mensurando a importância das práticas de socialização organizacional, com o intuito de reforçar

os dados quantitativos obtidos através do questionário. Nesse caso, houve um aproveitamento de 93.3% do total das respostas, devido ao fato de que duas pessoas não responderam. As respostas obtidas passaram por um tratamento de conteúdo através de leitura e detecção de palavras-chaves.

Um dos objetivos dessa pergunta extra era avaliar o sentimento dos respondentes perante as táticas de socialização organizacional em suas realidades laborais, caso se aplicasse, pois esses sentimentos não conseguem ser expostos nas perguntas fechadas, o que ainda segundo Polit e Hungler (1995), o uso da metodologia qualitativa permite compreender as relações do ser humano com o ambiente inserido e toda a complexidade que esse meio contém, sendo eficientes na procura por captação de experiências e sentimentos intrínsecos na abordagem quantitativa.

Uma das intenções desse estudo é mostrar as táticas de socialização organizacional implantadas em empresas, além disso, é possível através da pergunta do questionário, observar na prática o que se percebe perante a visão dos próprios colaboradores em diferentes contextos laborais. Uma das vantagens dessa resposta aberta no caso, foi perceber se a amostra percebe o que são táticas de socialização organizacional na prática e o que eles consideram ser essas práticas. Por isso, a Figura 1 mostra as práticas mais mencionadas pelos respondentes, representadas:

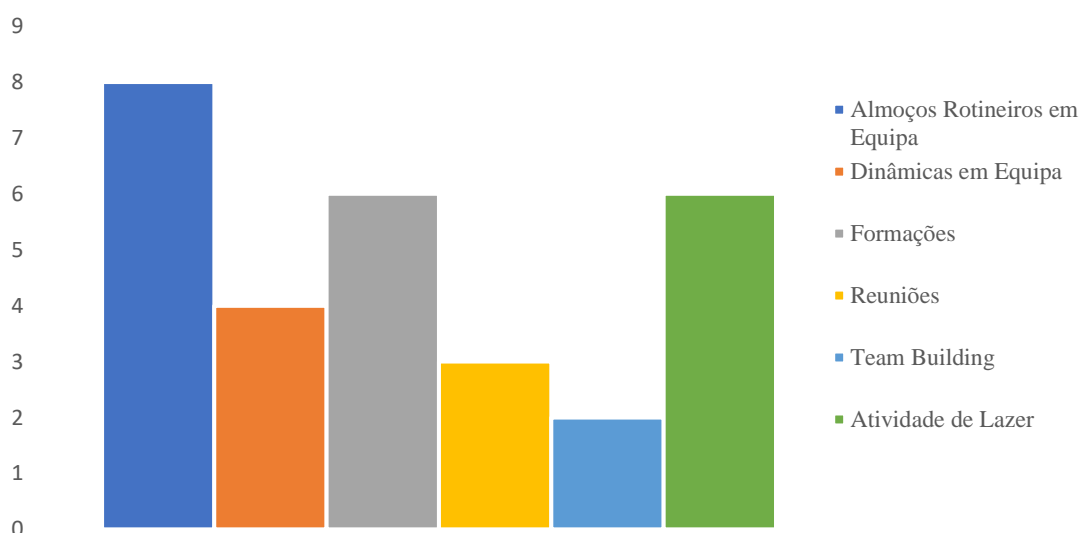


Figura 1. Práticas de Socialização Organizacional Mais Identificadas

Vale salientar que algumas pessoas levaram em conta perante suas respostas, o contexto da pandemia, numa situação atual de teletrabalho, que mencionam sentir falta dos momentos de descontração pessoais e da socialização que ocorria no dia a dia, até como momentos de café, almoços e conversas sobre o dia a dia. Nesse sentido, algumas respostas mostraram a dificuldade da efetividade das práticas de socialização organizacional em situação de teletrabalho, em que o contato com a equipa é mais restrito. Essa situação pode ser demonstrada pela resposta seguinte:

“Quando atuava de forma presencial, gostava dos treinamentos presenciais. Hoje trabalho em 100% de *home office*. Sinto falta de interagir até mesmo no cafezinho da tarde.” (Resposta 11)

Em primeiro lugar, como a prática que os respondentes consideram a mais efetiva para efeitos de socialização organizacional, aparece os almoços rotineiros em equipa, sendo esses almoços semanais, mensais ou diários. Alguns respondentes alegam que essa prática cria um ambiente de descontração na equipa, socialização e um maior conhecimento sobre a vida pessoal dos colegas de trabalho, gerando a união desses funcionários. Essa visão sobre a tática é apresentada abaixo:

“Sim, porque a meu ver este tipo de práticas transformam as pessoas a serem veículos para a obtenção dos objectivos da organização. Por exemplo os almoços semanais em equipa são importantíssimos para uma maior união da equipa.” (Resposta 13)

No mesmo patamar encontra-se as formações e atividades de lazer, ocupando o segundo lugar das práticas mais mencionadas. As formações são vistas como forma de manter a simetria de informação nos processos entre os membros de uma equipa e no conhecimento necessário para realização de suas funções. Os momentos de lazer são levados como uma prática capaz de quebrar o ambiente formal laboral, as vezes levando os colaboradores a saírem da rotina massiva de trabalho.

“Sim, acho importante a socialização organizacional como treinamentos, reuniões, para que a equipa esteja alinhada num mesmo objetivo, conhecendo assim todos os procedimentos e metas da empresa e momentos de descontração, pra que haja interação entre os colaboradores, o que faz com que as relações sejam menos superficiais, mesmo estando num ambiente de trabalho.” (Resposta 21)

“Sim. Tais práticas estabelecem conexão entre colaborador(es) e empresa; mostrando significados entre os primeiros, os fazendo sentir parte do grupo/organização. Dinâmicas que envolvam os valores da equipe, atividades de lazer em equipe, etc.”
(Resposta 31)

As dinâmicas de equipa se apresentam nas respostas como atividades que possuem a intenção de trabalhar o cenário laboral de forma mais dinâmica, o que se pode ver na prática, foram exemplificados, dias de jogos, atividades de cenários e estudo da concorrência, porém praticado de uma forma menos formal e mais interativa, onde os funcionários de áreas diferentes podem opinar, sugerirem mudanças, apresentarem ideias num cenário que talvez não fosse possível no trabalho do dia a dia:

“Sim. De forma que as pessoas consigam estabelecer uma ligação mais afetiva com os colegas de trabalho e com o trabalho em si, é importante fomentar atividades que promovam a união e a socialização. Para tal, deixo a sugestão de realizar jogos de equipa, por exemplo, jogos de perguntas de conhecimento geral.” (Resposta 40)

As reuniões frequentes, se inserem quase que da mesma forma dos treinamentos, apesar de não ser relacionada com aprendizagens técnicas, foram mencionadas com a capacidade de gerar socialização e partilha de informações mediante ao negócio, projetos em andamentos, processos e discutir soluções para tomada de decisões e alinhamento estratégico por meio objetivos:

“Estabelecendo proximidade entre os membros, promove discussões saudáveis, ideias criativas e alinha propósitos. Reunião mensal sobre os valores e objetivos da empresa.”

Em último lugar, o termo “*team building*”, que é uma tática que tem como objetivo principal, de acordo com Maxwell (1997) impactar aspetos propriamente financeiros, como por exemplo lucro e aumento de quota de mercado tendo em vista o aumento da produtividade das equipas e da organização em geral. O autor ainda menciona que os passos necessários para o alcance de um bom resultado via *team building*, são: foco no objetivo (missão da organização), distribuição de papéis (organizar recursos), processos de trabalho (processo produtivo que reflita a cultura da empresa) e os relacionamentos (construção de confiança e apoio).

De forma complementar, para enfatizar esse conceito, Moxon (1993), acredita que as práticas de *team building* tem o intuito de melhorar as ou aguçar as habilidades grupais dos

funcionários, de forma que haja uma maior eficiência nesse tipo de trabalho, mediante atividades que melhoram a performance e resultados, reforcem forças individuais e coletivas e que sejam eficazes da resolução de problemas em equipa.

“Acho que muitas das atividades que promovem o *team building* entre os funcionários da organização para o bom funcionamento das equipas.” (Resposta 20)

As práticas de socialização aqui mencionadas vão de encontro com as ideias relacionadas ao longo da pesquisa, de forma, que pode perceber a semelhança do sentimento dos respondentes diante de suas realidades laborais, frente as intenções de socialização organizacional apresentadas. Vale salientar que os benefícios do estudo dessas práticas e maior atenção ao tema, são de grande importância para as empresas, trazendo como consequência melhoria da performance do individuo como funcionário, das equipas e da organização em geral (Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

Para além dessa investigação, também é necessário perceber quais os resultados mais eficientes segundo as práticas mencionadas acima, o que na prática é possível perceber de acordo com as táticas de socialização organizacional aplicadas. Dessa forma, foi apresentada a Figura 2 em formato de gráfico, para estruturar os efeitos da socialização organizacional mais citados de acordo com as respostas descritivas.

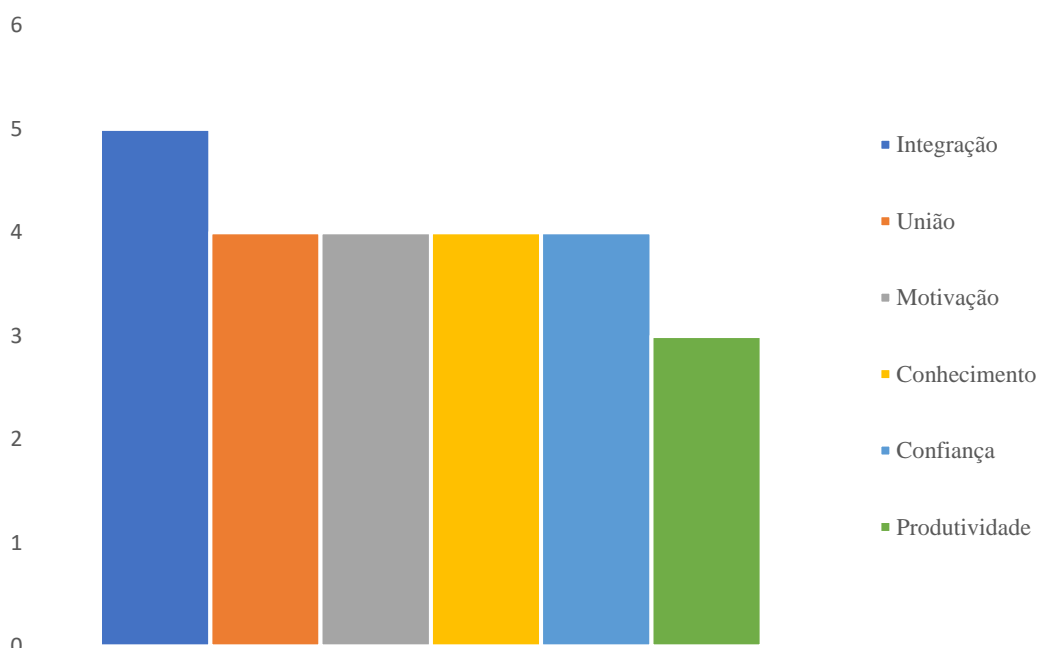


Figura 2. Efeitos das Táticas de Socialização Organizacional

O sentimento maioritário perante os efeitos da socialização organizacional é referente a palavra “Integração”, seguido por “União”, “Motivação”, “Conhecimento”, “Confiança” e “Produtividade”. Apesar de uma sucessão de palavras aparecerem como sentimento perante a socialização organizacional, essas 7 foram as que mais apareceram. A palavra “integração” ser a mais utilizada vai de encontro com as premissas desse trabalho, que refere a socialização organizacional como forma de gerar uma maior proximidade entre as relações laborais, confirmando a menção de Kunsch (2001) que a integração permite estabelecer uma política global de comunicação, direcionando os funcionários para o atingimento de objetivos organizacionais, de maneira, que esse não seja ultrapassado pelos objetivos pessoais. A integração numa empresa promove o direcionamento de interesses, evitando também criação de conflitos, uma vez que as características pessoais, podem comprometer o desempenho de grupo dentro da organização.

Tendo em vista que a pergunta de caráter descritivo tinha a intenção de perceber se a socialização organizacional era importante na realidade laboral dos entrevistados, se eles conheciam essas práticas, no que acreditavam que essas práticas poderiam interferir e quais eram as mais relevantes, a integração entre como uma consequência positiva da socialização organizacional, exemplificada pela resposta a seguir:

“Sim, pois descontra um pouco o ambiente, possibilita conexão entre funcionários, troca de conhecimentos e sentimento de integração a equipa, que motiva o trabalho. Exemplos: almoços comemorativos fora do ambiente de trabalho, dias especiais no escritório, eventos da empresa com todos os setores juntos” (Resposta 5).

Ainda sobre a integração, esse aspeto reúne conceitos de Feldman (1976) chamado de “introdução” que se caracteriza como um momento de adaptação, ou seja, corresponde ao tempo inicial que um empregado passa numa determinada instituição, em que, ao longo dessa fase o indivíduo procura compreender a realidade organizacional e perceber os aspetos comportamentais ali inseridos. Ao identificar os valores comportamentais apropriados, o novo membro procura atribuir um sentido a isso, de forma que passa por um estágio de quatro dimensões analíticas: Inicia as tarefas designadas ao novo cargo, ingressa no grupo, define seu papel e seu posicionamento perante os demais funcionários que compõe esse grupo e por fim avalia sua relação de adaptação com o seu superior hierárquico de forma a tentar perceber se essa adaptação está a ser positiva Feldman (1976).

A “união”, “motivação”, “conhecimento” e “confiança” estiveram no mesmo patamar de citações, isso porque são aspetos cruciais relacionados à socialização organizacional, que essa amostra considerou o grau de importância similares. Nesse sentido, os estudos de Stroeback (2013) salientam que os trabalhadores dão grande importância a momentos que promovem união, como pausas para beber café e conversar sobre assuntos profissionais e pessoais do dia a dia, partilhar por exemplo um bolo que algum dos colegas trouxe de casa, almoços e pequenas pausas que promovem socialização da equipa, criando uma maior interação entre o grupo. A seguir é relatada uma experiência que realça a menção sobre a “união” nessa pesquisa:

“Na minha opinião, as práticas de socialização organizacional são fulcrais para garantir um clima de descontração, confiança e união entre os trabalhadores de uma determinada empresa. Para isso, as empresas podem promover tarefas partilhadas por trabalhadores de forma a estimular o trabalho em equipa e promover a determinação e a cooperação por parte de todos, alinhando os objetivos dos trabalhadores com os da empresa. Com o objetivo de manter a coesão e a familiaridade entre os trabalhadores, creio que uma boa solução seria a organização de almoços semanais para cada departamento ou talvez aplicar mais momentos de descontração no trabalho, podendo estes serem mais reduzidos em termos temporais, para garantir uma maior eficácia por parte das equipas, reduzindo também o stress constante subjacente às tarefas dos mesmos.” (Resposta 7).

No caso da motivação, quando a socialização possui êxito em suas táticas, possibilita que o individuo, de acordo com Shinyashiki (2002) obtenha uma autoimagem reformulada, assim como um novo comprometimento, alcance de novos valores e talentos, isso tudo por meio de uma motivação derivada dos efeitos da socialização organizacional. Esses parâmetros, vão de encontro com Chiavenato (2001) que destaca dois propósitos da comunicação efetiva entre equipa: informação e compreensão necessária para resolução de tarefas e geração da motivação no colaborador que adiciona um sentido de cooperação e satisfação em suas posições. Nesse caso, a motivação por meio da comunicação é capaz de conduzir o espírito de equipa, levando a um maior desempenho nas atividades realizadas, conseqüentemente, um trabalho cooperativo em conformidade com os objetivos da organização.

“As práticas de socialização organizacional são de extrema importância para a saúde de uma organização. O ser humano é um animal social seja a nível profissional ou pessoalmente e para que a empresa consiga resultados de alta produtividade é necessário que os funcionários

estejam motivados, visto que, passamos mais tempo no nosso local de trabalho do que com os nossos familiares. A prática de organização que considero importante é *onboarding*.” (Resposta 16)

O “conhecimento” vem como por meio da partilha promovida pela socialização organizacional, como formações, reuniões e trocas de experiências. Louis (1980) menciona que o conhecimento adquirido em momentos de partilha, são necessários para os colaboradores perceberem o que a organização espera em termos, por exemplo comportamentais, além da própria compreensão sobre a função. Esse conhecimento dos princípios e cultura organizacional, cria no funcionário, uma predisposição para mudanças que acontecem ao longo da sua passagem por uma empresa, ou seja, esse impacto é amortecido pela visibilidade prévia de processos. Isso se torna importante pelo fato da empresa ser uma comunidade de trabalhadores em que o funcionário é o espelho da empresa (Vasconcelos *et al.*, 2008).

“Sim são. A socialização pode influenciar diretamente a disseminação da informação e conhecimento. Pode igualmente proporcionar a partilha e trocas de diversas coisas entre pessoas. Uma das principais práticas de socialização organizacional é sem dúvida as pequenas organizações informais que ocorrem para a discussão de temas ligados ao ambiente competitivo em que a organização se insere.” (Resposta 12)

O sentido de confiança também vem demonstrado nessas respostas, o que vai de encontro com um dos aspetos do fator integração à organização de Borges *et al.* (2010) de forma que a integração entre colegas e a organização, pode ser potencializada pelo acolhimento da organização com os colaboradores e pela confiança promovida nas equipas. Esse se torna um dos benefícios de realiza tarefas em conjunto, que agrega o sentido de interdependência entre colegas, reforçando dessa forma a consciência de cooperação e instigando a internalização da lealdade (Wortmeyer, 2007).

“Sim, uma pessoa que está familiarizada com os seus colegas de trabalho acaba por ter mais confiança neles, o que leva a que haja um melhor trabalho de equipa e conseqüentemente melhores resultados dentro do setor.” (Resposta 44)

A produtividade é descrita por menos pessoas, apesar de ser uma das consequências mais citadas pelos autores referentes ao tema socialização organizacional, justamente por ser esse um dos objetivos centrais desse tipo de táticas. Esse motivo é explicado pelo fato de que a produtividade consiste numa componente do desempenho, portanto, um elemento essencial

para uma organização, pelo que se faz necessário investimento que se ligam a esse desempenho, objetivando um maior nível competitivo (Costa, 2018).

“Sim são importantes porque todos esses cenários ajudam a uma melhor integração no seio de qualquer organização e uma melhor integração social no ambiente de uma empresa na minha opinião eleva a motivação de qualquer funcionário, logo uma possível maior produtividade nas tarefas a desempenhar.” (Resposta 17)

5 Conclusões

Esse estudo procurou uma vertente ampla que teve como objetivo, perceber o nível de socialização organizacional em diferentes esferas e realidades laborais, sendo esse um dos motivos para não ser referido o nome das instituições dos respondentes, assim podendo observar um cenário amplo, onde a amostra se distribuía por diferentes organizações, com diferentes realidades, expansões, públicos e valores. Por isso, foi escolhido como publico alvo, universitários, para a maior possibilidade agrupamento num ambiente laboral capaz de medir a socialização organizacional e auferir a relação das formações universitárias com o entrosamento no ambiente laboral.

O processo de socialização organizacional é importante em diferentes sentidos, tanto para organizações quanto para o profissional que se insere nesta, uma vez que quando introduzidos numa nova realidade laboral, os conflitos dessa transição são amortecidos por algumas práticas de socialização organizacional, favorecendo o entendimento sobre a organização, suas funções, hierarquia e uma maior confiança nos colegas de trabalho. Esse conforto esperado, leva a uma maior produtividade profissional e sentimento de pertencimento do colaborador diante da organização.

O objetivo central foi alcançado, que era medir o grau de socialização organizacional dos alunos da Universidade Autónoma de Lisboa, em que, nessa perspetiva, foi possível verificar que o questionário foi respondido a 100%, mostrando que de fato, independente das diferentes realidades laborais, as práticas de socialização organizacional estão sendo colocadas em prática, em diversas instituições.

Sendo assim, também foi possível analisar os fatores que descrevem o processo de socialização organizacional defendido por Chao (1994) e reestruturado por Borges *et al.* (2010) nas suas sete dimensões, que mostram eficácia das práticas. Em geral, as práticas de socialização organizacional estão sendo efetivas nas organizações em que os alunos se inserem, inclinando e mostrando que as empresas hoje estão apostando num maior investimento do bem-estar e motivação do capital humano.

As práticas que tiveram uma maior percepção positiva dos respondentes foram Competência e Produtividade, mostrando o espaço que os colaboradores possuem para conseguirem realizar suas tarefas e serem impulsionados a isso através da clarificação das

informações, abertura para criação e motivação dos próprios colaboradores em procurarem os instrumentos necessários para isso. Essas informações, que de acordo com Griffin *et al.*, (2000), tem como objetivo diminuir as incertezas dos colaboradores, sendo para se sentir seguro em alguma tarefa delegada, ou até mesmo do ponto de vista da perspectiva que tem o indivíduo sobre algo. A carência de informação ou de meios de fazer alguma função, fica do lado da equipa de gestão identificar, para proporcionar ao colaborador meios que o façam cumprir com suas obrigações corporativas (Callefi *et al.* 2021).

Seguido pela Integração com as pessoas, que mostra uma fluidez de contato entre a equipa, de forma a fomentar uma relação de confiança e comunicação capaz de beneficiar o trabalho de grupo em várias vertentes mencionadas nessa pesquisa. Esse ponto, pode ser relacionado com os estudos de Allen (2006) que essa fase de integração, apesar de ser um processo contínuo, tem inicialmente a intenção de incorporar o novo colaborador nas suas atividades organizacionais, de forma que este possa mapear suas expectativas e participar ativamente dessa cultura.

Apesar de todos os fatores possuírem uma análise positiva sobre a socialização, o aspeto mais perto da neutralidade seria o fato dos funcionários não considerarem os colegas de trabalho amigos pessoais, o que abre uma oportunidade para as instituições melhorarem essa condição de fortalecimento de laços. Esse fator vai de encontro com as respostas descritivas, em que os alunos da UAL apontam, em segundo lugar, a necessidade de momentos de partilha numa perspectiva de lazer, onde se possa trocar ideias, experiências e histórias pessoais que tem como objetivo unir e criar laços mais confiáveis e intimistas entre os membros da equipa. Esses momentos de partilha, que tem como objetivo deixar o ambiente empresarial mais descontraído, traz uma maior harmonia com a equipa, o que pode se refletir, de forma natural, para além do trabalho (Robbins e Judge, 2009).

Em virtude da pergunta descritiva, foi mostrado que os alunos da UAL consideram como as práticas mais importantes para uma maior socialização, os almoços rotineiros em equipa, para afunilar relações e encontrarem pontos incomum, dinâmicas de equipa, com intuito de trocaram experiências, conhecer concorrência e procurarem soluções ou ideias em grupo e finalmente as formações, que visam aumentar o conhecimento sobre processos, funções e até mesmo sobre a própria instituição, um exemplo dado dessa prática para recém chegados, foi o *onboarding*. Assim como descrito por Chao (2012), esse é o momento de conexão entre o novo colaborador e o ambiente em que se insere, sendo dessa forma, os primeiros contactos com a

nova realidade. Nesse momento, é suposto que novas práticas sejam interiorizadas e outras, que não fazem parte dessa nova cultura organizacional, sejam deixadas para trás.

A junção do conteúdo do ISO com a pergunta descritiva, foi importante para abordar de forma mais profunda e detalhada as respostas obtidas no formulário, de forma que se pode observar o porque das respostas e o sentido do tema socialização organizacional para os respondentes. Essa análise foi também necessária para explorar a realidade atual quanto à pandemia, pois apesar de não ser um foco para essa pesquisa, foi levada em consideração perante o cenário atual, que as relações e a socialização podem estar comprometidas devido ao sistema de teletrabalho, ou seja, essas empresas têm como desfaio aumentar a frequência dessas táticas para, apesar desse distanciamento, manter as relações entre membros ou analisar outros aspetos capazes de atender um outro estilo de trabalho.

Nesse sentido, o principal contributo do trabalho, está relacionado com o objetivo central, que foi identificar o nível de socialização organizacional, de acordo com a amostra obtida, em que foi possível identificar, as práticas de socialização organizacional que as empresas já adotam. Nesse sentido é vantajoso para o estudo acerca do tema, perceber quais os pontos fortes que as empresas já atuam diariamente, assim como, os pontos de melhorias e ideias, aqui descritas pelos colaboradores, para atingir esse objetivo. O contributo discursivo nesse trabalho, veio como forma de ajudar em aspetos, que podem não ser identificados de forma clara sobre o tema, mas identificados por pessoas que estão inseridas nessa realidade, nomeadamente, a aproximação dos lados íntimos entre os colaboradores.

De forma geral, o estudo implica no dia a dia dos colaboradores e sua relação com o todo empresarial, isso é, relação com chefias, colegas de trabalho e a própria identificação com a cultura organizacional, que por vezes, como visto ao longo do trabalho, pode ser uma problemática para a motivação dos empregados.

6 Limitações e investigação futura

Esse estudo visava aumentar a percepção sobre as práticas de socialização organizacional, porém não especificamente numa empresa, pois, diante de uma pesquisa da autora a cerca do tema, percebeu-se muitos estudos voltados para a medição da socialização organizacional em instituições específicas, ou seja, numa realidade única. Apesar disso, é necessário salientar, como uma limitação desse estudo, a falta de amplitude que este poderia constituir, de forma que não houve um parâmetro comparativo como cargos, hierarquia, áreas de atuação profissional. Dessa forma, poderia ter sido vantajoso usar esse questionário para uma maior apreciação dos dados, com um estudo mais amplo e esclarecedor, de forma que pudesse certificar uma visualização mais abrangente a cerca do tema. Uma vez que o período de realização dessa pesquisa foi curto, houve ideia para uma maior amplitude, mas o tempo disponível não era compatível com as exigências que essa maior investigação necessitaria, portanto, o tempo foi um fator limitativo.

Um outro ponto importante de análise, é que apesar da boa aceitação das pessoas para responderem o questionário (Inventário de Socialização Organizacional) via redes sociais, não é um processo rápido, por vezes, foi necessário lembrar os respondentes de preencher o questionário e explicar de forma mais específica a finalidade do projeto, além da necessidade de criar uma confiança para a liberação dessas respostas. Dessa forma, notou-se a necessidade de um período a mais de disponibilidade do questionário, para as respostas, de forma que levaria um aumento do número da amostra.

Para projetos futuros, assim como mencionado, destaca-se uma abordagem mais ampla sobre o tema, como análises de especificidades, sendo essas: áreas de formação, gênero ou cargo, com intuito de averiguar se possuem vertentes que são mais beneficiadas pelo estudo da socialização organizacional. Outra sugestão, seria a análise pela ótica da organização, como estudo por áreas de negócios das instituições que adotam mais essas práticas, tendo em vista os tipos de bens e serviços que esses entregam.

Por fim, outro tema que apareceu mediante esse estudo, foi o contexto pandêmico, em que o teletrabalho foi reforçado em algumas empresas e implementado em outras, sendo assim, a sugestão para investigações futuras, seria verificar o contexto da socialização organizacional mediante o cenário de teletrabalho, aguçado num período pós pandêmico, em vertentes de como

essa mudança afetou o tema e que táticas poderiam ser utilizadas para uma reestruturação ou novas diretrizes capazes de sustentar o tema da socialização organizacional.

REFERÊNCIAS

- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Andrade, D. C. T., & Ramos, H. R. (2015). A comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental de uma IFES sob a ótica da socialização organizacional. *Revista Economia & Gestão*, 15(39), 104-125.
- Andrade, D. C. T., Ramos, H. R., Costa, D. M. D., & de Oliveira, D. R. (2016). A socialização organizacional dos servidores de uma IFES: em tempos de REUNI. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 14(1), 670-691.
- Araújo, M. R. M. D., Oliveira-Silva, L. C., & Marques, E. C. (2020). Inventário de socialização organizacional: estudo propositivo de nova estrutura fatorial. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(1), 922-930.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199–214.
- Bandura, A., Azzi, R. G., & Polydoro, S. A. (2008). *Teoria social cognitiva: conceitos básicos*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: a longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 211.
- Beirão, I., Vasconcelos, P., Rasquilha, L., Matos, L., Fernandes, A., & Nunes, M. (2008). *Manual de comunicação empresarial*. Lisboa: Plátano Editora.
- Bergamini, C. W. (2003). Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *GV EXECUTIVO*, 1(2), 63-67. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v1n2.2003.34822>

- Berger, P., & Berger, B. (1973). Socialização: como ser um membro da sociedade. In M. Forachi & J. Martins (Orgs.). *Sociedade e Sociologia* (pp.200-214). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1983). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Board, J., Sutcliffe, C., & Wells, S. (2002). *Transparency and fragmentation: financial market regulation in a dynamic environment*. Berlin: Springer.
- Borges, L., de Cristo, F. H. V., de Melo, S. L., & de Oliveira, A. S. (2010). Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(4), 4-37.
- Borges, L. O., & Albuquerque, F. J. B. (2014). Socialização organizacional. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., Bastos, A.V.B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (2., pp.331-356). Porto Alegre: Artmed.
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Callefi, J. S., Teixeira, P. M. R., & Santos, F. C. A. (2021). Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos no *Great Place To Work*. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 23(1), 106–121.
- Cardozo, B. D. A., Arriero, E. B., Mariani, M. A. P., Araújo, G. C., & Arruda, D. O. (2018). A cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização em redes hoteleiras em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. *Desafio Online*, 6(1), 88-107.

- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730.
- Chao, G. T. (2012). Organizational socialization: Background, basics, and a blueprint for adjustment at work. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, pp. 579–614). Oxford: Oxford University Press
- Charman, S. (2017). *Police socialisation, identity and culture: Becoming blue*. UK: Springer International.
- Chiavenato, I. (2001). Advances and challenges in human resource management in the new millennium. *Public Personnel Management*, 30(1), 17-26.
- Chow, I. H. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 720-737.
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 423-437.
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516.
- Costa, A. M. F. (2018). *Desenvolvimento De Um Modelo multimetodológico Tridimensional De avaliação De Desempenho Organizacional: Competitividade, gestão estratégica e Produtividade* (Tese de doutoramento). Universidade de Évora, Portugal.
- Crisogen, D. T. (2015). Types of socialization and their importance in understanding the phenomena os socialization, *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 2(4), 331-336.
- Dayrell, J. (2007). A escola "faz" as juventudes? Reflexões em torno da socialização juvenil. *Educação & Sociedade*, 28, 1105-1128.

- Dias, A. S. M. (2016). *Socialização, acolhimento e integração organizacional no HPA Saúde: elaboração do manual de acolhimento do grupo HPA Saúde* (Tese de doutoramento). Universidade do Algarve, Portugal.
- Dubet, F., & Martuccelli, D. (1997). A socialização e a formação escolar. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, 241-266.
- Dumer, M. C. R., Gomes, J. B., de Souza, A. M., & Silva, G. (2017). Motivação em Escritórios de Contabilidade: percepção dos funcionários sobre as práticas motivacionais adotadas. *Revista Espacios*, 38(03), 19.
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102 (6), 993-1001.
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433–452. <https://doi.org/10.2307/2391853>
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *The Academy of Management Review*, 6(2), 309–318. <https://doi.org/10.2307/257888>
- Gable, S. L., Reis, H. T., Impett, E. A., & Asher, E. R. (2004). What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 228.
- Genari, D., Ibrahim, C. V. D., & Ibrahim, G. F. (2017). A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. *Holos*, 5, 313-328.
- Gondim, S.M.G. & Silva, N. (2004). Motivação no Trabalho. In J.C. Zanelli, J.E. BorgesAndrade & A.V.B. Bastos. (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 145-176). Porto Alegre: Artmed.

- Gontijo, C. L. (2005). *Socialização, Cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso* (Doctoral dissertation). Universidade Federal de Lavras, Brasil.
- Griffin, A. E., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10(4), 453-474.
- Gundry, L. K., & Rousseau, D. M. (1994). Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message. *Human Relations*, 47(9), 1063-1088.
- Hodkinson, P., Hodkinson, H., Hawthorn, R., & Ford, G. (2008). Learning through life. *Learning Lives Summative Working Paper*, 1.
- Hollenbeck, J. R., & Wagner III, J. A. (2006). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(6), 735-750.
- Jiang, W., An, Y., Wang, L., & Zheng, C. (2021). Newcomers' reaction to the abusive supervision toward peers during organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 128(1), 1-15.
- Johann, S. L. (2017). *Gestão da cultura corporativa*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 8(3), 464-474.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 262-279.
- Keller, E., & de Aguiar, M. A. F. (2020). Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, 20(39), 91-113.

Kemp, K. (2011). *Homem e Sociedade*. São Paulo: Editora Sol.

Kim, K., & Moon, H. K. (2021). How do socialization tactics and supervisor behaviors influence newcomers' psychological contract formation? The mediating role of information acquisition. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1312-1338.

Kramer, M., Maguire, P., Halfer, D., Brewer, B., & Schmalenberg, C. (2013). Impact of residency programs on professional socialization of newly licensed registered nurses. *Western Journal of Nursing Research*, 35(4), 459-496.

Leavitt, H. J. (1991). Socializing our MBAs: total immersion? Managed cultures? Brainwashing? *California Management Review*, 33(4), 127-143.

Lewicki, R. J. (1981). Organizational seduction: Building commitment to organizations. *Organizational Dynamics*, 10(2), 5-21.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 226-251.

Machado, C. D. B., & Wuo, A. S. (2019). Processo de socialização na formação identitária do estudante de medicina. *Trabalho, Educação e Saúde*, 17(2), 1-21.

Maschio, R. (2018). *Proposta de programa de socialização organizacional: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC* (Dissertação de Mestrado não editada, Mestrado Profissional em Administração). Universidade do Estado de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.

Maxwell, J. C. (1997). *Becoming a person of influence*. USA: HarperCollins Leadership.

Moreno, V; Cavazotte, F; Dutra, J. P. (2020). Antecedentes Psicossociais e Organizacionais do Compartilhamento de Conhecimento no Ambiente de Trabalho. *Rev. Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 24, n. 4.

- Mokros, J. & Russell, S. J. (1995). Children's concepts of average and representativeness. *Journal for Research in Mathematics Education*, 26, 20-39.
- Morin, E. M., & Aubé, C. (2009). *Psicologia e gestão*. Atlas.
- Motta, F. C. P. (1993). Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 33(5), 1-20.
- Moxon, P. (1993). *Building a better team: A handbook for managers and facilitators*. United Kingdom: Gower Publishing, Ltd.
- Niehaus-Bauer, T., Wolfe-Morrison, E., & Roberts-Callister, R. (1998). Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research. In *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16.
- Nifadkar, S. S., & Bauer, T. N. (2016). Breach of belongingness: Newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 1.
- Oliveira, F. (2017). *Estatística e probabilidade – exercícios resolvidos e propostos*. 3 Ed. LTC.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Pessoa, C. T., & Costa, L. H. F. M. (2014). Constituição da identidade infantil: significações de mães por meio de narrativas. *Psicologia Escolar e Educacional*, 18, 501-509.
- Polit, D. F., & Hungler, B. P. (1995). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem* (3ª Ed). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Queiroz, C., & Leite, C. (2011). *O Elo da Gestão de Carreira: O papel do Empregado, da Liderança e da Organização*. São Paulo: DVS Editora.

- Rego, A., & Souto, S. (2009). Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees' happiness? *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(2), 148.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3 Ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11 Ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Rodrigues, N., Rebelo, T., & Beja, M. J. (2018). Avaliação da proatividade individual no processo de socialização organizacional: Evidência exploratória acerca das propriedades psicométricas da versão portuguesa da escala de comportamentos proativos (ECP-P) de Ashford e Black. *Amazônica: Revista de Psicopedagogia, Psicologia Escolar e Educação, 21*, 56-71.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review, 9*, 1-15.
- Schein, E. H. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *MIT Sloan Management Review, 30*(1), 53.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics, 21*(1), 18-32.
- Shinyashiki, G. T. (2002). O processo de socialização organizacional. *As pessoas na organização. São Paulo: Gente*, 165-184.
- Shinyashiki, G. T. (2003). Socialização Organizacional Implicações na Gestão de Recursos Humanos. *Third International Conference of Iberoamerican Academy of Management*. São Paulo.

- Silva, M., & Diehl, L. (2013). A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do Vale do Taquari/RS. *Revista Destaques Acadêmicos*, 5(1).
- Siqueira, M. M., & Gomide Jr, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, 2, 317-348.
- Souza, J.S. (2020). *Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação). Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, Portugal.
- Stroebeak, P. S. (2013). Let's have a cup of coffee! Coffee and coping communities at work. *Symbolic Interaction*, 36(4), 381-397.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Thomas, H. D., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 745-767.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources: Harvard Business Review. *January-February*, 124-34.
- Vala, J. & Castro, P. (2013). Pensamento social e representações sociais. In J. Vala e M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia Social* (9., pp. 569-602). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1991). Toward a Theory of Organizational Socialization. In: Staw, B. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 209-264). Greenwich, CT: JAI
- Wortmeyer, D. S. (2007). *Desafios da internalização de valores no processo de socialização organizacional: um estudo da formação de oficiais do Exército* (Dissertação de Mestrado não

editada, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

ANEXO 1

INVENTÁRIO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL (ISO)

INSTRUÇÕES: O questionário de Socialização Organizacional contém algumas afirmativas relacionadas à sua percepção sobre a sua Instituição. É preciso que as afirmativas sejam lidas calmamente e respondida de acordo com sua percepção, em que (-2. Discordo totalmente) ou maior grau (2. Concordo totalmente) sobre o que ocorre no seu ambiente de trabalho atual. Ao final, tem uma pergunta aberta para avaliar suas percepções de forma livre.

01 - Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho.

02 - Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.

03 - Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego.

04 - Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.

05 - Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.

06 - Eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização.

07 - Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.

08 - Eu sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho.

09 - Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização.

10 - Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.

11 - Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe.

12 - Eu conheço as tradições enraizadas da organização.

13 - Eu acredito que estou sintonizado às prioridades desta organização.

14 - Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.

15 - Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.

16 - Eu sei quais são os objetivos desta organização.

17 - Eu sou competente para inovar no meu trabalho.

18 - Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na organização.

19 - Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu emprego.

20 - Eu não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta organização.

21 - Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.

22 - Eu poderia ser um bom exemplo de um empregado que representa o que organização valoriza.

23 - Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização.

24 - Eu sou familiarizado com a história de minha organização.

-
- 25 - Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.
-
- 26 - Eu sou conhecido por muita gente na organização.
-
- 27 - Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.
-
- 28 - Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.
-
- 29 - Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.
-
- 30 - Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.
-
- 31 - Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.
-
- 32 - Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.
-
- 33 - Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.
-
- 34 - Eu me sinto integrado à organização.
-
- 35 - Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.
-
- 36 - Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização.
-
- 37 - Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.
-
- 38 - Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.
-
- 39 - Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.
-
- 40 - Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.
-
- 41 - Eu participo das decisões do meu setor de trabalho.
-
- 42 - Eu sou competente para fazer unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.
-
- 43 - Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.
-
- 44 - Eu me esforço para obter as informações de que preciso.
-
- 45 - Eu sei quais as datas que são especialmente significativas e comemoradas tradicionalmente por esta organização.
-

Para si, práticas de socialização organizacional, como treinamentos em equipa, momentos de descontração com a equipa, almoços semanais de departamento, formações especializadas, informações sobre os valores e objetivos da empresa, são importantes para o dia a dia profissional? Justifique e mencione uma prática de socialização organizacional que considere importante.