

**Socialização organizacional como um fenômeno humano social: uma contribuição ao debate****Socialização organizacional como um fenômeno humano social: uma contribuição ao debate***Organizational socialization as a social and human phenomenon: a contribution to the debate*

Flaviana Andrade de Pádua Carvalho <sup>1</sup>  
Antônio Luiz Marques <sup>2</sup>  
Mozar José de Brito <sup>3</sup>

**Resumo**

Este ensaio teve por objetivo oferecer uma reflexão sobre a socialização organizacional, problematizando-a, com a defesa de que ela se apresenta como um fenômeno complexo e multifacetado, possibilitando múltiplos níveis de análise. Por meio de pesquisa bibliográfica foram reunidas publicações cujos textos selecionados representam relevante aporte teórico e conceitual para subsidiar este argumento. Com isso, foram realizados esclarecimentos conceituais, expressos agrupamentos de estudos que demonstram distintos interesses intelectuais para pesquisas e apresentada uma nova síntese a partir destes agrupamentos. Por meio das reflexões efetuadas em uma interlocução crítica com os textos utilizados, neste ensaio foi possível aprofundar o entendimento sobre a socialização organizacional. Conclui-se que ela possui conceituação abrangente e, como um processo, é heterogênea e inacabada, individual e coletiva, formal, mas também informal, gerando resultados nem sempre previsíveis. Foram apontadas quatro categorias centrais para as análises quais sejam: indivíduo; organização; indivíduo e organização; indivíduo, organização e o contexto extraorganizacional. A socialização organizacional foi revelada como um fenômeno humano social e que comporta perspectivas mais integradoras para os estudos, com o intuito de que a sua complexidade, dinâmicas e especificidades sejam mais bem apreendidas e situadas.

**Palavras chave:** Socialização. Socialização organizacional. Pesquisa organizacional.

**Abstract**

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pelo Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais-CEPEAD/UFGM, Professora do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras-DAE/UFLA, Brasil. Contato: [fapcar@dae.ufla.br](mailto:fapcar@dae.ufla.br)

<sup>2</sup> PhD pela *Aston University*, Inglaterra. Professor titular pela Universidade Federal de Minas Gerais-UFGM, Docente na Faculdade Novos Horizontes, Brasil. Contato: [marques@face.ufmg.br](mailto:marques@face.ufmg.br)

<sup>3</sup> Doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Docente do Departamento de Administração e Economia, da Universidade Federal de Lavras (DAE/UFLA), Brasil. Contato: [mozarjdb@dae.ufla.br](mailto:mozarjdb@dae.ufla.br)

*This essay aimed at generating some considerations regarding organizational socialization, by bringing about a discussion on the theme, based upon the justification that it presents itself as a complex and multifaceted phenomenon, thus allowing multiple levels of analysis. In order to support this argument, one carried out a bibliographical research and selected relevant material to contribute in theoretical and conceptual levels. Afterwards, one presented conceptual clarifications, then one gathered studies in groups by showing different intellectual interests for the research and finally one presented a new synthesis ranging from these groups. By means of considerations and critical thinking it was possible to deepen the understanding of organizational socialization. One concludes that organizational socialization has a comprehensive conceptualization and, as a process, it is heterogeneous and unfinished, individual and collective, formal but also informal, generating results, which are not always predictable. Four core categories were identified for analysis: individual; organization; individual and organization; individual, organization and extra-organizational context. The organizational socialization was revealed as a social human phenomenon and it contains more integrative perspectives for further study, so that its complexity, dynamics and characteristics are better understood.*

**Key words:** Socialization. Organizational socialization. Organizational research.

## 1 Introdução

As mudanças de emprego e a maior mobilidade no mercado de trabalho, em parte, têm contribuído para aumentar o interesse pelas pesquisas sobre socialização organizacional ao longo dos anos, com a necessidade contínua de se compreender sua dinâmica no contexto contemporâneo (BAUER *et al.*, 2007). Em razão dessa mobilidade crescente, a permanência dos indivíduos nas organizações pode estimular o delineamento de processos de socialização.

No Brasil, a pesquisa sobre socialização organizacional não tem sido amplamente evidenciada, comparativamente ao que pode ser constatado em periódicos e em outros tipos de produção científica de origem estrangeira. Borges e Albuquerque (2004) argumentam que o fenômeno pode assumir particularidades em diferentes contextos e advertem para a necessidade de expansão das pesquisas sobre o contexto brasileiro.

Considerada um processo peculiar, a socialização organizacional se refere a um conhecimento científico e também para o campo da gestão. De um lado, direciona-se ao estudo do indivíduo, de grupos, de ações organizacionais e seus contextos, reportando-se a passagens para novos ou alterados papéis, *status* e cargos. Dessa forma, apresenta implicações para a agenda de pesquisa científica, gerando questões em várias áreas, por exemplo, Ciências Humanas, Ciências Sociais e Ciências Sociais Aplicadas. De outro lado, pode configurar um conhecimento no campo da gestão, em que indivíduos ou grupos se responsabilizam pela preparação desse processo. Alvo de gerenciamento, pode retratar uma utilidade ao fazer parte das políticas e práticas de gestão de pessoas. Em suma, trata-se de arcabouço teórico pertinente ao campo da administração. Para a pesquisa científica, é avaliado como tema relevante e que enseja contínua investigação (SAKS; ASHFORTH, 1997; COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006; BAUER *et al.*, 2007; ANTONACOPOULOU; GÜTTEL, 2010; FANG; DUFFY; SHAW, 2011).

Diante do exposto, o objetivo deste ensaio é oferecer uma reflexão sobre a socialização organizacional, defendendo que se trata de um fenômeno complexo, multifacetado e com múltiplos níveis de análise. Com base em pesquisa bibliográfica (GIL, 2008), foram reunidas publicações cujos textos selecionados possuem relevante aporte teórico

e conceitual para subsidiar o referido argumento. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica em artigos internacionais, via *Web of Science*, e em livros que versam sobre o tema. Foram definidos dois critérios para incluir os materiais bibliográficos: textos relevantes para fins de compreensão teórica; e textos que assinalam revisões com distintos interesses intelectuais de pesquisa. Este ensaio foi estruturado em quatro seções além desta Introdução. Na segunda seção, situa-se a socialização como um processo fundamental e que contribui para o entendimento do processo de socialização organizacional como tipo dela derivado. Na terceira seção, resgatam-se afirmações essenciais sobre esse processo, para alargar sua compreensão. Na quarta seção, reúnem-se e analisam-se agrupamentos de estudos com a apresentação de uma nova síntese a partir deles apontando para a complexidade e natureza multifacetada deste fenômeno. Na quinta seção, formulam-se as considerações finais.

## 2 A socialização como um processo fundamental

No uso trivial, socializar tem a conotação de tornar-se social, reunir-se em sociedade. Em seu significado elementar, consiste em um processo que se relaciona com a aprendizagem e congrega indivíduos e agrupamentos sociais em diversos contextos (SAKS; ASHFORTH, 1997; BERGER; BERGER, 2008).

Ao debaterem a sociedade como construção social da realidade, Berger e Luckmann (2006) esclarecem sobre a socialização primária, entendida como distinta da socialização secundária. A primeira é realizada primordialmente durante a infância, em que o indivíduo se insere como membro de sociedades, mediante relações estabelecidas com agentes de socialização, como a família e a escola. A segunda considera a introdução de indivíduos em segmentos do mundo objetivado, nos quais pode ocorrer a interiorização de saberes específicos e de papéis. A socialização que ocorre no espaço de trabalho pode ser considerada uma forma de socialização secundária na vida dos indivíduos. Consiste em uma das facetas de experiências variadas a que esses são submetidos (BERGER; BERGER, 2008; BERGER; LUCKMANN, 2012). A literatura identifica as posições de alguns autores que valorizam a socialização nas perspectivas processual, dinâmica e heterogênea. Isso acena para uma opção relevante e desafiadora na orientação das pesquisas e para sua compreensão, diante da complexidade e da singularidade que passam a ser assumidas neste processo. Nessa direção, socialização pode ser entendida como contínua, em diversos ambientes e por toda a vida de um indivíduo, não sendo totalmente bem realizada, finalizada ou homogênea (LEVY Jr., 1973; BERGER; BERGER, 2008; BERGER; LUCKMANN, 2012).

É pertinente considerar a socialização como um processo dinâmico, passível de ser constantemente reconfigurado (ANTONACOPOULOU; GÜTTEL, 2010). Para tanto, convém realçar que a instabilidade e a descontinuidade permeiam tanto os processos de socialização como os próprios indivíduos nas organizações (ANTONACOPOULOU; GÜTTEL, 2010; ANTONACOPOULOU; PESQUEUX, 2010). O dinamismo do processo pode, ainda, ser evidenciado pela possibilidade de reunião e de engajamento individual ou grupal em atividades formais e informais de socialização, realizadas antes, durante e depois da entrada nos ambientes desejados, a exemplo das organizações (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004; FLANAGIN; WALDECK, 2004). A mudança e a estabilidade podem ser consideradas experiências simultâneas nas organizações e estão relacionadas aos indivíduos em suas relações interpessoais nesse ambiente (LEANA; BARRY, 2000). Reunidos, esses argumentos ainda reforçam a pertinência e a relevância do estudo dos processos de socialização para desvelar sua dinâmica e peculiaridades, que desafiam o entendimento de que, como um recurso nas organizações, resulte em certo alcance de homogeneidade e em coesão grupal, com táticas para o controle social e gerencial.

Com a ocorrência de mediação cognitiva, o indivíduo pode ajustar seu comportamento aos interesses tais como os concebe (BOUDON; BOURRICAUD, 1993). Assim, antes, durante e após um processo de socialização, podem ser reveladas contradições de significados entre os envolvidos e reveladas distintas prioridades e ações que desafiam orientações objetivadas. Assim, apresenta-se como um processo que é heterogêneo e inacabado, colocando em questão a pretensa coesão, ou ordem, resultante deste processo. Tal entendimento se afasta do posicionamento de Durkheim (1971), para quem os seres humanos seguem padrões gerais de pensamento da sociedade a que pertencem, sendo que mediante a socialização seria alcançada a ordem social. Giddens (2009) afirma que os significados podem ser influenciados pela estrutura social, porém sem que isso suplante a reflexão pelos seres humanos e pela qual esses significados são criados. Com efeito, ratifica-se a necessidade de se considerar a subjetividade, assim como a reflexividade, dos envolvidos com o processo de socialização.

A socialização pode estar vinculada ao comportamento dos indivíduos nas transições ao longo da vida, assim como é referente à fase adulta, em articulação com as expectativas sociais e os papéis profissionais (LARRÍNAGA, 2006; BERGER; LUCKMANN, 2012), as identidades (DUBAR, 2005) e a carreira (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979). Portanto, trata-se de um processo que ocorre quando os indivíduos executam atividades laborais, mas não circunscrito a elas, e se prolonga nas experiências vividas.

A socialização consiste em um relevante processo associado aos indivíduos no mundo social. Ressalte-se que existem derivações conceituais, dentre as quais pode ser mencionada a socialização organizacional.

### 3 Afirmações essenciais sobre a socialização organizacional

Para Borges e Albuquerque (2004), o termo *socialização organizacional* pode ser confundido com outras variações, tais como *socialização ocupacional* e *socialização profissional*. Estes autores contribuem com esclarecimentos iniciais sobre elas, no sentido de evidenciar que é inapropriado seu uso intercambiável. A socialização profissional se refere à inclusão do indivíduo em categorias de profissões e a socialização ocupacional incide especificamente sobre as ocupações. Por sua vez, a socialização organizacional pode ser considerada como aquela destinada a promover a integração dos indivíduos aos cargos, para que sejam efetivados como membros organizacionais. Sobre esta última, são encontradas outras conotações específicas na literatura.

A partir de conceitos-chave de alguns autores, podem-se extrair afirmações essenciais relacionadas à socialização organizacional e que oferecem uma contribuição para o entendimento de sua abrangência conceitual. Estes conceitos estão reunidos no Quadro 1.

Quadro 1: Conceitos sobre a socialização organizacional por autores

Conceito	Autor(es)/ano
Processo pelo qual um indivíduo adquire conhecimento social e habilidades necessárias para assumir um dado papel na organização e se tornar um membro. Permeia a carreira do indivíduo ao longo da vida	Van Maanen e Schein (1979)
Novatos interpretam e aprendem durante o processo de socialização, por meio das interações com os membros da organização	Louis (1980)

Aprendizagem de conteúdos em múltiplas dimensões, envolvendo tarefas, papéis, processos grupais e atributos organizacionais	Ostroff e Kozlowiski (1992)
Uma prática dentro da dinâmica das interações sociais nas organizações	Antonacopoulou e Güttel (2010)

Fonte: elaborado pelos autores

A partir dos conceitos apresentados no Quadro 1 é possível afirmar que a socialização organizacional:

- pode ser tratada em uma perspectiva processual, evidenciando um sentido de transição ao longo da vida e para o ambiente organizacional;
- comporta o estudo dos significados do processo;
- considera mais de um nível de análise, incidindo sobre o indivíduo e grupos;
- reconhece a importância das relações sociais no contexto das organizações; e
- exprime articulação com a aprendizagem, os papéis e a carreira.

Portanto, constata-se que é recorrente o vínculo deste processo às organizações, evidenciando um sentido de transição para o ambiente organizacional e que também pode ocorrer no decurso da vida dos indivíduos. É sinalizada a complexidade de sua conceituação ao abranger o cargo e o indivíduo, os grupos, a carreira, os papéis e a aprendizagem como articulações teóricas pertinentes. O reconhecimento das relações sociais como inerentes ao processo de socialização organizacional e o estudo dos significados refletem aberturas conceituais que podem contribuir para melhor situá-lo e apreendê-lo, pois ocorre também em ambientes de interação entre as pessoas. Em suma, consideradas em conjunto, as concepções destes autores contribuem para sinalizar que a socialização organizacional se apresenta como um fenômeno humano e social. Reafirmando a sua natureza complexa e multifacetada, podem também ser desvelados distintos agrupamentos de estudos.

#### **4 Desvelando agrupamentos de estudos: a necessidade de abordagens integradoras**

Na década de 1970 as pesquisas com a socialização organizacional foram dinamizadas, sobretudo a partir da publicação de Van Maanen e Schein (1979). Estudos nessa linha buscaram o entendimento das ações editadas nas organizações para o processo de socialização, objetivando que papéis fossem assumidos pelos socializados, para que se tornassem seus membros. As táticas, tal como definidas por estes autores, receberam aperfeiçoamentos posteriores, feitos por Jones (1986), ao propor as táticas institucionalizadas e individualizadas. Cabe destacar a inovação de papel como uma das possíveis respostas nesse processo. Nesse sentido, nem sempre o socializado se encaminha para a manutenção do *status quo*, isto é, aceitando passivamente os papéis predefinidos. Ele pode partir para a inovação do papel, isto é, rejeitando normas e objetivos, questionando suposições, convenções e entrando em desacordo com membros mais experientes (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; JONES, 1986). Todos esses autores são referências teóricas recorrentes para a análise das táticas de socialização organizacional.

Na década de 1980 destaca-se a abordagem interacionista (GRIFFIN; COLELLA; GOPARAJU, 2000). Nessa direção, mesmo diante de um ambiente em que táticas de socialização organizacional sejam estruturadas para os novatos, não é excluída a possibilidade de que eles participem do próprio processo de socialização organizacional, visando à sua inserção no trabalho e no cargo, para o desempenho de papéis. Nesta abordagem, entende-se

que o indivíduo se interessa por sua inserção como um novo membro na organização e as pesquisas também podem investigar as ações e as percepções sobre a sua própria socialização.

Em uma perspectiva que valoriza a abordagem interacionista, na socialização organizacional pode ser considerado que em ambientes de interação social não apenas os novatos podem aprender, mas também os membros organizacionais efetivados há mais tempo aprendem com esses novatos (ANTONACOPOULOU; GÜTTEL, 2010), podendo ocorrer uma recíproca influência (FELDMAN, 2012). Isso consiste em um indicativo para a realização de futuras pesquisas sobre o processo de socialização organizacional.

Na década de 1990 em diante ocorre a integração de perspectivas (SAKS; ASHFORTH, 1997). Estudos na direção das tendências integradoras são mais recentes, com desenvolvimento, especialmente, a partir da década de 1990, como identificado por Borges e Albuquerque (2004). A partir de um trabalho de revisão de literatura realizado por Saks e Ashforth (1997), é apresentada uma abrangente proposta na direção das tendências integradoras. Assim, são reunidas distintas orientações para o entendimento sobre a socialização organizacional e que, em conjunto, assinalam a natureza complexa e multifacetada deste fenômeno.

Sintetizados na Figura 1 estão o processo multiníveis, (SAKS; ASHFORTH, 1997, p. 239), considerando os indivíduos, a organização e fatores contextuais, somado ao papel das diferenças individuais na socialização organizacional (SAKS; ASHFORTH, 1997, p. 241) que particularizam as singularidades humanas no processo. Ambos foram considerados e apresentados de forma interconectada por Borges e Albuquerque (2004, p.346). A partir desta síntese apresentada na Figura 1, podem ser extraídos três pontos-chave para o entendimento da socialização organizacional.

Primeiro ponto-chave: inserção do contexto para as análises. Este fator contribui para reforçar o entendimento da socialização organizacional em sua inserção no mundo social. Contexto foi considerado em uma perspectiva abrangente, de maneira concreta, relacionado às organizações nos quais os indivíduos trabalham ou pretendem ingressar e também considera fatores socio culturais externos e internos à ela. Na proposta de Saks e Ashforth (1997) os fatores contextuais são mediadores do processo de socialização e, portanto, não devem ser desconsiderados. Como defendem Borges e Albuquerque (2004), o processo pode apresentar particularidades em diferentes contextos e isso estimula a realização de pesquisas para a sua contínua apreensão do fenômeno.

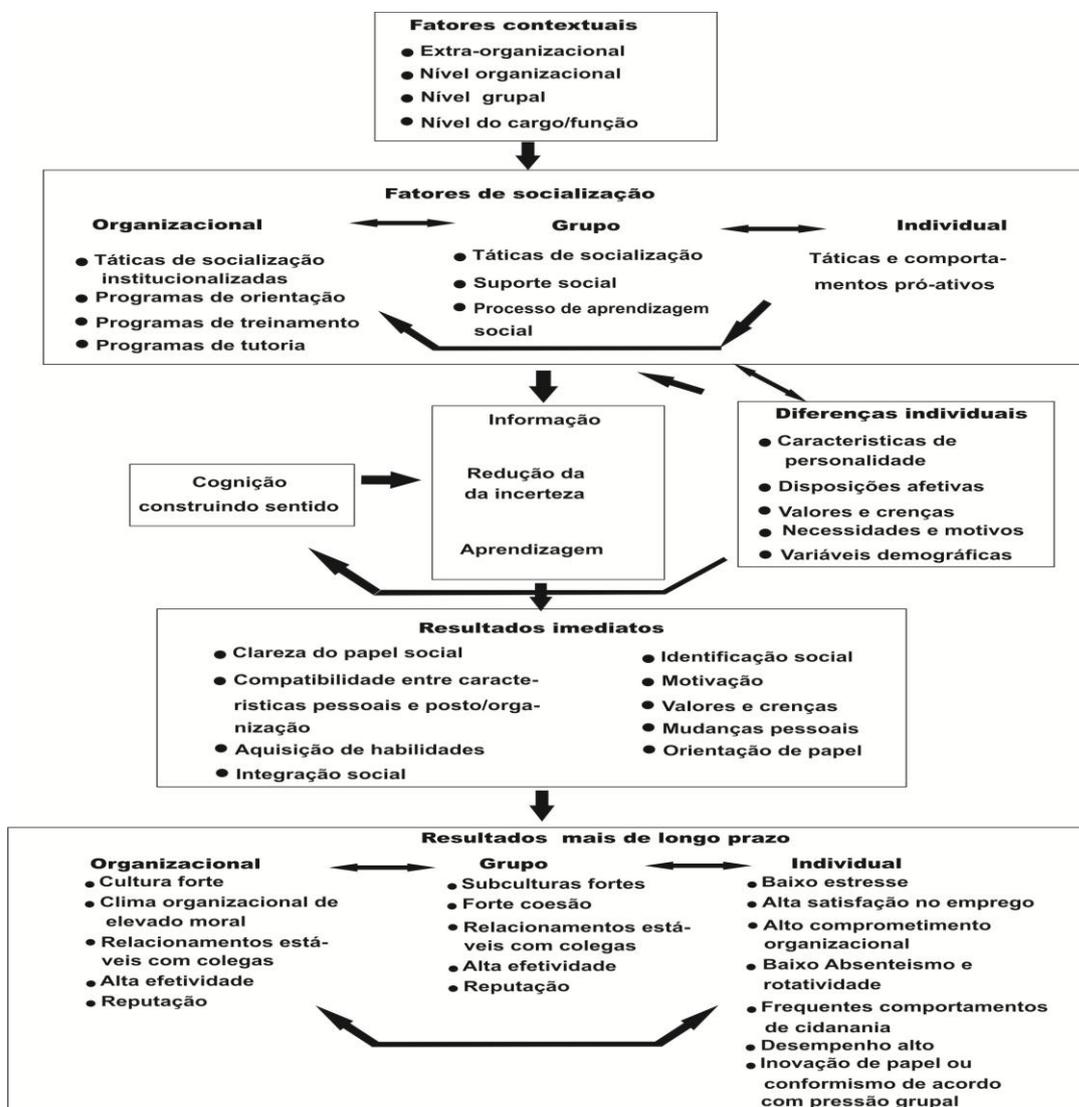
Segundo ponto-chave: a abertura para se agregar mais de um nível de análise. Percorre desde o âmbito do indivíduo até o contexto externo às organizações. Contudo, convém advertir que, para fins da realização de estudos orientados para as tendências integradoras, a opção ontológica e a epistemológica escolhidas pelo pesquisador devem sustentar os elementos teóricos que serão explorados de forma integrada em uma mesma pesquisa. Isso não implica excluir estudos multiparadigmáticos, mas as opções filosóficas devem estar expressas para o entendimento mais completo e claro sobre o processo de socialização organizacional.

Terceiro ponto-chave: a socialização organizacional como processo e produto. Além de ser considerada em uma dimensão processual, em um sentido de transição para e no ambiente organizacional, ela foi associada uma perspectiva de resultados que seriam possíveis, estes, como consequências mais imediatas ou que envolvem um prazo maior para seu aparecimento. Independentemente do tempo transcorrido, resultados são apresentados para o processo, seja para os indivíduos, no atendimento de suas necessidades e desejos, ou para as políticas de gestão de pessoas nas organizações.

Ressalte-se que na síntese de Saks e Ashforth (1997), pode ser também identificado um sentido de homogeneidade e de unificação possíveis de serem alcançados como resultados da socialização organizacional, mesmo diante da consideração das diferenças individuais.

Esse entendimento requer cautela, caso a heterogeneidade e o inacabamento podem ser revelados como inerentes ao processo e aos socializandos. Diante disso, o alcance de “cultura forte e subculturas fortes” como resultado do processo de socialização organizacional, como consta na Figura 1, embora possa ser um objetivo nas políticas de gestão de pessoas nas organizações, revela uma simplificação da dinâmica cultural nas organizações. A unificação e a homogeneidade se aproximam de uma concepção de “cultura de empresa”, para a qual deve ser alcançada a harmonia e o consenso ideais para fins de gerenciamento (CUCHE, 2002). Também polariza o debate admitindo-se a existência do seu oposto: “cultura ou subculturas fracas”, para as quais processos de socialização deveriam ser endereçados para reverter este quadro. Neste sentido, em conjunto com a efetividade e o desempenho, outros resultados assinalados como possíveis na síntese de Saks e Ashforth (1997), foi também indicado um sentido de utilidade da socialização organizacional para a gestão, ao ser tratada como um recurso para estas finalidades.

Figura 1 Síntese do processo multinível da socialização organizacional



Fonte: traduzida de Saks e Ashforth (1997) e a partir de Borges e Albuquerque (2004), com adaptações

Cabe aqui pontuar que tensões entre a demanda por controle social e a necessidade de liberdade pessoal podem ser manifestas, considerando as atividades humanas nas sociedades (PAGÈS *et al.*, 1987). De acordo com estes autores, de um lado, podem estar as políticas de gestão de pessoas com pressões para conformidade, padronização e consenso; de outro, os indivíduos, com seus desejos de autonomia e liberdade. A socialização no espaço organizacional permeia um contexto com diferenças entre os indivíduos, e estes podem possuir distintos entendimentos *neste* e *deste* processo, com respostas nem sempre previsíveis ou com o alcance de uma perene homogeneidade e ampla coesão grupal. Isso imprime ao processo de socialização uma possível não uniformidade de resultados, mesmo em um ambiente com maior controle gerencial e social. Ratifica-se que a socialização organizacional trata-se de um fenômeno multifacetado, pois é humano e também social.

A proposta de Chao *et al.* (1994) é outra contribuição que merece destaque, por considerar a complexidade da socialização organizacional, que requer uma análise multinível, em que ocorre o exame de elementos presentes na estrutura das organizações, agregado à pesquisa com o indivíduo e os grupos. Enfatizam especificamente o conteúdo aprendido pelo indivíduo durante a socialização organizacional e defendem que é necessário que as práticas de socialização sejam pesquisadas em seis dimensões: proficiência de desempenho, considerada uma parte crítica da socialização, para a qual deve ser pesquisada a aprendizagem do socializando sobre as tarefas a serem realizadas na organização; as pessoas, no sentido de examinar as relações sociais dos novatos com os membros organizacionais; as políticas, que conduzem à investigação das relações formais e informais de trabalho e das estruturas de poder nas organizações; a linguagem, que inclui a pesquisa de termos técnicos, gírias e os jargões, como códigos linguísticos peculiares no espaço organizacional, para identificar o conhecimento individual sobre tais componentes culturais; os valores e os objetivos organizacionais, quanto ao entendimento das regras vigentes na organização, requerendo, também, investigar a aprendizagem de determinados valores e objetivos organizacionais a partir do que não está escrito; e a história, para a qual é estimulado o exame das tradições organizacionais, dos costumes, dos mitos, dos rituais, das experiências pessoais dos seus membros e das histórias criadas por eles (CHAO *et al.*, 1994). Em síntese, os autores esclarecem que os conteúdos a serem aprendidos pelo socializando podem ser investigados nestas seis dimensões e se articulam a elementos teóricos relevantes além da cognição, como cultura e poder. Entretanto, convém esclarecer que as dimensões foram destinadas, sobretudo, ao alcance de metas organizacionais e que nesta orientação dos autores é revelado um sentido de utilidade para a gestão.

A socialização organizacional é um processo complexo no qual podem ser revelados conflitos culturais e incompatibilidades entre o que é dito e o que é feito (TOWLER; KNIGHT, 1999). Mesmo em ambientes com intenso controle social e gerencial, estes não são totais, podem ocorrer reações distintas entre os socializando, interpretações e construção de significados que desafiam orientações formais das políticas de gestão de pessoas. Neste sentido, podem ainda ser evidenciadas versões não oficiais de conteúdos aprendidos, pois a socialização também comporta processos informais e relacionais. Isso contribui para problematizar a natureza do fenômeno, considerando a realidade em seus múltiplos níveis, que os produtos nem sempre são previsíveis e homogêneos e que as subjetividades devem ser consideradas para o entendimento do processo.

Borges e Albuquerque (2004) indicam que a socialização organizacional vem sendo alvo de pesquisas elaboradas mais próximas das abordagens interacionista e construtivista e tem se afastado de perspectivas estruturais e funcionalistas para as análises. O distanciamento da perspectiva estrutural funcionalista, na direção de abordagens mais interacionistas e construtivistas, somado ao uso de procedimentos de coleta e análise qualitativa, pode oferecer à investigação do processo de socialização organizacional e de seus conteúdos outras

possibilidades de pesquisa envolvendo o poder e os estudos culturais. Nesse sentido, pode ser enfatizado o afastamento da busca por predições, das regularidades exteriores ao ser humano, do determinismo ou da consideração de objetos manipuláveis para se construir o conhecimento (HESSEN, 2000; COUTINHO, 2002). Isso se alinha ao compromisso do pesquisador com a compreensão das experiências humanas (LINCORN; DENZIN, 1994), que também são construídas por meio de processos de socialização organizacional.

Além das formulações de Saks e Ashforth (1997) e de Chao *et al.* (1994), outros autores podem ser mencionados por também sintetizarem interesses intelectuais nos estudos sobre a socialização organizacional e sinalizarem o uso de abordagens mais integradas para compreensão do fenômeno.

No entendimento de Griffin, Colella e Goparaju (2000), as pesquisas em socialização organizacional podem ser reunidas em dois agrupamentos principais, separados em função das distintas prioridades de pesquisa estabelecidas ao longo dos anos. O primeiro agrupamento refere-se aos trabalhos iniciais concentrados na forma como os recém admitidos são socializados, enfatizando-se a edição dessas experiências por meio de táticas de socialização organizacional. Os aportes teóricos de Van Maanen e Schein (1979) foram indicados como prevalentes para as pesquisas nessa direção. No segundo agrupamento, os autores apontaram a perspectiva interacionista como orientadora dos estudos. Nesse sentido, são consideradas as ações dos novatos para autossocialização, as ações dos demais membros organizacionais direcionadas ao processo socializador e os conteúdos nele envolvidos.

Em sua indicação, Gruman e Saks (2011) destacam duas abordagens principais. A distinção entre elas é marcada pela origem das iniciativas para o processo de socialização, sendo denominadas “iniciadas pela organização” e “iniciadas pelo recém admitido”. A primeira envolve as táticas de socialização institucionalizadas e destinadas a estruturar as experiências dos novatos. A segunda está centrada no estudo dos comportamentos antecipados exibidos por esses mesmos novatos para reduzir a incerteza e as ambiguidades inerentes ao exercício de um novo papel.

Fang, Duffy e Shaw (2011) procuraram evidenciar a existência de agrupamentos de estudos em que os pesquisadores pudessem optar pela abordagem organizacional, pela abordagem individualista ou a abordagem interativa. Entende-se que elas se distinguem pelas distintas ênfases, respectivamente, na estrutura, no indivíduo e na conjugação de ambas. Primeiro, a abordagem organizacional se refere ao exame de métodos e processos utilizados nas organizações para sistematizar as experiências de socialização dos novatos. As táticas de socialização organizacional podem ser investigadas como uma dimensão constitutiva do tema. Para tanto, destacaram-se as contribuições teóricas de Van Maanen e Schein (1979) e Jones (1986) para serem utilizadas nessa abordagem. Segundo, a abordagem individualista considera a necessidade de se priorizar os atributos e a ação do socializando. Eles podem contribuir para a sua própria socialização, mediante iniciativas diversas, com o objetivo de se ajustar ao novo papel exigido pelo cargo ou para se tornar um membro da organização de acordo com seus interesses. Terceiro, agregando as duas outras anteriores, é proposta a abordagem interativa, que considera a proatividade no sentido de autossocialização do indivíduo e as táticas como sendo estruturadas por agentes socializadores no espaço de trabalho. Ambas são assumidas como influenciadoras na adaptação do novato, para a obtenção de clareza no desempenho do papel, como possível facilitadora da socialização individual e para a compreensão mais abrangente do processo.

As contribuições apresentadas ao longo desta seção, a partir de Saks e Ashforth (1997), Griffin, Colella e Goparaju (2000), Fang, Duffy e Shaw (2011) e Gruman e Saks (2011), podem ser reunidas em novo reordenamento, como está sintetizado no Quadro 2.

Foi possível identificar quatro categorias gerais que expressam bases para o entendimento da socialização organizacional: a) como parte do planejamento da gestão nas

organizações (categoria organização); b) a partir de iniciativas dos socializandos e recém admitidos (categoria indivíduo); c) que congrega a análise de ambas categorias anteriores (categoria indivíduo e organização); que reúne as análises de iniciativas dos gestores e demais indivíduos, considerando também o contexto extraorganizacional. Ratifica-se que abordar os contextos permite explicar sobre o entorno de processos e fenômenos que nele se verificam e se realizam. Considerá-los contribui para elevar o potencial analítico sobre o fenômeno, para o entendimento de sua complexidade, dinâmicas e especificidades.

Quadro 2 Categorias centrais para análise da socialização organizacional

<b>Categorias</b>	<b>Organização</b>	<b>Indivíduo</b>	<b>Indivíduo e organização</b>	<b>Indivíduo, organização e contexto e extraorganizacional</b>
<b>Autor(es)/ano</b>				
Sacks e Ashforth (1997)				Processo multinível de socialização organizacional
Griffin, Collela e Goparaju (2000)	Agrupamento das táticas		Agrupamento interacionista	
Fang, Duffy e Shaw (2011)	Abordagem organizacional	Abordagem individualista	Abordagem interativa	
Gruman e Saks (2011)	Abordagem iniciada pela organização	Abordagem iniciada pelo recém admitido		

Fonte: elaborado pelos autores

Incluir mais de uma categoria principal para a análise da socialização organizacional é pertinente e significa ampliar o alcance das análises com abordagens mais integradoras. De um lado, envolver múltiplos níveis de análise, pode representar um desafio, inclusive, com a possibilidade de posicionamentos multiparadigmáticos. Por outro lado, é uma potencialidade para o melhor entendimento da socialização organizacional. Esta que se apresenta como fenômeno complexo e multifacetado, pois diz respeito aos seres humanos, à sua cognição e singularidades, mas é também social, por envolver relacionamentos entre as pessoas e fatores contextuais interconectados ao processo.

## 5 Considerações finais

Com este ensaio objetivou-se oferecer uma reflexão teórica sobre a socialização organizacional, problematizando-a, com a defesa de que se trata de um fenômeno complexo, multifacetado e com múltiplos níveis de análise. Para tanto, a partir de pesquisa bibliográfica foram realizados esclarecimentos conceituais, indicados agrupamentos de estudos e expressa outra síntese que, em conjunto, apontaram para o dinamismo deste fenômeno. Por meio das reflexões efetuadas em uma interlocução crítica com os textos utilizados, neste ensaio objetivou-se aprofundar o entendimento sobre da socialização organizacional.

Foi revelada com conceituação abrangente que alcança o indivíduo, grupos e contextos. Como processo, comporta um sentido de transição *para* e *no* ambiente organizacional, mas que não deve ser assumida como totalmente bem realizada, completa ou homogênea. Como produto, a socialização organizacional indica resultados de que podem ser demandados nas políticas de gestão ou pelo próprio socializando, com o intuito de ingresso ou permanência nas organizações. Contudo, deve-se considerar que ela não alcança resultados

totalmente previsíveis ou homogêneos, pois envolve os indivíduos em suas singularidades e que podem apresentar distintas interpretações e reações durante o processo.

Embora a socialização organizacional tenha sido revelada com um sentido de utilidade para a gestão – um recurso – visando o alcance de desempenho, efetividade, homogeneidade e consenso, esse entendimento requer cautela, pois simplifica e reduz a compreensão da dinâmica cultural nas organizações. Com efeito, ela deve ser assumida como um processo não homogêneo, inacabado e com repercussões nem sempre predeterminadas, controláveis ou padronizadas, uma vez que envolve os indivíduos em suas singularidades e subjetividades. Neste sentido, reforça-se a necessidade de serem examinados os significados com o processo e resultados da socialização organizacional.

A complexidade do fenômeno é reforçada ao ser admitida sua conexão com mundo social. Deste modo, seu entendimento pode ser expandido para outros níveis além do ambiente intraorganizacional e do indivíduo, envolvendo também grupos e o contexto extraorganizacional. Reafirmando a sua natureza complexa e multifacetada, foram apontados agrupamentos de estudos que indicaram aberturas para o seu entendimento em quatro categorias centrais: organização; indivíduo; indivíduo e organização; e indivíduo, organização e contexto extraorganizacional. Portanto, este fenômeno revela-se: a) como parte do planejamento da gestão nas organizações (categoria organização); b) a partir de iniciativas dos socializando e recém admitidos, envolvendo suas vivências e cognição (categoria indivíduo); c) composta pela conjunção da análise de ambas categorias anteriores (categoria indivíduo e organização); com base nas iniciativas dos gestores e demais indivíduos, considerando também o contexto extraorganizacional. Ratifica-se que abordar os contextos possibilita explanar sobre o entorno de processos e fenômenos que neles se verificam e se realizam. Neste entendimento, abordá-los contribui para a melhor apreensão da complexidade, dinâmicas e especificidades que permeiam a socialização organizacional. Esta diz respeito ao indivíduo e grupos, cujo processo e resultados estão inseridos e construídos em contextos.

Em síntese, foi demonstrado neste ensaio que a socialização organizacional se apresenta como um fenômeno complexo, multifacetado com a abertura para múltiplos níveis de análise. Ela é, ao mesmo tempo, formal e informal, individual e coletiva. Somado a isso, reconhecer a natureza heterogênea e inacabada do processo de socialização em seus múltiplos contextos, não sobrevalorizar as restrições estruturais, considerar os socializando como possuidores de reflexividade e que o alcance de resultados nem sempre são previsíveis ou padronizados, são entendimentos vitais. A socialização organizacional demanda e permite múltiplos níveis de análise que envolvem o indivíduo, a organização e o contexto intra e extraorganizacional, úteis para se desvelar as dinâmicas e especificidades deste fenômeno que é humano, mas também social.

## Referências

ANTONACOPOULOU, E.P. GÜTTEL, W.H. Staff induction practices and organizational socialization: a review and extension of the debate. **Society and Business Review**, v. 5, n. 1, p. 22-47. 2010.

ANTONACOPOULOU, E.P.; PESQUEUX, Y. Practice of socialization and the socialization of practice. **Society and Business Review**, v. 5, n. 1, p. 10-21. 2010.

BAUER, T. N.; BODNER, T.; TRUCKER, J.S. Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta analytic review of antecedents, outcomes and methods. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 3, p. 707-721. 2007.

- BERGER, P.L.; BERGER, B. Socialização: como ser membro da sociedade. *In*: FORACCHI, M. M.; MARTINS, J. de S. **Sociologia e sociedade**. Rio de Janeiro: LTC, 2008. p. 169-181.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 35. ed. Petrópolis: Vozes: 2012. 240p.
- BORGES, L. de O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. de Socialização organizacional. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004. p. 331-356.
- BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ática, 1993. 653 p.
- CHAO, G. T; O'LEARY-KELLY, A.M.; WOLF, S.; KLEIN, H.J.; GARDNER, P.D. Socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n. 5, p. 730-743. 1994.
- COOPER-THOMAS, H. D.; ANDERSON, N. Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and human resources managements practices in organizations. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 5, p. 492-516. 2006.
- COUTINHO, F. A. Conhecimento. *In*: MARTINS, R. P.; MARI, H. **Universos do conhecimento**. Belo Horizonte: Faculdade de Letras da UFMG, 2002. p. 17-40.
- CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: EDUSC, 2002. 256p.
- DUBAR, C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. São Paulo: Martins Fontes, 2005. 343 p.
- DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Editora Nacional, 1971. 128 p.
- FANG, R.; DUFFY, M., K.; SHAW, J. D. The organizational socialization process: review and development of a social capital model. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 127-152, jan. 2011.
- FELDMAN, D.C. The impact of socializing newcomers on insiders. *In*: WANBERG, C.E. (ed.) **The Oxford handbook of organizational socialization**. Oxford: Oxford University Press, 2012. p. 215-229
- FLANAGIN, A.J.; WALDECK, J.H. Technology use and organizational newcomer socialization. **Journal of Business Communication**, v.41, n.2, p. 137-165. 2004.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2009. 504 p.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008. 216p.

GRIFFIN, A. E. C.; COLELLA, A.; GOPARAJU, S. Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. **Human Resource Management Review**, v. 10, n. 4, p. 453-474. 2000.

GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M. Socialization preferences and intentions: does one size fit all? **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, p. 419-427. 2011.

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2000. 116 p.

JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy and newcomer' adjustment to organizations. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 262-279. 1986.

LARRÍNAGA, M.A.C. **Adultez**: aspectos biológicos, psicológicos y sociales. v.3. Córdoba: Brujas, 2006. 298p.

LEANA, C.R.; BARRY, B. Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. **Academy of Management Review**, v.25, n.4, p.753-759. 2000.

LEVY Jr, M. Socialização *In*: CARDOSO, F. H.; IANNI, O. **Homem e sociedade**. 8.ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1973. p. 60-62.

LINCOLN, Y. S.; DENZIN, N. K. The fifth movement. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. London: SAGE, 1994. p. 575-586.

LOUIS, M. R. Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 226-251. 1980.

OSTROFF, C.; KOZLOWISKI, S.W.J. Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. **Personnel Psychology**, v. 45, n. 4, p. 849-874. 1992.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. de; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987. 240p.

SAKS, A. M.; ASHFORTH, B. E.; Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. **Journal of Vocational Behavior**, v. 51, p. 234-279. 1997.

TOWLER, P.; KNIGHT, P. Organizational socialization and induction in universities: reconceptualizing theory and practice. **Higher Education**, v.37, p.177-197. 1999.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. Toward a theory of organizational socialization. *In*: STAW, M. B.; CUMMINGS, L. L. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 1979. p. 209-264.