

# O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO

## THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AND INDIVIDUAL INTEGRATION STRATEGY AND ORGANIZATION

**Andressa Hennig Silva**

Doutoranda em Administração (PPGA/UFSM).

Mestre em Administração (PPGA/UFSM).

Professora na Universidade da Região da Campanha (URCAMP),  
Brasil. Universidade da Região da Campanha, campus universitário de Dom Pedrito,  
BR 293 Km 238-Dom Pedrito, RS-Brasil. CEP 96500-000. [andressahs@ibest.com.br](mailto:andressahs@ibest.com.br)

**Maria Ivete Trevisan Fossá**

Doutora em Administração (EA/UFRGS).

Professora Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil. Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas. Campus José Mariano da Rocha  
Filho - UFSM, Prédio 74 C. Camobi - Santa Maria-RS, Brasil. CEP: 97019-900.

[fossa@terra.com.br](mailto:fossa@terra.com.br)

### RESUMO

O presente estudo aborda a questão das estratégias de socialização dos colaboradores recém admitidos nas organizações. Assim sendo, procurou-se conhecer o programa da organização objeto de estudo, pautando-se nas opiniões das pessoas envolvidas no processo. Como objetivo essencial, este trabalho propõe-se a analisar a eficácia do processo de aculturação dos novos colaboradores à realidade da organização. O método de pesquisa empreendido diz respeito a um estudo de caso único, realizado em uma organização industrial de origem familiar. As principais fontes de coleta de dados foram entrevistas semi-estruturadas, observação ativa dos pesquisadores, bem como consulta de documentos institucionais, manuais e materiais distribuídos durante o programa de socialização organizacional. Para a análise dos dados, empreendeu-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Dentre os principais resultados, identificou-se que existe preocupação, por parte da empresa, com a aculturação do novo colaborador, a organização está interessada em fornecer o maior número de informações, pois acredita que, quanto mais bem instruído e acolhido, melhor este indivíduo desenvolverá as suas funções e se empenhará quanto ao cumprimento dos objetivos que lhe forem propostos pela organização, assim como este contato inicial irá influenciar o decorrer da trajetória do indivíduo na organização.

**Palavras-chave:** socialização organizacional; estratégias de socialização; estudo de caso.

### ABSTRACT

This study includes the issue of socialization strategies of newly admitted employees in organizations. Therefore, we tried to meet the organization's program object of study, basing on the opinions of people involved in. As a key objective, this paper proposes to examine the effectiveness of the process of acculturation of new employees to the reality of the

organization. The method of research undertaken with respect to a single case study, conducted in an industrial organization of family origin. The main sources of data collection were semi-structured interviews, participant observation of the researchers, as well as institutional access to documents, manuals and materials distributed during the program of organizational socialization. For data analysis, undertook the technique of content analysis proposed by Bardin (1977). Among the main results, we identified that there is concern on the part of the company, with the new employee acculturation, in other words, the company is interested in providing the most information from the initial contact with the company of newbies, as it believes that the more welcomed and instructed, this guy better carry out its functions and will work in meeting the goals that will be proposed by the organization.

**Key-words:** organizational socialization; socialization strategies; case study.

## 1. Introdução

O ambiente turbulento que assola as organizações, principalmente, nos últimos tempos, advindos da globalização, da concorrência, das inovações tecnológicas, põe em cheque as estruturas organizacionais, as quais necessitam de modificações frente a este cenário (Teixeira Filho, 2000). A concorrência não apenas entre mercados, mas também pela mão de obra qualificada, e cada vez mais escassa, impulsiona as empresas a buscarem estratégias visando envolver os colaboradores, ou seja, cativar continuamente os profissionais qualificados, objetivando a sua permanência na organização.

Dentre as sutilezas utilizadas pelas organizações, pode-se citar os programas de treinamento, as políticas de benefícios, a socialização organizacional, as ações de responsabilidade social, os programas de qualidade de vida no trabalho, entre outros. Neste contexto de benefícios proporcionados pelas empresas, a socialização organizacional merece destaque, pois é definida como o processo pelo qual um novo integrante edifica suas atitudes, comportamentos e conhecimentos visando a participar como membro efetivo da organização. Este processo de mútua adaptação e aprendizagem de papéis possibilita a passagem do indivíduo de elemento externo a membro ativo e efetivo de uma organização (Griffin, Colella & Goparaju, 2000).

O processo de adaptação do indivíduo à realidade organizacional configura-se como um evento gerador de estresse, insegurança e ansiedade ao novato, visto que esta pessoa fará parte de uma realidade que, anteriormente, lhe era desconhecida. A socialização organizacional é vista como um processo de aprendizagem que se efetiva toda vez que um indivíduo experimenta modificações de *status*, papel ou função em uma organização. Portanto, a socialização, aqui referida, visa ajustar o indivíduo ao novo cenário que se impõe. É necessário que ele desenvolva conhecimentos, habilidades e atitudes, assimile os valores, as normas, as crenças, assim como as práticas peculiares da cultura organizacional da organização da qual fará parte (Van Maanen, 1996).

O presente estudo focaliza o processo de socialização de uma organização industrial que atua no ramo de bebidas, situada em uma cidade do interior do estado do Rio Grande do Sul, empresa familiar que atua cerca de 80 anos no mercado gaúcho. A estratégia de pesquisa empreendida foi o estudo de caso único que, segundo Gil (1999), se constitui de um estudo empírico profundo de uma organização.

O principal objetivo do trabalho é analisar a eficácia do processo de aculturação dos novos colaboradores à realidade da organização. Como objetivos específicos, este estudo pretende: (i) Descrever o processo de socialização organizacional; (ii) Identificar a estratégia de socialização adotada pela organização, conforme a tipologia de Van Mannen (1989); (iii) Verificar a consonância entre os objetivos propostos pelo programa de socialização e os resultados alcançados.

A estrutura do presente estudo compreende a introdução acima, seguida por breve revisão da literatura acerca dos conceitos de cultura e socialização organizacional, precedida pelo protocolo de estudo de caso, considerações finais e limitações do estudo, bem como as referências que balizaram este estudo. A dimensão deste estudo pretende proporcionar um conhecimento a respeito da importância de preparar as pessoas em um novo cenário organizacional. Sendo assim, propõem-se questionamentos no que se refere à complexidade da gestão de pessoas. Por fim, espera-se, com este estudo, contribuir para o avanço do conhecimento sobre a temática da socialização organizacional.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Cultura Organizacional**

Buscar conhecer a cultura de uma organização é importante para que se possa alcançar o entendimento dela. Schein (2004) considera cultura organizacional como sendo um conjunto de forças que determinam o comportamento, a forma de perceber e de pensar os valores individuais e coletivos. O conceito de que as organizações em si detêm a sua própria cultura vem sendo proposto mais frequentemente há alguns anos, as publicações incitando à temática circulam desde meados dos anos 80 (Deal & Kennedy, 1982). Uma simples definição de cultura não se aplica ao caso, porque o conceito é amplo e complexo. Em 1952, pesquisadores encontraram mais de 160 definições de cultura (Allaire & Firsirotu, 1984).

Cultura Organizacional refere-se ao sistema de valores, crenças, normas, tradições e hábitos, que se traduz de forma aceita e relativamente estável nas interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Na perspectiva de Freitas (2007), a cultura organizacional configura-se como um conjunto de representações socialmente imaginárias que constroem e reconstroem as relações cotidianas no interior das

organizações e que expressam os valores, os significados e as interpretações, objetivando um sentido de unidade. Ou ainda conforme Schein (1994, p.56):

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

Segundo Johann (2006), quando a cultura de uma organização é conhecida, as mudanças que podem potencializar ou prejudicar os objetivos organizacionais ficam mais fáceis de serem administradas. A importância da cultura encontra-se na função de que os elementos culturais determinam as estratégias e a operacionalização de objetivos das empresas. Para que uma organização torne-se mais eficiente e eficaz, faz-se necessário o entendimento do papel que a cultura exerce na vida organizacional.

Como uma das estratégias de difusão e transmissão de sua cultura aos indivíduos, as organizações utilizam-se dos processos de socialização, visando a adequar os padrões de comportamento das pessoas à determinada cultura organizacional. O resultado desejado será conseguido caso o processo de socialização seja bem aplicado pela empresa e absorvido pelo funcionário (Shinyashiki, 2003).

## 2.2 Socialização Organizacional

A fim de tornar-se membro da sociedade, o indivíduo carece aprender regras, normas, condutas e códigos sociais, este processo de aprendizagem é denominado socialização (Durkheim, 1987). A socialização constitui-se de diferentes elementos combinados, com vistas a permitir que os indivíduos convivam, considerando os direitos e os deveres de cada um. Tais direitos e deveres regulamentam a forma como devemos agir e nos comportar-nos em grupo. A socialização dos indivíduos, conforme Berger e Luckmann (1985) acontece em dois estágios distintos: a socialização primária e a socialização secundária.

A socialização primária ocorre no interior da família, por meio dos vínculos emocionais de afetividade e respeito. Essa socialização é responsável pela interiorização das normas e valores transmitidos pelo primeiro grupo de contato dos indivíduos. A socialização secundária se estabelece no grupo de amigos e demais grupos sociais nos quais os indivíduos interagem no decorrer de suas vidas, inclusive ou ainda quando o indivíduo ingressa no mercado de trabalho. Na socialização secundária, os conhecimentos são adquiridos através de uma sequência de aprendizagem e reforçados por técnicas de comunicação. Os elementos cognitivos e emocionais aplicados para explicar a realidade

originam o universo simbólico do indivíduo que, ao entrar em contato com outras esferas simbólicas, sofrerá alterações decorrentes da incorporação de novos significados. Os processos de socialização tanto primária quanto secundária, ligam os indivíduos às estruturas da sociedade, sendo que ele aprende a se relacionar com sistemas amplos de significados e valores que se estendem além da situação imediata. (Berger & Luckmann, 1985).

De forma geral, a socialização tem sido considerada como o processo no qual um indivíduo começa efetivamente a fazer parte da sociedade, em função da internalização de seu papel. Portanto, a socialização organizacional consiste em um processo que acontece quando um indivíduo transpõe as fronteiras organizacionais, ou seja, vivencia mudanças de papéis ou *status* e precisa adaptar-se à nova situação imposta. A socialização do novato, é facilitada pela convivência com os membros mais experientes da organização, pois, ao ingressarem em um novo grupo, as pessoas precisam ser instruídas em suas normas, condutas e valores, configurando o processo de aculturação (Schein, 1992; Hofstede, 1991; Van Maanen, 1989).

Dos estudos que envolvem a questão da socialização organizacional, destacam-se os realizados por Van Maanen e Schein, que focalizam a forma como as organizações processam as pessoas, analisando as consequências das estratégias de socialização empreendidas sobre a conduta dos trabalhadores. Os componentes básicos da socialização são: 1) O agente, pessoa designada que serve de fonte ao que deve ser aprendido, ou seja, um instrutor; 2) O processo de aprendizagem; 3) Alvo, a pessoa que está sendo socializada; e 4) Resultado, o que está sendo aprendido. Dessa forma, a internalização da cultura organizacional é marcada como o processo pelo qual um padrão comportamental externo torna-se interno e passa a guiar os comportamentos da pessoa, promovendo o autocontrole (Shinyashiki, 2003).

O interesse em pesquisas abrangendo a socialização organizacional vem crescendo ao longo do tempo e o enfoque nessas práticas está sendo ampliado considerando os resultados da socialização como mais importante do que as próprias táticas desenvolvidas pelas organizações, isto é, a maneira como estas práticas são percebidas pelos indivíduos (Thomas & Anderson, 2002). Isto quer dizer que os sujeitos desempenham papel ativo em sua socialização, edificando significados e minimizando a incerteza frente ao novo por meio da adoção de comportamentos e pela busca de informações, estabelecendo relacionamentos na organização. A socialização organizacional configura-se, dessa forma, como o esquema de recepção e de boas vindas aos novos participantes, representando uma etapa de iniciação particularmente importante, visando a desenvolver um bom relacionamento de longo prazo entre o indivíduo e a organização. Além disso, a socialização funciona também como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional.

A socialização organizacional, de acordo com Louis (1980), é o processo no qual os novos membros de uma organização iniciam o contato com os valores organizacionais, visualizam os comportamentos desejados e passam a ter conhecimento essencial para assumirem o seu papel na organização. Este primeiro contato abrange, além da identificação e do conhecimento dos valores, a transparência do papel organizacional e, por fim, promove a edificação da rede de relações.

Portanto, pode afirmar-se que a socialização é caracterizada como um processo primário de adaptação mútua entre indivíduo-organização-indivíduo, desempenhando função essencial para as organizações, pois proporciona a comunicação da cultura organizacional, fornece conforto e acolhimento no primeiro contato com a nova realidade e oportuniza aos novos colaboradores o enquadramento para fazerem frente aos acontecimentos em seu ambiente de trabalho (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, Tucker, 1998; Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979).

Neste âmbito, a socialização enfatiza o estudo do conteúdo e da sequência na qual o sujeito ajusta a sua função na organização, pressupondo a intervenção não só da organização, mas também do indivíduo. Ao ingressar em uma organização, os indivíduos experienciam uma ruptura, deflagrada pelas seguintes razões: necessitam enfrentar as diferenças entre suas expectativas e a realidade que encontram; precisam aprender a interagir socialmente com os membros da organização e, ainda, por vezes, a especificação da expectativa depositada naquele novo colaborador nem sempre é transparente, resultando na ausência inicial de identificação com a função e com o ambiente organizacional. (Jones, 1986; Kim & Cable, 2005; Van Maanen & Schein, 1979). Como decorrência, os novos membros vivenciam uma ambiguidade considerável e a ansiedade gerada relativa ao seu desempenho e à adaptação é alta. A maneira como as organizações tratam as pessoas, nos primeiros meses de trabalho, permite aos novos colaboradores identificarem as expectativas em relação a seu desempenho, assim como o grau de adaptação à organização (Cable & Parson, 2001).

Shea (1985) afirma que poucas coisas afetam mais os colaboradores do que a forma como são, inicialmente, apresentados a sua função, ao seu posto de trabalho e aos seus colegas. Caso ocorra de os novos colaboradores serem tratados com indiferença, vistos como um incômodo e serem largados à espera de alguém sobrecarregado de manuais de políticas e procedimentos incompreensíveis, fornecendo instruções incompletas, deixando questões sem resposta, ocorrerá um déficit no desempenho do novo membro da organização. Contudo, na ocorrência da socialização planejada, acolhimento efetivo e direcionado à integração, a empresa estará realizando um investimento inteligente no crescimento e no desenvolvimento do desempenho dessa pessoa, assim como na eficiência organizacional, na produtividade e no sucesso futuro (Taylor, 2002). Por conseguinte, esse

acolhimento inicial é uma prática que pode funcionar como facilitadora da identificação do indivíduo com a organização, favorecendo o comprometimento organizacional.

Van Maanen (1989) enfatiza que a socialização organizacional objetiva que o sujeito aprenda os valores e as normas de comportamento esperados, propiciando-lhe participar como membro de uma organização. Este processo ocorre durante toda a carreira do indivíduo dentro da organização, pois a socialização organizacional também implica a renúncia de determinadas atitudes, valores e comportamentos. O referido autor expõe sete estratégias de socialização organizacional empregadas pelas empresas, as quais não são mutuamente exclusivas ou excludentes, mas, na prática, estão combinadas de diversas formas, conforme descritas a seguir:

- Estratégias formais e informais: a socialização formal atua na preparação do novo membro a ocupar um cargo na organização, quanto mais formal for a estratégia, mais o papel de novato é especificado, podendo gerar maior tensão. Nas estratégias informais, não há muita diferenciação e parte do aprendizado do novato ocorrerá no âmbito das redes sociais das tarefas relacionadas a sua posição. Assim, o processo formal de socialização acaba por ser apenas a primeira etapa da socialização, sendo que a segunda ocorre quando o novato é destinado a posição organizacional aprendendo informalmente as tarefas e as práticas específicas de sua função e seu setor.

- Estratégias individuais e coletivas: a socialização coletiva pressupõe o agrupamento dos novatos para o início de um conjunto de experiências semelhantes, objetivando resultados relativamente similares. Como barreira da socialização coletiva, destaca-se que as pessoas podem desenvolver determinada consciência coletiva, fato que pode gerar incompatibilidade entre os objetivos organizacionais e os objetivos do grupo. Quando opta-se pelas estratégias individuais, perde-se a homogeneidade nos resultados.

- Estratégias sequenciais e não sequenciais: a socialização sequencial é pautada por processos transitórios sedimentados por uma série de estratégias discretas e identificáveis, através dos quais o indivíduo deve passar a ocupar a sua posição na organização. Os processos não sequenciais, por sua vez, são caracterizados por um estágio transitório, sem relação com as outras etapas realizadas anteriormente. Contudo, para que o aprendizado seja facilitado, torna-se necessário um programa sequencial.

- Estratégias fixas e variáveis: o processo de socialização fixa proporciona conhecimento preciso ao novato, do tempo que irá requerer a fim de completar este estágio, portanto, o tempo de transição é padronizado, enquanto que, nas estratégias variáveis, os sujeitos desconhecem a real dimensão tempo do período de transição.

- Estratégias de socialização por competição ou por concurso: a socialização por competição caracteriza-se pela divisão dos novos integrantes em grupos ou, ainda, diferentes programas de socialização, conforme as habilidades e as ambições dos

indivíduos. Essa estratégia favorece que cada um atue por conta própria e dificilmente procure apoio do grupo, seja contra ou a favor da organização. Em contrapartida, as estratégias de socialização por concurso oportunizam certa participação e cooperação entre os indivíduos.

- Estratégias de socialização em série e isoladas: a estratégia de socialização em série prepara os novatos a assumir diversos papéis organizacionais semelhantes, servindo de garantia que a organização não sofrerá qualquer mudança ao longo do tempo. Nas estratégias isoladas, o novo integrante é socializado com base em sua iniciativa e não pautado em algum padrão. Tal estratégia apresenta risco elevado, visto que o novo integrante poderá ficar confuso e perder-se durante o processo de socialização. Todavia, também poderá estimular a iniciativa e a criatividade dos indivíduos.

- Estratégias de socialização por meio de investidura e despojamento: estes dois tipos de estratégias visam a confirmar ou até mesmo destruir a identidade do novo membro da organização. Na estratégia de investidura, procura-se confirmar e estabelecer a viabilidade e a utilidade dos valores pessoais dos sujeitos, ou seja, ele é bem vindo da forma como ele é. No processo de despojamento, por outro lado, procura-se desapossar certos valores e crenças das pessoas que estão ingressando. Os novatos, geralmente, são submetidos a uma série de “testes” rigorosos para conquistar o acesso privilegiado na organização.

As organizações utilizam-se das estratégias descritas anteriormente, em geral, com o intuito de controlar e dirigir o comportamento de seus membros. Maanen (1989) ainda argumenta que a maior parte do controle sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações é produto direto da forma de socialização da pessoa. Dentre as fortes tendências de investigação do tema socialização, ressalta-se justamente o papel moderador que os comportamentos pró-ativos podem imprimir sobre os resultados das estratégias de socialização desempenhadas pela organização, da mesma forma como a importância destes comportamentos atua para a eficácia da socialização (Kim & Cable, 2005; Thomas & Anderson, 2002).

### **3. Método de Trabalho**

O presente estudo configura-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa do tipo exploratória. Tal abordagem de pesquisa intenta promover maior entendimento do tema em questão, bem como a aproximação da realidade e dos objetivos a serem alcançados (Gil, 2002). A estratégia de estudo de caso foi utilizada em função de o pesquisador ter pouco ou nenhum controle sobre os acontecimentos, assim como quando o foco reside em fenômenos contemporâneos de algum contexto da vida real (Yin, 2001).

Este estudo teve como foco uma organização pertencente ao setor industrial, localizada na cidade de Lajeado, interior do estado do Rio Grande do Sul. A escolha da organização estudada foi do tipo intencional ou seleção racional (Barros & Lehfeld, 2004), a qual se justifica, principalmente, pelo interesse da organização em se submeter ao estudo em proposto.

Os dados foram coletados através de entrevistas, observação participante e consulta de documentos institucionais. As entrevistas tiveram roteiro elaborado à luz do referencial teórico abordado, as questões foram planejadas em reuniões, procurando adaptá-las à realidade da empresa e aos objetivos do estudo. O protocolo de entrevistas foi analisado e avaliado por um especialista na área de Cultura Organizacional. Ao final, foram realizadas vinte e duas (22) entrevistas com colaboradores selecionados de forma não-aleatória sendo uma (1) com o diretor-presidente, quatro (3) com gerentes: Administrativo, Recursos Humanos, Financeiro, cinco (5) com pessoas que possuem cargo de supervisores e sete (12) com demais colaboradores dos diversos setores e níveis hierárquicos. A escolha dos respondentes buscou contemplar a diversidade de tempo de empresa, sexo, idade e setor de trabalho, procurando analisar a ocorrência de uniformidade ou padrão nas variáveis estudadas. As entrevistas foram gravadas e transcritas e, para garantir a confidencialidade das informações e preservar a identidade dos entrevistados, optou-se por nomeá-los de A a V.

Para a análise das entrevistas, foi adotada a técnica da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), após as transcrições, emergiram as seguintes categorias de análise: i) Socialização como forma de aculturação; ii) Valorização dos colaboradores; iii) Apoio como antecedente do comprometimento organizacional.

Com relação à técnica de observação participante, Marconi e Lakatos (1995) ressaltam que ela configura-se na participação ativa dos pesquisadores em determinado grupo, comunidade ou empresa que se quer estudar. “A observação apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação” (Gil, 1999, p. 110). Favorecendo assim, a minimização da subjetividade subjacente a todo processo de investigação social. Essa ferramenta foi empregada com o intuito de captar as questões subjetivas que permeiam esse processo e também alcançar a compreensão da realidade organizacional. A pesquisadora participou de duas turmas do programa de socialização de novos membros.

#### **4. Protocolo de Estudo de Caso**

##### **4.1 Descrição da Empresa**

A empresa objeto deste estudo foi fundada em meados de 1924, na cidade de Arroio do Meio-RS por um agricultor, imigrante alemão, uma das principais motivações para a constituição da organização foi a busca de novas fontes de renda para o sustento da família. Na época de sua fundação, constituiu as suas atividades na fabricação de produtos como: cerveja, vinagres e refrigerantes. Com a inserção de alguns membros da família no negócio, determinadas mudanças começaram a ocorrer e, no ano de 1971, a empresa transferiu as suas instalações para a cidade de Lajeado-RS. A transferência das instalações fabris impulsionou diversas mudanças internas na estrutura da organização, assim como a modificação da marca e do portfólio de produtos de comercializados.

A Bebidas Fruki S/A é uma empresa de gestão familiar, que está na quarta geração da família, acerca de 88 anos no mercado, desde então, visando acompanhar o mercado, a empresa vem adotando melhorias e diversificando os seus produtos. A organização defende a missão de: “Saciar naturalmente a sede dos gaúchos” e, como visão, possui: “Queremos ser a sua escolha em todos os momentos”. Conta com cerca de 600 colaboradores, atuantes na matriz e nos centros de distribuição das seguintes cidades do Rio Grande do Sul: Lajeado, Cachoeirinha, Pelotas, Osório e Santo Ângelo.

A empresa possui clara definição de seus valores organizacionais e declara-os nos diferentes documentos institucionais como: página virtual, balanço social, livro institucional, quadros murais, jornais internos, memorandos, manuais. Segundo o balanço social (2010), a Fruki está pautada nos seguintes valores:

- **Clientes e consumidores, nossa razão de ser:** realizamos nosso trabalho com paixão, criatividade e inovação para surpreendê-los e encantá-los.
- **Relacionamentos de confiança:** somos íntegros, honestos, éticos e construímos relações de respeito mútuo com nossos clientes, funcionários, acionistas, sociedade e fornecedores.
- **Pessoas comprometidas e motivadas:** valorizamos o desenvolvimento contínuo, o espírito empreendedor, o trabalho em equipe e o ambiente sadio e seguro.
- **Compromisso com a excelência:** oferecemos qualidade nos nossos produtos, processos e serviços.
- **Foco na rentabilidade:** buscamos o lucro para garantir crescimento e a perpetuação da empresa;
- **Sustentabilidade:** somos comprometidos com o desenvolvimento sustentável.

Atualmente, a empresa comercializa os seguintes produtos: refrigerantes com a marca denominada Fruki nos sabores cola, guaraná, laranja, uva e limão; repositores

energéticos sob a marca Frukito, nos sabores frutas vermelhas, frutas cítricas e frutas tropicais, assim como água mineral ostentando a marca Água da Pedra.

#### 4.2 Descrição e análise do programa de socialização organizacional

O programa de integração de novos colaboradores, ou seja, socialização organizacional foi instituído acerca de três anos, prática promovida pelo setor de Recursos Humanos, que objetiva contribuir no acolhimento da pessoa que está ingressando no quadro de colaboradores da empresa. Este projeto está estruturado da seguinte forma: após a contratação, o colaborador é encaminhado ao serviço de atendimento médico, para a realização de consultas e exames admissionais, e, posteriormente, é conduzido à sala de reuniões da empresa, onde se iniciam os trabalhos de integração.

A carga horária da socialização é contingente a função a ser exercida pelo novato, sendo que cargos de níveis hierárquicos inferiores possuem carga horária minimizada e cargos hierárquicos superiores, como os de gerência, geralmente, engloba aproximadamente 24 horas de socialização. Os diferentes setores e disseminadores (membros já atuantes na organização) participam ativamente deste processo, conforme cronograma previamente estabelecido. De início, são apresentados a missão, a visão, os valores, ou seja, a filosofia da empresa, na sequência, também são repassados conhecimentos referente a Boas Práticas de Fabricação, Higiene e Segurança no Trabalho, relatório de despesas, programa de qualidade e demais informações pertinentes à pessoa que está iniciando em determinado cargo.

Ao serem questionados a cerca da realização dessa prática, os entrevistados foram unânimes ao relatar a sua ocorrência, assim como os que já estavam na empresa, após implantação da prática, “sim a gente teve treinamento, de segurança, normas de BPF- Boas Práticas de Fabricação, é segurança, normas, a gente recebeu treinamento sim” (entrevistado F). “Tem várias etapas, eles mostram o PGQP- Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, mostram as regras da firma, pedem o que tu precisa o que não precisa daí vão te informando são várias pessoas que falam contigo durante o dia da integração” (entrevistado H). “A gente passa sempre quando inicia aqui, uma semana de integração, eles mostram os setores, vão mostrando como funciona” (entrevistado O).

Van Maanen (1996), afirma que o processo de socialização organizacional é um assunto de grande importância a ser estudado, uma vez que é necessária a integração do indivíduo com o ambiente organizacional, para que ele possa se dedicar ao trabalho e contribuir com seu potencial e competências tanto para seu sucesso profissional quanto para o sucesso da empresa. Quando indagados a respeito da importância desse primeiro contato com a empresa, os colaboradores ressaltam, “Eu acho legal porque a primeira

impressão é a que mais fica, significa que se importam contigo, recebemos o treinamento, não nos deixam sozinhos, eles vão junto contigo, almoçam, mostram a empresa” (entrevistado P).

A prática de socialização considerada um rito de passagem, tem como finalidade marcar a passagem, o deslocamento de uma cultura para a outra, contribuir para a demarcação de lugares hierárquicos, proclamar as regras do grupo e assinalar mudanças na identidade dos novos membros (Rivière, 1996). Observamos, que há preocupação na transmissão da ideologia por parte da organização em seu processo de socialização, o qual influencia na estabilidade, lealdade, comprometimento e produtividade dos empregado para com a organização (Motta, 1993). A narrativa do entrevistado abaixo salienta que essa prática facilita a adaptação à nova realidade advinda com a contratação na empresa:

É importante para gente se adaptar, numa semana passa o básico como é que funciona o processo da empresa, às vezes, em outras empresas, a gente não tem noção e é jogado dentro do setor e tem que se vira, aqui não! é todo um processo, eles preparam a gente pra trabalhar, tem uma adaptação e isso é muito bom, tem uma adaptação boa, é bem importante (entrevistado T).

Os entrevistados evidenciaram ao longo de suas narrativas, a importância atribuída a essa prática, também foi possível observar a sintonia na visão dos gestores quanto à importância da socialização organizacional. O entrevistado B ressalta:

Já recebemos muitos feedbacks sobre esse processo de integração, as pessoas gostam desse treinamento inicial, as pessoas falam, é a primeira empresa que vi isso, tem cronograma, se cumpre o horário (...) é um processo que está implantado há três anos (...) eles se sentem acolhidos (entrevistado B).

A prática de socialização é determinante para a comunicação da cultura da organização, o entrevistado E salienta: “a integração que é o primeiro contato com os valores, e também a questão do dia-a-dia, os programas de qualidade Fruki e avaliação de desempenho a gente começa a conhecer como funciona a empresa”. O relato do entrevistado D evidencia que a socialização acaba sendo determinante na incorporação da filosofia da organização e que apesar de muitas vezes ser um pouco extensa é uma prática valiosa:

Às vezes eu acho que teria que ter mais, às vezes acho que teria que ter menos, quando eu olho com meu olho financeiro penso que estamos gastando dinheiro, porque são dois ou três dias, chega às vezes até quatro dias em alguns casos de integração. Mas por outro lado esses dias geram um conhecimento muito grande, um aprendizado, e essas pessoas vão lá pra fora mais bem preparados sobre o que é a Fruki, falar sobre o produto é

simples, falar sobre a Fruki que é difícil (...) então entender o ar que a gente respira, nesse sentido eu acho muito legal e, às vezes, eu acho que teria que ter mais, a pessoa teria que sair mais apaixonada daqui, só que também não dá pra só treinar as pessoas (entrevistado D).

Algumas oportunidades de melhoria no processo de socialização foram identificadas, como por exemplo, focar mais nos produtos, sua composição, principalmente para os profissionais da área comercial, até mesmo para auxiliá-los nos argumentos na hora da venda. O entrevistado I evidencia em seu relato:

Até vou da uma sugestão, eles mostram um todo da empresa, mas poderia ter o momento de falar da qualidade do produto focar mais no produto, composição, porque se chegar e perguntar pra um cara que fez integração da onde vem a nossa cola, o cara não sabe do que é feito nosso refrigerante, ele não sabe! (...) promotor de venda e vendedor o que ele precisa saber? de produto, focar no vendedor e promotor vamos falar de produto, saber da qualidade (entrevistado I).

A utilização da prática de socialização organizacional proporciona a formação do perfil idealizado pela organização de seus funcionários. Ou seja, a indução do perfil desejado, resulta no processo de "constituição do sujeito organizacional", ajustado aos parâmetros da cultura da empresa (Gontijo, 2005). A tendência das organizações modernas é a substituição das formas de controle tradicionais, assim como a supervisão direta, para o controle por meios indiretos assim como as estratégias de socialização.

Através do contato com o programa de socialização organizacional da Fruki, por meio da observação ativa e das entrevistas, ficou constatado que a organização pesquisada adota as seguintes estratégias de socialização de acordo com Van Maanen (1976): estratégia de socialização formal, pois é um procedimento estruturado com cronograma previamente estabelecido e agendado; estratégia de socialização coletiva, em função de, num primeiro momento, em que é abordada a filosofia da organização abranger todos os contratados da semana; e estratégia de socialização sequencial, pois envolve uma sequência determinada conforme a função que o indivíduo exercerá visando a facilitar a caracterização ao novato que está sendo contratado do seu papel, passando gradualmente ao longo do tempo pelos treinamentos. Essas diferentes estratégias combinadas possibilitam aos novos integrantes aprenderem não só a executar suas tarefas, mas também assimilar a forma de trabalho, bem como a cultura da organização e, até mesmo, alterar comportamentos e modelos mentais que não estão em sintonia com os desejados na organização.

De forma geral, fica evidente que a organização objeto deste estudo possui um programa formal de socialização e que, pela análise dos dados da pesquisa, esse programa desencadeia uma série de fatores e sentimentos positivos entre os novatos com relação à

organização. Resultando na sensação de acolhimento e preocupação da organização com o funcionário desde o seu ingresso, contribuindo para o comprometimento futuro do indivíduo para com a organização.

## **5. Considerações Finais**

A discussão sobre socialização provoca um debate acerca de diversas questões, permeando pontos além da cultura organizacional, como a reputação e a imagem da organização, a transparência de papéis, a adaptação do funcionário à função e à organização, entre outros.

O presente estudo buscou conhecer como se dá o processo de socialização em uma empresa privada de origem familiar. Partindo do pressuposto que a socialização é um processo que visa à integração de novos membros a uma organização, através de procedimentos estabelecidos de forma previamente planejada. Inicialmente, constatou-se, que a instituição possui um programa de socialização organizacional estruturado a aproximadamente três anos, o qual foi concebido justamente pensando no bem estar inicial do funcionário, assim como a preocupação da assimilação da filosofia da empresa visto que a organização possui filiais e vendedores externos que também precisam estar alinhados a sua cultura.

Constatou-se também que os procedimentos relativos à socialização vêm sendo aprimorados ao longo do tempo e contam com total apoio dos gestores e dos diretores, denotando pró-atividade da organização em termos de proporcionar uma primeira boa impressão a seus novos integrantes. Situação que a organização considera fundamental, facilitando o processo de transição e auxiliando na redução da ansiedade e insegurança inicial que todo e qualquer processo de mudança causa nos indivíduos. Quando a socialização parte da empresa minimiza o caminho de busca de informações, padrões e comportamentos que os membros deveriam procurar a fim de se adequarem a nova realidade.

A partir do momento que os sujeitos identificam-se com a organização da qual começam a fazer parte, poderão servir de instrumento de desenvolvimento, auxiliando a modificar o estado atual para um melhor, deixando, assim, as pessoas alcançarem um papel mais dinâmico e eficaz, visando ao alcance desses objetivos. É necessário que o colaborador seja trabalhado não apenas na sua entrada na organização, mas também durante toda a sua estada nela. E é justamente a socialização organizacional que compreende todo o processo de aprendizagem de valores, normas e comportamentos, proporcionando, assim, que o indivíduo participe do processo durante toda a sua carreira na organização de modo a gerar bons “frutos”.

Conforme Shinyashiki (2003), as organizações devem buscar formas ideais de socialização ajustados a sua cultura, a fim de evitar que o colaborador canalize as suas energias contra os objetivos da organização, pois as possíveis consequências são o custo de rotatividade, o absenteísmo de pessoal, assim como problemas de adaptação à função. Este ponto de vista apresenta concordância com as ideias de Van Maanen e Schein (1979), os quais apontam que os funcionários comprometidos e com uma auto-imagem são o fruto de um trabalho bem realizado de socialização. Os autores também defendem que esse trabalho deve começar antes mesmo do novo funcionário ingressar na organização, por meio do melhoramento da imagem da organização perante os novos funcionários e a atração de informações a respeito das expectativas que eles têm da organização, processo denominado socialização por antecipação, que suscita que o candidato reveja os seus conceitos e os seus comportamentos para se adaptar à organização.

Recomenda-se, portanto, que a organização permaneça aperfeiçoando o seu processo de socialização, através da prática de socialização por antecipação, pois se pode constatar que é uma ferramenta de grande valia. Observando constantemente se as estratégias adotadas estão em consonância com os objetivos pretendidos.

Como limitações deste estudo, ressalta-se que o caráter estudo de caso, que impossibilita a generalização dos resultados, aqui, descritos, assim como o fato de a empresa apresentar origem familiar, os resultados obtidos refletem apenas esta realidade organizacional.

Como sugestão para futuras pesquisas, indica-se a realização de estudos de casos múltiplos, comparando as práticas de socialização de empresas do mesmo setor, visando a identificar as suas peculiaridades para, a partir daí, propor um quadro ideal de socialização organizacional.

## **Referências**

Allaire, Y. & Firsirotu, M. E (1985). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3) 193-226.

Barros, A. J. da S., & Lehfel, N. A. de S. (2004) *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Makron Books.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). *Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods*. *Journal of applied psychology*, 92, 707-721.

Berger, P. & Luckmann, T. (1985). *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes.

Cable, D. & Parsons, C. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Policy* 54: 1- 23.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA : Addison-Wesley.

Durkheim, E (1987). *As regras do método sociológico*. São Paulo: Editora Nacional.

Freitas, M. E. de (2007). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning.

Griffin, A. E. C., Colella, A. & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics. *Human resource management review*, 10, 453-474.

Gil, A. C.(1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

\_\_\_\_\_ (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gontijo, C. L.(2005). Socialização, Cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso. *Gestão e Conhecimento*, 1(1).

Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Johann, S. L. (2006). *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva.

Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: an interactionist perspective. *Academy of management review*, 8, 464-474.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. (1995). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering un familiar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 25, 226-251.

Motta, F. C. P. (1993). Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 3(5), 68-87.

Rivière, C. (1996). *Os ritos profanos*. Petrópolis: Vozes.

Thomas, H & Anderson, N (1998). Changes in newcomers psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, v. 19, p. 745-67.

Kim, T. & Cable, D. Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, 232-241.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass.

Shinyashiki, G. T. (2003). Socialização Organizacional Implicações na Gestão de Recursos Humanos. In: *Third International Conference of Iberoamerican Academy of Management*, São Paulo.

Van Maanen, J. (1996). Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: Fleury, M. T. L [et al]. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organization socialization. *Research in organizational behavior*, 1, 209-264.

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.