

GONÇALO MANUEL RODRIGUES SEBASTIÃO DIAS

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: A
INTEGRAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS NAS
ORGANIZAÇÕES**

Orientador: Prof. Doutor Jorge Correia Jesuíno

Co-Orientador: Prof. Mestre Jorge Bruno Ventura

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2014

GONÇALO MANUEL RODRIGUES SEBASTIÃO DIAS

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: A
INTEGRAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS NAS
ORGANIZAÇÕES**

Dissertação defendida em prova pública na
Universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias, no dia 14/12/2015, perante o
júri nomeado pelo despacho de nomeação
nº 343/2015, de 24 de Setembro, com a
seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor Augusto Deodato
Guerreiro

Arguente: Prof. Doutor Rafael Gonçalo
Pimentel Gomes Filipe

Orientador: Prof. Doutor Jorge Correia
Jesuino

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2014

Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que a realização desta dissertação fosse possível. À minha família; Aos meus amigos.

Às livrarias, bibliotecas locais, nomeadamente a biblioteca da ULHT pelas contribuições e disponibilidade para a utilização de imensas consultas literárias.

A todos os professores do departamento de comunicação da Universidade Lusófona por todo o conhecimento transmitido ao longo da Licenciatura e Mestrado, dos quais eu integrei.

Agradeço também ao Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno pela oportunidade, crescimento, experiência e artigos.

Ao Professor Jorge Bruno Ventura pela amizade, experiência, crescimento e disponibilidade. A ambos o meu obrigado por todo o apoio e disponibilidade prestado ao longo do desenvolvimento desta dissertação.

Aos meus colegas e amigos de curso cuja jornada foi realizada em conjunto, pela troca de ideias e sugestões, ajudas e opiniões.

E a todos aqueles que se mostraram disponíveis para dar o seu contributo na realização dos questionários utilizados no estudo de caso.

Os meus sinceros agradecimentos.

Resumo:

A socialização organizacional refere-se à forma pela qual um novo funcionário é integrado numa determinada organização. O objetivo deste estudo é destacar e analisar as características e dimensões que existem ao longo do processo de socialização. Serão discutidas definições e testemunhos de muitos autores, cujo contributo correspondeu a um grande destaque deste tema, entre eles com maior notoriedade Van Maanen (1979), Schein (1979), Jones (1986), entre outros. Será dado foco aos recém-chegados, às suas limitações e potencialidades, bem como às transições a que estão sujeitos nas vidas profissionais. A socialização organizacional tem testemunhado ao longo dos anos desenvolvimentos muito interessantes, com implicações práticas para gestores de Recursos Humanos, Gestores de Projetos e responsáveis de processos de socialização. Todas estas mudanças aplicam-se não só a novos indivíduos que são recrutados para integrar uma empresa, mas também a todos os restantes que já se encontram numa carreira profissional, cujo estatuto esteja sujeito a progressão na carreira. Todos os processos variam de acordo com as situações vivenciadas por cada um, mas, para que seja possível uma melhor ilustração do panorama, foi também realizado um *case study* no qual se verificam vários fatores numa empresa nacional, tais como:

- Que táticas de socialização são apresentadas pela organização;
- Quais são as tarefas que os gestores utilizam para que exista uma transição bem-sucedida;
- Como é que estas táticas de socialização são vistas do ponto de vista do indivíduo recém-chegado.

As organizações que pretendem manter a sua competitividade no mercado globalizado devem investir em estratégias de socialização, pois, um indivíduo socializado contribui com seu potencial intelectual, social e de trabalho para o alcance das metas da organização.

Palavras-chave: Socialização; Cultura Organizacional; Estratégias de Socialização; Funcionários recém-chegados.

Abstract:

Organizational socialization refers to the way a new employee joins a particular organization. The goal of this study is to highlight and analyze the features and dimensions that exist throughout the socialization process. Definitions and statements of many authors contributed to highlight this subject, among them, with greater notoriety Van Maanen (1979), Schein (1979) and Jones (1986). Focus will be given to the newcomers' limitations and potentials, as well as the transitions that may happen in professional lives. Organizational socialization has undergone over the years many interesting developments, with practical implications for managers of Human Resources, Project Managers and leaders of socialization processes. All these changes apply, not only to new individuals that are recruited to make part of a company, but also to all the others who are already in a career, whose status is going through a career progression. All processes vary according to the situations experienced by each individual, but for a better illustration, a case study was conducted in which there are several factors to analyze, such as:

- What socialization tactics are adopted by the organization?
- What are the tasks that managers use to accomplish a good transition?
- How are these socialization tactics seen from the point of view of the individual newcomer.

Organizations that want to remain competitive in the actual global market should definitely invest in socialization strategies, because a socialized person contributes with his intellectual, social, work and ethical potential to achieve the goals of the organization.

KeyWords: Socialization; Organizational Culture; Socialization Strategies; Newcomers.

Índice

Agradecimentos	3
Resumo:.....	4
Abstract:.....	5
Índice de Figuras	8
Índice de Tabelas.....	9
PARTE I - Introdução	10
Enquadramento Teórico - CAPÍTULO I.....	13
1. Comunicação.....	13
1.2 A comunicação interna e sua importância nas organizações.....	17
1.3 Alguns dos principais objetivos da comunicação interna são:	18
1.4 Quando deve acontecer Comunicação Interna	19
1.5 O que se espera da comunicação interna.....	20
1.6 Eficácia na Comunicação Interna.....	20
1.7 Comunicação de crise.....	21
1.8 Ações de relacionamento (Canais da comunicação)	21
1.9 Tipos de comunicação nas Organizações.....	24
Fluxo do processo comunicativo.....	25
1.10. Funções da Comunicação Interna	28
1.11. Feedback	29
1.12. Socialização e cultura organizacional	30
1.13. Cultura Organizacional	31
CAPÍTULO II.....	34
2. Socialização Organizacional	34
2.1. Emergência do tema da socialização organizacional.	34
2.2. Processo de socialização	36
2.3. Posicionamento da socialização organizacional.....	42
2.4. Inserção Profissional	43
2.5. As fases da Socialização	44
2.6. Os Domínios de Socialização.....	46
2.7. Procedimentos da organização na socialização.....	46
2.8. Táticas Individuais de Integração.....	47
2.9. Táticas de socialização Institucionalizadas vs. Individualizadas	47
2.10. Estratégias de socialização por competência ou por concurso.....	61
2.10.1 Estratégias de socialização	61

2.11. Técnicas de <i>mentoring</i>	62
2.12. Procura de informação e <i>feedback</i>	63
CAPÍTULO III - Antecedentes que influenciaram o processo de socialização organizacional.....	64
3. Tendências integradoras.....	64
3.1. História – O Ontem versus Hoje	65
Antecedentes que influenciam o processo de socialização organizacional.....	65
3.1.1. A Socialização Organizacional Hoje.....	70
3.2. Implicações e Problemas do Processo de Socialização Organizacional.....	73
3.3. Recrutamento e Seleção	75
3.4. Acolhimento e Integração	78
Metodologia de Investigação - CAPÍTULO IV	80
4. Problemática:.....	80
4.1.1. Pergunta de partida:.....	80
4.1.2. Objetivos: Contexto e Ambição de Estudar Este Tema	80
4.1.3. O que queremos responder	80
4.2. Objeto de estudo: Centro Comercial <i>Alpha</i>	81
4.3. O Processo de Integração no Centro Comercial <i>Alpha</i>	81
4.3.1 Para alguns funcionários uma das principais contrapartidas é o plano de carreira.	84
4.4. Objetivos e questões orientadoras	86
4.5. Tipo de Estudo	87
4.6. Determinação da população alvo e seleção da amostra.....	89
4.7. Metodologia para inquérito	90
Questões Apresentadas	92
CAPÍTULO V.....	102
5. Análise de Resultados	102
5.1. Discussão dos resultados do estudo de caso.....	105
CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
Referências Bibliográficas	111
Anexo I	127
Anexo II.....	129

Índice de Figuras

Figura 1 – Processo de comunicação.....	13
Figura 2- Fluxo do processo comunicativo	25
Figura 3- Modelo processual da socialização de recém-chegados	59
Figura 4 – Género dos inquiridos	91
Figura 5 – Idade dos inquiridos	92

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Jones (1986).....	52
Tabela 2- Quadro esquematizado e resumido das táticas socializadoras.	57
Tabela 3 - Agenda de formação da empresa - Fonte: Próprio Autor.....	82

PARTE I - Introdução

O seguinte estudo tem por objetivo divulgar junto do público académico e empresarial um conceito que ganha cada vez mais notoriedade no mercado empresarial; a Socialização Organizacional, o processo de socialização de indivíduos recém-chegados a uma organização.

É fundamental ter em consideração que o objetivo de qualquer empresa, independentemente da sua área de atuação, visa sempre o lucro, para se conseguir manter no mercado, proporcionando não só a satisfação das necessidades dos clientes, através dos produtos ou serviços que comercializa, mas também o funcionamento da empresa perante a sociedade, detentora de valores, promovendo o emprego e a estabilidade social dos colaboradores, sejam estes funcionários, fornecedores, público ou accionistas. Em todo o mundo são feitos grandes investimentos nesta componente, devido à importância que os especialistas em comunicação e recursos humanos reconhecem às práticas utilizadas por determinada entidade.

Ao longo da dissertação pretende-se explicar os principais conceitos agregados às técnicas mais usuais desta disciplina, com o objetivo de verificar como os processos e táticas de socialização utilizados pelas organizações influenciam funcionários recém-chegados.

Serão estudados alguns intervenientes que, através de um questionário qualitativo, prestaram a sua declaração acerca da forma como foram admitidos numa organização e participaram no processo de socialização da mesma. A principal questão orientadora do estudo é:

-Como ocorre o processo de socialização do recém-chegado a uma empresa e qual o papel da prática de socialização utilizada nos assalariados?

Esta questão pode desdobrar-se em muitas outras que auxiliam a condução do estudo, tais como:

-Que táticas de socialização são apresentadas pela organização;

-Quais são as tarefas que os gestores utilizam para que exista uma transição bem-sucedida;

-Como é que estas táticas de socialização são vistas do ponto de vista do indivíduo recém-chegado.

O comportamento organizacional explora e estuda processos comportamentais que implicam indivíduos, grupos e organizações. Será que o indivíduo e a organização na qual ele trabalha podem desenvolver-se mutuamente?

Poderá o indivíduo conciliar os seus próprios valores, necessidades e expectativas com os da empresa que o emprega?

O comportamento organizacional estuda as determinantes, o conteúdo e os resultados da relação de emprego que se estabelece entre o assalariado e a organização, tendo em consideração os interesses de ambas as partes. Examina o universo humano e progressos realizados, mas também a performance dos progressos da relação de emprego. Aborda o domínio da organização, ao considerar esta como um sistema social estruturado, que inclui grupos e indivíduos que trabalham juntos para alcançar objetivos comuns.

A nível individual será estudado o comportamento organizacional que diz respeito a perceções, afetos, atitudes e comportamentos dos futuros funcionários de uma organização, bem como os restantes assalariados que podem já fazer parte da organização, tais como gestores, entre outros. Será analisada a comunicação, dinâmicas e eficácia, bem como a estruturação das organizações, a cultura, socialização organizacional e os efeitos sobre os comportamentos dos indivíduos.

Noutros países, nomeadamente França, o comportamento organizacional, «Organizational Behavior», ocupa um lugar importante dentro de associações académicas de gestão e de psicologia, através de divisões ou de grupos temáticos estrategicamente inseridos em atividades importantes, nomeadamente na *Academy of Management*, na *Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, na *Society of Industrial and Organizational Psychology*, na *European Association of Work and Organizational Psychology*, na *Association Internationale de Psychologie du travail de Langue Française*.¹

¹ Segundo classificação de revistas científicas do domínio elaborada em 2001, por The Society of Industrial and Organizational Psychology, 1. *Journal of Applied Psychology*; 2. *Personnel Psychology*; 3. *Academy of Management Journal*; 4. *Academy of Management Review*; 5. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; 6. *Administrative Science Quarterly*; 7. *Journal of Management*; 8. *Journal of Organizational Behavior*; 9. *Organizational Research Methods*; 10. *Journal of Vocational Behavior*.

A primeira parte da dissertação insere-se na análise de conceitos ligados à comunicação, ao fluxo comunicativo, e a pesquisas que estudam a dinâmica da comunicação dentro das organizações, nomeadamente a comunicação interna.

De seguida, será explorado o tema da Socialização Organizacional e a respetiva ascensão até aos dias de hoje. Passa pela renovação do conceito que teve como base pesquisas de autores, cujo contributo correspondeu a um grande destaque deste tema, entre eles, com maior notoriedade, Van Maanen (1979), Schein (1979), Jones (1986), entre outros. O estudo da Socialização Organizacional permite integrar numerosas problemáticas de gestão dos recursos humanos, desde o recrutamento e a integração dos assalariados, até à gestão das carreiras e à gestão dos trabalhadores, passando pela condução da mudança organizacional, e as capacidades do indivíduo. A evolução do conceito é pensada como um processo que visa, por um lado, a aquisição de normas, de valores e de saberes pelos recém-chegados que a empresa deverá ter a capacidade de inspecionar e, por outro lado, a transmissão dessas normas e valores no interior de uma organização. Estes objetivos são determinantes para a gestão de recursos humanos no que toca à seleção e recrutamento das pessoas, de sua integração, e às implicações que o processo tem no sucesso da respetiva carreira. O conceito de socialização organizacional permite compreender como pode ser feita a integração de um indivíduo numa empresa. As pesquisas mostram que o indivíduo e a organização desempenham cada um o seu papel neste processo. Os métodos e instrumentos de socialização organizacional estão incluídos neste capítulo.

Por fim, o último capítulo estende a pesquisa do conceito através de um *case study* que estuda o processo de socialização numa organização nacional escolhida pelo autor da dissertação, que acentua e examina detalhes acerca da forma como o processo de socialização é praticado na integração dos assalariados. A pesquisa permite pôr em perspetiva a socialização a que os assalariados estão sujeitos para poder futuramente enfrentar e executar corretamente o seu papel na organização. Por outro lado, permite ao leitor verificar a realidade, no que respeita aos métodos utilizados pelos departamentos de gestão de recursos humanos para obter a performance e valores desejados no novo funcionário.

Através desta dissertação os leitores serão levados a aprofundar conhecimentos sobre os comportamentos individuais e coletivos, essenciais para que seja possível a socialização organizacional no trabalho.

A Dissertação foi redigida seguindo o novo acordo ortográfico em vigor.

Enquadramento Teórico - CAPÍTULO I

1. Comunicação

A comunicação² é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. No mundo organizacional em que vivemos atualmente essa necessidade é indispensável. É importante tornar os funcionários mais influentes, integrados e informados, fazendo-os sentir uma proximidade com a organização, como se fizessem parte dela. Foi dessa forma que a comunicação interna passou a ser imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção.

O processo de comunicação envolve no mínimo duas pessoas: O Emissor e o Recetor, ou seja, quem envia e quem recebe. O seu conteúdo é geralmente uma mensagem e o seu objetivo é a compreensão por parte de quem recebe. A comunicação só ocorre quando o recetor a interpreta.

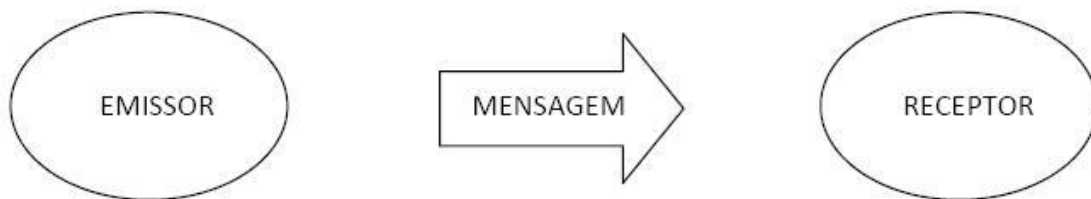


Figura 1 – Processo de comunicação

É através da Comunicação Interna que é possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da organização com o seu público interno. Neste sentido, entender todos os níveis hierárquicos em que esta comunicação se realiza é uma das exigências para atingir eficácia organizacional. No entanto, acaba por ser um desafio às organizações fazer com que este processo de comunicação flua de forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo proposto.

O trabalho em equipa precisa de ser constantemente motivado com uma postura de empatia e cooperação por forma a afastar as falhas na comunicação. O envolvimento dos colaboradores no processo organizacional, que tem como base uma boa qualidade comunicativa, é uma condição imprescindível ao bom funcionamento da organização. A falta de cultura do diálogo, abertura à conversação, a troca de ideias, opiniões,

² A Comunicação é um vasto domínio, possuindo componentes tais como teoria da informação, comunicação intrapessoal, interpessoal, marketing, publicidade, propaganda, relações públicas, análise do discurso, telecomunicações e jornalismo.

impressões e sentimentos é um problema que prejudica o bom funcionamento das organizações.

A imagem da empresa é extremamente importante para a sobrevivência da mesma. Para a sua imagem ser consolidada, é necessário transformar os seus funcionários em verdadeiros embaixadores da organização. Nesse sentido, a relação entre o empregado e o empregador tem vindo a ser discutida ao longo dos últimos anos, pois não basta ter uma grande equipa talentosa e motivada para desempenhar determinada função. Se o grupo não estiver bem informado, se não existir uma comunicação adequada, não será possível potenciar a força humana da empresa (Alberto Ruggiero, 2002)³.

Existem, segundo Stoner⁴ e Freeman (1999), quatro fatores que influenciam a eficácia da comunicação nas organizações:

- **Canais formais da comunicação:** Os canais cobrem uma distância cada vez maior à medida que as organizações crescem e se desenvolvem, de forma a atingir comunicação eficaz.
- **Estrutura de autoridade:** Verificam-se diferenças hierárquicas que permitem identificar quem devemos contactar.
- **Especialização do trabalho**
- **Propriedade da Informação**

1.1 Fatores que influenciam a Comunicação

A qualidade da comunicação tem como base alguns pontos considerados bastante importantes:

- Autenticidade no relacionamento entre colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em grupo;
- Abertura e disposição de disponibilizar informação a todos os colaboradores;
- Prioridade à comunicação em termos de tempo, recursos e sintonia de todos com o sucesso da empresa em mente;
- Busca de informação precisa para realizar de forma eficaz o trabalho.
- Constante aprendizagem do que é comunicado;
- Desenvolvimento de competências base em comunicação, por forma a assegurar a qualidade das relações internas;
- Rapidez na comunicação a realizar;
- Preocupação em manter o equilíbrio entre tecnologia e o contacto pessoal.

³ Alberto Ruggiero, Autor, pós-graduado em Gestão Estratégica de Negócios, Psicologia Organizacional, Administrador de Empresas.

⁴ Mark Reed Stoner, Professor, Department of Communication Studies.

Desde há muitos anos que se verifica a ocorrência de sucessivas evoluções no contexto das organizações. Com a evolução da sociedade alteram-se também as suas estruturas, que eram extremamente verticalizadas e que predominavam no cenário organizacional. Atualmente, com a adaptação aos tempos e às exigências, a maior flexibilidade nos modelos administrativos permite o relacionamento entre as pessoas visando proporcionar um ambiente agradável e coeso, caracterizando-se assim como uma estrutura horizontal, sem, no entanto, omitir a existência de controvérsias possivelmente existentes em algumas organizações.

Num cenário global de mudanças corporativas e comportamentais, a comunicação persiste num meio apropriado para contornar esse ambiente em transformação, principalmente em relação à administração de conflitos e resistência por parte dos empregados. Para isto, não é possível deixar de considerar os fatores que envolvem a cultura e o clima organizacional, sendo que este contém valores ambíguos, envoltos por questões de confiança entre os sujeitos participantes. Devido às organizações possuírem estruturas formais ou informais surgem paralelamente as comunicações relacionadas com cada uma dessas estruturas.

A comunicação formal é apresentada por Schermerhorn⁵ (1999, p. 261) como sendo aquela que *“segue a cadeia de comando estabelecida pela hierarquia de autoridade da organização. Assim, está diretamente relacionada com o organograma organizacional, obedecendo à ordem hierárquica definida. Esse tipo de comunicação usufrui, na maioria das vezes, de cartas, relatórios, memorandos e outras formas escritas e impressas para transmitir sua mensagem.”*

No que diz respeito à comunicação informal caracteriza-se como sendo aquela que *“se desenvolve separadamente da estrutura formal e não segue a cadeia de comando. É chamada, às vezes, boatos”*. Schermerhorn (1999, p.261). Isso acontece principalmente porque esse tipo de informação não está devidamente formalizada. Apesar disso, possui também a vantagem de agilizar o processo comunicativo. Para Robbins⁶ (1998, p.464), as comunicações informais *“surgem para atender às necessidades que não são satisfeitas através de comunicação formal. Não são*

⁵ John R. Schermerhorn - Professor of Management in the College of Business at Ohio University. Especialista em administração geral, mudança organizacional e cooperação interorganizacional.

⁶ Robbins – é escritor e orador motivacional. Responsável pela criação de técnicas neurolinguísticas que permitem utilizar recursos de comunicação interna e externa ao indivíduo de forma mais eficiente. Já treinou personalidades mundiais desde membros da realeza, políticos e presidentes, atores de Hollywood, desportistas de elite.

aprovadas pela administração e não existe uma hierarquia estrutural pré-determinada”.

O equilíbrio entre as redes formais e informais é apontado por Torquato (2004) como fundamental para a fluidez do processo comunicativo nas organizações. Algumas administrações não aceitam essa forma de comunicação porque esta pode desviar os funcionários das suas principais atividades, tornando-se desvantajosa no sentido de transmitir informações incorretas e inoportunas.

Para Stoner (1999: 338), a comunicação é o processo através do qual os administradores realizam suas funções de planeamento, organização, liderança e controle. Com isso, a comunicação passa a ser uma atividade à qual os administradores dedicam grande parte do seu tempo. Para além do organograma organizacional que constitui a estrutura formal e onde se estabelece claramente os níveis de autoridade e as atribuições de função, todas as organizações convivem com o que se chama de “estrutura informal” – constituindo nesse estudo um dos pontos de maior observação e análise do processo de comunicação.

Cabe salientar que as estruturas informais de uma organização são grupos construídos, sobretudo, a partir das relações sociais e afetivas dos seus membros. Apesar de seguirem os padrões e normas da organização esses grupos têm os seus próprios códigos de conduta, autoridade e poder. As pessoas revelam, nas relações informais, os seus sentimentos, perceções e atitudes, o que muitas vezes é ignorado na estrutura formal. A rede informal é uma liga de interesses, expectativas, frustrações, alegrias, e desconcentração da comunidade. Perante isso, torna-se perceptível que, sem uma política sistematizada de comunicação, as estruturas informais mostram ser ainda mais fortes e com maior poder de influência sobre seus membros. E a comunicação direta, através do face-a-face, transforma-se no principal meio de transmissão interno de informação, podendo desta forma comprometer a própria identidade da organização.

Para Kunsch⁷ (2001), a missão da comunicação integrada é estabelecer uma política global de comunicação, direcionando e orientando todos os sectores para se atingir os objetivos da organização, para que os objetivos pessoais e/ou de grupos não prevaleçam sobre o objetivo final. É através da integração que se consegue alcançar o conjunto de interesses e dos objetivos das partes de uma organização. Sem ela, geram-se conflitos, uma vez que a autonomia e a liberdade de um grupo podem, sem integração,

⁷ Margarida Maria Krohling Kunsch - Docente em Teorias e Processos de Comunicação Institucional, doutora e mestre em Ciências da Comunicação.

comprometer o trabalho e o desempenho de outro grupo dentro da mesma organização. Quanto maior a organização e a missão a ser realizada, maior a possibilidade de falta de integração. Por isso, um dos principais problemas com que as organizações se defrontam é a integração de suas diversas partes para assegurar um desempenho geral eficiente (Lawrence; Lorsch, 1972).

1.2 A comunicação interna e sua importância nas organizações

A comunicação interna nas organizações e as suas entidades nem sempre foram valorizadas ou reconhecidas como algo de muito importante para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações, ao contrário do que acontece hoje.

Na era da informação e num momento em que todos nós passámos a ter acesso à tecnologia em grande escala, a habilidade de processamento de dados e a sua posterior transformação em informações úteis e prontas para serem utilizadas nas tomadas de decisões, representam, por si só, uma oportunidade extremamente valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo dos negócios. Só através de uma comunicação interna eficiente é que surge a troca de informações. É papel do profissional de relações públicas fazer com que haja interação entre todo o universo organizacional.

A Comunicação Interna trabalha na identificação das necessidades – tanto da empresa para com seu público interno, quanto do seu público interno para com a empresa, verificando o que é esperado da organização em termos de comunicação. Essa resposta deve ser obtida através de um diagnóstico, com base em pesquisas e no estudo das relações comunicacionais. É importante ouvir colaboradores de todos os níveis antes de elaborar, implantar, desenvolver e manter um projeto de Comunicação Interna.

Torquato (2004) propõe ainda uma diferenciação de conceitos a partir de três fatores, cujas variáveis afetam a natureza do processo comunicativo dentro da organização:

- a) **Tecnologia** – agrupa o sistema tecnológico da organização, os equipamentos e os procedimentos. Esta variável tem influência sobre as comunicações administrativas, definindo os seus padrões;
- b) **Instituição** – compreende-se como sendo a identidade normativa - como as normas, os processos, sistemas de trabalho, as políticas, os princípios e valores organizacionais.
- c) **Sentimento** – esta variável está relacionado com os padrões, atitudes e comportamentos das comunidades internas.

Assim, entende-se por comunicação interna o esforço de comunicação desenvolvido por uma organização, empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais, como jornais, boletins, relatórios, cartas, manuais, entre outros, que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da alta administração com os restantes indivíduos que fazem parte do público interno, além de envolver a comunicação entre os próprios atores sociais que integram esse público.

De modo geral, o sucesso de uma empresa começa primeiro na sua instância interna, através das habilidades de comunicação de que ela disponha. Não somente o apoio, mas também o envolvimento efetivo da alta administração e de todos os seus funcionários – em diferentes níveis, em diferentes mundos e conexões – só assim se pode assegurar as operações básicas de uma organização. Apesar da alta tecnologia, o mundo continua a exigir a atenção dos administradores em relação às pessoas, suas habilidades e competências.

1.3 Alguns dos principais objetivos da comunicação interna são:

- Tornar Influentes, informados e integrados, todos os funcionários da empresa;
- Facilitar a comunicação empresarial, tornando-a clara e objetiva para o público interno;
- Possibilitar aos colaboradores da organização conhecer as transformações que ocorrem ocasionalmente no ambiente de trabalho;
- Tornar determinante a presença de colaboradores da organização ao longo dos negócios realizados.

Uma das principais ambições da comunicação interna é conseguir criar uma imagem positiva e um clima adequado para que a filosofia da organização, os produtos e os serviços não sejam interpretados pelos colaboradores apenas como uma tarefa direcionada à administração e aos superiores hierárquicos.

Pretende-se criar um envolvimento de todos que só é conseguido através da criação de objetivos comuns e de um bom conhecimento dos colaboradores que integram a empresa. Devem conhecer-se as expectativas, as ambições e os interesses dos mesmos. A orientação definida pelos responsáveis deve ser o centro para o desenvolvimento de uma comunicação motivadora no seio da organização. Neste sentido, todos os meios de comunicação interna usados têm o objetivo de motivar e unir os colaboradores, por forma a conseguir desenvolvimentos comuns. A forma como as informações circulam pelos diferentes departamentos das empresas é influenciada pela

estrutura hierárquica das mesmas, pelo seu circuito formal e pelas suas relações informais.

1.4 Quando deve acontecer Comunicação Interna

A comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Durante milhares de anos a necessidade de comunicar foi uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios em que vivemos atualmente também existe essa necessidade. Tornar os funcionários mais influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir uma proximidade tão grande, sendo parte dela, fez surgir a comunicação interna, que passou a ser imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, uma maior atenção.

É através da Comunicação interna que é possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público. Neste sentido, entender todos os meios hierárquicos em que esta comunicação se realiza é uma exigência para atingir eficácia organizacional. No entanto, acaba por ser um desafio às organizações fazer com que este processo de comunicação flua de forma eficiente, em todos os momentos.

O trabalho em equipa precisa de ser motivado com uma postura de empatia e cooperação por forma a afastar as falhas na comunicação. O envolvimento de colaboradores no processo organizacional que tem como base uma boa comunicação é condição imprescindível ao bom andamento da organização.

A falta de cultura do diálogo, abertura a conversação, troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos é um problema que prejudica o bom funcionamento de organizações e países. As comunicações administrativas consideradas como fontes de comunicação social e humana encontram os seguintes elementos: Comunicador, mensagem e destinatário. Gustavo Matos, (2005)

O processo de comunicação envolve no mínimo duas pessoas: Emissor e recetor, ou seja, quem envia e quem recebe. O seu conteúdo é geralmente uma mensagem e o seu objetivo é a compreensão por parte de quem recebe. A comunicação só ocorre quando o recetor a interpreta.

1.5 O que se espera da comunicação interna

- Atribuir sentido à vida organizacional;
- Encontrar o equilíbrio entre as necessidades da organização e os seus principais públicos;
- Criar e viabilizar redes de comunicação interna (administradores e agentes de comunicação);
- Mobilizar todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação;
- Criar culturas de colaboração e de partilha de informação;
- Fortalecer relações de vínculo e de confiança, através do reforço de valores, crenças, e rituais aceites e partilhados pela cultura organizacional;
- Conhecer a direção estratégica e estabelecer vínculos constantes entre objetivos a longo prazo e ações diárias;

1.6 Eficácia na Comunicação Interna

Para que haja eficácia na comunicação interna é fundamental conhecer em profundidade o público interno da empresa. É necessário um contacto pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança, que seja possível transmitir expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o seu público interno. É importante que o emissor tenha acesso aos conhecimentos do recetor sobre o assunto a ser abordado, pois, o seu nível de linguagem e o seu grau de interesse são relevantes para que ocorra a sintonia entre ambos. O universo de soluções para a Comunicação Interna é bastante vasto e, desta forma, é necessário entender a realidade de cada empresa, com o diagnóstico específico e a avaliação do cenário de forma integrada, para definir as ações adequadas de relacionamento, materiais, campanhas, e os veículos a serem adotados.

As ações de relacionamento, como o Kit de integração, são a promoção de iniciativas para mobilizar, em momentos-chave, a integração de colaboradores e lideranças. Os novos colaboradores, quando recebidos de forma adequada, conseguem integrar-se mais facilmente na cultura da empresa. Para tal, algumas ações são relevantes nessa integração, tal como transmitir informações de forma clara e direta. Essas questões podem ser esclarecidas por via oral, em palestras, ou impressos, o que facilita o seu entendimento, principalmente se houver diferentes níveis socioculturais na organização. Os guias e manuais de Comunicação Interna, Ética e Conduta são

geralmente distribuídos nos primeiros dias de trabalho ou formação dos colaboradores, veiculam informações que visam facilitar a integração do profissional na cultura da organização e motivar o seu comprometimento para uma maior consciência e unicidade de visão sobre as normas de conduta, processos e forma de atuação da empresa.

Os veículos de Comunicação Interna são constituídos por canais de comunicação estabelecidos de forma permanente, com periodicidade e formato definidos. A possibilidade de interação entre emissor e recetor deve ser contemplada em todos os movimentos, ampliando a abrangência e divulgando, para além da área de comunicação, a forma como a empresa troca as suas informações, gera e compartilha conhecimento. Os materiais e campanhas de Comunicação posicionam a organização – dando relevância aos seus conceitos de Missão, Visão, Valores, Políticas e Objetivos Estratégicos de Negócio para o público.

Torquato (2004) destaca que para esta eficácia os canais efetivos da comunicação interna – jornais, revistas, boletins, murais, devem estar enquadrados nas características que determinam a atualidade, a periodicidade, a universalidade e a difusão coletiva. Torquato deixa claro que a escolha do canal apropriado está associada à dimensão da organização, à dimensão espacial que as suas unidades atingem, aos tipos de público e à periodicidade das mensagens.

1.7 Comunicação de crise

Esta comunicação implica uma resposta comunicacional da empresa a uma situação crítica, de grande ou pequena dimensão, ou a um desastre que coloque em risco o seu funcionamento institucional. Os documentos orientam a equipa para como agir em casos de gestão de crise. O manual é organizado a partir do diagnóstico dos fatores internos e externos que podem gerar um problema de imagem da organização, para que seja possível realizar a gestão e prevenção de crises na empresa. Normalmente, é entregue somente aos níveis hierárquicos de chefia.

1.8 Ações de relacionamento (Canais da comunicação)

- **Manuais de posicionamento nas Redes sociais Digitais** - Cada vez mais o conteúdo disseminado pelos utilizadores das redes sociais digitais causam consequências na reputação das empresas. Por disso, é necessário definir uma

política de conduta dos funcionários nessas redes. Com a criação de um documento apropriado, a empresa deixa claro como espera que a sua equipa irá interagir no ambiente online, principalmente quando fizer referência à marca ou aos seus produtos e processos.

- **Comunicação face a face-** Da organização de reuniões diárias de líderes e subordinados a encontros de comunicação com gestores, estas soluções são utilizadas para sensibilizar, aproximar e integrar as pessoas.
- **Workshops-** Os workshops de Comunicação Interna são utilizados para orientar e educar os líderes, principalmente gestores, para desenvolver a competência de comunicação no relacionamento com as suas equipas e na disseminação de informações estratégicas.
- **Programas de vivência dos valores-** Esses programas podem ter conteúdo social, cultural ou desportivo e são realizados com o objetivo de colaborar com a bagagem de conhecimento e a integração dos colaboradores da empresa e públicos de relacionamento imediato, como a família. Podem contribuir tanto com conhecimentos específicos de uso diário no trabalho quanto com conhecimentos sobre assuntos gerais ainda pouco difundidos entre os colaboradores. Exemplos: palestras, mesas-redondas, cursos, campeonatos, Dia do Desporto, Dia do Voluntariado etc. Além de relacionar conceitos como criatividade, inovação e sensibilidade, também podem fortalecer a união e a comunicação interpessoal.
- **Intranet e correio eletrónico:** Estes são dois instrumentos fundamentais na comunicação interna do século XXI, pois a evolução informática e a hipótese de substituir os papéis e os correios tradicionais por veículos eletrónicos permitem uma velocidade jamais alcançada. Todos os instrumentos de comunicação existentes em papel podem ser substituídos por instrumentos eletrónicos. O correio eletrónico é o grande veículo escrito de comunicação à distância que permite rapidez e fiabilidade instantânea. A intranet é a rede privada que pode conter todos os documentos da empresa com vários níveis de acesso e áreas de discussão online.
- **Reuniões:** Reuniões são instrumentos de comunicação oral usados nas empresas e que juntam várias pessoas para tratar de assuntos específicos. As reuniões oferecem a oportunidade de coordenar as várias atividades, estimular o

envolvimento, solicitar novas ideias, motivar grandes níveis de desempenho e comunicar a cultura corporativa. As reuniões são um importante instrumento de comunicação porque permitem oportunidades de estabelecer comunicações em ambos os sentidos. Convém referir que deve partir da própria administração o incentivo para que neste tipo de comunicação haja participação e questões por parte dos colaboradores.

- **Telefone e telemóvel:** O telefone e o telemóvel são instrumentos de comunicação que se utilizam para a comunicação oral à distância. São o maior substituto da comunicação cara-a-cara e o mais utilizado na grande maioria das empresas. No entanto, o telefone é menos rico que o telemóvel na transmissão da mensagem, uma vez que não transmite qualquer tipo de informação visual. Quando falamos destes instrumentos de comunicação, devemos considerar que na comunicação da empresa está incluído o atendimento telefónico, que pode ser uma forma íntima e personalizada de lidar com o consumidor. O atendimento telefónico é uma das faces da empresa e deve ser criteriosamente trabalhado porque pode destruir todo um trabalho de fundo em termos de imagem. A forma como os colaboradores atendem as chamadas dos clientes reflete o que a empresa é e, como muitas vezes é um primeiro contacto, é crucial que seja feito da melhor forma.

1.9 Tipos de comunicação nas Organizações

Nas organizações, a comunicação apresenta diferentes formas que variam de acordo com os elementos, contexto e tipo de comunicação a ser utilizado. Geralmente divide-se em dois tipos: **comunicação verbal** e **comunicação não-verbal**.

Na primeira forma, a comunicação envolve participação, transmissão e troca de conhecimento e experiências. A comunicação verbal pode ser interna quando o processo acontece dentro da empresa; e externa, quando ultrapassa os limites da empresa, ocorrendo entre esta e o público. Seja através da comunicação verbal ou não verbal, a informação é indispensável aos funcionários de uma empresa para que exista possibilidade de atingir metas. É através da informação que se pode detetar áreas problemáticas capazes de impedir a realização de objetivos propostos, pois, de outra forma, a eficiência no trabalho não seria alcançada.

Segundo Du Brin⁸ (2001), a comunicação não-verbal, de um modo geral, pode ser dividida em várias categorias:

- Ambiente – espaço físico. Exemplo: a decoração do escritório ou o local escolhido para a organização de um evento.
- Linguagem corporal
- Postura
- Gestos das mãos – Exemplo: aplausos.
- Expressões e movimentos faciais – aspetos e movimentos que podem indicar aprovação, desaprovação ou descrença.
- Timbre de voz – pode comunicar confiança, nervosismo ou entusiasmo.
- Vestuário e aparência – comunicam graus de importância.

Quanto ao tipo de comunicação a ser utilizado, pode ser: formal (realizada através da hierarquia) e informal (realizada fora do sistema convencional).

⁸ Andrew J. DuBrin é um professor de administração na Faculdade Saunders of Business no Instituto de Tecnologia de Rochester, onde tem ministrado cursos em comportamento organizacional, liderança e gestão de carreira. Obteve seu doutoramento em psicologia industrial / organizacional na Universidade Estadual de Michigan.

Fluxo do processo comunicativo

Figura 2- Fluxo do processo comunicativo



Segundo Du Brin (2001), as mensagens nas organizações viajam em três direções: para baixo, para cima, e na horizontal. A comunicação descendente é aquela que parte do superior hierárquico, da empresa para os subordinados – envolve os relatórios administrativos, manuais de políticas e procedimentos, jornais internos da empresa, cartas e circulares, relatórios escritos sobre desempenho, manuais de empregados, entre outros. A comunicação ascendente ocorre de baixo para cima, do subordinado para o superior. Envolve processos, tais como memorandos escritos, relatórios, reuniões grupais, conversas informais com o superior. Apresenta propósito informativo e auxilia na tomada de decisão.

Para Torquato (2004), “*são os fluxos que constituem os caminhos, os desvios e os degraus que atravessam a comunicação*”. O fluxo ascendente e descendente de informação é essencial para a existência de um ambiente de confiança, de cooperação e de colaboração dentro das empresas. Deve ser sempre dado feedback aos funcionários acerca do seu trabalho e desempenho para evitar distanciamento entre os níveis hierárquicos, de diretores, chefias e colaboradores. Os interesses de cada estrutura organizacional, por vezes, não são os mesmos, podendo criar situações de conflito. Quando isto acontece, é necessário fazer adaptações nas formas de comunicação para harmonizar a vida dentro da organização (Vasconcelos et. al., 2008, p. 84).

O Fluxo descendente, ou vertical, caracteriza-se como sendo um espelho da rede formal da organização, uma vez que orienta a comunicação da alta e média administração até aos empregados. Geralmente é de grande importância do ponto de vista da gestão organizacional, pois funciona como uma ferramenta para direcionar o

comportamento da organização, dos grupos de trabalho, no que diz respeito às suas estratégias e metas a alcançar.

Por sua vez, o fluxo ascendente, ao contrário do anterior, caracteriza-se pelas sugestões, críticas, necessidades e apelos dos empregados para os altos cargos da organização. Pode estar presente em alguns canais formais de comunicação, como as caixas de sugestões; cartas; murais ou jornais internos; encontros com os dirigentes; pesquisas de âmbito organizacional, mas também através da rede informal. Em muitos casos, é através da comunicação ascendente que os dirigentes tomam conhecimento dos problemas e do quotidiano operacional da organização.

Em contrapartida, Neves (1998) ressalta que o fluxo da comunicação “de baixo para cima” corre o risco de tornar-se menos confiável quando a informação filtrada pelos níveis médios da gerência antes de chegar à alta administração.

O Fluxo horizontal: a comunicação horizontal, ou lateral, ocorre entre os grupos ou pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes, constituindo uma sistematização e uniformização de ideias e informações. As características da comunicação horizontal permitem também que ela oriente a rede informal, facilite a tomada de decisões e promova a integração interdepartamental.

Fluxo diagonal: a comunicação diagonal, ou transversal, acontece em geral com a troca de mensagens entre um superior e um subordinado que sejam de áreas/departamentos diferentes. A sua presença é mais visível em organizações flexíveis, cuja gestão é mais participativa e integrada, com menos burocracia e forte peso nos programas interdepartamentais.

Na comunicação dentro das organizações o fluxo de informação ascendente é mais reduzido do que o fluxo descendente e interrompe-se com maior frequência. Em alguns casos, isto pode acontecer porque os colaboradores que estão no nível mais baixo da estrutura hierárquica evitam comunicar às chefias dados negativos ou desfavoráveis. É desagradável mostrar descontentamento, insatisfação, reclamar ou colocar questões ou problemas, pois existe receio de consequências negativas. O que é transmitido para os departamentos com funções de administração acaba por ser só fatores e/ou dados positivos, levando a distorções nos processos de comunicação. Quando existe dificuldade na comunicação ascendente dentro de uma organização é sinal de que a política interna está errada, as relações e os procedimentos com os funcionários devem ser analisados e provavelmente reestruturados.

Em virtude da comunicação poder ocorrer de forma descendente e ascendente, percebe-se que, no âmbito organizacional, a comunicação, no duplo sentido, torna-se mais eficiente pelo facto de se obter uma resposta por parte do recetor. Isto permite aos superiores receberem informações de seus subordinados, fornecendo informações adequadas do que realmente se está a passar na empresa.

Chiavenato⁹ (2001) demonstra a propósito, que a comunicação nos diversos sentidos é importante, pois os funcionários trabalham melhor quando conhecem os padrões do seu trabalho e as organizações operam com maior eficácia quando seus membros têm um entendimento comum das atividades, o que permite que cada pessoa possa ser auxiliada e incentivada a fornecer a máxima contribuição à organização, utilizando as suas habilidades e capacidades.

Thayer¹⁰ (1972), por sua vez, destaca que a eficácia desse processo é determinada:

- Pela compreensão, da parte do comunicador, do processo de comunicação;
- Pelas atitudes e orientações do comunicador;
- Pelas técnicas que o comunicador emprega. Por isso, a maior responsabilidade do processo comunicativo está centrada na origem do mesmo, entretanto, os restantes sujeitos não podem ser desprezados, na medida em que a comunicação ocorre através da interação de dois ou mais agentes.

Chiavenato (2001, p.166) destaca dois propósitos principais da comunicação na atividade administrativa, que são:

- a) Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir as suas tarefas;
- b) Proporcionar atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos. Assim, com a utilização de meios adequados de comunicação, poder-se-á atingir um ambiente organizacional capaz de conduzir ao espírito de equipa, um desempenho superior nas atividades e, conseqüentemente, um trabalho cooperativo em rede e com partilha de informações. A utilização da comunicação pode ser vista também como uma forma de interpretar o comportamento das pessoas, bem como os símbolos, crenças e linguagens utilizadas dentro das organizações. No ambiente

⁹ Idalberto Chiavenato - Autor na área de administração de empresas e recursos humanos. A sua extensa bibliografia abrange mais de 20 livros de grande destaque no mercado.

¹⁰ Lee Thayer

organizacional, identifica-se uma ampla relação entre os processos de mudança nas empresas e o papel da comunicação nas mesmas.

Este novo paradigma informacional, onde a intuição, a subjetividade e a criatividade assumem uma importância vital, obriga o administrador contemporâneo a prestar mais atenção aos relacionamentos sociais na organização, construídos através da comunicação, que se baseiam nos símbolos e significados partilhados dentro da empresa.

1.10. Funções da Comunicação Interna

Dentro de uma organização é possível verificar que a comunicação interna possui várias funções a desempenhar, tais como, transmitir informação, dar novas orientações a vários níveis hierárquicos, anunciar resultados qualitativos e quantitativos, nos quais a informação pode ser transmitida por duas formas, a comunicação operacional, e a comunicação informativa e motivadora.

A comunicação operacional visa a transmissão de instruções, aspetos técnicos, normas e regras relacionadas com o trabalho e toda a informação relacionada com esta área é divulgada e transmitida por via hierárquica. A comunicação informativa e motivadora é constituída por todos os outros assuntos que os funcionários precisam ou que estão interessados em saber. Esta forma de comunicação tem por finalidade divulgar mensagens que motivem os colaboradores e permitir a mobilização dos mesmos em relação aos assuntos internos da empresa, e aborda temas relacionados com áreas tais como o sistema de produção, objetivos da empresa, o meio em que esta se insere, e a sua organização interna.

Cabe ainda à comunicação desencorajar boatos e informação errada, através da transmissão de mensagens mais claras para que os equívocos não arruinem a motivação e a eficácia individual.

Uma boa comunicação combate a estagnação, a desmotivação e promove um fluxo de conhecimentos que afeta positivamente a eficácia dos colaboradores e o progresso da empresa. As relações públicas internas criam nos funcionários uma predisposição para a aceitação das transformações e para a participação numa mudança que lhes pareça benéfica. E isto é muito importante porque toda a empresa é uma comunidade de trabalho e todo e qualquer colaborador é o «espelho» dessa empresa (Vasconcelos et. al., 2008: 85 e 87).

1.11. Feedback

A comunicação com dois sentidos é aquela em que o emissor envia uma mensagem e recebe feedback. Esta forma de comunicar permite o esclarecimento de dúvidas, torna o recetor mais seguro das suas avaliações, e permite ao emissor perceber se a sua mensagem foi corretamente transmitida. Quando uma chefia não procura saber se os seus colaboradores compreenderam as suas orientações corre o risco de ser mal interpretada. E quando um colaborador não tenta saber junto do seu superior se compreendeu realmente o teor da mensagem recebida corre o risco de realizar tarefas que depois se verifica que não correspondem ao que lhe fora pedido. É muito pouco comum existir uma comunicação com um só sentido. (Rego, 2010, p. 76-77). Em inúmeros exemplos o feedback auxilia as organizações a seguirem percursos que lhes permitam atingir metas e objetivos desejados. Dar feedback aos subordinados permite aos administradores das organizações exercer um papel importante nos ajustamentos comportamentais e na melhoria de desempenhos dos seus colaboradores. Mas é preciso ter algumas precauções na maneira como é dado esse retorno. O excesso de feedback e uma supervisão intensiva sobre o subordinado podem ser interpretados por este como uma chefia demasiado controladora, provocando desmotivação no local de trabalho.

Mas, se o feedback for dado ao colaborador numa fase mais avançada da tarefa, corre-se o risco deste último já ter feito vários erros, tornando-se cada vez mais difícil reorientá-lo num caminho novo para alcançar o objetivo inicial. Outra questão importante relacionada com o feedback é que este é mais vantajoso quando refere informação positiva e negativa sobre a avaliação do funcionário. Se só for transmitida informação negativa do colaborador, este deixa de cometer os respectivos erros para que não seja chamado à atenção e sofra sanções. Mas se só receber retorno desfavorável, o funcionário pode, com o medo, começar a perder iniciativa e pró-atividade. Ao não conhecer dados positivos sobre o seu desempenho este não sabe o que estava a fazer bem e o que pode vir a ser repetido.

Assim, é importante que os responsáveis transmitam o retorno favorável para reforçar a repetição dos bons comportamentos, e que dê um retorno desfavorável sobre o que está incorreto para que o colaborador tome consciência disso e faça os ajustamentos necessários à sua correção. (Rego, 2010, p. 425).

1.12. Socialização e cultura organizacional

O estudo da socialização começa fundamentalmente no final do século XIX e emerge dos campos da sociologia, psicologia e psicologia social. A transposição para as ciências de gestão acabou por ser fácil e natural. As organizações, sendo uma forma particular de grupo social, são indivíduos em interação que encontram obstáculos e pontos fortes na integração.

Segundo Levy Jr.¹¹ (1973), a socialização é um processo contínuo através do qual o indivíduo ao longo da sua vida aprende, identifica hábitos e valores característicos que o ajudam no desenvolvimento de sua personalidade e na integração em grupos, tornando-o sociável. Para o autor, “*em estado de isolamento social, o indivíduo não é capaz de desenvolver um comportamento humano, pois este deve ser aprendido ao longo de suas interações com os grupos sociais*”.

Durkheim¹² (1997) ressalta a importância da socialização ao mostrar que a sociedade só pode existir porque penetra no interior do ser humano, moldando a sua vida, comportamentos, e cria conseqüentemente consciência, ideias e valores.

Ao longo do processo de desenvolvimento humano o indivíduo participa em inúmeros grupos sociais. A socialização faz com que a pessoa adquira as normas que definem os critérios morais e éticos, conforme os padrões da sociedade em que está inserido. Durante a constante interação com o meio o indivíduo vai interiorizando crenças e valores, e constrói dessa forma padrões de comportamento próprios para interação em cada grupo. Tais valores serão consolidados e irão determinar as suas escolhas, entre as quais, as escolhas profissionais.

Este mesmo processo revela-se crucial no contexto de uma organização. Ao ingressarem num novo grupo, os funcionários precisam ser apresentados aos valores, crenças, normas e práticas da organização, passando por um processo de socialização que lhes permitirá articular-se com os processos de comunicação e de integração.

Os recém-chegados, ao entrarem nas organizações, podem experienciar um súbito choque de realidade ou surpresa quando as suas suposições sobre a forma como as pessoas interpretam e respondem a ações ou acontecimentos não obedecem às que

¹¹ Marion Joseph Levy Jr. - Foi um sociólogo norte-americano conhecido pelo seu trabalho em teorias da modernização

¹² Émile Durkheim foi um dos primeiros sociólogos a criar métodos na sociologia e foi um dos fundadores da escola francesa, posterior a Marx, que combinava a pesquisa empírica com a teoria sociológica.

realmente prevalecem nos seus novos contextos. Como resultado, os recém-chegados vêm-se obrigados a reavaliar as suas premissas sobre estas organizações e a procurar informação sobre a razão do comportamento das pessoas. Uma das principais formas de como as organizações podem influenciar o processo de aprendizagem é utilizando táticas específicas de socialização.

Van Maanen¹³ e Schein¹⁴, dois grandes mestres da teoria organizacional, dão uma explicação de como os métodos de socialização influenciam um determinado resultado de socialização e de orientação de desempenho. De acordo com a sua teoria, os recém-chegados respondem aos seus papéis, desempenhos de formas diferentes porque as táticas de socialização aplicadas pelas organizações moldam a informação que recebem. Fornecendo e retendo informação ou facultando informação de diversas maneiras, os responsáveis pelas organizações podem encorajar os recém-chegados a interpretar e a responder a situações de uma forma previsível.

1.13. Cultura Organizacional

Desde o final do século XIX que antropólogos elaboraram inúmeros conceitos sobre cultura. A cultura é um tema que, desde os anos oitenta do século XX, despertou a atenção dos grandes órgãos administrativos, pois a ideia de que os grupos partilham de princípios comuns, tais como valores, crenças e normas, tem vindo a revelar-se interessante para entender o funcionamento e desempenho das empresas, trazendo assim melhores resultados no momento da tomada de decisões que podem fazer a diferença, especialmente quando os mercados são muito competitivos, como é característico da sociedade global atual.

A cultura organizacional é uma importante ferramenta que tem como fundamento a integração dos colaboradores com os princípios e valores implantados pela organização. A partir desta integração a empresa tende a desenvolver ações e estratégias que aprimoram a socialização do indivíduo, sendo de grande importância a

¹³ John Eastin Van Maanen - trabalha nas áreas de comportamento organizacional e teoria. Professor dos estudos organizacionais na Sloan School of Management do MIT. Muito conhecido pelas suas contribuições para os estudos qualitativos em gestão organizacional. As suas publicações incluem estudos metodológicos sobre a escrita de etnografias organizacionais e as relações de poder no local de trabalho.

¹⁴ Edgar Henry Schein é reconhecido como um dos psicólogos mais proeminentes no campo do desenvolvimento organizacional. Conhecido como um teórico dos negócios americano. Devido aos seus extensos trabalhos na área do desenvolvimento organizacional tem desempenhado um papel importante na determinação das variáveis que têm um papel importante no estudo e procedimentos de organização complexa. Ex-professor da MI Sloan School of Management, deixou uma marca notável no campo do desenvolvimento organizacional, incluindo o desenvolvimento de carreira, a consulta do processo do grupo e a cultura organizacional.

participação dos gestores e outros profissionais na disseminação da cultura organizacional transmitida aos colaboradores, não só como maneira de ditar os costumes da empresa, mas, principalmente, de integrar os funcionários com os valores e objetivos organizacionais.

Deste modo, a forma de tratamento dos colaboradores e das relações entre os grupos pertencentes ao ambiente geral da organização devem ser compreendidas demonstrando de que maneira essa fase primária de integração afeta ou impulsiona o conceito cultural da empresa.

A maioria dos autores que estudaram e escreveram acerca da cultura organizacional baseiam-se no conceito de cultura para avaliar e identificar os padrões de comportamento, das crenças, dos valores espirituais e materiais, que são repassados entre grupos de uma sociedade e de uma organização.

De acordo com Freitas (1991), a cultura organizacional é um sistema de crenças e valores, tradições, hábitos e costumes, que se traduzem numa forma relativamente estável de interações e de relacionamentos sociais típicos da cada organização. A cultura de uma organização sofre alterações com o passar do tempo, podendo ocorrer variações de acordo com o estilo de trabalho das novas gerações, sendo possível flexibilizar algum processo culturalmente mantido, a fim de atender a necessidades do mercado, como, por exemplo, o estilo de trabalho dos funcionários.

Johann (2006) afirma também que o estudo da cultura organizacional é importante porque tem relação direta com os resultados da organização. Quando a cultura de uma organização é conhecida, torna-se muito mais fácil trabalhar com as mudanças que podem prejudicar ou potencializar os objetivos e metas a serem atingidas. Sobretudo nos processos de mudança em que pode haver roturas no relacionamento entre a organização e os colaboradores, é fundamental conhecer a cultura da organização para evitar barreiras e aproveitar as oportunidades que possam surgir.

De entre os vários conceitos de cultura organizacional apresentados por Freitas (1991), o que parece ser mais completo e abrangente é:

-A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem numa amostra suficiente para que sejam considerados válidos, são depois transmitidos aos restantes membros da

organização a melhor forma de agir, perceber, e pensar em relação aos potenciais problemas. (Freitas, 1991)

As organizações têm o objetivo de divulgar a sua cultura através de um ou mais processos de socialização para que os colaboradores possam também adequar-se aos padrões de comportamento da empresa, de maneira a que venham a assimilar essa cultura, podendo assim desenvolver as suas capacidades produtivas, em benefício do desenvolvimento da organização. Isso só é conseguido se esse processo de socialização for bem aplicado pela empresa e, conseqüentemente, bem absorvido pelos funcionários. (Shinyashiki¹⁵, 2003)

¹⁵ Gilberto Tadeu Shinyashiki - Graduado em Psicologia pela Universidade Metodista de São Paulo (1976), mestrado (1995) e doutoramento (2000) em Administração pela FEA-Universidade de São Paulo. Visiting Student na ESSEC (1990-1991) e Visiting Fulbright Scholar na The Wharton School (1997-1997). Foi Diretor de Recursos Humanos da Universidade de São Paulo (1999-2002). Desde 1994 é professor na Universidade de São Paulo. Tem experiência na área de Administração de Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de recursos humanos, liderança, comprometimento, cultura organizacional e socialização.

CAPÍTULO II

2. Socialização Organizacional

O capítulo seguinte tem como assunto principal a apresentação do conceito de socialização organizacional. Irão ser expostos no mesmo definições de referência e trabalhos que explicam os processos ligados à vida organizacional. Alguns autores são reconhecidos como os fundadores do conceito de socialização organizacional. As definições que propuseram servem, ainda hoje, de referência para a maior parte dos trabalhos sobre o tema. Alguns conceitos focam os processos, outros os conteúdos. As pesquisas de Van Maanen relativas à visão da organização são um exemplo do dinamismo destes processos através das fases da socialização, tendo como principal ideia que a gestão da socialização deve ter em consideração os fenómenos experienciados e sentidos pelas pessoas que se inserem num contexto de trabalho.

A socialização acontece durante toda a carreira de um indivíduo, mas o conceito é, sobretudo, utilizado para o estudo do início da vida profissional.

2.1. Emergência do tema da socialização organizacional.

As primeiras teses sobre o tema da socialização organizacional surgiram nos finais dos anos 1990, principalmente na gestão de recursos humanos, mas também nos domínios do marketing. A socialização organizacional impõe-se nas ciências de gestão como um quadro teórico que traz elementos de resposta às organizações presentes num contexto económico e social em constante transformação.

A conjuntura económica e social impulsiona o desenvolvimento de pesquisas sobre o tema. Os departamentos de Recursos Humanos devem garantir a transmissão pelos membros experientes das organizações, e a aquisição, pelos recém-chegados, das normas, valores e conhecimentos pré-existentes na organização em causa. A socialização organizacional proporciona também que os professores de áreas como a gestão, em universidades, procurem compreender como é que as organizações poderosas e bem-sucedidas modelavam os membros recém-chegados para incutir os valores de acordo com as estratégias definidas. O sucesso das mesmas teve origem na

boa estrutura e coesão, nos valores presentes e na diversidade proporcionada, de forma a estimular a criatividade e a constante inovação.

Num dos primeiros artigos de Edgar Schein (1968), a socialização é definida como o “*Processo de aprendizagem dos truques de um emprego, de doutrinação e de formação, um processo pelo qual um indivíduo recebe o ensino daquilo que é importante numa organização e nas suas subunidades*”. O autor estabelece que a socialização na organização diz respeito à aprendizagem do sistema de valores, normas e comportamentos apropriados. Inclui também os objetivos da organização, meios para os alcançar, responsabilidades de cada membro e regras de identidade e integridade. Relativamente a estas duas últimas características, Schein acrescenta: “*Por exemplo, um empregado da Ford não é suposto conduzir um Chevrolet, não deve criticar a empresa em público, não deve usar roupa desapropriada nem frequentar locais de má fama. Para modelar os indivíduos, as organizações submetem-nos, por vezes, à chamada fase destruidora, que consiste em «limpá-los» dos seus antigos valores. Ao entrar na nova organização, os valores e identidade da antiga é moldada*”.

A socialização é um fracasso no caso de um indivíduo em conflito não aceitar nenhum dos valores, mas também caso aceite todas as normas e todos os valores da organização, correndo o risco de esquecer a sua própria personalidade. A situação ideal é conseguir um individualismo criativo pessoal, que consista em aceitar unicamente os valores essenciais e em conservar os mesmos individualmente dentro da organização.

Através de uma visão manipuladora das práticas de gestão correntemente utilizadas nas organizações, Lewicki (1981) dá uma interpretação crítica da socialização organizacional. O autor apresenta, num dos seus artigos, a Sedução Organizacional, que é a forma como os indivíduos podem ser atraídos pelos anúncios promissores da organização. Pensam, desta forma, que escolheram livremente entrar na organização, quando na realidade foram seduzidos pela mesma. A variedade de vantagens, de recompensas, gera sentimentos de obrigação nos seus associados.

A sedução organizacional é caracterizada por quatro elementos:

- Uma seleção rigorosa de indivíduos susceptíveis de serem facilmente doutrinados em termos de compatibilidade de valores e objetivos;
- A valorização do estatuto elevado da organização, que oferecerá aos assalariados a oportunidade de se tornarem membros exclusivos e cuidadosamente selecionados;

- Empregos que constituem desafios para os indivíduos e oferecem possibilidades estimulantes de progressão na carreira;
- Um ambiente de trabalho bastante agradável, acompanhado de um sistema de recompensas que satisfaz todas as necessidades dos recém-chegados.

A socialização engloba, para Lewicki (1981), um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos que são suscetíveis de atrair os assalariados. Embora as organizações que praticam «sedução» obtenham dos seus assalariados uma performance elevada, um investimento em tempo e uma grande lealdade, o autor avisa para os perigos desta estratégia, quando pensada a longo prazo. Assim, um sistema destinado a criar a lealdade e implicação acaba por limitar a criatividade e a capacidade para resolver problemas, tal como Schein também reforça. Além disso, porque valoriza a promoção seletiva, este sistema produz inevitavelmente ressentimento nos que não foram eleitos. O resultado é uma deterioração do ambiente de trabalho em que estão inseridos e da reputação da empresa, que fica manchada por aqueles que intervêm desta forma.

Relativamente ao papel ativo do indivíduo, Van Maanen e Schein (1979) prepararam terreno para a abordagem temporal da socialização organizacional. Ambos especificam que “*a socialização acontece de cada vez que um indivíduo muda de papel ou transpõe uma «fronteira» da organização.*” É um facto que a socialização é muito intensa quando se entra na organização inicialmente, mas também existe essa mesma socialização no momento de uma transferência ou promoção, com ambições adequadas ao contexto. Pode igualmente surgir uma necessidade de socialização quando o indivíduo mantém o mesmo papel, mas produz-se uma mudança importante na organização, como a chegada de um novo dirigente ou uma mudança de missão. (Por exemplo: Privatização de uma empresa, mudança de presidência ou chefia.)

2.2. Processo de socialização

O processo de socialização de novos membros é decisivo na reprodução da realidade da organização. É através das estratégias de integração do indivíduo que os valores e os comportamentos vão sendo transmitidos pela organização e interiorizados pelos novos membros. A socialização organizacional é necessária, pois proporciona ao novo membro da empresa a redução da imprecisão de papéis e aumenta a sensação de segurança. Para o departamento responsável, este processo cria uma maior uniformidade comportamental entre os seus membros, desenvolvendo uma base para o entendimento,

colaboração e a redução de conflito. Trata-se de uma estratégia essencial no processo de constituição do sujeito organizacional (Gontijo, 2008).

O processo de socialização é também a ferramenta chave para inserir a cultura da organização no trabalho dos funcionários. Deve ser ajustada a cada mudança organizacional, preservando o pensamento cultural dos seus criadores. Este processo de socialização é aplicado aos novos funcionários através de algumas estratégias que foram sistematizadas por Van Maanen (1996), e complementadas por Pascale (1985) através de etapas conceituadas. As estratégias são escolhidas pelos gestores como meios de aplicação de um processo de socialização para a adaptação dos novos funcionários à cultura da organização.

Segundo Van Maanen (1996), o processo de socialização organizacional é o processo pelo qual o indivíduo aprende valores, normas de comportamentos, que lhe permitem participar como membro de uma organização. Este é um processo que ocorre durante toda a interação do indivíduo com a organização, implicando também renúncia a certas atitudes, valores e comportamentos. Uma vez que é necessária a integração do indivíduo com os princípios e ambiente organizacional para que este possa contribuir com suas habilidades e competências para o seu sucesso profissional e, conseqüentemente, para o sucesso da organização, justifica-se a importância de identificar as estratégias que podem resultar na adequação mútua entre colaboradores e organização, ampliando as probabilidades de desenvolvimento, crescimento e sucesso, tanto da empresa quanto dos funcionários.

Chiavenato (1999) define a socialização organizacional como a maneira pela qual a organização procura marcar no novo membro o modo como este deve pensar e agir, de acordo com os princípios e crenças da organização. A definição de Chiavenato é extremamente abrangente em termos de diversidade organizacional mas, por outro lado, limita o conceito aos que olham para as organizações como um espectro global e vasto, onde os colaboradores são unidades que integram o seu mosaico cultural, assimilando o desígnio de «socialização» como instrumento facilitador da apreensão das orientações e objetivos organizacionais.

Também segundo Mosquera (2000) o processo de socialização é frequentemente identificado como um processo de aprendizagem, no qual cabe à organização o papel pedagógico. Enquanto seres humanos estamos em constante processo de aprendizagem desde que nascemos e quando nos iniciamos numa nova organização este processo não é uma exceção. O novo colaborador, além de aprender, é portador de um potencial que

lhe é característico e único, podendo mesmo em alguns casos, na continuação dos seus objectivos organizacionais, acrescentar mais à organização do que desta receber no seu processo de socialização. Como tal, crê-se existir uma aprendizagem mútua, especialmente em ambientes instáveis ou de constante mudança, onde as verdades de hoje podem não sê-lo amanhã.

Para que um indivíduo recém-chegado a uma organização tenha capacidade para desempenhar as suas funções futuras da forma como os superiores hierárquicos da sua organização pretendem, é necessária uma preparação por parte da empresa. Por norma, os membros mais experientes servem como exemplo no ambiente de trabalho e fonte de aprendizagem para os mais jovens recentemente chegados à organização. Quando um novo funcionário chega a uma empresa, é exposto às rotinas que normalmente acontecem na organização, aprende as bases, conhece os funcionários mais antigos e aprende sobre a empresa e sobre as tarefas que irá desempenhar. Esta sucessão de acontecimentos faz parte do processo de socialização (Fogarty, (2001)¹⁶.

Socialização organizacional é definida por Van Maanen (1978) como a maneira pela qual membros de uma organização estruturam as experiências iniciais da aprendizagem destinada ao indivíduo que irá assumir uma nova posição organizacional, *status* ou papel, dentro da organização. Tal conhecimento, segundo Menguc et al. (2007), não é relacionado nem se destina apenas às tarefas que aquele indivíduo irá desempenhar, mas também a comportamentos e atitudes do papel que ele irá assumir na empresa. Mesmo sendo a socialização uma forma de ensinar comportamentos e atitudes desejadas, Feldman (1981) acredita que não é seu papel produzir conformidade. O processo pretende evitar que o comportamento do sujeito seja extremo e muito fora daquilo que é comum acontecer nas organizações. Não se pretende, necessariamente, criar um exemplo de comportamento e atitudes, e sim evitar um desvio muito grande em relação ao que se pratica regularmente.

Em 1976, Feldman afirmava que o processo de socialização era marcado por três acontecimentos: Em primeiro lugar, a assimilação da cultura e dos valores

¹⁶ Timothy J. Fogarty - Publicou mais de duas centenas de artigos sobre uma ampla variedade de tópicos, em revistas académicas e jornais. Os seus interesses de pesquisa incluem contabilidade, sociologia das organizações empresariais, e a regulamentação dos profissionais. Faz parte do conselho editorial de mais de vinte revistas, incluindo várias fora dos EUA. Exerceu vários cargos a nível nacional para a Associação Americana de Contabilidade, incluindo o presidente da Secção de Interesse do Público, Presidente da Secção Contabilidade, Comportamento e Organizações e Presidente da Secção de Ensino e Currículos.

organizacionais; de seguida, o ajuste ao grupo de trabalho e às normas do grupo, isto é, ao ambiente organizacional; e, por fim, o desenvolvimento de habilidades necessárias para o trabalho (Feldman, 1976). Num outro artigo publicado pelo mesmo autor foram incluídos outros dois acontecimentos no processo de socialização: a aquisição de um conjunto de comportamentos sociais; e a preparação para futuros papéis dentro da organização ou ao longo da carreira (Feldman, 1981). Os indivíduos podem aprender o que deve ser feito na sua nova função através do estudo das futuras tarefas, mas também, principalmente, através das interações sociais. Do ponto de vista de Van Maanen (1978), tal aprendizagem não ocorre num vácuo social, pois as pessoas dentro da organização, como colegas, superiores, subordinados, por exemplo, podem dar suporte, guiar ou mesmo confundir um indivíduo que está a aprender uma nova função. Eles ajudam-no a interpretar os eventos que vivencia e a compreender as respostas que a organização dele espera. Feldman (1981) considera o grupo de trabalho como um importante mediador do processo de socialização. Processo esse que envolve indivíduos e a organização, cada um com suas expectativas sobre o outro. O contacto entre os dois promove uma mudança de tais expectativas e dos comportamentos, através da observação do comportamento do outro.

Para Van Maanen (1978), a partir do momento em que um indivíduo entra numa organização irá ocorrer um processo de socialização. No entanto, a organização pode fazer dessa situação um processo planeado e desenhado pela mesma, ou pode deixar que o processo se estruture no dia-a-dia do novo empregado, através da sua interação com os membros mais antigos. A empresa utiliza estratégias de socialização, sejam elas previamente planeadas ou não. Sendo assim, para que ocorra a socialização não é determinante que os membros mais antigos da organização ou os integrantes da área de recursos humanos tenham pensado anteriormente em como integrar o funcionário na sua nova função. Contudo, Garavan e Morley (1997) afirmam que há vantagens para a empresa que conduz programas de orientação formal com os recém-chegados, pois, eles promovem um sentimento de pertença e de valor próprio do novo funcionário dentro da organização.

Cabe lembrar que o processo de socialização não é restrito aos recém-chegados à organização. Pode ocorrer noutras circunstâncias que não a entrada de um novo indivíduo na empresa. Algumas técnicas de socialização podem ser utilizadas quando um funcionário muda o seu local físico de trabalho, ou cargo. Além disso, Van Maanen (1978) alerta para o facto de que o processo de socialização pode trazer resultados

diferentes para cada indivíduo, pois, os recém-chegados adquirem os conhecimentos e habilidades necessários para assumir um trabalho dentro de uma organização através de formas diferentes. Isso pode ser uma consequência da utilização de diferentes técnicas e estratégias de socialização, mas também pode ser resultado das diferenças existentes na forma de cada pessoa interpretar as suas experiências iniciais no trabalho. Van Maanen (1978) afirma que cada recém-chegado constrói uma lente baseada em crenças, princípios e entendimentos, através da qual interpreta as ações observadas na organização, dando-lhe uma visão ordenada da empresa.

Menguc et al. (2007) explica que a socialização pode dividir-se em três linhas de pensamento. A primeira abordagem acredita que a organização tem o papel de iniciar, estruturar e implementar programas de treino e desenvolvimento para que o recém-chegado aprenda os conhecimentos e habilidades necessários, relacionados com a tarefa que terá de desempenhar. A segunda abordagem acrescenta importância de se relacionar o treino estruturado pela empresa com a realidade do ambiente externo. Sendo assim, além dos conhecimentos relacionados com o trabalho, o indivíduo também aprenderia habilidades de adaptação, resolução de problemas e orientação para promover uma aprendizagem contínua. A terceira abordagem explica o processo cognitivo através do qual o recém-chegado compreende a formação recebida e responde ao ambiente em que se encontra.

Segundo o autor, as três abordagens definem que a organização tem um papel essencial na socialização do recém-chegado, uma vez que ela tem o controlo sobre os programas de formação. No entanto, Menguc et al. (2007) acredita que nenhuma das três linhas de pensamento tem em consideração a possibilidade do recém-chegado assumir um papel mais ativo no processo de socialização. As três abordagens partem do pressuposto de que o recém-chegado assume um papel passivo e acabam por ignorar a importância do desenvolvimento próprio do novo empregado.

Porém, a socialização também é afetada pelas iniciativas do recém-chegado e não somente por aquelas iniciadas pela organização. Segundo Taris et al. (2006), os recém-chegados a uma organização reinterpretem o trabalho em si e o seu papel na empresa durante o processo de socialização. Nesse mesmo período, esses indivíduos também podem tentar moldar o ambiente de trabalho de modo a atender às suas expectativas iniciais.

Feldman (1981) aponta para um aumento da perceção de controlo pessoal por parte do recém-chegado com o avanço do processo de socialização. Quanto mais

progresso a socialização tiver, mais o indivíduo considera a sua responsabilidade e não a do agente de socialização; atividades como aprender o trabalho, receber *feedback* da sua performance e adquirir informações sobre possíveis tarefas futuras são alguns exemplos.

A socialização organizacional procura obter mudança por parte dos recém-chegados, pois a empresa pode acolher a separação de certas atitudes, valores e comportamentos, e incentivar a aquisição de uma nova autoimagem, novos envolvimento e novos valores. Além disso, há a aprendizagem dos objetivos básicos da organização e dos padrões de comportamento necessários para alcançar o desempenho desejado pela organização (Feldman, 1981).

Van Maanen (1978) vê a necessidade de mudança como uma fonte de ansiedade para o indivíduo e, segundo ele, a importância de uma socialização bem realizada está na redução da ansiedade que ela pode causar no novo empregado. Essa redução ocorre na medida em que as pessoas aprendem os requerimentos funcionais e sociais do novo papel que irão desempenhar. Um processo de socialização que esclareça rapidamente o papel que a pessoa irá desempenhar ajuda a diminuir o conflito interno pelo qual o novato está passando.

Para Reichers (1987), é benéfico para a organização que o recém-chegado seja rapidamente socializado. Quanto mais rápida a socialização e o ajuste do empregado à empresa, mais rapidamente reduzirá a ansiedade e, desta forma, o indivíduo começará a desempenhar as suas tarefas o mais rapidamente possível. O autor afirma que a empresa pode reduzir o tempo necessário para a socialização aumentando a interação entre os recém-chegados e as pessoas que já estão na organização há mais tempo. Essa interação pode ocorrer em programas formais de orientação e treino e até mesmo em atividades sociais informais. Reichers (1987) criou um modelo para avaliar a velocidade da socialização. Segundo o autor, a socialização é acelerada quando os recém-chegados e os já empregados são pró-ativos na procura da interação. O indivíduo assume uma posição pró-ativa quando faz perguntas, procura outras pessoas nas suas secções ou departamentos, pede *feedback* e interage socialmente com os empregados, como por exemplo, um almoço com a equipa. A socialização pode ser lenta, ou rápida, dependendo da pró-atividade dos recém-chegados e dos empregados. Além da redução da ansiedade, Van Maanen (1978) apresenta outro motivo para explicar a importância para a empresa de uma socialização eficiente. A estabilidade e produtividade de uma organização dependem, de certa forma, do modo como os recém-chegados dão continuidade às tarefas em várias posições organizacionais. Quando uma função deixa

de ser desempenhada por um empregado mais experiente, passando para um mais novo, a continuidade é importante para que a empresa possa sobreviver.

Feldman (1981) alerta para o facto de que o processo de socialização é contínuo. Ele não trata apenas de um período de tempo específico contado a partir da entrada do indivíduo na organização. O processo começa antes mesmo de a pessoa entrar realmente na organização. As informações procuradas pelo empregado antes de entrar na empresa e os processos de recrutamento e seleção já fazem parte da socialização do recém-contratado. Em 1976 este mesmo autor analisou a progressão do processo de socialização. Feldman afirmou que o processo normalmente começa com uma visão mais global e caminha para uma visão local. Uma pessoa que acaba de entrar numa organização preocupa-se em saber sobre o estilo de gestão da mesma, como são os seus membros, quais são as atitudes e valores comuns a eles mesmos. Com o progresso do processo de socialização há uma transição do interesse do recém-chegado. Ele começa a sentir a necessidade de conhecer o estilo de gestão do seu superior direto, quer saber como são os seus colegas de trabalho, e quais são as suas atitudes e valores. Feldman, (1976).

2.3. Posicionamento da socialização organizacional

A socialização organizacional e a carreira são duas noções bastante ligadas, pois, possuem pontos em comum ao longo da sua evolução. Segundo Hall (1976), a noção de carreira já não é definida como a *“Progressão na hierarquia de uma organização, mas como uma sequência de empregos e experiências ao longo da vida”*. Quando a carreira passa a ser definida como uma sucessão de papéis organizacionais que implicam fases de transição, a socialização corresponde precisamente ao processo através do qual uma pessoa passa do seu antigo papel para um novo. Com a socialização organizacional o autor sugere que se considere a carreira como uma «coleção» de experiências de socialização que acompanham as transições de um papel para outro.

A integração é caracterizada pela implementação das táticas individuais já faladas anteriormente para atingir determinados níveis de socialização e conhecimento. Pode ser gerida através de um acompanhamento dos esforços dos novos empregados, através das táticas individuais de integração, mas pode também incluir ações durante a fase de socialização antecipada.

2.4. Inserção Profissional

A inserção profissional é um conceito fortemente ligado a um contexto social. Vernières (1993) define-a como o “*conjunto dos mecanismos que permitem que uma pessoa que sai do aparelho de formação inicial ocupe uma posição estabilizada no sistema de emprego*”, explicando assim o processo de entrada na vida profissional de um indivíduo. Enquanto Paugam (1999) descreve quatro formas de integração profissional, algumas das quais não estão destinadas a estabelecer-se duradouramente (integração garantida, integração incerta, integração laboriosa e integração desqualificadora), Vernières (1993) considera que a inserção profissional só tem sucesso quando se atinge uma estabilização. Do mesmo modo, a socialização organizacional deve permitir a perenidade da organização, através de um núcleo central de membros fidelizados.

No entanto, os dois conceitos possuem diferenças que vão muito para além dos seus campos de aplicação (a organização ou a profissão) e das suas áreas tradicionais de estudo (a sociologia ou o comportamento organizacional, nas ciências de gestão). Fortemente associada à organização da formação inicial, a inserção profissional é uma problemática que faz intervir muito mais atores do que a socialização organizacional: os indivíduos, as organizações às quais se vêm juntar os sindicatos, os poderes públicos e as instituições de formação. Em grande parte, consequência de encomendas institucionais que visam gerir melhor o sistema de formação (Nicole-Francourt & Roulleau-Berger, 1995). Com efeito, uma sociedade deve ter o cuidado de não produzir demasiados insucessos de inserção profissional, a fim de evitar o risco de marginalização dos indivíduos. Em contrapartida, a organização pode aceitar e eventualmente achar que é do seu interesse a partida de novos membros mal socializados.

A definição de Vernières (1993) poderia ser alargada, visto que, futuramente, as dificuldades de inserção profissional já não afetam apenas os jovens. As pesquisas de ciências de gestão sobre a orientação e o projeto profissionais dos assalariados, (Glee, 1993), vão também no sentido de um alargamento. Neste sentido, Sauvage (2000) contribui para a aproximação das problemáticas de inserção e de socialização. Limitando o campo de análise ao campo das organizações, o autor define a inserção organizacional para os quadros jovens: trata-se de um «processo qualificante que faz intervir um empregador e um principiante em fase de inserção profissional». Os jovens em processo de inserção organizacional têm objetivos longínquos como, por exemplo,

iniciar uma carreira para validar e precisar um projeto profissional, desenvolver a empregabilidade e dotar-se de uma identidade profissional.

2.5. As fases da Socialização

“A *socialização organizacional* é o processo pelo qual os empregados passam do estatuto de *outsider* para o estatuto de *membro participante e eficaz*.” É desta forma que Feldman (1976) conceptualiza a evolução, que é feita por etapas, nas quais a intensidade e o conteúdo variam. Para um indivíduo ser eficaz tem de transpor as diferentes fases de socialização.

Com inspiração em trabalhos de Merton (1950) os investigadores Van Maanen (1975) e Feldman (1976) constataram que a socialização começa ainda antes da entrada dos indivíduos na organização. Chama-se a isso a «*Socialização Antecipada*».

Consoante as profissões que os estudantes irão desempenhar e em que irão trabalhar, para darmos um exemplo, já está formada uma imagem da futura vida profissional ainda antes de a terem começado. De seguida, no processo de contratação, o candidato adquire informações sobre a organização, o que gera expectativas sobre como poderá ser o seu futuro emprego. Essas informações podem ser fornecidas pela organização, através de conhecidos que conheçam a área, dos meios de comunicação social, ou até mesmo através de pesquisas iniciadas pelo indivíduo. Ao longo deste processo, Feldman (1976) explica que o realismo, globalidade da organização, recursos, objetivos e qualificações do indivíduo permitem avaliar o êxito ou fracasso desta primeira fase. Desenvolvendo este conceito, Wanous (1980) defendeu o conceito de «*Realistic job preview*»¹⁷ como sendo importante e interessante para o realismo desta fase.

Segue-se a fase de «*Integração*», que reúne conceitos a que Feldman (1976) apelidou de *adaptação*, *Introdução*; e a que Van Maanen (1975) chamou *Encontro*. Na verdade, corresponde ao tempo inicial que um novo empregado passou numa determinada organização. Ao longo desta fase, o indivíduo procura compreender a realidade organizacional, que acontece ao mesmo tempo em que este se torna um membro participante e eficaz enquanto aprende. Ao descobrir os valores e comportamentos apropriados, o candidato procura atribuir um sentido ao «*quê e porquê*» do que se passa à sua volta. A integração é feita em quatro atividades

¹⁷ (RJPs) são dispositivos utilizados nas fases iniciais de seleção de pessoal para fornecer potenciais candidatos, com informações sobre os aspetos positivos e negativos do trabalho (Premack & Wanous).

principais, com base em Feldman (1976). A pessoa inicia as tarefas que tem a realizar, entra no grupo, define o seu papel em relação aos restantes e avalia a sua adaptação ao posto com o seu superior hierárquico, pois é importante perceber se a adaptação está a ser positiva e vai ao encontro dos objetivos previstos. Os indivíduos que mais rapidamente se integram são os que atingem maiores níveis de socialização (Morrison, 1993). Esta fase é, então, essencial pois determina a performance, integração no grupo, internalização dos valores e da cultura da empresa em relação ao futuro.

Por fim, a última fase é a «*Gestão do Papel*», ou «*mudança e aquisição*» (Feldman, (1976, 1981), também apelidada de «*Metamorfose*» (Van Maanen, 1975), é a fase durante a qual o empregado procura resolver as contradições e ambiguidades no seu posto de trabalho. É preciso resolver dois tipos de conflitos possivelmente existentes. O primeiro conflito diz respeito às incompatibilidades entre a vida profissional e a vida privada. As imposições que o novo emprego traz, por exemplo com horários de trabalho, podem afetar a qualidade de vida familiar. O segundo tipo de conflito aparece entre a equipa de trabalho e os restantes grupos da organização. Os problemas a resolver correspondem, por exemplo, à estruturação de tarefas a desempenhar e às responsabilidades que cada grupo tem em mãos. A pessoa em fase de transição deve elaborar e negociar regras para favorecer a tomada de decisões, sobre as quais haja concordância entre todos.

Feldman (1976) afirma que a socialização fica completa quando a pessoa transpôs as três fases de socialização. Em síntese, Feldman (1981) propôs um modelo das fases de socialização que integra efeitos sobre os comportamentos e atitudes dos novos indivíduos. Este modelo constitui uma representação do processo de socialização vivido ao nível do indivíduo, mas é um pouco limitado na sua capacidade para explicar como se produzem as mudanças de uma fase para a seguinte.

Neste campo de atividades de socialização, Louis (1980) abre caminho para as pesquisas centradas no papel do indivíduo. Segundo o autor, “*A socialização é o processo pelo qual um indivíduo acaba por apreciar os valores, as capacidades, os comportamentos esperados e os conhecimentos sociais essenciais para assumir um papel e participar enquanto membro de uma organização*”. Louis inicia assim o desenvolvimento de uma visão interaccionista da socialização organizacional, bem como uma abordagem comportamental, as táticas individuais de integração.

2.6. Os Domínios de Socialização

Os Domínios de Socialização vêm completar os conceitos de socialização organizacional já falados. A abordagem processual é incompleta, pois não indica precisamente em que consiste o facto de estar socializado. Fisher (1986) elaborou um artigo no qual os domínios de socialização são definidos como *«o que é aprendido e o que é modificado durante a socialização»*.

Mais recentemente as dimensões alteraram-se e outros modelos passaram a integrar o controlo do papel, presente com uma dimensão distinta do controlo das tarefas do emprego. Os recém-chegados têm a necessidade de delimitar, de compreender e, por fim, de aceitar as responsabilidades aferentes à posição que ocupam na organização (Lacaze, 2003), (Anakwe&Greenhaus, 1999), (Bauer et al., 1998), (Goudarzi, 2005), (Ostroff&Kozlowski, 1992). Estes domínios de socialização permitem, portanto, abordar o nível de socialização de um indivíduo numa organização. As pesquisas tornam-se mais precisas e os esforços desenvolvidos pelas organizações e indivíduos mais eficazes.

2.7. Procedimentos da organização na socialização

Os procedimentos na socialização acima mencionados correspondem à forma como as experiências dos indivíduos são estruturadas pelos membros da organização. Segue um modelo formado por seis procedimentos que segundo Van Maanen e Schein, (1979) descrevem as diferentes formas de socialização para que o indivíduo contorne a barreira hierárquica, inclusiva, ou funcional. Segundo Van Maanen (1996), há seis estratégias de socialização que são aplicadas pelas empresas, que não são mutuamente exclusivas, e que na prática estão combinadas de diversas formas. As seguintes descrições têm como base estudos e conhecimentos adquiridos através de ferramentas deste autor. A existência de cada vez mais variadas estratégias e técnicas de socialização reflete, cada vez mais, a relevância atribuída pelas organizações a este processo. (Gomes et al, 2008).

Taormina (2009) sugere que as organizações deveriam considerar as necessidades dos recém-chegados, nomeadamente de autonomia, afiliação, poder e realização, na escolha das táticas de socialização que planeiam utilizar.

2.8. Táticas Individuais de Integração

Definem-se pelo estudo dos comportamentos dos novos empregados que atribui a estes últimos um papel verdadeiramente pró-ativo. É reconhecida como sendo uma atividade de tratamento da informação, tendo a socialização do ponto de vista do indivíduo originado inicialmente trabalhos sobre os comportamentos de procura de informação. Pesquisas complementares revelaram em seguida a existência de muitos outros comportamentos pró-ativos (Jones, 1983) .

Os novos membros são reunidos e processados pelas mesmas experiências, com resultados que tendem a ser relativamente parecidos. Quando um grupo é introduzido num programa de socialização, pode desenvolver uma consciência coletiva, o que pode gerar comportamentos desfavoráveis, pois os indivíduos do grupo podem desenvolver interesses divergentes aos da organização. Desta forma, algumas organizações preferem utilizar estratégias individuais. As estratégias individuais, comparadas às coletivas, podem gerar resultados distintos, pois os colaboradores são socializados individualmente, e o processo de mudança vai depender da relação direta entre o agente socializador e os socializados.

Para sublinhar a complementaridade com os procedimentos organizacionais e o lado intencional da integração, podemos designar de táticas individuais de integração o *“conjunto dos esforços consentidos pelos novos empregados, por iniciativa própria, para conseguir a integração na organização. Trata-se, portanto, de uma visão positiva da integração, não sendo considerados os comportamentos de retraimento e/ou de rebelião”*(Lacaze, 2001).

2.9. Táticas de socialização Institucionalizadas vs. Individualizadas

As táticas de socialização formam então seis dimensões com dois pólos opostos que expressam as escolhas da organização sobre a forma mais indicada a utilizar no processo de socialização do recém-chegado.

Estas dimensões foram agrupadas por Jones (1986) de forma resumida em duas táticas principais: **institucionalizada versus individualizada**.

A primeira, (institucionalizada), reflete uma maior estruturação do processo de socialização e inclui as táticas coletivas, formais, sequenciais, fixas, de investimento, enquanto a segunda (individualizada) representa as táticas individuais, informais, não sequenciais, variáveis, disjuntivas e de desinvestimento (King et al, 2005).

É sugerido que as táticas institucionalizadas zelem pela manutenção dos valores da instituição, enquanto as táticas de socialização individualizadas são particularmente importantes no desenvolvimento de orientações que estimulem a inovação e a criatividade (Ashforth, Saks & Lee, 1997; Nakib, Charbaji & Hamdan, 1993). É ainda apontado pelo autor (Jones, 1986) que as empresas que pretendem utilizar a inovação como forma de se manterem competitivas em relação ao mercado e à concorrência têm que ser flexíveis e, nesse sentido, será aconselhável recorrerem a um processo de socialização individualizada (Ards et al., 2001).

Estudos de Allen e Meyer citados por Mosquera (2000), e de Ashforth (1998) referem que não há estratégias melhores do que outras, pois a estratégia ou conjunto de estratégias ideais dependem do tipo de organização, dos seus objetivos e necessidades particulares.

Gomes (2008) realça que pode ser oportuno que as organizações adaptem as diversas estratégias de socialização às características do empregado em questão. Sugere ainda que, uma vez que as diversas táticas podem gerar diferentes efeitos no empregado, as organizações devem combinar várias estratégias de socialização diferentes.

Também King e colegas (2005) partilham desta opinião, referindo que as organizações “*não devem utilizar uma tática modelo para todos os profissionais, mas adaptá-las, pois, no fundo todas se encontram de alguma forma ligadas permitindo o ajuste dos vários profissionais ao papel e ao seu lugar na organização*”. No entanto, cada uma das diferentes táticas afeta o profissional de uma forma específica, influenciando, desta forma, o processo de socialização e os resultados do mesmo.

Apesar desta conveniência do ajustamento das estratégias ao empregado parece que as estratégias de socialização coletivas, formais, sequenciais, fixas e em série (socialização institucionalizada) se relacionam positivamente com organizações de grandes dimensões, com uma estrutura complexa e com grande capacidade de motivar os empregados para o papel a desempenhar. Neste contexto, o objetivo das organizações passa por controlar o comportamento e atitudes do recém-chegado, mantendo desta forma os valores por que se regem. Não deixam, ainda assim, de ressaltar que os recém-chegados são agentes ativos da sua própria socialização Ashforth, Saks & Lee, (1998).

As técnicas institucionalizadas podem facilitar o ajustamento do recém-chegado à organização porque estas táticas geram um ambiente de apoio e suporte facilitador da transmissão de informação, e por consequência, redutor do stress e da ansiedade do novo empregado. É sugerido que as técnicas institucionalizadas estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho e o compromisso com a organização e a adaptação profissional ao papel (Kim, Cable & Kim, 2005; King et al, 2005).

Garavan e Morley (1997) realçam a importância dos programas institucionalizados de orientação, em particular os formais, pois consideram-nos encorajadores do processo motivacional, da autoestima, do sentimento de pertença, de confiança em si e na organização, de realização e de sucesso.

Kim (2005) efetuou um estudo no qual examinou a relação entre as táticas de socialização organizacional e o ajustamento empregado-organização, atendendo também à influência da pró-atividade do empregado em todo o processo. É sugerido que os empregados mais pró-ativos que desenvolveram uma relação com o seu supervisor, sofram uma menor influência das técnicas de socialização institucionalizadas no seu ajustamento, e vice-versa. Já os empregados que mantenham relações sociais mais estreitas com a restante rede de trabalho revelam uma forte ascendência da socialização institucionalizada no seu ajustamento. Refere, então (King, 2005), que as organizações não controlam totalmente o efeito das táticas de socialização nos novos empregados, pois, estes também desempenham um importante papel, realçando a atitude positiva, a pró-atividade e a relação com os supervisores. Muitos estudos referem a importância da socialização para a organização atingir os objetivos que se propõe e, nesse sentido, mencionam a necessidade de ajustamento entre o empregado e a organização. No entanto, para a organização alcançar as suas metas pode ser valorizado o desajustamento do empregado, nomeadamente quando se ambiciona um processo de mudança e inovação organizacional, ou ainda quando a organização tem clientes bastante díspares, sendo assim exigida alguma diversidade no que se refere aos empregados. Assim, o processo de socialização não tem que ser necessariamente idêntico para todos os empregados, podendo haver interesse da organização em manter alguns elementos ajustados e outros mais rebeldes (Gomes et al, 2008). Ainda assim, Taormina (2009) realça a importância da cultura da organização ser divulgada e interiorizada por todos os recém-chegados, independentemente dos princípios e objetivos da organização tenderem mais para uma faceta burocrática ou inovadora. Ards e colegas (2001) referem que é usual e legítimo o uso de técnicas mistas

(institucionalizadas e individualizadas) pelas organizações, nomeadamente quando pretendem ser inovadoras, mas ao mesmo tempo manter o compromisso do empregado com a organização. Exemplificando, deixam que o empregado se responsabilize pela sua carreira, mas atribuem-lhe um mentor durante o seu processo de socialização.

Bauer e colegas (2007) efetuaram um estudo no qual tentaram medir as táticas de socialização organizacional e a procura de informação pelo recém-chegado, através do seu ajustamento organizacional. Neste sentido, identificaram o ajustamento organizacional com as seguintes características: a clareza do papel, a autoeficácia e a aceitação social e relacionaram-nos com o que consideram ser os resultados do processo de socialização, nomeadamente a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional, a *performance* e as intenções do empregado de permanecer na organização. Os resultados obtidos sugerem que a procura de informação pelo recém-chegado contribui para a clarificação do seu papel e para a sua aceitação social na organização, não se refletindo, no entanto, na autoeficácia demonstrada. A clareza do papel contribui largamente para os resultados do processo de socialização. As táticas de socialização apresentam um papel predominante em todos os condutores utilizados para avaliar o ajustamento organizacional do recém-chegado.

Bauer (2007) apontou como determinante de todos os resultados de socialização descritos a aceitação social do recém-chegado. O mesmo se repetiu com a autoeficácia, excluindo que esta última não se relaciona com o compromisso organizacional. Independentemente da estratégia de socialização selecionada pela organização para um determinado funcionário, este acaba sempre por sofrer influências resultantes da interação com os supervisores e colegas, sendo esta mais significativa quanto mais pró-activo se mostrar o indivíduo.

Assim, Kammeyer-Mueller e Wanberg (2003) sugerem que a influência dos supervisores coincide com uma maior adaptação do recém-chegado, contribuindo também em grande parte para o desenvolvimento dos seus conhecimentos políticos na organização. Por outro lado, apontam a interação do recém-chegado com os colegas de trabalho como preponderante para a sua integração no grupo, não existindo, no entanto, no estudo em causa, evidências da sua função na clarificação do seu papel, assim como no estabelecimento de conhecimentos a nível da política organizacional. Bauer e Green (1998) realçam ainda que a pró-atividade do recém-chegado assim como a do seu supervisor, ao tentar orientá-lo, influenciam o processo de socialização, referindo no entanto que é uma área que necessita de estudos mais aprofundados.

Também Morrison (2002) realça a importância dos colegas e supervisores no processo de socialização dos recém-chegados. Indica que diferentes tipos de relações entre os recém-chegados e a sua rede social condicionam diferentes resultados de socialização. Segundo o autor, o indivíduo que possua uma rede social de informação de largo alcance no seu local de trabalho obtém um grande conhecimento organizacional. Por outro lado, o indivíduo possuidor de uma forte e densa rede social de informações surge como um grande conhecedor do seu trabalho e do seu papel na organização; o longo alcance da rede social está positivamente relacionado com uma maior clareza do papel a desempenhar. Neste sentido, o indivíduo, ao compreender a panorâmica geral da organização, percebe melhor de que forma o seu papel se justifica e se inter-relaciona com a restante organização. É ainda sugerido que o compromisso do recém-chegado com a organização seja maior quanto mais heterogénea se mostrar a sua rede social na organização. O tamanho da rede social também se relaciona positivamente com a integração social do recém-chegado. Desta forma, a pró-atividade do recém-chegado na escolha da sua rede social (uma rede com largo alcance ou uma rede mais densa) condiciona os aspetos do seu processo de socialização, aprofundando mais o seu conhecimento organizacional ou, por outro lado, o seu papel a desempenhar na organização.

Filstad (2004) refere-se à socialização como um processo amplo com uma abordagem social e cultural, em que, para além das táticas de socialização selecionadas, a relação e a interação com os supervisores é fundamental, senão o fator mais importante para o ajustamento organizacional do novo indivíduo.

Assim, a partilha de conhecimento desenrola-se no decorrer das experiências do quotidiano. O recém-chegado à organização tende a adotar modelos parciais de indivíduos com quem se vai identificando e usa-os até encontrar o seu próprio comportamento. Neste sentido, pode ser importante que a gestão considere esta rede informal nos processos de socialização e disponibilize ao recém-chegado determinados modelos de forma estratégica – modelos de motivação e de sucesso podem ajudar o recém-chegado a alcançar patamares mais elevados a nível dos conhecimentos.

Major, Kozlowski e Chao (1995) referem que as expectativas não satisfeitas dos novos indivíduos da organização influenciam os resultados da socialização. No entanto, sugerem que o desenvolvimento de processos de socialização envolvendo supervisores e colegas de trabalho pode diminuir as expectativas do novo empregado e,

consequentemente, obter resultados de socialização mais satisfatórios, nomeadamente no que se refere à satisfação no trabalho e ao compromisso organizacional.

A seguinte escala representa os procedimentos **institucionalizados** e **individualizados** no contexto da socialização. O quadro foi elaborado por Van Maanen e Schein (1979) e, anos mais tarde, completado por Jones (1986) e Ashford (1996), que acrescentam propor os procedimentos organizacionais de socialização como um conceito unidimensional. *“A socialização individualizada implica procedimentos que se definem por aquilo que não são: Os indivíduos não estão integrados num grupo, não há formação precisa para todos os que acabam de chegar, não seguem um modelo e os membros acabam por não ser valorizados”* (Ashford e Saks, 1996).

Tabela 1 – Jones (1986)

As duas dimensões. Jones (1986)	Socialização Institucionalizada	Socialização Individualizada
	As seis Dimensões de Van Maanen e Schein (1979)	
Contexto da Socialização	Coletiva Formal	Individual Informal
Conteúdo da Socialização	Sequencial Fixa	Não sequencial Variável
Aspetos Sociais da Socialização	Em Série Investimento	Disjunta Desinvestimento

Ao dissecarmos os quadros temos presente uma apresentação dos procedimentos e efeitos que estes têm nos novos indivíduos. Desta forma, os procedimentos **coletivos** equivalem a construir grupos de assalariados recentemente contratados, o que cria entre eles uma homogeneidade (todos juntos pela mesma causa). O grupo coletivo pode partilhar problemas e nas argumentações do grupo tentarem encontrar soluções, de forma a alcançar uma definição mais consensual da situação em que se encontram. O carácter consensual da solução encontrada pelo grupo permite que os intervenientes se desviem mais do padrão imposto pelos agentes de socialização. Assim, os processos coletivos dão uma base potencial para resistência do recém-chegado. Quando os procedimentos são **individuais**, é a pessoa singular que ao integrar-se sozinho, irá procurar um modelo a seguir ou papel a desempenhar, e os recursos financeiros e tempo

que a empresa disponibiliza também são mais avultados. Este tipo de tática socializadora é inviável em grandes organizações, que recrutam uma grande quantidade de pessoas ao longo de todo ano.

Nos procedimentos ***formais*** o novo funcionário fica separado dos outros membros da organização até estar apto a desempenhar funções. Prepara-se o novo membro para assumir um cargo específico dentro da organização. Quanto mais formal for a estratégia utilizada, tanto mais o papel do principiante é separado e especificado, e maior é a tensão sofrida pelo novo membro, o que vai influenciar as atitudes e valores do mesmo. A estratégia formal de socialização é apenas a primeira etapa da socialização. Já no procedimento ***informal*** o recém-chegado é misturado com outros indivíduos a partir do momento em que chega, tendo iniciativa no que aprende. Graças a uma atmosfera informal, grande parte do conhecimento recentemente adquirido pelo novo membro decorre das tarefas que envolvem a sua posição. Para Van Maanen (1978), o processo formal prepara a pessoa para ocupar um determinado lugar na organização, enquanto o informal prepara para assumir uma função. O procedimento informal aumenta a influência do grupo de trabalho sobre o empregado, podendo isso agir a favor ou contra a organização, uma vez que, além de aprender a desempenhar as tarefas que lhe são destinadas, os novos empregados também aprendem informalmente com os mais experientes as suas táticas.

A socialização é ***sequencial*** quando o novo membro passa por várias etapas identificáveis e distintas. A socialização sequencial caracteriza-se por processos transitórios marcados por uma série de etapas identificáveis, através das quais um indivíduo passa a ocupar uma posição e a exercer determinado papel dentro da organização. Para Fogarty (2001), a estratégia sequencial refere-se ao grau de previsibilidade da progressão nas funções que o indivíduo assume. Esta tática dá ao recém-chegado um caminho bem definido para a sua progressão dentro da organização. Van Maanen (1978) explica que, nas táticas sequenciais, o indivíduo deve passar por uma série de fases para alcançar um papel definido e um estatuto dentro da organização. Por outro lado, a socialização ***não sequencial*** surge quando não existe sentido nas etapas a aprender. As técnicas não sequenciais são realizadas provisoriamente e acabam por ser vantajosas para determinadas organizações em que haja um programa sequencial que facilite a aprendizagem, pois, podem não ficar totalmente claros e trazer dificuldade ao processo de socialização. A posição organizacional deve ser analisada para averiguar

se existe necessidade de preparação em estágios anteriores para os funcionários que vão assumir tal posição.

As estratégias de socialização fixas proporcionam ao novo membro um conhecimento necessário para completar determinado estágio e, deste modo, o tempo de mudança é semelhante para todos, possuindo um início e fim pré-determinados. Os processos de socialização podem variar de acordo com a possibilidade de quantificar o tempo que leva para ocorrer uma transição, tal como o tempo que a pessoa considera necessário estar num determinado cargo para mudar de função. Esta tática dá ao indivíduo um conhecimento preciso do tempo que levará para completar um determinado estágio. Um exemplo que pode ser utilizado é o de um estudante recém-chegado a uma Universidade, que sabe exatamente o tempo que levará para se formar. Fogarty (2001) afirma que a estratégia fixa indica que há pouca divergência sobre o tempo que a organização determina para uma transição específica. Nas estratégias de socialização variáveis, a duração não é antecipada porque esta estratégia não tem início nem fim previamente determinados, pois depende do desenvolvimento apresentado pelo novo membro no processo de integração. Desta forma, os efeitos destas táticas sobre as orientações dos recém-chegados devem ser determinados empiricamente e os indivíduos não conhecem a duração do período de mudanças (Van Maanen, 1989). As empresas estão menos preocupadas com o tempo que o indivíduo está na empresa e mais interessadas no seu mérito ou nas suas competências. Por isso, o tempo necessário para que um indivíduo cresça na organização é variável.

Os procedimentos em série permitem que o recém-chegado seja guiado pela pessoa que ocupava o posto antes de ele ter chegado. É nesta estratégia de socialização que os funcionários já integrados na organização preparam os novos membros para assumir funções parecidas com as que aqueles desempenham atualmente dentro da organização. Nas estratégias disjuntas de socialização o indivíduo é socializado ao longo das suas ações e não por uma regra ou ordem determinada pela organização. É uma estratégia arriscada, pois, por um lado, pode confundir o novo membro durante o processo de socialização e, por outro lado, pode vir a estimular a criatividade e a iniciativa dos seus colegas, na medida em que ao seu redor existem poucas pessoas com experiência semelhante que sirvam como modelos. Os procedimentos são disjuntos quando a pessoa não tem ninguém antes de si para o cargo a desempenhar.

As práticas de ***Investimento*** são responsáveis pela valorização da personalidade da pessoa que irá fazer parte da organização, utilizando os recursos e capacidades desta, enquanto as práticas de ***desinvestimento*** são realizadas para favorecer conformidade entre os membros da organização. Visam apenas inculcar valores e comportamentos específicos sem se interessarem pela personalidade do indivíduo. Estas estratégias têm como objectivo adaptar a identidade do recém-chegado na organização. Na estratégia por meio de investimento, a organização procura confirmar o perfil do novo membro quando este é viável para os seus interesses. Já na estratégia de desinvestimento, procura adaptar o perfil do novo membro aos interesses da organização, fazendo com que os novos membros passem por vários testes rigorosos para obter acesso às posições na estrutura da organização. Van Maanen (1996: 59) salienta que “*as estratégias de desinvestimento, no lugar das estratégias de investimento, provavelmente produzem resultados similares entre os novatos*”. É importante destacar que o autor entende que existe um leque de possibilidades de controlo sobre o comportamento do indivíduo nas organizações, e que estas dependem diretamente da forma como a organização socializa a pessoa. Por esta razão, é muito importante que a organização escolha e adote corretamente as suas estratégias de socialização. Ao serem aplicadas de forma consciente e planeadas pelos responsáveis, estas estratégias tendem a estruturar as experiências de aprendizagem dos indivíduos, aumentando as hipóteses de obtenção das respostas esperadas. Van Maanen acrescenta, ainda, que certas estratégias tendem a encorajar nos indivíduos comportamentos mais conformistas, tais como, o indivíduo ajustar-se ao novo papel sem o questionar, ou sem que isso provoque nele mudanças significativas, enquanto outras tendem a favorecer comportamentos inovadores, como, por exemplo, o indivíduo alterar o modo como o papel é tradicionalmente desempenhado na organização. Isto significa que uma organização, antes de iniciar o processo de socialização, deve definir com clareza o resultado esperado, para que possa combinar corretamente as estratégias disponíveis.

A escala de Jones (1986: 262-279)¹⁸, como foi possível verificar na tabela acima, permitiu estabelecer que os procedimentos individualizados favorecem a inovação no

¹⁸ Gareth R. Jones é professor de Gestão no Lowry Mays College e na Graduate School of Business da Texas A & M University. É especialista em gestão estratégica e teoria organizacional e conhecido pela sua pesquisa aplicada à análise de custos de transação para explicar as muitas formas de comportamento estratégico e organizacional.

papel, enquanto os procedimentos institucionalizados incitam os indivíduos a desempenhar um papel predefinido, limitando a iniciativa pessoal. Assim, no primeiro caso analisado, os novos empregados, com pouca orientação por parte de superiores da organização, procuram soluções pelos seus próprios meios e, avaliam como foi a sua prestação. Esta forma de socialização transmite muita incerteza aos novos funcionários que resulta, em consequência, na sua desmotivação e desencorajamento. No segundo caso analisado, o acompanhamento dos recém-chegados por parte de superiores hierárquicos da organização previne o stress, aumenta a satisfação no trabalho e a identificação com a organização, e reduz as dúvidas e incertezas.

Segundo Baubion-Broye e Hajjar (1998), *“Embora os dados transversais pareçam reforçar a ideia segundo a qual a socialização institucionalizada tem tendência para facilitar a integração dos sujeitos, ao reduzir a incerteza e a ansiedade próprias das primeiras experiências profissionais, em contrapartida os estudos longitudinais mostram resultados contraditórios. Por exemplo: a tática coletiva surge positivamente ligada quer à conformidade, quer à inovação; e, ao contrário dos resultados esperados, as táticas institucionalizadas não estão necessariamente associadas a uma fraca performance”*.

Tabela 2- Quadro esquematizado e resumido das táticas socializadoras (Mosquera, 2000):

Estratégias	Características	Vantagens	Desvantagens
Coletiva	O recém-chegado é socializado de forma individual ou em grupo	Mais económico, (tempo e dinheiro) Permite a partilha de experiências e apoio afetivo, facilitam a aprendizagem	Risco de surgimento de grupos resistentes aos objetivos de socialização da organização
Individual		Mais fácil de socializar	Menos económicas (tempo e dinheiro)
Formal	A socialização ocorre em contexto de exercício de funções ou não	Reforçam a cultura organizacional	Risco de isolamento social Indivíduos com um comportamento mais rígido e menos adaptável
Informal	O papel do recém-chegado é explícito ou não. Existência ou não, de programas de orientação	Mais fácil adequar o que foi aprendido de forma informal a outros contextos organizacionais	O recém-chegado tem que aprender por si qual é o seu lugar na organização. Apenas influenciado pelo grupo – a organização não sabe se esta influência está de acordo com os objetivos delineados
Sequencial	Existência ou não de programas de Aprendizagem sucessivos de transição durante a socialização	Permite uma aprendizagem gradual do mais elementar para o mais complexo	Risco do recém-chegado se sentir pressionado a transitar para o nível seguinte
Não sequencial			Risco de maior ansiedade se atribuídas funções muito complexas numa fase inicial
Fixa	Está definida ou não, a duração dos processos de socialização	A sua previsibilidade promove um sentimento de segurança nos recém chegados	Se forem extremamente inflexíveis penalizam os que não conseguirem cumprir
Variável		Maior flexibilidade por parte da organização	Podem gerar sentimentos de maior incerteza e confusão
Em série	Empregados mais antigos e com funções idênticas preparam os recém-chegados	Continuidade da história da organização assim como da forma de fazer as coisas	Perigo de inércia da organização
Disjunta	ou não, para que estes aprendam	Estimulam a criatividade, a	Provocam ansiedade dado o recém-

		inovação dos recém-chegados e a mudança na organização	chegado não saber ainda desempenhar o seu papel
Investimento	O objetivo da socialização é reforçar a identidade própria do recém-chegado ou pelo contrário,	Úteis quando o indivíduo possui conhecimentos relevantes para a organização	
Desinvestimento	reprimi-la, para uma melhor aceitação dos valores da organização	Úteis em organizações com grupos de trabalho fechados e que não pretendem inovar a sua forma de trabalhar	

No entanto, estes autores não se ficaram pela caracterização das diferentes tipologias nas duas táticas previamente apresentadas, enquadrando-as ainda quanto ao contexto, ao conteúdo, aos aspetos sociais e, por último, aos seus efeitos.

Relativamente ao contexto acima mencionado, as estratégias coletivas oferecem, face às individuais, a vantagem de serem mais económicas, possibilitarem a partilha de experiências, facilitarem as aprendizagens e criarem, assim, um suporte afetivo para o recém-admitido, o que reduz a subordinação face ao agente de socialização. As estratégias coletivas são, de certo modo, facilitadoras de uma perceção da cultura organizacional através da interação social que ocorre entre os recém-admitidos, contribuindo para o entendimento dos papéis e funções que os esperam.

Menguc et al. (2007) realizou um estudo integrado entre as duas perspetivas: as táticas organizacionais adotadas pela empresa para socializar o novo funcionário e as táticas que o próprio empregado usa para se socializar ao entrar na organização. É proposto um modelo que mostra a interatividade entre algumas táticas iniciadas pela organização e algumas táticas pró-ativas dos recém-chegados, bem como os seus efeitos no ajuste dos recém-chegados.

Figura 3- Modelo processual da socialização de recém-chegados (MENGUC et al., 2007)



Relativamente aos comportamentos pró-ativos dos novos empregados, a procura de informação também ocupa um lugar preponderante nos mesmos. A chegada a uma organização é, geralmente, um período desconfortável na medida em que existe incerteza e os novos funcionários procuram reduzir este sentimento através da busca de informação. Feldman & Brett (1983)

As táticas de procura de informação variam consoante o que se pretende procurar. Grande parte dos novos funcionários dá prioridade a informações técnicas. Estão aqui incluídas a execução do trabalho, as competências e as habilidades a desenvolver, regras e procedimentos a aplicar.

A obtenção de feedback também é desejada de igual forma, ou seja, pretendem obter informação em relação ao seu nível de performance. Se o seu comportamento for inapropriado ou a sua performance for insuficiente, os novos funcionários podem fazer os ajustamentos necessários para melhorar esta tendência. Ambas as características estão associadas ao controlo da tarefa. As informações sobre as funções a desempenhar, também chamadas de informações de referência, são examinadas nas primeiras fases da integração. Ao mesmo tempo, para uma integração progressiva no grupo, os novos indivíduos solicitam uma informação de tipo relacional e político.

Já as informações normativas e organizacionais, ou seja, sobre normas, valores, cultura e procedimentos da organização, acabam por ser menos essenciais para os novos empregados (Morrison, 1995).

Após este processo, o método utilizado consiste em identificar a fonte de informação mais bem adaptada. Esta pode ser interpessoal, (superiores, colegas, clientes e fornecedores) ou não interpessoal, isto é, documentos escritos, ficheiros eletrónicos, entre outros.

Investigadores como Vancouver e Morrison (1995) focaram o efeito socializador das informações de origem interpessoal. Antes de se dirigir a uma pessoa, os novos empregados avaliam o nível de especialidade, o seu poder, a sua acessibilidade e a qualidade da relação com a pessoa considerada. Os colegas e superiores hierárquicos acabam por ser as fontes mais solicitadas, e a procura de informação junto dos mesmos aumenta a satisfação no trabalho e o empenho para com a organização, diminuindo ao mesmo tempo o stresse e intenções de partir. A procura ativa de informações tem um efeito positivo sobre o nível de conhecimento de quatro domínios de socialização, o controlo das tarefas, a clarificação do papel, a aculturação e a integração social. Esta procura ativa tem também um custo social; ao solicitar feedback, faz com que a performance do novo funcionário seja analisada e, caso a mesma seja fraca, será prejudicial. Por vezes, os recém-chegados preferem obter a informação de forma passiva, mas essa atitude também tem um custo, pois requer uma interpretação dos factos observados que pode ser errada em alguns casos. Para obter informações essenciais, tais como informações técnicas, os novos funcionários devem dirigir-se diretamente às pessoas mais experientes, pois o comportamento é favorecido por boas relações interpessoais que se desenvolvem ao socializar desta forma (Morrison, 1993).

A experimentação é outra forma de comportamento pró-ativo e está associada à tática de gestão autónoma, cuja utilização na vida organizacional foi posta em destaque por Luthans e Davis (1979), como iremos verificar. Esta tática consiste em exercer uma influência sobre si próprio para reunir motivação extra e adotar os comportamentos requeridos. A gestão autónoma aumenta a motivação intrínseca e Vancouver e Morrison (1995) explicam também que os comportamentos de gestão autónoma facilitam a aplicação das competências adquiridas, reduzindo a ansiedade e o stress. Saks e Ashforth (1996) defenderam também que a gestão autónoma é uma tática de aprendizagem eficaz, quando associada à procura de informação.

2.10. Estratégias de socialização por competência ou por concurso

As estratégias de socialização por competência caracterizam-se pela distribuição dos novos membros por grupos ou diferentes programas de socialização, de acordo com as habilidades e ambições que cada um possui. Em contrapartida, as estratégias por concurso permitem uma maior participação e cooperação entre os indivíduos que pertencem ao mesmo grupo de avaliação. Em situações de competência, cada pessoa age por conta própria e raramente vai querer juntar-se a um grupo para agir contra ou a favor da organização, pois esta estratégia é aplicada para que o indivíduo passe para um nível mais alto na organização e aqueles que não terminam são descartados do processo da empresa. Permitem uma melhor distribuição dos recursos da organização, no entanto, correm o risco de limitar definitivamente as possibilidades de progressão na carreira após um único insucesso, e são mais decisivas, o que pode conduzir à marginalização de alguns membros. As estratégias de concurso, em contrapartida, produzem um espírito cooperativo e participativo entre as pessoas da organização, para além de oferecerem maiores probabilidades de mobilidade profissional.

2.10.1 Estratégias de socialização

Dada a importância da socialização para a organização e para o empregado Chiavenato (1998) refere uma série de métodos, a seguir apresentados, com o intuito de promover este processo:

- **Planeamento do processo de seleção:** no momento da entrevista e possível seleção, o entrevistado tem a oportunidade de conhecer o seu futuro local de trabalho, assim como o que este envolve (pessoas, ambiente, cultura ...). Desta forma, o candidato tem a possibilidade aproximar as suas expectativas da realidade que irá enfrentar, e a organização tem a oportunidade de obter um *feedback* do candidato relativamente à empresa e observar o seu empenho em obter o emprego.
- **Conteúdo inicial da tarefa:** o responsável atribui ao empregado tarefas desafiadoras, nas quais ele poderá ter sucesso logo de início. No entanto, gradualmente aumenta o desafio e a dificuldade das tarefas, com o intuito de o motivar e o incentivar a apresentar altos padrões de desempenho.

- **Grupos de trabalho:** o responsável atribui a integração do empregado a um grupo de trabalho. Estes grupos normalmente têm uma grande influência no empregado no que se refere à adoção da cultura da organização.
- **Programas de integração:** são programas intensivos que visam a aquisição pelo empregado dos valores, normas, e padrões de comportamento defendidos na organização, com a finalidade de otimizar o desempenho do seu papel.
- **Papel do responsável:** o responsável representa para o empregado a imagem da empresa. Ele indica um orientador que guia o empregado durante um período inicial. Se o tutor efetuar um bom trabalho (definição do papel do empregado, as informações técnicas da tarefa tratar e *feedback* do desempenho deste) o empregado passa a ver a empresa de uma forma positiva. Da mesma forma, o contrário também acontece, caso o supervisor falhe na sua tarefa.

2.11. Técnicas de *mentoring*

Semelhantes aos conceitos acima apresentados são, também, as técnicas de *mentoring*. O *mentoring* pressupõe uma relação entre o novo empregado e um colega mais velho, na qual este último funciona como «protetor» do primeiro, assumindo um papel de conselheiro, guia, facilitando a adaptação às suas funções e transmite apoio de uma forma generalizada sempre que for necessário (Gomez-Mejia et al, 1995).

Gomez-Mejia (1995) referiu resultados positivos com a utilização do *mentoring*, quer para a carreira do mentor (novos desafios, entusiasmo e motivação), quer para o novo empregado (tendem a planear a carreira).

Thomas & Lankan (2009) consideram o *mentoring* uma técnica diretamente relacionada com a redução do stress durante o processo de socialização. Sugerem que o desempenho do mentor tende a proporcionar experiências mais positivas ao novo membro e, desta forma, menos apreensão. Embora ainda não exista suporte teórico suficiente alguns estudos referem que o *mentoring*, efetuado de uma forma informal, tende a ser mais eficaz do que o estabelecido pela organização, pois a empatia gerada nesse tipo de relação é a principal causa de sucesso (Mosquera, 2000). Um programa de *mentoring* pode ser particularmente relevante na fase do encontro, permitindo que esta etapa seja bem-sucedida (Gomez-Mejia et al., 1995).

2.12. Procura de informação e *feedback*

Para compreender as novas funções a desempenhar na organização, o novo funcionário procura saber o que esperam dele e se o seu comportamento e desempenho correspondem ao que é esperado. Além disso, o recém-chegado busca tais informações para reduzir a incerteza associada ao processo de socialização. Os recém-chegados procuram informações a respeito das expectativas de comportamento e atitudes que a organização possui, além de informações técnicas sobre o trabalho, dados sobre a estrutura da empresa, sobre processos, sobre produtos, sobre desempenho e distribuição interna de poder (Griffin, Collela e Goparaju, 2000). Morrison (1993) acredita que o recém-chegado busca diferentes tipos de informações para dominar as suas atividades e se integrar na organização: técnicas normativas, *feedback* de desempenho e *feedback* social. Através do estudo realizado com recém-chegados, Morrison concluiu que cada informação é ambicionada de forma diferente. As Informações técnicas são obtidas inicialmente através de perguntas dos recém-chegados aos mais antigos na organização. Simultaneamente, outros tipos de informação são obtidos através de observação. Após algum tempo na organização (de três a seis meses), as informações técnicas sobre o papel a realizar, desempenho e *feedback* foram analisados com os supervisores diretos, enquanto as fontes das informações normativas e sociais eram, geralmente, os colegas de trabalho.

CAPÍTULO III - Antecedentes que influenciam o processo de socialização organizacional

3. Tendências integradoras

Como o próprio nome indica, esta orientação da pesquisa integra as anteriores, por forma a complementá-las, uma vez que estudos mais aprofundados não indicam que se excluam umas às outras. Carvalho (2009) afirma a importância de se considerar diferentes variáveis para ter uma compreensão mais ampla do fenómeno, o que fez com que as pesquisas em socialização organizacional passassem a ter desenhos mais abrangentes.

Borges et al. (2010) valida essa afirmação e considera que as tendências integradoras partem do pressuposto de que as abordagens que as antecedem são complementares entre si, iluminando o processo e considerando ângulos distintos. Estas tendências, para além de integrarem as contribuições anteriores, ao refletirem sobre o processo com base em vários níveis de análise, focaram a importância do processo ser compreendido no contexto e apresentam uma forte característica explicativa.¹⁹ Carvalho (2009) destaca o estudo de Saks e Ashforth (1997) que, com a intenção de construir uma estrutura integrada para estudo, propõe o Modelo do Processo Multinível de Socialização Organizacional. Segundo Carvalho (2009), esse modelo tem como base a informação e a aprendizagem, ajustando-se aos estudos que demonstraram que a socialização é primordialmente um processo de aprendizagem. O modelo parte da conceção de que uma diversidade de variáveis contextuais (extra organizacionais, organizacionais, grupais e do posto de trabalho) pode influenciar os fatores de socialização, que se dividem em três grupos:

- a) **Organizacionais** (táticas de socialização, programas de orientação, treino e instrução);
- b) **Grupais** (táticas de socialização, suporte social e aprendizagem social);
- c) **Individuais** (táticas e comportamentos pró-ativos dos iniciados).

¹⁹ Segundo Borges e Albuquerque (2004, citados por BORGES et al., 2010), autores como Feldman e Tompson (1991), Griffin, Colella e Goparaju (2000) também tratam da socialização desse mesmo prisma.

Contudo, apesar deste ponto ser mais amplo, Borges et al. (2010) afirmam não ser necessário descrevê-lo minuciosamente, pois a sua própria pesquisa concentra-se apenas na medição de como os indivíduos do processo de socialização percebem e avaliam em tal processo.

Desta forma, Gomes (2008) definiu seis dimensões que o novo empregado deve adquirir com o processo de socialização:

- História da organização - Conhecer a história e os costumes da organização;
- Linguagem típica da organização - Conhecer o vocabulário próprio da sua profissão, assim como o utilizado na organização em que se encontra.
- Situação política em que se insere a organização - Conhecer a política da organização e, neste âmbito, compreender a atuação das pessoas que lá trabalham e saber quem são as pessoas com maior influência na organização.
- Relacionamentos interpessoais na organização – Criação de relações de amizade com os colegas e fazer com que estes, de uma forma geral, gostem dele e o considerem como parte integrante do grupo.
- Valores e objetivos da organização – Compreender e defender os valores da organização, identificar-se com eles, sendo desta forma um bom representante da organização.
- Competência e desempenho – Conhecer as responsabilidades do seu cargo e desempenhar de forma bem-sucedida as suas funções.

3.1. História – O Ontem versus O Hoje

Antecedentes que influenciam o processo de socialização organizacional

Antigos paradigmas ditavam que, nas organizações, as pessoas fossem entendidas como um dos recursos cuja relevância era semelhante aos recursos de capital e produtivos. Não havia visão estratégica e, para muitas pessoas, vigorava a filosofia do “emprego para toda a vida”. A maioria das empresas não possuía departamento de comunicação ou de recursos humanos, e todo esse trabalho ficava à responsabilidade do administrador da empresa.

Também era inexistente a avaliação de desempenho e, nos casos em que a mesma ocorria, era fundamentada de maneira deficiente pelos superiores hierárquicos. Não é difícil presumir que os critérios de avaliação não fossem os mesmos para os vários

membros da organização. No entanto, caso o sistema existisse, nas raras exceções de grandes empresas e multinacionais, não era aplicado a todos os funcionários da organização, pois determinados cargos profissionais do topo hierárquico não eram abrangidos pelo sistema.

O recrutamento não decorria tal como hoje é executado, pois nem sequer existia. Quando a seleção de novos colaboradores ocorria, a grande maioria dos casos acontecia em *outsourcing*, recorrendo a empresas de recursos humanos que assumiam responsabilidades no recrutamento e processo de seleção de novos funcionários, enviando para a empresa apenas um número limitado de candidatos que apresentam competências comportamentais para o cargo a desempenhar. O processo consistia numa reunião entre o responsável da empresa e os consultores, que já tinham os candidatos com perfis adequados escolhidos. Após esta pré-seleção de candidatos a formação era praticamente inexistente, a não ser por iniciativa própria e à custa destes. Raramente os programas de formação eram concebidos à medida das necessidades da empresa, e apenas as grandes multinacionais, com maior dimensão e com filosofias de gestão mais avançadas, é que recorriam a cursos de formação com especificações pretendidas. Não havia preocupação com a identificação dos trabalhadores com maior potencial, nem tão pouco com a forma como os mesmos poderiam ser cativados e retidos na organização. Era inexistente a noção de capital intelectual.

A partir da década de oitenta do século passado, as empresas passaram a assumir gradualmente determinados conceitos e estratégias. As pessoas passaram a ser consideradas como um recurso que, em conjunto com os restantes recursos da organização, tinham de ser melhorados. A função do departamento de recursos humanos das empresas passou a estar articulada com os objetivos estratégicos da organização, tendo de prever e salvaguardar vários aspetos, tais como: a forma como é conduzido o sistema de avaliação de desempenho da organização; o modo como é concebido o sistema de recompensas, sejam elas monetárias ou não; os testes de seleção nos quais são analisadas as competências que se devem privilegiar, tais como graus académicos, experiência profissional, trabalho em equipa, gestão de stress, entre outros; E, por fim, mas não menos importante, as necessidades de formação para que os colaboradores adquiram técnicas e comportamentos face às estratégias da organização.

Durante esta fase de transição, não só para com a organização mas também para com os colaboradores, a gestão de recursos humanos comprometeu-se a ajudar a organização a alcançar os objetivos definidos que, por sua vez, estão ligados à sua

missão. Pretende-se proporcionar à organização colaboradores competentes cujas qualificações sejam adequadas às tarefas que irão desempenhar, e motivados para unir esforços. O departamento visa também atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de desenvolver ou adquirir competências necessárias à organização, mantendo-os depois associados a esta. Isso só conseguirá ser feito graças a formas de comunicação eficazes e proporcionando o autodesenvolvimento dos presentes colaboradores, mantendo a empresa competitiva no mercado. Outros objetivos também presentes são manter e desenvolver a satisfação no trabalho, a qualidade do ambiente de trabalho, e manter políticas de ética socialmente responsáveis, não só nas práticas de recursos humanos, mas também na conduta interna.

Em 1986, Fisher descreve a pesquisa no domínio da socialização como sendo fragmentada, não empírica e pouco produtiva. Com efeito, os primeiros estudos sobre a socialização organizacional deram lugar a muito poucos estudos empíricos. Contudo, com trabalhos realizados por Van Maanen e Schein (1979) e, depois, por Jones (1983), os investigadores abandonam as pesquisas teóricas descritivas e adotam uma abordagem explicativa. Têm sido desenvolvidas pesquisas sobre a medida da socialização, que permitiram aperfeiçoar medidas mais específicas, além de termos em consideração a natureza dinâmica do fenómeno de socialização.

As primeiras pesquisas focaram a modelização do próprio processo de aprendizagem e não o conteúdo a adquirir durante a socialização. Essa orientação tornou difícil a operacionalização do conceito de socialização. Deste modo, nenhum dos primeiros modelos conceptuais originou uma operacionalização satisfatória. O modelo de Felman (1976), tal como o de Louis (1980), foram contributos conceptuais inegáveis para compreender o fenómeno de socialização organizacional. Contudo, nunca foram realmente validados no plano empírico e o seu contributo é antes de tudo descritivo. Deste modo, no modelo proposto por Feldman (1976), podemos lamentar a ausência de explicação do processo de passagem de uma etapa para outra. O modelo é uma representação do procedimento pessoal do indivíduo, no qual não figuram os elementos susceptíveis de influenciar esse procedimento, nomeadamente procedimentos organizacionais de socialização ou elementos de personalidade. Além disso, os modelos por etapas ocasionaram poucos estudos empíricos e os estudos efetuados não obtiveram resultados convincentes. Em particular, não conseguiram generalizar as diferentes etapas em termos de prazos, de duração e de conteúdo. É a razão pela qual Fisher (1986)

conserva o modelo por etapas pelo seu contributo conceptual, mas considera que ele não tem vocação para ser preditivo.

É com os trabalhos de Van Maanen e Schein (1979) que os estudos empíricos se generalizam. Com o estabelecimento de uma tipologia dos procedimentos de socialização (Van Maanen & Schein 1979, Jones 1983) instala-se uma corrente de pesquisa que trata, principalmente, das consequências de diversas políticas de socialização organizacional sobre as atitudes e os comportamentos dos assalariados. As pesquisas tornam-se explicativas e procuram correlações entre antecedentes supostos da socialização e as consequências esperadas.

As pesquisas a respeito da socialização organizacional conheceram um desenvolvimento bastante paradoxal. Como já foi possível verificar, os investigadores concentraram-se na identificação dos antecedentes e das consequências da socialização, antes mesmo de especificarem o conteúdo da socialização. Deste modo, as primeiras pesquisas consideram a socialização como um período, o da entrada organizacional, e limitam-se a estabelecer correlações entre vários elementos durante esse período. As poucas medidas existentes dizem exclusivamente respeito a indicadores indiretos da socialização organizacional, e as pesquisas têm-se orientado tradicionalmente para uma medida das consequências esperadas desta socialização (Fischer, 1986). A ideia subjacente é a de que se pode observar indiretamente o nível de socialização de um assalariado medindo a sua satisfação no trabalho, o seu empenhamento organizacional, a sua intenção de ficar e a sua performance no trabalho, combinando todos estes resultados. Esta forma de medir a socialização tem inúmeras vantagens, tais como ser prática. Assim, as escalas de satisfação, empenhamento ou intenção de ficar são bem conhecidas e têm sido amplamente validadas. De seguida, resolver rapidamente o problema da medida permite concentrar-se no essencial das preocupações da gestão, isto é, nos antecedentes e nas consequências de um fenómeno organizacional. Os anos 1980 originaram, assim, uma volumosa produção científica sobre a socialização.

Podemos, contudo, perguntar-nos se é pertinente a utilização destas variáveis para ter indiretamente acesso à socialização. Tanto quanto se conhece, nenhum estudo indica que essas diferentes variáveis estejam suficientemente ligadas à variável latente da socialização organizacional para analisar a estrutura ou ser um indicador da mesma. Ainda existem, provavelmente, correlações fortes entre essas atitudes classicamente estudadas. Exemplificando, a intenção de ficar dependente da satisfação no trabalho; desde logo, podemos perguntar-nos se é oportuno considerar este ponto como forma de

determinar o grau de socialização realizado. Por fim, esta aproximação da socialização através da combinação das variáveis «satisfação, intenção de ficar, performance, empenhamento» significa que se aceita um primeiro nível de erro. Depois, é necessário encontrar indicadores para cada uma das dimensões. Seguidamente, é pouco provável que a medida assim construída seja adequada ao conceito de socialização que é suposta medir. Essa fraqueza na relação entre variável a latente e o instrumento de medida é problemática, pois a análise dos indicadores pode levar a conclusões erradas a respeito do conceito subjacente. Será que a medida da socialização por intermédio do empenhamento no trabalho, da satisfação, da intenção de ficar e da performance beneficia de uma boa validade interna? Não é possível afirma-lo com base nas pesquisas de variáveis clássicas encontradas (Fisher, 1986). O mesmo autor surpreende-se que ninguém tenha transformado os domínios da socialização identificados inúmeras vezes. Esta decepção é possível encontrar através de Chao et al. (1994, p. 730): «*Embora a socialização organizacional tenha um papel central no ajustamento e no processo de aprendizagem dos assalariados, houve poucos estudos empíricos para definir e avaliar as dimensões específicas desse constructo. Sem uma melhor compreensão daquilo que se aprende durante esse período, a pesquisa programática não pode estudar os conteúdos e as características específicas desse fenómeno.*» (Chao et al.,1994).

É este um dos pontos de viragem na medida da socialização, visto que, paralelamente, outros investigadores aperfeiçoavam as suas próprias escalas de medida, como é o caso de Taormina (1994, 1997, 2001), Anakwe & Greenhaus (1999); Haueter et al., (2003). Os esforços concentraram-se na identificação de consequências diretas e específicas da socialização, tais como o controlo de diferentes domínios do tema. O objetivo é determinar os elementos que devem ser controlados no final da socialização. Com essa abordagem, os investigadores estudam o conteúdo da socialização e estabelecem, assim, indicadores específicos deste conceito. A vantagem desta nova abordagem é a fineza da análise que permite aos investigadores, ao medirem o grau de controlo sobre cada um dos domínios de socialização, conseguem distinguir os efeitos devidos ao próprio fenómeno de socialização dos efeitos simultâneos que não têm qualquer relação com ele. Além disso, podem estudar as causas e efeitos das várias dimensões. Chao et al. (1994, p.730) assinala que «*A corrente de pesquisa que se interessou pelas diferentes estratégias organizacionais de socialização teve falta de critérios diretos para medir o grau em que um indivíduo é socializado. Além disso, as relações entre a aprendizagem dos conteúdos específicos da socialização e as*

consequências específicas da socialização sobre o trabalho são atualmente desconhecidas. A um nível prático, compreender essas relações poderia trazer implicações de gestão quanto ao aperfeiçoamento dos processos e das estratégias de socialização.»

Bauer et al. (1998) assinalou 67 estudos empíricos que analisou, e ao longo deste estudo levantou várias questões, tais como a de saber se será pertinente estudar o fenómeno unicamente durante o primeiro ano, como faz a maioria dos estudos Hill (1992) indica que um gestor precisa de mais de um ano para controlar o papel, pois a socialização está longe de ter acabado ao fim de um ano. O processo dinâmico da socialização ainda não é bem compreendido, mas, sabe-se que as atitudes e as percepções acabam por se formar bastante cedo, sem se saber a maneira como isso se realiza.

3.1.1. A Socialização Organizacional Hoje

Os fatores relacionados com reestruturações nas organizações, o acesso a novas tecnologias, a possibilidade de opção de trabalho a tempo parcial e interesses organizacionais, condicionam a necessidade de ingressar num novo emprego ou numa nova função, numa fase mais tardia da vida, o que implica uma nova socialização (Finkelstein et al., 2003).

Lawrence (2003) tentou definir o que seria considerado um trabalhador velho. Desta forma, refere que, relativamente à socialização, é considerado velho quem ultrapassar a idade considerada habitual para a socialização em causa. Finkelstein e colegas (2003) expuseram que os empregados com mais idade são frequentemente considerados pelos seus pares como indivíduos com mais experiência, fontes de sabedoria e conselhos, e menos frequentemente como iniciados. Poder-se-ia então pensar que este estereótipo, ao ser transposto para a socialização organizacional, poderia impulsionar um menor apoio dos outros profissionais ao colega mais velho, presumindo que este não necessitaria dele e, por outro lado, que o recém-chegado apresentasse mais dificuldades em procurar informação de maneira a não desvendar aos colegas as suas falhas. Neste sentido, os autores efetuaram um estudo que revelou que existe, de facto, uma relação entre a idade do recém-chegado e a busca de informação de forma disfarçada. Contrariamente ao que seria de esperar, são os elementos mais jovens que têm mais dificuldades em assumir a sua inexperiência, tentando ocultar a sua busca de informação. Todos os recém-chegados, mas em particular os que já possuem experiências profissionais anteriores, ao iniciar funções numa nova organização, notam

diferenças relativamente à realidade que conheciam. Esta fase é acompanhada pelo contraste da mudança e pela surpresa. Inicia-se então o processo de ajustamento do indivíduo, em que se pretende que a nova realidade faça sentido para ele. Importa assim, nesta fase, ter em atenção alguns fatores específicos que podem influenciar todo o processo de socialização, como as experiências passadas, as predisposições, propósitos e interpretações pessoais do recém-chegado, assim como o seu acesso à interpretação pessoal de outros elementos da organização, (Louis, 1980), e ainda expectativas formadas resultantes da sua educação e experiências, estereótipos, processos de formação profissional e organizacional e processos de recrutamento e seleção distintos (Garavan & Morley, 1997).

Filstad (2004) sugere que a experiência, a autoeficácia e as expectativas influenciam os resultados da socialização organizacional. Após a entrada na organização, outros fatores, como as táticas de socialização utilizadas, a pró-atividade e a procura de informação do novo empregado, contribuem para o ajustamento do recém-chegado.

Saks e Ashforth (2000) sugerem que fatores como a responsabilidade do indivíduo no seu novo papel, a ambiguidade de funções, papéis conflituosos e expectativas não concretizadas podem induzir situações de stress que se irão refletir diretamente no ajustamento do recém-chegado. Neste sentido, mencionam que os fatores situacionais encontrados pelo recém-chegado ao entrar na organização são mais relevantes para o seu ajustamento que os fatores característicos de cada indivíduo. Salientam assim a importância das organizações projetarem e organizarem um ambiente de trabalho de forma cuidadosa, tendo em vista o ajustamento do recém-chegado. Para o efeito recomendam o uso de programas de formação e outras técnicas que permitam que o novo colaborador lide de forma adequada com os fatores de stress.

Também Garavan e Morley (2009) sugerem o uso do coaching, do mentoring, de orientação e da formação para reduzir o stress durante os processos de socialização.

Bradby (1990), num estudo efetuado ao campo da saúde, sugere que o processo de socialização pode ser facilitado nos profissionais que apresentem maior autoestima e menor ansiedade, indiciando a importância de fatores disposicionais no sucesso da socialização. Assim, o novo funcionário é cada vez mais visto como um elemento pró-ativo na sua socialização, e não como um mero elemento estático, sujeito às variadas estratégias de socialização implementadas pela organização. A pró-atividade do recém-

chegado é apontada como facilitadora do processo de socialização (Fildstad, 2004); (Setton & Adkins, 1997).

É sugerido que os recém-chegados mais ativos que procuram informação em várias fontes, assim como um *feedback* dos seus conhecimentos, apresentam maior conhecimento do seu papel, do seu posto de trabalho e da organização em geral (Ards, Jansen & Van der Valden, 2001).

Várias escalas foram criadas até à data com o intuito de medir efetivamente o conteúdo da socialização organizacional. A maior parte das existentes misturam elementos cognitivos, afetivos e comportamentais. Chao (1994) criou uma escala que foi testada e aperfeiçoada ao longo de cinco anos, e mostra bons resultados em termos de fiabilidade e de validade interna. Possui seis dimensões, o controlo das competências, das relações sociais e da cultura organizacional, e possui boas qualidades de medida em termos de validade, fiabilidade e exequibilidade. Contudo, Bauer, Morrison e Callister (1998) aconselham melhorá-la em contextos particulares, tais como, pelo facto de esta pôr de lado toda a dimensão da identidade de trabalho e do papel organizacional. Além disso, a validade externa da escala fica por provar (Lacaze, 1997). Assim, nesta escala, os itens que dizem respeito à história da organização, à linguagem, aos sistemas de poder, medem na realidade o grau de compreensão e de conhecimento do novo empregado relativamente a esses diferentes aspetos. Em contrapartida, os itens que se referem aos valores da organização são principalmente os que medem a adesão a esses mesmos valores, e não a sua compreensão. As relações de grupo medem a integração efetiva do novo empregado no grupo e não a sua compreensão das regras e do sistema de relação Chao (1994) encontra uma grande diferença entre os resultados obtidos pela sua dimensão de valores da organização e os que são obtidos noutras dimensões, possivelmente pelo facto de a compreensão dos diferentes conteúdos da socialização não ter as mesmas consequências que a adesão do recém-chegado a estas diferentes dimensões. No entanto, seria particularmente interessante desenvolver um instrumento mais exato, que discriminaria o facto de compreender e de aderir às diferentes dimensões da socialização.

Muitas medidas concentram-se todas nas consequências esperadas da socialização, sejam estas consequências diretas em termos de controlo de competências ou consequências mais indiretamente ligadas ao conceito. Segundo Feldman (1976), a socialização salda-se numa mudança de estatuto, sem que se saiba a causa dessa mutação.

Todos estes critérios da socialização organizacional podem traduzir-se como sendo um processo de transmissão na organização e de aquisição pelos novos assalariados de diferentes conteúdos, em parte importados da sociologia. Atribuindo à partida um lugar preponderante à organização, as definições evoluíram ao longo dos anos para um maior reconhecimento e uma consideração progressivos do papel do indivíduo. Assim, a socialização resulta dos esforços da organização, identificáveis através de vários modelos apresentados por autores conceituados na área, no que toca a socialização, esforços dos novos empregados, e aplicação de táticas individuais de integração. Tendo presente que a socialização organizacional está principalmente associada ao fenómeno de entrada numa nova carreira profissional, foram acima mencionadas algumas medidas, bem como a compreensão das dinâmicas envolventes, através de autores cujas metodologias qualitativas foram evoluindo e se viram reforçadas por novos investigadores. Ao nível conceptual, as pesquisas de referência foram enriquecidas noutros capítulos desta dissertação com a utilização de outras formas de socialização associadas à vida organizacional.

Desta forma, as pesquisas sobre a socialização reconhecem que, ao longo dos anos, tem existido uma renovação e aprofundamento constante através de novas perspetivas. Do ponto de vista da organização, é notável o cuidado que os departamentos de gestão tiveram ao melhorar a forma como é feita a entrada dos novos assalariados na organização, bem como nas políticas que se tornaram muito mais eficazes no que diz respeito às etapas do processo, tais como, compreensão, adesão e implementação.

3.2. Implicações e Problemas do Processo de Socialização Organizacional

O processo de socialização organizacional na sua abrangência influencia um leque de fatores e situações que implicam diretamente o recém-chegado, mas também a organização. O processo de socialização organizacional é bidirecional, ou seja, no seu decurso existe uma adaptação mútua entre o indivíduo e a organização, e cada uma das partes tenta influenciar a outra, em busca de uma simbiose nesta relação de compromissos e cedências recíprocas (Chiavenato, 1998).

Thomas e Lankan (2009) sugerem que uma socialização eficaz pode reduzir o nível de stress do recém-chegado na medida em que minimiza as diferenças entre as expectativas criadas por este e a realidade existente na organização. Outros estudos

indicam que parecem existir picos de *turnover* (renovação) mais elevados na fase inicial do percurso profissional de um empregado do que em fases mais tardias (Gomez-Mejia et al., 1995). Louis (1980) sugere existir um aumento do *turnover* nos primeiros quinze meses de trabalho de um empregado e relaciona o fenómeno com as práticas de socialização existentes em cada organização, mas também com a existência de expectativas não realistas por parte do indivíduo. Igualmente Youngblood, Mobley e Meglino (1983), num estudo com militares nos Estados Unidos da América, relatam que os momentos de *turnover* estavam diretamente relacionados com o processo de socialização sofrido, e que se verificavam nas suas diferentes fases – neste caso específico, na fase de recruta, durante a formação avançada e, finalmente, durante o exercício das suas funções reais. Bigliardi, Petroni e Dormio (2005), indicam que o nível de *turnover* parece ser menor quando a organização investe em processos de socialização relevantes e existem oportunidades de progressão na carreira.

Nelson (1987) sugere que o recém-chegado passa por inúmeros períodos de stress ao longo do seu processo de socialização (nomeadamente nas fases de encontro e na de mudança e aquisição). A atribuição de tarefas demasiado exigentes, ou pelo contrário, excessivamente fáceis, a fraca contribuição dos supervisores e colegas no ajustamento do recém-chegado, assim como também o insuficiente domínio do recém-chegado na execução do papel atribuído aquando a fase de mudança e aquisição, são alguns dos acontecimentos que podem induzir stress e que podem revelar-se a nível comportamental, psicológico e fisiológico. Sinais como o tabagismo, o abuso de álcool e drogas e os acidentes são os principais indícios a nível comportamental. As manifestações psicológicas podem revelar-se através de problemas familiares, insónia depressão e *burnout*. Fisiologicamente, são descritas doenças cardíacas, úlceras, cefaleias, cancro, diabetes, problemas dermatológicos, depressão e ansiedade. Aponta-se ainda que o stress resultante da socialização afeta diretamente a organização, refletindo-se a nível do absentismo, *turnover*, fracas prestações a nível da performance e, indiretamente, através da insatisfação e da criação de diminutas relações sociais no trabalho.

Vários autores referem-se aos resultados obtidos após o processo de socialização e, neste sentido, identificam de uma forma mais ou menos uniforme os seguintes fatores: a satisfação no trabalho, a performance, o compromisso organizacional, a intenção de permanecer na empresa, o absentismo e o *turnover* (Bauer, Bodner,

Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007; Bigliardi et al, 2005; Garavan & Morley, 2009; King et al, 2004; Major, Kozlowski & Chao, 1995; Michie & West, 2004).

Segundo Ards e colegas (2001), os resultados da socialização podem ser classificados em quatro categorias: motivação e critérios de desempenho como o absentismo e a produtividade; nível de compromisso e identificação do recém-chegado com a organização e *turnover*; qualidades interpessoais que demonstram cooperação com a organização e os seus membros; e sentimentos de competência, segurança e satisfação com o emprego. Ao relacionar a satisfação no trabalho com os outros resultados de socialização, foram sugeridas correlações positivas com o compromisso organizacional e a performance; e negativas, com o absentismo e o *turnover* (Michie & West, 2004).

Estes resultados vêm, por conseguinte, realçar a importância do processo de socialização no âmbito organizacional.

3.3. Recrutamento e Seleção

Os recursos humanos são um dos fatores mais relevantes do desempenho de uma organização e podem constituir uma fonte de vantagens competitivas e sustentadas. Como tal, as organizações devem preocupar-se com o seu capital humano, pois é deste que depende a própria sobrevivência da organização. Esta preocupação deve estar patente, não só na fase de captação de potenciais colaboradores com competências técnicas e comportamentais adequadas aos objetivos da organização, mas também na forma como podem e devem reter esse mesmo capital humano. O processo de atrair novos candidatos é definido como fase de recrutamento. A integração dos candidatos no grupo de colaboradores da organização designa-se por processo de seleção.

O recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos com as competências técnicas e comportamentais adequadas aos objetivos da organização e a função que se pretende preencher. O processo de recrutamento inicia-se com a deteção de necessidades de contratar pessoas para desempenhar determinadas funções, o que significa, à partida, que já se conhece o perfil de competências que interessa recrutar, tendo em conta os objetivos estratégicos e operacionais da organização. Não existe apenas um melhor caminho para se proceder ao recrutamento e seleção de candidatos para uma determinada função. Este processo será desenvolvido

pela própria organização, contemplando questões da sua cultura organizacional e até antropológica.

Existem duas formas de recrutamento: interno e externo. No recrutamento interno o colaborador que irá ocupar o posto de trabalho vago é alguém que já se encontra dentro da organização. Quando ocorre uma vaga é fundamental que se procure internamente alguém que esteja interessado ou possua competências adequadas à função. O departamento de recursos humanos deve ter um papel ativo neste processo, pois deve possuir informações sobre os vários colaboradores da organização que lhe permitam identificar os colaboradores que têm capacidades para a execução da função em causa. Todo este processo requer que o departamento de recursos humanos não só possua informações sobre as competências de todos os trabalhadores, mas também que possua a capacidade de desenvolver essas mesmas competências dos colaboradores da organização, já a pensar em futuros processos de recrutamento interno. São utilizados vários métodos, tais como:

- Transferência na horizontal. O trabalhador mantém a mesma categoria profissional, mas num posto de trabalho diferente. Permite abraçar novas oportunidades e responsabilidades na organização.
- Promoção. O trabalhador assume uma posição hierárquica superior dentro do departamento em que se encontra. É um deslocamento vertical.
- Transferência e promoção. Deslocação vertical, tal como acontece no ponto anterior, mas suportada com métodos de gestão de carreiras e avaliação.
- Reconversão. É o método menos utilizado, mas não é o menos importante. Consiste na aquisição de novas competências, o que permite ao colaborador ocupar novas funções dentro da organização. É utilizado para evitar o despedimento, caso as funções desempenhadas até à data tenham-se tornado obsoletas. Foi bastante utilizado quando a utilização crescente de material informático surgiu ao longo dos anos.

Existem várias vantagens relativas a este tipo de recrutamento. É um processo mais rápido comparativamente ao recrutamento externo; envolve menos riscos, uma vez que o funcionário já está devidamente integrado na empresa; preserva o capital humano da organização e rentabiliza os investimentos feitos no funcionário; quando a organização é conhecida por defender políticas de recrutamento interno, regista-se

também uma maior motivação dos colaboradores para terem desempenhos mais elevados.

Também existem desvantagens a assinalar, das quais se podem apontar as seguintes: Por vezes, pode surgir um número superior de potenciais colaboradores em relação às vagas existentes na organização; Para que este processo de recrutamento interno seja eficaz, é necessário que existam sistemas para identificar corretamente as competências dos colaboradores, de modo a ir ao encontro dos objetivos pretendidos. Pode fazer com que não haja entrada de novos colaboradores, com ideias novas e criativas, o que já não será uma desvantagem.

O recrutamento externo consiste em ir buscar fora da organização um colaborador para preencher a função ou vaga em aberto. Só se deve recorrer ao recrutamento externo quando já não existem colaboradores para contratar internamente. São várias as formas possíveis de recrutamento externo, tais como o recrutamento académico, são de indivíduos que se encontram no último ano do curso, em escolas e faculdades. Costumam ser estabelecidos acordos ou protocolos com a própria universidade. Os anúncios também são bastante utilizados, não só porque permitem abranger um universo muito mais vasto, como também dão mais visibilidade à organização, publicitando-a ao mesmo tempo, com custos mais baixos. Os meios de comunicação em que os anúncios serão divulgados ficam ao critério da organização, e neles serão referidos os requisitos mínimos para os candidatos exercerem a sua função. Recorrendo ao *outsourcing*, as empresas de consultoria especializadas na área de recursos humanos têm uma vasta experiência em conduzir processos de recrutamento externo, com uma análise de benefício/custo mais vantajosa para a organização. Centros de emprego, feiras de emprego e candidaturas espontâneas são também muito utilizados, ficando as empresas com os *curriculum* dos candidatos, que poderão usar num futuro processo de recrutamento.

As principais vantagens deste tipo de recrutamento são, por exemplo, a entrada de novos colaboradores que possuam novas experiências, novas vivências e que podem ser um ponto de partida para mudanças na organização; Caso os novos colaboradores sejam recém-licenciados, são também portadores de informações mais atualizadas sobre diferentes temáticas, fornecendo um maior enriquecimento à organização; Caso os novos indivíduos tenham experiência profissional, o recrutamento permite aproveitar investimentos feitos pelo próprio. Relativamente às desvantagens do processo de

recrutamento externo, temos, por exemplo, maiores probabilidades do candidato não se identificar com a cultura e os princípios da organização, e poder gerar internamente situações de conflito; Pode ser um processo mais demorado e com maior risco, pois não há a certeza de as competências do candidato serem as mais adequadas aos objetivos da organização.

O processo de seleção tem como objetivo escolher, de entre os potenciais candidatos, os que reúnem as condições para melhor preencherem o cargo em questão e gerarem maiores níveis de produtividade na organização. Segundo Gomes et al. (2008 p.226) *“a seleção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas. A escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos.”* O objetivo é atingir a seleção do candidato que demonstre maior adequação para preencher a função em causa e cujo perfil se ajuste à cultura da organização. Características como as habilitações académicas, a experiência prévia, os conhecimentos técnicos, entre outras características pessoais e, tal como a idade e a personalidade, serão tidas em conta.

Para se recolherem informações sobre atributos pré-estabelecidos nos critérios de seleção, utilizam-se métodos práticos e adequados às restrições de tempo e de custos da organização, cuja sua percetibilidade seja fácil. É importante que os métodos sejam fiáveis e objetivos, ou seja, devem ser aplicáveis de igual forma a todos os candidatos, havendo a certeza de que os resultados da aplicação do método são comparáveis entre si e permitem uma hierarquização dos candidatos. O critério de validade também não é menos importante devendo ser diagnosticada de forma fidedigna a adequação do candidato à função em causa. Num processo de seleção utilizam-se vários métodos, que podem ser classificados como métodos simples, e métodos direcionados para a avaliação de competências técnicas, consoante as funções que o novo funcionário irá desempenhar.

3.4. Acolhimento e Integração

O processo de acolhimento e integração é muito importante, embora ao longo dos tempos nem sempre lhe tenha sido dada a importância que merece. Inicia-se antes do novo colaborador entrar na organização, onde são dadas a conhecer aos candidatos as principais características da função a desempenhar e da organização. Por vezes, as

empresas não planeiam o processo de acolhimento e integração, exatamente por não o entenderem como uma das práticas de gestão de recursos humanos. No entanto, caso uma boa integração seja feita corretamente, pode criar as bases para motivar e reter os colaboradores na organização.

As informações transmitidas no processo de recrutamento e seleção, apesar de importantes, não são suficientes para se proceder adequadamente ao acolhimento e integração do novo colaborador. Assim, existem outros intervenientes que são fundamentais no processo de socialização, tais como colegas, superiores hierárquicos, diretor ou técnico de recursos humanos, e por vezes a administração. É fundamental preparar o processo de acolhimento e integração do novo colaborador, dando particular atenção a alguns aspetos, a saber: estabelecer adequadamente, perante todos os membros, qual o papel do novo colaborador, em particular junto daqueles que irão trabalhar mais de perto com o novo assalariado; realizar reuniões informais com toda a equipa de trabalho e esclarecer objetivos.

O manual de acolhimento é um documento que algumas empresas utilizam, que auxilia o novo funcionário a conhecer a empresa e as políticas que são conduzidas. O manual pode conter informações, como a história da organização, organograma, bens e serviços da organização, finalidades e objetivos das unidades funcionais da empresa, formalidades burocráticas de admissão de novos colaboradores, relações individuais e coletivas de trabalho, linhas gerais sobre o sistema de avaliação de desempenho, entre outras. Embora algumas organizações não atribuam muita relevância a este processo, a sua importância é notável, pois evita que o novo funcionário coloque um conjunto de questões que já estão no manual; acelera também o processo de adaptação à empresa e a aprendizagem de elementos básicos; impede que o indivíduo se comporte de maneira menos adequada, alegando desconhecer as normas.

O primeiro dia do novo indivíduo na organização é um acontecimento de grande importância e que pode ser recordado por ele durante muito tempo. Esta fase abrange, no entanto, mais do que um dia de trabalho e caracteriza-se pela fase inicial correspondente ao período de integração. O programa de integração pode conter as boas-vindas ao colaborador; encontros com a chefia e colegas da equipa de trabalho; visita às instalações da empresa; iniciação nos deveres da função a desempenhar, embora o funcionário já tenha obtido bastantes informações ao longo da formação.

Metodologia de Investigação - CAPÍTULO IV

4. Problemática:

Muitas organizações em atividade no século XXI ainda não possuem, ou ainda não modificaram os seus sistemas de integração de novos funcionários. Este estudo vem apresentar quais as várias formas de socialização já existentes, que melhoramentos existem disponíveis, bem como auxiliar na escolha que melhor se adapta às empresas.

4.1.1. Pergunta de partida:

Após verificar a situação presente no ponto anterior a pergunta de partida surge para dar resposta à maneira como o departamento de comunicação de uma organização pode contribuir na entrada e na integração de novos funcionários.

4.1.2. Objetivos: contexto e ambição de estudar este tema

Que usos fazem as organizações dos sistemas de integração de novos indivíduos recém-chegados à empresa. Quais as estratégias utilizadas e quais as principais diferenças entre os sistemas de integração antigamente utilizados, e os mais recentes.

4.1.3. O que queremos responder

O presente *case study* analisa as estratégias utilizadas por uma empresa localizada em vários locais da Península Ibérica na socialização e integração de funcionários recém-chegados, geralmente implementadas pelo setor de Recursos Humanos. A metodologia em vigor na organização tem uma abordagem qualitativa. A procura e a seleção dos candidatos são feitas atendendo ao perfil ajustado à cultura e princípios da organização. Para a constante monitorização dos processos de socialização após a entrada do candidato na empresa, são reforçadas algumas estratégias confiadas à responsabilidade de profissionais na integração dos funcionários na organização.

Palavras-chave: Socialização. Cultura Organizacional; Estratégias de Socialização; Funcionários recém-chegados.

4.2. Objeto de estudo: Centro Comercial *Alpha*

O centro *Alpha* é uma organização com cerca de 13 anos de existência em Portugal e, além ser um dos líderes mundiais no sector grandes armazéns, atua em muitas outras áreas de negócio como hipermercados, supermercados, bricolage, agência de viagens, seguros, tecnologias de informação e comunicações, entre outras.

4.3. O Processo de Integração no Centro Comercial *Alpha*

O processo de integração do centro comercial *Alpha* é promovido pelo sector de recursos humanos que está fisicamente localizado no mesmo edifício, num departamento autónomo. Está ativo ao longo da semana e disponível para quem enviou o respetivo *curriculum vitae* através de correio eletrónico ou o entregou diretamente no local. O *curriculum vitae* é mais tarde analisado pelos responsáveis e, caso tenham interesse em algum deles, utilizam os contactos telefónicos para anunciar uma pré-seleção num dia a combinar.

Até esta fase ainda desconhecemos qual será a área na qual o funcionário irá trabalhar, pois apenas no dia da pré-seleção é que os escolhidos recebem um formulário a preencher. O formulário destina-se a inserir todas as informações, nomeadamente os dados pessoais, experiência de trabalho, áreas de interesse, conhecimentos internos caso tenham familiares ou cônjuges que sejam funcionários.

Após contacto telefónico, é feita uma entrevista em grupo, na qual um dos responsáveis dos Recursos Humanos fala abertamente com os entrevistados, com vista a promover um ambiente informal e descontraído entre todos. Promovem a apresentação pessoal de cada um dos candidatos individualmente, seguida de um pequeno exercício em equipa que se destina a analisar a forma como se comportam perante decisões, e como comunicam entre si.

Dias mais tarde, serão contactados aqueles que foram selecionados para uma entrevista pessoal, considerada já uma fase final da candidatura. São apresentados todos os detalhes referentes a horários, dias de formação, dia de começo, requisitos de indumentária e apresentação, e também o dia para consulta médica e análises clínicas. Fica claro que os gestores procuram admitir apenas aqueles que possuem o perfil compatível com o da organização, ou que se adaptem rapidamente à mesma.

A formação destina-se à aprendizagem de manuseamento dos terminais (caixas) cujo *software* é específico da organização, tendo em vista atender às necessidades da mesma. Também é realizada uma apresentação da história da empresa para criar uma relação de maior proximidade com o recém-chegado. Dependendo das funções a desempenhar, também existe uma ação de formação para segurança e higiene no trabalho, adaptada às características da infraestrutura. O gestor de Recursos Humanos destaca como principal objetivo do processo de integração, fazer com que o funcionário se sinta bem acolhido e que fique a saber as principais informações acerca da empresa e futuras funções a desempenhar. Considerada uma das principais responsáveis pelo envolvimento e planeamento das atividades a desempenhar no processo de integração na organização, a gestora tem a função de planear e envolver todos os funcionários nesta fase embrionária através de processos que são uma ferramenta importante de gestão. As atividades ocorrem durante o dia, de acordo com a seguinte agenda de integração:

Tabela 3 - Agenda de formação da empresa – (Fonte: Próprio Autor)

9h às 11h	Apresentação da empresa	RH –Dept. Formação
11h às 13h	Manuseamento de caixas	RH –Dept. Formação
13h às 14h	Intervalo para almoço	
14h às 15h	Palestra História da Empresa	RH –Dept. Formação
15h às 17h	Manuseamento de caixas	RH –Dept. Formação
17h às 18h	Palestra sobre Segurança e Higiene no trabalho	Departamento de segurança e Higiene

Complementares a este processo, outros aspetos da socialização foram mencionados pelos gestores e responsáveis, tal como a avaliação do período de experiência e a avaliação de desempenho, vistos como ferramentas de adequação de comportamentos. Relativamente à importância dos mecanismos formais de socialização, um dos gestores apresentou, a dada altura da formação, informações importantes ao novo colaborador, sobre tópicos como missão, visão e hierarquia e história da empresa, políticas de Recursos Humanos, valores organizacionais, entre outros.

Para Van Maanen (1996), quanto mais formais forem os processos de socialização, mais especificadas e objetivas são as atribuições dos recém-chegados, visando a preparação destes para assumirem a sua própria identidade específica na organização. Outro mecanismo de socialização mencionado de modo unânime é o «apadrinhamento» de funcionários novos por mais antigos, especialmente aqueles

identificados como líderes da equipa, de acordo com a estratégia descrita por Van Maanen (1996) como estratégia de socialização em série. Nesta situação, explica o autor, *“facilita-se ao aprendiz recém-chegado partir de pessoas que têm passado por experiências semelhantes. Além disso, os novos funcionários podem obter um «sentido do futuro» observando os mais antigos como as suas próprias imagens no futuro.”*

Quando questionados sobre o grau de envolvimento dos funcionários da empresa no processo de socialização dos novos funcionários, todos os gestores afirmaram que os funcionários da empresa estão diretamente envolvidos, pois são eles que vão auxiliar os novos colaboradores na realização das suas tarefas, e isso acontece em cada setor. Os gestores estabelecem a tarefa de treinar o funcionário novo as atividades específicas de um funcionário experiente que atuará como o «padrinho». O envolvimento dos funcionários já integrados na organização é garantido por um gestor, que aponta a necessidade de todos, desde o chefe de departamento até ao pessoal de serviços gerais participarem no esclarecimento da missão organizacional e dos processos que levam ao conhecimento dos novos parceiros e ao entendimento dos fluxos de trabalho e dos seus objetivos. Há um constante processo que leva os indivíduos à interação com funcionários mais antigos dentro do programa de integração, envolvendo até visitas a outros setores da empresa.

Por outro lado, o processo de socialização não ocorre sem fatores que o dificultem. A resistência à socialização pode ser um aspeto negativo para a integração dos novos membros e, por isso, é importante que seja analisada. Foi perguntado aos gestores quais são as principais resistências identificadas na integração dos novos membros. A gestora de Recursos Humanos preferiu destacar o resultado bastante positivo até à data de todo o processo, lembrando que a principal função da socialização é a de «manter vivos os valores da empresa», e que resistências não superadas a tal objetivo resultam no afastamento do indivíduo da empresa. Outras faces do processo podem possivelmente ser identificadas pelos gestores, que lembram aspetos comportamentais de resistência relacionados com a insegurança provocada pela velocidade das mudanças. Os funcionários podem manifestar medo de que o novato apresente um desempenho superior ao deles, e conseqüentemente seja promovido antes dos funcionários antigos ou que até possa substituir algum deles. Em alguns casos, ocorre também a dificuldade do novato em compreender que o exercício dos papéis na empresa ultrapassa a mera execução de tarefas. Para o gestor de logística, um dos momentos mais difíceis surge quando existe grande divergência de valores entre a

empresa e a pessoa, e esta manifesta resistência em modificar os seus valores. Para lidar com estas resistências, os gestores acreditam que devem passar com transparência os objetivos da empresa e deixar claro o que esta pode oferecer em troca.

4.3.1 Para alguns funcionários uma das principais contrapartidas é o plano de carreira.

Importa aqui voltar a referir o uso de estratégias sequenciais de socialização, nas quais existem etapas identificáveis através das quais o indivíduo progride. Neste contexto, é importante mencionar que o processo de socialização é de interesse não só da organização, por conta da adaptação do indivíduo aos padrões organizacionais, mas também significa, para o integrante da organização, a ampliação das suas hipóteses de progredir na carreira, na medida em que compreende o seu papel na organização com maior amplitude. A situação também não pode deixar de ser analisada do ponto de vista dos mecanismos de poder e de controlo sobre o comportamento do indivíduo na organização. Conforme destacou Pascale (1985), o uso de sistemas de recompensas e de controlo é uma das mais importantes etapas da socialização, através da criação de sistemas de medição de resultados e de recompensas ao desempenho individual.

Outro aspeto que remete para a complexidade do processo de socialização é identificado por um dos gestores, quando afirma que há a necessidade de mostrar os padrões desejados e a necessidade de incentivar as atitudes das pessoas que trazem valores desejáveis pela organização, sendo importante que o processo de socialização não se transforme numa “criação de estereótipos”. Fica clara a necessidade, tanto da estratégia de investimento (reforçando características da pessoa instruída), quanto da estratégia de modificação de características dos novos indivíduos. É importante destacar neste ponto, a observação de Van Maanen (1996), que iremos referir, para quem as organizações têm variadas estratégias de socialização²⁰ ao seu dispor. Algumas destas estratégias tendem a encorajar nos indivíduos comportamentos mais conformistas - o indivíduo ajusta-se ao novo papel sem impor qualquer questão ou manifestar intenções de provocar qualquer mudança significativa, enquanto outras estratégias tendem a favorecer comportamentos inovadores - o indivíduo altera o modo como o papel é

²⁰ A comunicação nas organizações apresenta duas vertentes fundamentais, uma relativa ao sentido em que se verifica essa mesma comunicação e a outra relacionada com o conteúdo das mensagens.

tradicionalmente desempenhado na organização. Isto significa que uma organização, antes de iniciar o processo de socialização, deve definir com clareza o resultado esperado para que possa combinar corretamente as estratégias disponíveis, e assim ampliar as hipóteses de obter dos indivíduos as respostas desejadas. É neste sentido que o autor utiliza o termo «estratégia» para se referir à escolha dos modos como ocorrerá o processo de socialização do funcionário. Desta forma, sempre que uma pessoa se movimenta no interior da organização, assumindo novos papéis, a socialização ocorre. A forma pela qual esta possa não ocorrer não é de modo acidental ou sem qualquer sentido, mas é simplesmente «um assunto de escolha organizacional». (Van Maanen, 1996).

Através de pesquisas internas de opinião, a organização pretende, casualmente, entender como está a acontecer a aceitação da empresa por parte dos funcionários, procurando saber se os funcionários sentem orgulho e gostam de trabalhar na organização, além de expressar em boa aceitação na participação nas formações realizadas regulamente.

É possível observar que existe uma forte sintonia entre a visão dos gestores quanto à importância do processo de socialização e de integração do funcionário na organização e a intervenção planeada da administração através de ferramentas de gestão, conscientemente escolhidas para a obtenção dos resultados desejados. Os gestores entendem que a organização possui parâmetros claros que compõem a cultura da organização, constituídos pela sua missão, visão e valores, e que, desde o processo seletivo até às etapas mais avançadas do programa de integração, procuram aplicar a todos os membros. O responsável elabora com clareza este mecanismo, mencionando que o programa de integração resulta numa intervenção ativa na "formação do perfil", remetendo assim para o processo descrito por Gontijo (2005) como "constituição do sujeito organizacional", isto é, do sujeito ajustado aos parâmetros da cultura da empresa.

Temos um claro exemplo das razões pelas quais Van Maanen (1996) referiu o termo "*processamento de pessoas*". Segundo a gestora de Recursos Humanos, "*entender a missão da empresa é tornar-se parte do negócio e tomar posse do próprio trabalho*". Ou, como complementa o gestor de logística, "*quando o funcionário entende que faz parte do sucesso da empresa e que não é apenas uma peça da máquina, ele mesmo procura socializar e integrar-se no meio em que está inserido*".

Van Maanen (1996) já teria chamado à atenção para o facto de as organizações modernas tenderem a substituir o controlo por meios tradicionais, tal como a supervisão

direta, aumentando, em contrapartida, o controlo através de meios indiretos, tais como as estratégias de socialização.

Observamos, portanto, que há uma forte transmissão de ideias base por parte da organização, no seu processo de socialização. É por essa razão que o processo de socialização, como adianta Motta (1993), causa impacto na estabilidade da organização, bem como na lealdade, no comprometimento e na produtividade dos empregados.

4.4. Objetivos e questões orientadoras

Segundo Fortin (1996) os métodos utilizados numa investigação devem estar de acordo com as principais preocupações que esta levanta, assim como com o rumo que o investigador pretende dar à mesma. Neste sentido, torna-se vital determinar os objetivos que orientam o estudo e o caminho a seguir para os atingir.

Para a presente investigação foram determinados alguns objetivos, considerados de primordial importância, no intuito de clarificar o tema do presente estudo:

- Determinar o tipo de socialização efetuada aos novos funcionários do centro comercial *Alpha*, nos serviços de atendimento ao público.
- Conhecer os fatores que influenciam a socialização dos funcionários desta unidade.
- Compreender a importância atribuída pelos funcionários ao processo de socialização.
- Relacionar o tipo de socialização efetuada pela organização com os sentimentos e comportamentos expressos pelos recentes membros relativamente à mesma.
- Sugerir soluções para a melhoria do processo de socialização.

O tema em estudo conduziu à formulação de algumas questões de investigação que, segundo Huberman e Miles (1991), facilitam o desenho de considerações subsequentes ao quadro conceptual no que se refere aos instrumentos utilizados na investigação, assim como no processo de análise.

Atendendo aos objetivos do estudo, foram identificadas as seguintes questões orientadoras:

- Que importância atribuem os funcionários ao processo de socialização?

- Qual a relação entre a socialização efetuada pela organização e o desempenho profissional do subordinado?
- Qual a relação entre a socialização efetuada pela instituição e os sentimentos do novo funcionário no que se refere à instituição em toda a sua envolvência (posto de trabalho, colegas e responsáveis, normas, cultura)?
- Quais os elementos que os funcionários consideram que mais os ajudaram durante o processo de socialização?
- Que medidas gerais se podem tomar no sentido de melhorar o processo de socialização?

4.5. Tipo de Estudo

A investigação científica possui as finalidades essenciais de contestar os saberes actuais do senso comum e das teorias existentes e, por fim, desenvolver os conhecimentos, usufruir de novas ideias que levem, eventualmente, a novas soluções.

Tendo em atenção os objetivos e as questões que orientam esta investigação, julga-se ser mais adequado utilizar uma abordagem qualitativa através de um estudo exploratório descritivo simples, recorrendo-se a uma análise de conteúdo de tipo temático, de acordo com as indicações originais de Bardin (1988; 2007), que são resumidas e explicadas num artigo de Amado (2000). A opção por uma metodologia de carácter qualitativo surge porque esta nos permite interpretar melhor o fenómeno em estudo, de forma global, permitindo compreender a situação dos funcionários admitidos na organização, as especificidades, perspectivas e sentimentos de cada um, como é, aliás, apoiado por Chizzotti (1991), quando refere que a abordagem qualitativa subentende que exista uma relação indissociável entre o sujeito e o objeto, e que estes mantêm uma ligação que se caracteriza por um dinamismo entre o que é o mundo cru e objetivo e o sujeito com toda a sua subjetividade.

Este desenho de estudo flexível e determinado pelo objeto de estudo permite um vínculo dinâmico e indissociável entre a realidade objetiva e a subjetividade de cada sujeito. O objetivo passa pela exploração em profundidade da riqueza e da complexidade que caracterizam o fenómeno em estudo.

Polit e Hungler (1995) referem que os estudos qualitativos tentam compreender as relações do ser humano com o seu ambiente em toda a sua complexidade e, por esse

motivo, não devem ser impostos quaisquer limites ao investigador. A investigação qualitativa pressupõe a existência de uma estrutura mínima mas, simultaneamente, um envolvimento máximo do investigador no sentido de compreender o fenómeno e a forma como o ser humano o vivenciou.

Drew, Hardman e Hart, citados por Fortin (2009) referem que *“a investigação qualitativa e os seus métodos apoiam-se inicialmente no senso comum e nas crenças, abordando o ser humano como um todo. Desta forma a sua utilização destina-se prioritariamente a meios onde o fenómeno se desenrola naturalmente, sem a necessidade do controlo das variáveis.”*

Polit e Hungler (1995) mencionam que os estudos qualitativos são mais auspiciosos em determinadas situações, entre os quais se incluem os estudos da adaptação das pessoas a experiências de vida. Neste sentido, julga-se poder considerar a socialização organizacional uma experiência de vida que implica uma adaptação da pessoa à organização, ainda que essa influência seja recíproca e possa variar na sua intensidade.

As entrevistas são um dos métodos de seleção mais utilizados, embora tenham de respeitar regras pré-definidas, pois, caso contrário, o poder da entrevista é inexistente. Existem assim várias razões para este método continuar a ser escolhido por grande parte das empresas, tais como poder ser aplicado para avaliar qualquer candidato a qualquer função; é o meio mais adequado para ficar a conhecer pessoalmente o candidato; permite avaliar competências e comportamentos apenas possíveis através desta forma; permite esclarecer questões pertinentes acerca do *curriculum vitae* do candidato e perceber melhor o percurso profissional do mesmo; o candidato pode ficar melhor informado sobre a função, a organização; e por fim, é um método barato.

Numa entrevista individual o candidato é entrevistado por apenas um entrevistador. Tem a vantagem do candidato não ter de se adaptar a diferentes entrevistadores, mas tem como desvantagens o facto de ser mais subjetiva, a decisão depender do julgamento de apenas um só entrevistador, e este pode esquecer-se de partes de informação relevantes para a decisão de selecionar ou rejeitar os candidatos. O modo como decorre a entrevista, bem como os resultados da mesma, podem ser influenciados por fatores que ocorrem antes da entrevista, tais como a leitura do *curriculum vitae*, a fotografia que o candidato possa ter anexado ao documento, ou resultados realizados noutros testes. As pré-impressões que o entrevistador cria em relação ao candidato podem condicionar as entrevistas e a decisão posterior de aceitar

ou rejeitar o candidato. Determinadas opiniões podem interferir porque o entrevistador pode colocar e dar ênfase às questões que confirmem as suas opiniões pré-formuladas, e pode atuar de um modo mais ou menos favorável.

4.6. Determinação da população alvo e seleção da amostra

Segundo Polit e Hungler (1995), uma população é um conjunto de casos que apresenta um determinado conjunto de critérios de referência para o investigador. Estes critérios, frequentemente denominados critérios de elegibilidade, referem-se às características particulares que definem a população que interessa à investigação. A população alvo do presente estudo são os funcionários do centro comercial Alpha, na zona de Lisboa. Os critérios de elegibilidade para este estudo são:

- Que tenham sido funcionários da organização em estudo.
- Que tenham sido submetidos ao processo de socialização.

A amostra não é mais do que um pequeno grupo da população selecionada que seja representativa da mesma (Fortin, 1999; Polit & Hungler, 1995; Marconi & Lakatos, 1990; Vieira & Hoffmann, 1986). As entidades constituintes das amostras são denominadas de elementos.

Quivy e Van Campenhoudt (1992) mencionam que, uma vez delimitada a população visada no estudo, o investigador depara-se com três possibilidades que passam pela recolha de dados de toda a população; por utilizar uma amostra representativa da população; ou por estudar elementos não precisamente representativos da população mas característicos desta. Referem que o primeiro caso é utilizado quando a população é reduzida ou quando não se pretende obter dados específicos de cada elemento. O segundo é utilizado em situações de populações muito volumosas em que se pretende recolher dados que seriam obtidos se fosse consultada toda a população. Finalmente, a última escolha, a mais frequente, utiliza-se em situações em que não se pretende forçosamente uma representatividade, mas um estudo aprofundado das realidades de alguns elementos que se relacionam com o fenómeno e que são característicos deste. Nenhum método de amostragem se mostra totalmente eficaz no que se refere à sua representatividade, no entanto há procedimentos de amostragem que reduzem substancialmente a probabilidade de tal suceder. Tal é encarado como uma

forma de aprofundar a sua representatividade (Polit & Hungler, 1995; Vieira & Hoffmann, 1986).

Desta forma, a amostra probabilística aleatória estratificada caracteriza-se pela divisão da população em subpopulações de acordo com as suas características, e pela seleção aleatória de elementos da subpopulação, apresentando estes a mesma probabilidade de serem incluídos no estudo. Segundo Polit e Hungler (1995) a forma mais usual de seleccionar este plano de amostra é apurar todos os elementos referentes a cada estrato e elegê-los aleatoriamente. Polit & Hungler (1995) expõem que, usualmente, os estudos qualitativos resultam em grandes quantidades de texto narrativo, motivo por que julgam ser desajustada a existência de amostras muito grandes ou representativas. Fortin (2009) menciona que num estudo qualitativo a amostra normalmente é pequena, referindo-se ao intervalo compreendido entre os seis e dez elementos. Ainda Sandelowski, citado por Fortin (2009), refere que *“o número de participantes numa amostra deve ser definido pelo momento em que os dados mais recentemente recolhidos não apresentem novas informações.”*

4.7. Metodologia para inquérito

A metodologia utilizada consistiu em entrevistas conduzidas, o que segundo Gil (1999), configura o estudo empírico²¹ de uma organização de maneira a permitir o seu conhecimento com maior amplitude e detalhe, o que constitui uma vantagem face a outros tipos de delineamento metodológico. Teve carácter qualitativo, com a busca da compreensão dos métodos e processos estudados. As entrevistas foram realizadas a uma pequena amostra e tiveram como tema principal o processo de socialização de funcionários da organização escolhida, uma multinacional direccionada para a venda de produtos comerciais. Foi realizada ainda a observação das etapas do processo de socialização dos funcionários, técnica que permite o rápido acesso a dados sobre situações habituais em que os sujeitos da pesquisa se encontram ou encontraram envolvidos, e que tenderiam, de outra forma, a permanecer no domínio privado dos mesmos (Brandão, 1981).

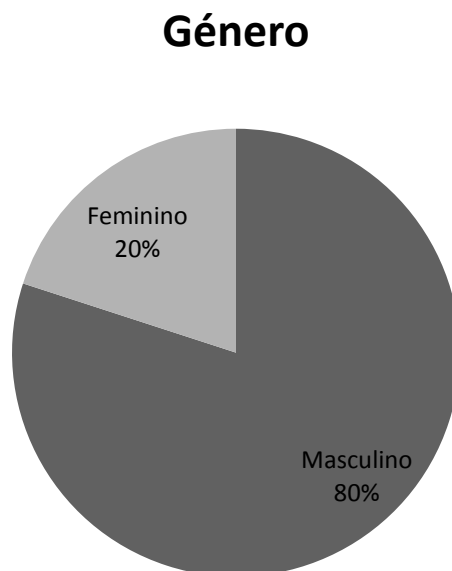
²¹ Busca de dados relevantes e convenientes obtidos através da experiência, da vivência do investigador. Tem como objetivo chegar a novas conclusões a partir da maturidade experimental.

De acordo com Günther (2003, p.2), um dos caminhos para se compreender o comportamento humano no contexto das ciências sociais empíricas é perguntar às pessoas acerca do que fazem (ou o que fizeram) e em que pensam (ou pensaram).

De acordo com os dados pessoais fornecidos pelos questionários, foram estudadas as seguintes variáveis: género, faixa etária, tempo de trabalho, situação funcional, entre outros fatores mais detalhados.

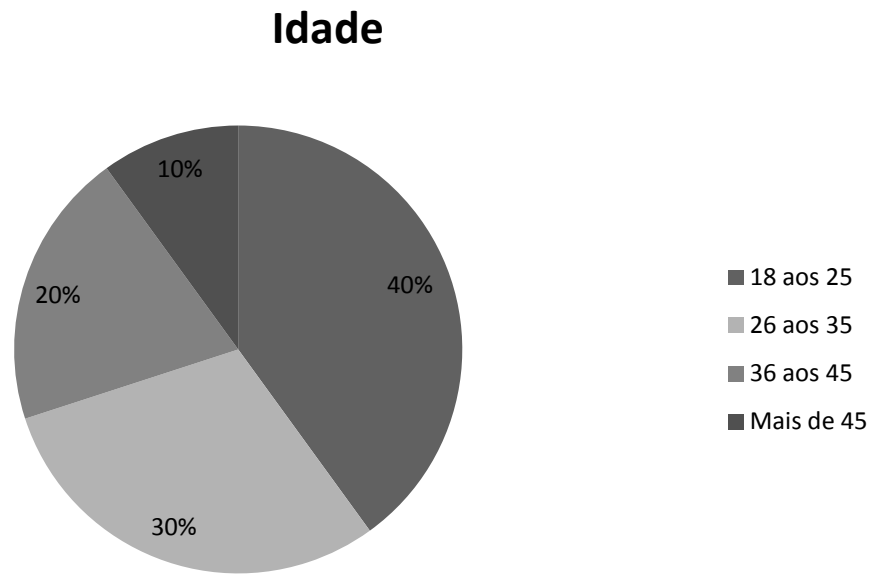
No item referente ao género, exposto na figura abaixo, observa-se uma forte predominância da presença masculina, representando cerca de dois terços da totalidade de funcionários entrevistados.

Figura 4 – Género dos inquiridos



80% dos inquiridos é do sexo masculino, enquanto que os restantes 20% são do sexo feminino.

Figura 5 – Idade dos inquiridos



40% dos inquiridos encontra-se na faixa etária entre os 18 e os 25 anos, 30% encontra-se entre os 26 e os 35 anos, 20% entre os 36 e 45 anos, e por fim 10% dos inquiridos têm mais de 45 anos.

Os entrevistados mostraram-se disponíveis para fornecer a informações mais concretas sobre a organização, tais como normas, costumes, destaques e detalhes acerca de como é feita a socialização. Foi de grande importância obter respostas às perguntas propostas para entender melhor de que forma é realizada a integração de novos funcionários junto dos vários colegas e superiores hierárquicos.

Questões Apresentadas

1. Quando foi selecionado para trabalhar na sua empresa atual, foi-lhe comunicado como iria ser feita a sua integração?

R1. Não. No momento em que fui selecionado para comparecer à entrevista individual que faz parte do procedimento de seleção dos funcionários da organização para a qual prestei funções apenas fui informado de que seria necessário formação antes de começar o primeiro dia de trabalho.

R2. No momento em que fui selecionado, não. Mais tarde fui novamente contactado para confirmar a presença na formação.

O processo inicial de socialização e a adaptação a um novo serviço ou o início do exercício da atividade profissional originaram um evidente sentimento de stress ou de insegurança, relacionado com as novas atividades que precisam de ser desenvolvidas, conhecimentos que ainda precisam de ser aprofundados, trabalhar com pessoas ainda desconhecidas e que por vezes adotam posturas de avaliação, procurando falhas no planeamento e execução das atividades do elemento recém-chegado. No entanto, nenhuma destas situações foi experienciada pelos inquiridos.

1.1. Que formas de integração foram apresentadas?

R1. Após o primeiro dia de formação, foi notável que já estava em curso um processo de socialização entre todos os futuros indivíduos que, juntamente comigo, se encontravam presentes naquele dia. Após uma apresentação individual de cada um dos presentes, decorreram conversas coletivas e cada um mostrou preferência por qual a área em que pretende trabalhar. Mais tarde fui também apresentado a superiores hierárquicos e antigos trabalhadores que receberam todos os recém-funcionários.

R2. Inicialmente, nenhuma. Nos dias seguintes fui submetido a uma aprendizagem de regras de funcionamento gerais, manuseamento de terminais e história da empresa.

R3. Conhecimento do espaço de trabalho, conhecimento do pessoal e do plano de formação. Como manusear os terminais utilizados pela empresa bem como o seu software. Desenvolvi habilidades relacionadas com o departamento para o qual fui destacada.

R4. Acompanhei colegas mais experientes, enquanto aprendia as metodologias de trabalho. Fiz visitas de estudo às instalações e também manuseamento de manuais e terminais informáticos de forma a melhorar a minha experiência de manuseamento.

Segundo as informações prestadas, os entrevistados consideraram que a opção de ir para a empresa *Alpha* ficou mais atrativa quando souberam da existência das boas condições de trabalho que iriam ter, bem como o salário que pagavam na altura da sua contratação.

2. Já conhecia a empresa antes de trabalhar na mesma?

R1. Sim. A empresa para a qual prestei funções encontra-se em funcionamento há vários anos, fisicamente presente perto do local onde vivo. Mas, não só por essa razão conhecia a empresa, pois também já era cliente dos produtos apresentados, e tomo conhecimento regular da publicidade regularmente lançada pela organização.

R2. Sim, já conhecia, não só porque já fiz visitas regulares ao estabelecimento, mas também graças a anúncios publicitários realizados pela empresa.

Após tomar conhecimento do resultado das suas candidaturas, os entrevistados também procuraram obter mais informações junto de conhecidos que trabalharam na empresa.

2.1.Quais os motivos que o/a levaram a candidatar-se?

R1. Os principais motivos que me levaram a candidatar-me para trabalhar nesta organização foram o conhecimento que ganhei relacionado com a minha área; a experiência perante o público; os desafios presentes, bem como os objetivos a alcançar; e o gosto pelo que faço com qualidade.

R2. Melhores condições de trabalho.

R3. Esta é uma empresa bastante dinâmica, e a minha necessidade de obter um trabalho.

R4. Foram principalmente as condições de trabalho, o ordenado e a importância da empresa no mercado.

Antes da entrada na organização, alguns dos entrevistados conheciam pessoas que trabalhavam ou já haviam trabalhado na empresa. De um modo geral as pessoas que já estavam na empresa passaram uma imagem positiva da organização para os entrevistados e a opinião delas serviu em alguns casos para a decisão de entrar na empresa.

2.2.Tem conhecimento de quais foram os critérios e habilitações para a seleção dos candidatos?

R1. Não nos foram apresentados quais os critérios pretendidos pela organização, mas, pode observar-se que os gestores de recursos humanos davam valor a certas

características, tais como boa capacidade de comunicação com o público; apresentação e rigor; responsabilidade, organização; entre outras.

R2. Fui informado da necessidade do 12º. ano completo.

Não foram apresentadas habilitações específicas, mas apenas disponibilidade horária, e conhecimentos compatíveis com as funções que iria desempenhar.

R3. Pró-actividade, simpatia e o 12º. ano de escolaridade.

R4. Apenas fizeram referência ao facto de estar em boas condições de saúde, física e mental. Bem como habilitações literárias do 12º. ano.

Todos os entrevistados já possuíam alguma experiência de trabalho em organizações, sendo que para dois deles essas experiências se resumiam a estágios. A grande maioria havia trabalhado em pelo menos duas organizações diferentes. As entrevistas realizadas sugerem que o contacto com alguma instituição pública no passado pode ter sido um estímulo para que o indivíduo fizesse concursos e almejasse uma carreira no setor público.

3. O processo de integração e formação efetuado pela empresa teve influência no seu desempenho profissional?

R1. Sim, teve bastante influência, pois, a preparação dada de forma profissional e rigorosa foi fundamental para que eu me sentisse mais integrado e confortável no novo ambiente que iria enfrentar.

R2. Pode ter tido no início, principalmente durante a formação, para que o trabalho seja realizado em melhores condições, fazendo com que o nosso desempenho profissional seja o melhor.

Antes da entrada organizacional, os entrevistados percebiam a empresa como grande, coesa, uma organização com interesses e valores únicos, que poderiam ser encontrados em toda sua extensão. Essa percepção manteve-se durante a fase de integração. Eles notaram que várias áreas da empresa tinham os seus interesses mantendo sempre a boa impressão da qualidade prestada, quer a nível interno como externo.

3.1. De que forma se realizou?

R1. Alguns dias de formação e integração, não só com funcionários, mas também com responsáveis de vários departamentos e superiores hierárquicos. Cada um deles apresentou-se aos futuros funcionários e explicaram regras e costumes da organização.

Mais tarde, também antigos funcionários, durante vários dias, integraram a formação e deram toda a ajuda necessária.

R2. Apresentando a empresa através de uma reunião com os vários candidatos, em grupo.

R3. Através de um plano detalhado de formação e de realização de testes de conhecimentos, o que teve um forte impacto motivador na minha prestação.

R4. Ações de formação. Acompanhamento de trabalhos com colegas mais experientes.

Cada recém-chegado interpreta as mensagens dadas pela organização e os comportamentos sociais observados, processa as informações e forma a sua perceção sobre deveres e direitos na organização. (Rousseau, 1995). As expectativas que o indivíduo possui antes da entrada organizacional são confrontadas com as primeiras experiências vividas na empresa, sendo que as próprias expectativas são passíveis de sofrer alterações. (De Vos et al., 2003). Considera-se que as expectativas iniciais que foram reforçadas pelas experiências no processo de integração e pelo discurso dos formadores foram importantes, uma vez que os recém-chegados começam a perceber esses aspetos como promessas e surge um senso de obrigatoriedade.

3.2. Durante esta fase tomou iniciativas integradoras? Pode dar um exemplo?

R1. Sim, sempre me mostrei bastante prestável para qualquer função que fosse necessário desempenhar, bem como facilitei a tarefa perante todos os que nos auxiliaram em primeira mão.

A importância de saber a quem colocar as dúvidas é, inequivocamente, uma estratégia perspicaz para superar dificuldades neste âmbito. A intimidade não parece ter sido o maior problema para adquirir as informações pretendidas pelos entrevistados. Todos tinham liberdade para questionar alguns aspetos relativos ao trabalho e, regra geral, recebiam a resposta realista que esperavam. O nível de detalhe dado pelas pessoas que estavam na empresa foi considerado satisfatório pela maior parte dos entrevistados, ainda mais quando se tratava de questões que poderiam ser vistas como críticas negativas à empresa.

3.3. Algum funcionário mais experiente o acolheu e facilitou o processo de integração?

R1. Todos os funcionários que desempenham funções no departamento para o qual eu fui selecionado mostraram disponibilidade e bastante abertura na receção aos novos funcionários, em que me incluo.

R2. Sim, muitos funcionários disponibilizaram-se para auxiliar no que fosse necessário, para manter os novos funcionários, como eu, totalmente à vontade no ambiente de trabalho.

R3. Todos os funcionários que desempenham funções no departamento para o qual eu fui selecionado mostraram disponibilidade e bastante abertura na receção aos novos funcionários, em que me incluo.

O tempo inicial que um novo empregado passou na organização é a fase de integração, e vai ao encontro dos princípios defendidos por Feldman (1976), segundo os quais a pessoa inicia as tarefas propostas, entra no grupo de trabalho, define o seu papel em relação aos restantes e avalia a sua adaptação ao posto com o seu superior hierárquico, pois, é importante perceber se a adaptação está a ser positiva e de encontro aos objetivos previstos.

4. Que tipo de iniciativas tomou perante os funcionários e superiores para facilitar a socialização?

R1. Mostrei-me disponível para realizar qualquer tipo de tarefa que me competisse no local onde estava inserido; demonstrei presença e carisma ao longo do meu horário de funcionamento para que a relação de proximidade fosse mais propícia a realizar um bom trabalho; Mostrei preocupação com as situações que surgiam e apoiei decisões que estavam prestes a ser tomadas e que se revelaram benéficas para o sucesso da organização.

R2. Uma maior abertura ao diálogo para conhecimento dos novos colegas.

5. Como foi o feedback por parte da organização e de superiores hierárquicos acerca do seu desempenho? Foi avaliado?

R1. Bastante positivo. Fui avaliado e em todos os parâmetros tive nota positiva.

Durante o processo de socialização os recém-chegados desempenham o papel de expectadores e não de participantes, contribuindo para o crescimento da empresa. Dessa forma, ainda não existia um sentimento de pertença à empresa e, por isso, não havia ainda identificação, como acontece com os funcionários que se encontravam na empresa há mais tempo. Quando os empregados mais antigos falam sobre a empresa durante o processo de socialização muitas vezes deixam transparecer os seus sentimentos.

6. Já se mostrou disponível para receber e ajudar na integração de novos funcionários da organização? Como correu o processo, que iniciativas tomou?

R1. Sempre que ocorreu alguma situação de novos funcionários integrarem a organização no mesmo departamento em que eu estou incluído fiz questão de receber da melhor forma possível os novos funcionários para que se sintam mais confortáveis e integrados no novo ambiente de trabalho.

R2. Não é necessário mostrar disponível porque no momento em que eles entrarem vão entrar diretamente nas várias equipas da empresa (que não são fixas), e obviamente que irei ajudar.

R3. Pediram-me para acolher uma nova colega e para ajudá-la e ensiná-la num dos pontos fulcrais do nosso trabalho.

R4. Sim, porém nenhum colega da mesma área técnica voltou a ser admitido.

Os fatores que influenciaram a socialização dos funcionários de uma forma positiva foram graças ao acolhimento, às boas-vindas e à simpatia dos órgãos de gestão de

Recursos Humanos, assim como a todos os responsáveis por outros serviços, a exibição do mesmo, a apresentação aos colegas, o apoio e a disponibilidade dos mesmos (considerado um dos fatores mais relevante neste sentido), o apoio dos chefes e a atribuição de orientadores. As características pessoais do novo colaborador também são susceptíveis de atuar sobre o processo de socialização de forma positiva, nomeadamente a pró-atividade, a humildade e o espírito crítico que lhes permite saber quem questionar. Verifica-se também que a pesquisa de informação na fase antecipatória influencia a socialização, tornando-se útil e positiva na maioria dos casos.

7. Atualmente sente-se perfeitamente socializado na organização? Quanto tempo demorou o período de adaptação ao posto de trabalho, aos colegas, à cultura, aos procedimentos e políticas da empresa?

R1. Foi rápido, cerca de uma semana e já me sentia perfeitamente integrado.

R2. Sinto-me perfeitamente socializado na organização; penso que a 1ª semana foi a mais complicada, mas é uma evolução gradual, e estamos sempre a aprender.

R3. Sim, demorou cerca de mês e meio, até ter os procedimentos todos adquiridos.

R4. Sim. O período de adaptação durou cerca de um mês até me sentir integrado.

As expectativas formadas pelos recém-chegados na fase anterior à entrada organizacional eram altas, uma vez que esperavam encontrar na organização metas que correspondessem às expectativas. No entanto, o mesmo pode não acontecer em organizações diferentes, nas quais as expectativas podem não corresponder ao ambicionado, o que pode trazer consequências, tais como baixos níveis de identificação com a empresa e de envolvimento com o trabalho, além dos efeitos negativos na socialização do recém-chegado. (Rousseau, 1990). As consequências negativas surgem especialmente quando a expectativa não atendida está relacionada com um aspeto do trabalho considerado como importante para o empregado. (Taris et al., 2006).

8. Qual a sua opinião relativamente à formação e integração de novos funcionários na organização? (Concorda com as formas de aprendizagem, processos integradores, formas de socialização?)

R1. Sim, concordo. Todas as fases a que fui submetido foram importantes para a minha integração na organização.

R2. Achei boa, é essencial que assim o seja, porque o meu trabalho exige muito trabalho de grupo.

R3. Acho que as políticas implementadas pela empresa funcionam a 100%.

O Serviço de Recursos Humanos tem uma importância determinante na maioria das organizações e, de acordo com as suas políticas, pode responsabilizar-se entre outras

atividades, pelo recrutamento e seleção de candidatos, pela formação e pelo processo de socialização.

8.1.Com outros casos de novos admitidos também observou idênticos procedimentos?

R1. Sim, o processo de socialização revelou-se semelhante em várias situações ocorridas na organização.

R2. Sim, durante o tempo que estive a trabalhar na empresa observei novos funcionários a serem integrados tal como eu fui.

R3. Sim, observei casos idênticos ao meu.

Foi possível verificar que, na empresa, a socialização começa ainda antes da entrada dos indivíduos na organização. Chama-se a isso «*Socialização Antecipada*».

Outros indivíduos que chegaram à organização depois dos inquiridos prepararam-se previamente com informações e expectativas sobre o que poderiam vir a encontrar. De acordo com o relato de um dos entrevistados, a troca de informação entre os recém-chegados começou logo no primeiro contacto. Alguns partilhavam com outros as informações que possuíam, muitas vezes mais precisas ou recentes, mesmo depois de receberem as informações oficiais da empresa, para saber se as informações que possuíam eram precisas e correspondiam às de outros recém-chegados. O confronto entre as informações que cada recém-chegado possuía parecia ter o objetivo de alinhar expectativas e fazer com que tudo corresse como fora planeado.

9. Considera o processo de socialização importante?

9.1.Porquê?

R1. Sim, extremamente importante, não só para o novo funcionário, na medida em que é fundamental aprender as normas, procedimentos a realizar e a integração juntamente com os colegas de trabalho, bem como por parte da organização, que dessa forma fica a conhecer melhor os novos membros, ao mesmo tempo que transmite conhecimento em relação ao método de trabalho e objetivos da empresa.

R2. Sim, porque faz com que seja melhor a motivação para trabalhar.

R3. Muito importante. Desta forma e com o bom processo de socialização, a produtividade das pessoas cresce exponencialmente.

R4. Existe uma melhor interação com os colegas no local de trabalho, o que facilita o trabalho.

R5. Sim de modo a habituarmo-nos à empresa e ao método de trabalho.

R6. Sim, pois facilita a integração dos funcionários nas equipas de trabalho, melhorando assim a qualidade do serviço e a partilha de conhecimento.

CAPÍTULO V

5. Análise de Resultados

O Centro Comercial *Alpha* expressa plena preferência em utilizar estratégias institucionalizadas para socializar os novos funcionários na organização, pois, este processo permite que sejam transmitidos práticas e valores importantes para a instituição, fundamentais para quem irá fazer parte da mesma.

Justifica-se a utilização destas estratégias para que os valores da empresa considerados importantes sejam sustentados, mas também para estimular atitudes de inovação e de criatividade. Desta forma, são utilizados procedimentos coletivos no contexto da socialização para construir grupos de assalariados recentemente contratados, de forma a partilhar problemas e nas argumentações do grupo tentarem encontrar soluções, a fim de alcançarem uma definição mais consensual da situação em que se encontram.

As etapas a que os novos funcionários são submetidos durante a fase de formação e integração na organização correspondem ao procedimento sequencial da tabela de Jones (1986), pois o novo membro passa por várias etapas identificáveis e distintas. A socialização sequencial caracteriza-se por processos transitórios marcados por uma série de etapas identificáveis, através das quais um indivíduo passa a ocupar uma posição e a exercer determinado papel dentro da organização. Por exemplo, numa fase inicial é apresentada uma maior quantidade de teoria relativamente ao cargo para que foram selecionados; no entanto, mais tarde, o conteúdo prático também será apresentado, tal como aprender a manusear o *software* informático utilizado pela organização.

No momento da entrevista foram transmitidos aos novos funcionários informações relativas ao processo de socialização da empresa, bem como a quantidade de dias que a formação iria decorrer. É visível, assim, que a estratégia utilizada foi a socialização fixa, pois proporciona ao novo membro um conhecimento necessário para completar determinado estágio e, deste modo, o tempo de mudança é semelhante para todos, possuindo um início e fim pré-determinados. Esta tática dá ao indivíduo um conhecimento preciso do tempo que levará para completar um determinado estágio.

É possível identificar os procedimentos em série desde o primeiro dia de trabalho do novo indivíduo na organização, pois todos os novos membros são recebidos pelo chefe do departamento, e é nesta estratégia de socialização que os funcionários já

integrados na organização preparam os novos membros para assumirem funções parecidas com as que aqueles desempenham atualmente dentro da organização.

A estratégia de Investimento, embora seja a última estratégia de socialização a surgir na tabela de Jones (1986), não deixa de ser menos importante e surge desde uma fase embrionária do indivíduo no seio organizacional. A organização procura confirmar o perfil do novo membro quando ele é viável para os seus interesses e são tidos em conta traços da personalidade da pessoa que irá fazer parte da organização, utilizando esta os recursos e capacidades intrínsecas.

Em relação à utilização destas táticas foi possível entender por parte dos entrevistados que o ajustamento do recém-chegado fica facilitado, pois a organização gera um ambiente de apoio e suporte facilitador da transmissão de informação, e por consequência, redutor do stress e da ansiedade do novo empregado.

Tendo em conta que os indivíduos inquiridos já foram sujeitos a anteriores processos de socialização, o conteúdo dos questionários destinou-se a identificar o seu ponto de vista perante a organização, como foi a sua integração, e verificar quão envolvidos estão na mesma, além de permitir relacionar os métodos e estratégias utilizados pelos gestores com as referências já apresentadas no presente estudo.

O responsável do departamento de seleção demonstra, claramente, a importância das dinâmicas de grupo durante o processo seletivo, pois auxiliam na identificação de aspetos do comportamento dos candidatos que não refletem as expectativas da empresa. A questão da adequação do perfil do candidato é elaborada com clareza pela gestora de Recursos Humanos, que aponta o alinhamento do processo seletivo com a estratégia de competências da empresa.

Conforme a sugestão de Pascale (2005), a seleção é vista como uma etapa do processo de socialização, na medida em que se encontra dirigida à atração dos candidatos adequados às crenças e valores da organização, ou predispostos a aceitá-los, obtendo-se o reforço da cultura da organização.

Para a recolha dos dados, foram utilizadas ferramentas básicas de escrita e anotação, bem como a utilização de serviços *web* para posterior envio de questões adicionais, caso fosse necessário. De acordo com Baulac, Bolden e Moscarola (2000), a utilização de ferramentas eletrónicas demonstrou ser bastante útil para os investigadores, pois possibilitam uma rápida administração, flexibilidade e redução de custos. A recolha das informações necessárias à realização do estudo ocorreu com a

duração de duas semanas, envolvendo os grupos constituintes da amostra pretendida para o estudo.

Foram encaminhadas mensagens eletrónicas aos participantes da pesquisa, cujo conteúdo apresentava detalhes acerca do questionário de Socialização Organizacional a solicitar a colaboração na pesquisa, a combinar a entrevista para uma data posterior.

Os inquéritos foram realizados e posteriormente analisados com base nos pressupostos da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1979), citada por Minayo (2000), análise de conteúdo é *“um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.”*

Para Caregnato e Mutti (2006), esta é uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra permitindo a produção de inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis no seu contexto social. A análise de conteúdo ultrapassa os significados manifestos, vai de um primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado.

Com base em Minayo (2000), este tipo de análise relaciona estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados; busca articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as suas características, tais como o contexto cultural, o contexto e o processo de produção da mensagem e variáveis psicossociais.

Segundo Caregnato e Mutti (2006), a análise de conteúdo trabalha com a materialidade linguística através das condições empíricas do texto, estabelecendo categorias para a sua interpretação. As autoras destacam ainda três etapas desta técnica, baseada nos estudos de Bardin (1979). São elas:

- (1) A pré-análise, que é a fase de organização;
- (2) A exploração do material, sendo a etapa de codificação dos dados a partir das unidades de registo;
- (3) O tratamento dos resultados e interpretação, sendo a fase de categorização, ou seja, de classificação dos elementos segundo suas semelhanças e diferenciação, com posterior reagrupamento, em função de características comuns.

Assim, na presente pesquisa, o processo de análise dos dados passou pelas seguintes etapas:

Preparação do material. Pré-análise: nesta etapa, os questionários foram lidos e, com base nos objetivos da pesquisa, foram escolhidos para serem analisados;

Análise: nesta etapa, foram definidas as categorias que seriam utilizadas, de acordo com os objetivos propostos no trabalho. Utilizou-se a categorização na qual o tema foi pré-estabelecido.

Sendo as vendas o verdadeiro alicerce do negócio do Centro Comercial *Alpha*, o controlo recai, sobretudo, na análise do orçamento das vendas. Assim, há uma comparação constante com o orçamento previamente definido, sendo que este é feito com base no orçamento do ano anterior. A partir do orçamento anterior, a empresa faz estimativas considerando os vários cenários possíveis de crescimento/diminuição das vendas, estando assim preparada para tomar medidas corretivas, no momento considerado oportuno.

Neste estudo, importa alertar para algumas limitações que o mesmo comporta. Restrições de ordem metodológica relacionadas com o tamanho da amostra e com a selecção da população alvo, colocam sérias reservas relativamente ao momento de generalizar os resultados encontrados e as sugestões deles retirados.

5.1. Discussão dos resultados do estudo de caso

Considerando o objetivo deste estudo de caso de identificar as estratégias de socialização aplicadas aos novos membros do centro comercial *Alpha* e os resultados obtidos com a aplicação dos inquéritos, foi observado que os gestores de diferentes áreas da empresa entendem a socialização como sendo a planeada pelo setor de Recursos Humanos, que é aplicada a todos os novos funcionários do Centro Comercial *Alpha*. A cultura da empresa é transmitida aos novos colaboradores de forma previamente analisada, com a intenção de adequar o comportamento dos funcionários recentes ao seu novo grupo de trabalho.

A intenção deste estudo de caso não foi a de estudar em profundidade a cultura da empresa, mas sim a de identificar, no processo de socialização aplicado na organização, algumas das estratégias expostas nas referências teóricas que existem atualmente e verificar quais as estratégias que realmente são eficazes quando aplicadas aos novos membros. A partir das respostas dos gestores, foi identificado o uso de algumas estratégias citadas no referencial teórico, conceituadas por Van Maanen (1996),

tais como: estratégias de socialização formais, por investimento e desinvestimento, estratégias de socialização em série, enquanto outras são citadas por Pascale (1985), como seleção e controlo/recompensa.

Entre as estratégias utilizadas pelo Centro Comercial *Alpha* podemos verificar que a estratégia de seleção é essencial, porque é por meio deste processo que se conhecem os valores do indivíduo e se este está predisposto a aceitar a cultura da organização. A estratégia de socialização em série trouxe, neste caso, resultados eficazes não só na socialização dos novos membros, mas também na manutenção do padrão de execução das tarefas técnicas, uma vez que os funcionários antigos têm participação ativa nesta estratégia e transmitem, assim, aos novos membros o padrão de execução das atividades a serem desenvolvidas na empresa, além de que esta postura evita que ocorram mudanças bruscas no comportamento organizacional, reafirmando-se, assim, a cultura da empresa.

Foi possível identificar evidências que classificam as estratégias aplicadas pela organização como sendo um fator essencial para influenciar a conceção do indivíduo sobre o seu papel no desenvolvimento do seu trabalho. É importante destacar que, a partir deste estudo, verificou-se que o controlo possível sobre o comportamento do indivíduo na organização é resultado da relação entre o novo membro e alguns dos seus agentes socializadores, como é o caso dos gestores e antigos funcionários, que têm como função e objetivo conduzir os setores pelos quais são responsáveis de maneira a alcançar os objetivos da organização e os objetivos profissionais do grupo.

As organizações que pretendem manter a sua competitividade no mercado globalizado podem investir no processamento de pessoas, levando em consideração a utilização de estratégias de socialização, pois um indivíduo socializado contribui com o seu potencial intelectual, social e de trabalho para o alcance das metas da organização. A utilização das estratégias é uma forma eficaz para a integração entre o indivíduo e a organização, reduzindo-se, entre outras dificuldades enfrentadas pelas organizações, a rotatividade de funcionários que não se adequam aos padrões organizacionais.

A aplicação destas estratégias de socialização não significa a obtenção automática de resultados conforme planeado, pois todo o processo de socialização tende a ser complexo, na medida em que interferem fatores que não são totalmente controláveis pela administração. Os indivíduos que são alvo de estratégias de socialização organizacionais não atuam de modo passivo durante o processo porque, como parte do ambiente social, não se limitam a responder a este ambiente, mas

também acabam por gerar estímulos no mesmo, interferindo no comportamento de outros agentes e no resultado final de todo o processo. Por outro lado, os novos membros de uma organização não só adquirem informações sobre o ambiente do qual passam a fazer parte, como também transmitem a esta informações trazidas de outros ambientes nos quais interagiram anteriormente, como um antigo emprego. Estes e outros aspetos ressaltam toda a complexidade do processo de socialização.

O estudo empreendido possibilitou algumas observações relevantes. Referimo-nos aqui ao facto de que há uma tendência geral para uma socialização eficaz na Instituição, tendo em conta o destaque aos fatores hipotéticos: Competência, História da organização, Qualificação e Pró-atividade.

Desta forma, reconhecer os limites da gestão deste processo não significa abdicar das possibilidades de nele intervir, sobretudo quando os seus resultados são tão significativos para a integração dos indivíduos na organização e para a forma como irão desempenhar os seus papéis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de socialização convida a uma ampla abertura sobre os mundos sociais, profissionais, organizacionais e familiares. Desde o seu aparecimento que tem sido permanente o aperfeiçoamento da medida desse conceito. De uma quase ausência de estudos empíricos sobre a questão, os investigadores passaram para uma fase de estudos produtivos, utilizando uma medida operacional. Desta forma, ao considerarmos a socialização como um «*processo pelo qual os empregados passam do estatuto de outsider para o de membro participante e eficaz da organização*» (Feldman, 1976), verificámos que este conceito se insere no tempo e pressupõe, simultaneamente, a compreensão pelo novo assalariado do seu novo meio profissional e da sua integração no mesmo. Considera-se que o novo funcionário, ao terminar a sua fase de socialização, deve estar à vontade a nível individual, através da compreensão e aceitação da sua nova identidade profissional; ao nível do grupo de trabalho em que está inserido, através da compreensão e adesão às regras sociais do grupo; e ao nível da organização, através da compreensão e adesão aos valores e às regras organizacionais; por fim, ao nível do seu trabalho no, que diz respeito à tarefa pedida e a um bom desempenho na sua realização (Fisher, 1986).

Em resposta à pergunta de partida, foram-se aperfeiçoando ao longo do tempo as medidas de socialização utilizadas pelos investigadores, segundo algumas orientações principais. Em primeiro lugar, as pesquisas passaram de uma abordagem descritiva para uma abordagem explicativa. Dotaram-se de indicadores quantitativos da socialização, o que permitiu a generalização dos resultados obtidos. Em segundo lugar, as pesquisas conduzidas em contextos específicos surgiram com o objetivo de estabelecer uma teoria geral da socialização organizacional, o que proporciona uma visão pragmática do seu funcionamento, complementar dos desenvolvimentos realizados anteriormente por teóricos que abriram caminho a novas pesquisas. Os resultados permitiram compreender melhor os mecanismos de integração e proporcionaram interessantes perspectivas para o presente estudo. No entanto, as pesquisas sobre a socialização substituíram pouco a pouco os instrumentos de medida indiretos e não específicos, utilizados até então, por escalas de conteúdo que beneficiam de uma boa validade interna.

A nível conceptual, o recurso a questionários e metodologias qualitativas inovadoras foram importantes para aperfeiçoamento das medidas em desenvolvimento. Foram

enriquecidas graças à disponibilidade de vários intervenientes, e foram tidas em consideração para analisar as várias formas de socialização associadas à vida organizacional. As pesquisas conheceram, com efeito, uma renovação e um aprofundamento através das abordagens e instrumentos de integração utilizados, bem como pela adoção de uma perspectiva interaccionista, identitária e cognitiva face ao assalariado.

A socialização organizacional acontecerá com ou sem sistema de Acolhimento e Integração; todavia, a ausência deste, significa deixar os colaboradores à mercê do tempo, da insistência, e por vezes do fracasso. O uso de instrumentos vocacionados para a gestão empresarial, designadamente para a gestão das pessoas, como é o caso das ferramentas de Acolhimento e Integração, funciona como catalisador de um processo, que se espera seja, em todo o caso, célere e contínuo, respondendo às mutações ambientais, sejam internas ou externas à organização.

Apesar da soma de conhecimentos já produzida, é ainda difícil dar indicações precisas aos responsáveis das organizações para gerir a integração. Cada uma das táticas existentes tem vantagens e desvantagens, mas, embora sejam as táticas que contribuem para o controlo das tarefas, a procura ativa de informações está positivamente correlacionada com a satisfação no trabalho e com a performance, o que leva a supor que os novos assalariados não apreciam que a informação seja difícil de encontrar. Relativamente ao panorama exemplar do estudo qualitativo os novos empregados devem também empreender esforços de integração social para construir boas relações com os colegas, com superiores hierárquicos e, de uma forma mais generalizada, com todos os membros da organização. O sucesso profissional de uma pessoa depende, em grande parte, da sua capacidade para se integrar socialmente, quem o afirma é Reichers (1987). Os comportamentos sociais facilitam as amizades, que constituirão posteriormente uma rede social no interior da organização, que também serve de apoio. A busca de informação tem efeitos sobre o ajustamento ao posto e à performance no trabalho unicamente se for acompanhada pelo apoio de outros membros.

Concluimos, portanto, que a socialização é mais eficaz quando o contexto organizacional encoraja as relações entre os indivíduos. Os resultados das pesquisas proporcionam uma melhor compreensão do comportamento humano no contexto do trabalho em relação com a integração e fornecem instrumentos de diagnóstico para indivíduos e organizações.

O estudo da socialização organizacional justificou-se porque permite melhorar a gestão da entrada organizacional de novos funcionários. O quadro teórico está suficientemente enriquecido para desenvolver instrumentos pertinentes para avaliar não só o sucesso ou fracasso da socialização em determinada empresa, mas também a eficácia da política de integração aplicada pelas várias organizações, em cada um dos domínios de socialização e a cada etapa deste processo. Todas as medidas darão uma maior precisão aos resultados empíricos e permitirão propor práticas de socialização melhor adaptadas às necessidades das organizações.

Referências Bibliográficas

- A. S. Silva & J. M. Pinto. *Metodologia das Ciências Sociais*. 6ª Edição. Lisboa: Edições Afrontamento
- Adkins, C.L. (1995). “Previous Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination”, in *Academy of Management Journal*, 38, 839-862.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990a). “Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers’ commitment and role orientation”, In *Academy of Management Journal* 33, 847–858.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990b). “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.” In *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Alves, N. (2006). *Socialização escolar e profissional dos jovens, projetos, estratégias e representações*. EDUCA. Coleção Cadernos Sísifo
- Amado, J. (2000). *A técnica de análise de conteúdo*. 5(1), 53-64.
- Anderson, N. R., Cunningham-Snell, N. A., & Haigh, J. (1996). “Induction training as socialization: Current practice and attitudes to evaluation in British organizations.” In *International Journal of Selection and Assessment*, 4, 169–183.
- Anderson, N., & Thomas, H. D. C. (1996). “Work group socialization.” In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 423–450). Chichester, England: Wiley.
- Ardichili, A.; Kuchinke, K. (2009). “International perspectives on the meanings of work and working: current research and theory.” In *Advances in Developing Human Resources, Thousand Oaks*, v. 11, n. 2, p.155-167.
- Ardts, J., Jansen, P. & Van der Velde, M. (2001). “The Breaking in of New Employees: Effectiveness of Socialisation Tactics and Personnel Instruments.” In *Journal of Management Development*. 20 (2),159-166.
- Aronson, J., Blanton, H., & Cooper, J. (1995). “From dissonance to disidentification: Selectivity in the self-affirmation process.” In *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 986–996.
- Aryee, S., & Chay, Y. W. (1994). “An examination of the impact of career-oriented mentoring on work commitment attitudes and career satisfaction among professional and managerial employees.” In *British Journal of Management*, 5, 241–249.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). “Proactivity during organizational entry: The role of desire for control.” In *Journal of Applied Psychology*, 81, 199–214.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). “Labeling processes in the organization: Constructing the individual.” In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *In Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 413–461). Greenwich, CT: JAI Press.

- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1995). "Work-role transitions: A longitudinal examination of the Nicholson model." *In Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 157–175.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). "Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment." *In Academy of Management Journal*, 39, 149–178.
- Ashforth, B., Saks, A. & Lee, R. (1997). "On the Dimensionality of Jones' (1986) Measures of Organizational Socialization Tactics." *In International Journal of Selection and Assessment*, 5, 200-214.
- Ashforth, B., Saks, A. & Lee, R. (1998). *Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context*. *Human Relations*, 51(7), 897-926.
- Ashforth, B.E. & Saks, A.M. (1996). "Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment." *In Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Ashforth, B.E.; Saks, Alan M. (1996) *Socialization Tactics: Longitudinal Effects on newcomer Adjustment*. Concordia University.
- Baker, H. E., III (1992). "Employee socialization strategies and the presence of union representation." *In Labor Studies Journal*, 17, 5–17.
- Baker, H. E., III, & Feldman, D. C. (1991). "Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies." *In Human Resource Management Review*, 1, 193–202.
- Baker, H.E. III & Feldman, D.C. (1990). "Strategies of organizational socialization and their impact on newcomer adjustment." *In Journal of Managerial Issues*, 2, 198-212.
- Baker, W. K. (1995). *Allen and Meyer's 1990 longitudinal study: A reanalysis and reinterpretation using structural equation modeling*. *Human Relations*, 48, 169–186.
- Bandura, A. (1969). "Social-Learning Theory of Identification Processes." *In Goslin, D.A., Handbook of Socialization Theory and Research*, Rand Mc Nally, Chicago, 213-262.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman and Company.
- Bardin, L. (1979) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *In Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Baubion-Broye, A. (1998). *Life events, transitions and person's construction*. Ramonville Saint-Agne, France: Erès.

- Bauer, T. & Green, S. (1998). "Testing the Combined Effect of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization." *In Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72-83.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1994). "Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization." *In Journal of Applied Psychology*, 79, 211–223.
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. & Tucker, J. (2007). "Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods." *In Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707- 721. Doi: 10.1037/0021-9010.923.707
- Bauer, T.N., Morrison, E.W. & Callister, R.R. (1998). "Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research." *In Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214.
- Baulac, Y. (2000). Interactive research: how internet technology could revolutionize the survey and analysis process. In: conference on survey research on the internet, imperial college, 4.
- Baulac, Y., R Bolden, and J. Moscarola (2000) "*Interactive research: How internet technology could revolutionize the survey and analysis process*" Association for Survey Computing (ASC) Conference on Survey Research on the Internet, Imperial College, London
- Berger, C. J., & Cummings, L. L. (1979). "Organizational structure, attitudes, and behaviors." In B. M. Staw (Ed.), *In organizational behavior* (Vol. 1, pp. 169–208). Greenwich,CT: JAI Press.
- Bigliardi, B., Petroni, A., Dormio, A. (2005), *Organizational Socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers*. In *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26 Iss: 6, pp.424-441.
- Bilhim, J. (2002). *Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa.
- Black, J. S. (1992). *Socializing American expatriate managers overseas: Tactics, tenure, and role innovation*. *Group & Organization Management*, 17, 171–192.
- Black, J. S., & Ashford, S. J. (1995). *Fitting in or making jobs fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires*. *Human Relations*, 48, 421–437.
- BORGES, L. O. et al. (2010) Re-construção e validação de um inventário de socialização organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 4-37, jul./ago.
- Brandão, (1981) Carlos Rodrigues. *Pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense.
- Bullis, C., & Bach, B. W. (1989). "Socialization turning points: An examination of change in organizational identification." *In Western Journal of Speech Communication*, 53, 273–293.
- Cable, D. M.; Parsons, Charles K. (2001). *Socialization Tactics and Person Organization Fit*. University of North Carolina-Chapel Hill.
- Caetano, A. & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. Editora RH.

- Cahen, R. (2005). *Comunicação Empresarial*. Ed. Best Seller.
- Caregnato, R. C., Mutti, R.(2006) *Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo*. Florianópolis, n.15, v.4, p. 679-684
- Carvalho, V. D. (2009) Resiliência e socialização organizacional. 2009. 272 p.Tese (Doutoramento em Psicologia Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Carvalho, L. M.; Negas, Carrilho M; Sousa, Ivo Dias; Bernardo, Maria do Rosário Matos. (2014).*Gestão das Organizações. Uma abordagem integrada e prospetiva*. Edições Silabo
- Chao, G. T. (1997). “Complexities in international organizational socialization.” *In International Journal of Selection and Assessment*, 5, 9–13.
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1995). “Organizational socialization: Its content and consequences.” *In Journal of Applied Psychology*, 79, 730–743.
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). “Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterparts.” *In Personnel Psychology*,45, 619–636.
- Chao, G.T., O’Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P.D. (1994). “Organizational Socialization: Its Content and Consequences.” *In Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Chatman, J. A. (1991). “Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms.” *In Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.
- Chiavenato, I. (2001) *Recursos Humanos*, S. Paulo, Atlas.
- Chizzotti, A. (1991) *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez.
- Cini, M. A., Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1993). “Group staffing levels and responses to prospective and new group members.” *In Journal of Personality and Social Psychology*, 65,723– 734.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1994). *Occupational socialization and working lives*” Aldershot, England: Avebury.
- Colarelli, S. M. (1996). *Establishment and job context influences on the use of hiring practices*. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 153–176.
- Crossan, M.M., Lane, H.W., White, R.E. (1999). “An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution.” *In Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. (Vol. 2, pp. 81–127). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2006) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 5ª Edição. Editora RH.

- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance." *In Academy of Management Journal*, 39, 949–969.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions." *In Academy of Management Journal*, 39, 802–835.
- Denzin, N. K. (1989). *Interpretive interactionism*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dubrin, Andrew J. (2001). *Princípios da Administração*. LTC.
- Durkheim, E. (1997), *The Division of Labor in Society*. Ed. The Free Press, New York.
- Dynes, R.R. (1970). *Organized Behavior in Disaster*. Lexington, MA, Lexington Books.
- Estrela, R. (2005). *A Publicidade no Estado Novo, Volume I (1932-1959)*. Simplesmente Comunicando, Comunicando
- Falcione, R. L., & Wilson, C. E. (1988). *Socialization processes in organizations*. G. M.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *In Administrative Science Quarterly*, 21, 433–452.
- Feldman, D. C. (1988). *Managing careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Feldman, D. C. (1989). "Socialization, re-socialization, and training: Reframing the research agenda." *In I.L. Goldstein (Ed.), Training and development in organizations* (pp.376–416). San Francisco: Jossey-Bass.
- Feldman, D. C. (1997). "Socialization in an international context." *In International Journal of Selection and Assessment*, 5, 1–8.
- Feldman, D.C. (1981). "The Multiple Socialization of Organization Members." *In Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Fiej, J. A., Whitely, W. T., Peiro, J. M., & Taris, T. W. (1995). "The development of career enhancing strategies and content innovation: A longitudinal study of new workers." *In Journal of Vocational Behavior*, 46, 231–256.
- Finkelstein, M. S. (2003) *Quality and Reliability Engineering International, On the performance quality of repairable systems*. Vol.19 Issue 1, Pag. 67-72.
- Fisher, C. D. (1986). "Organizational socialization: An integrative review." In K. M. Rowland & G. R. Ferris, *In personnel and human resources management* (Vol. 4, pp. 101– 45). Greenwich, CT: JAI Press.
- Fisher, C.D. (1986). "Organizational Socialization : An Integrative Review." *In Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Fleury, M. T.; Fischer, R. M. (1996). *Cultura e Poder nas Organizações*. 2 Ed. Atlas.

Fogarty, T. & Dirsmith, M. (2001). *Organizational Socialization as Instrument and Symbol: An extended Institutional Theory Perspective*. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 47-266.

Fortin, M. F. (1996). *O processo da investigação: da concepção à realização*. Lusociência.

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas do processo de Investigação*. Lusodidacta.

Freitas, M. (1991). *Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos*. Makron, McGraw-Hill.

Freitas, M. E. (1991) *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. Makrom, McGraw-Hill.

Frese, M.; Kring, W.; Soose, A.; Zempel, J.; (1996) *Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany*. Academy of Management. University of Amsterdam and University of Giessen.

Fullagar, C. J. A., Gallagher, D. G., Gordon, M. E., & Clark, P. F. (1995). "Impact of early socialization on union commitment and participation: A longitudinal study." *In Journal of Applied Psychology*, 80, 147–157.

Fullagar, C., Clark, P., Gallagher, D., & Gordon, M. E. (1994). *A model of the antecedents of early union commitment: The role of socialization experiences and steward characteristics*.

Gameiro, S. (2008). *"Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos."* Coimbra. [http://prof.santana-esilva. pt/EGI_grh/trabalhos_08_809/Word/Cultura Organizacional e GRH](http://prof.santana-esilva.pt/EGI_grh/trabalhos_08_809/Word/Cultura%20Organizacional%20e%20GRH)

Garavan, T. & Morley, M. (2009). *"The Socialization of High-Potential Graduates into the organization-Initial Expectations, Experiences and Outcomes."* *In Journal Managerial psychology*, 2(2), 118-137.

Georgia T. Chao, Anne M. O'Leary-Kelly, Samantha Wolf, Howard J. Klein, Philip D. Gardner. (1994). "Organizational Socialization: It's Content and Consequences." *In Journal of Applied Psychology*

Gil, A., C., (1991) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Gist, M. E., Bavetta, A. G., & Stevens, C. K. (1990). "Transfer training method: Its influence on skill generalization, skill repetition, and performance level." *In Personnel Psychology*, 43, 501–523.

Gist, M. E., Schwoerer, C., & Rosen, B. (1989). "Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training." *In Journal of Applied Psychology*, 74, 884–891.

Gist, M. E., Stevens, C. K., & Bavetta, A. G. (1991). "Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills." *In Personnel Psychology*, 44, 837–861.

Gist, M., Rosen, B., & Schwoerer, C. (1988). "The influence of training method and trainee age on the acquisition of computer skills." *In Personnel Psychology*, 41, 255–265.

Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication*. (pp. 151– 169). Norwood, NJ: Ablex.

Golembiewski, R. T., Billingsley, K., & Yeager, S. (1976). “Measuring change and persistence in human affairs: Types of change generated by OD designs.” *In Journal of Applied Behavioral Science*, 12, 133–157.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., e Marques, C., (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, edição, sílabos.

Gomez-Mejia, L. (1995). *Gainsharing and Mutual Monitoring: A Combined Agency-Organizational Justice Interpretation*, *Academy of Management Journal*, 38, 881-899.

Gontijo, C. L. (2005). “*Socialização, Cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso.*” *Gestão e Conhecimento*, v.1, n.1, març. /junh. Disp. Em: <http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/nupepu/online/numero1.htm>.

Griffin, A. E. C.; Colell A, A.; Goparaju, S. (1995) Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. *Human Resource Management Review* v.10, n. 4, p. 453-474.

Gundry, L. K., & Rousseau, D. M. (1994). *Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message*. *Human Relations*, 47, 1063–1088.

Matos, Gustavo. (2005) *Porque é preciso comunicar? Comunicação Empresarial Sem Complicação*. (Ed.Manole)

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.

Handy, C. B. (1994). *The age of paradox*. Boston: Harvard Business School Press.

Henson, K. (1996). *Just a temp*. Philadelphia: Temple Univ. Press.

Hess, E. H. (1973). *Imprinting: Early experiences in the developmental psychobiology of attachment*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Holton, E. F. III (1995). “College graduates’ experiences and attitudes during organizational entry.” *In Human Resource Development Quarterly*, 6, 59–78.

Holton, E. F. III (1996). “New employee development: A review and reconceptualization.” *In Human Resource Development Quarterly*, 7, 233–252.

House, R., Rousseau, D. M., & Thomas-Hunt, M. (1995). “The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior.” *In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 71–114). Greenwich, CT: JAI Press.

Huberman, M., & Miles, M.B. (1991). *Análise de Dados Qualitativos: Métodos de recolha de História*. Bruxelles: Universidade de Boeck.

Huselid, M. A. (1995).” The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance.” *In Academy of Management Journal*, 38, 635– 72.

- M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. (2nd ed., pp. 399–444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Jackson, S. E., Stone, V. K., & Alvarez, E. B. (1993). "Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team old timers and newcomers." In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 15, pp. 45–109). Greenwich, CT: JAI Press.
- Johann, S. L. (2006) *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. 3. Ed. Saraiva.
- Jones, G. R. (1983). "Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective." In *Academy of Management Review*, 8, 464–474.
- Jones, G. R. (1986). "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations." In *Academy of Management Journal*, 29, 262–279.
- Jones, G.R. (1986). "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations." In *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Jones, Gareth R. (1986). *Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations*. Texas A & M University.
- Jones, Gareth. (1986). *Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations*. (Vol. 29, Nº. 2., 262-279). Texas A & M University: Academy of Management Journal.
- Kammeyer-Mueller, John D.; Wanberg, Connie R. (2003), Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, Vol 88(5), Oct 2003, 779-794.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). "Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude treatment interaction approach to skill acquisition." In *Journal of Applied Psychology*, 74, 657– 690.
- Katz, R. (1980). "Time and work: Toward an integrative perspective." In B. M. Staw & L. L.
- Kim, T., Cable, D. & Kim, S. (2005). "Socialization Tactics, Employee Proactivity and Person-Organization Fit." In *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.
- King, R., Xia, W., Quick, J. & Sethi, V. (2005) *Socialization and Organizational Outcomes of Information Technology Professionals*. *Carrer Development International*, 10(1), 26-51.
- King, R.C. & Sethi, V. (1992). "Socialization of professionals in high-technology firms." In *Journal of High Technology Management Research*, 8, 464-474.
- Kirchmeyer, C. (1995). "Demographic similarity to the work group: A longitudinal study of managers at the early career stage." In *Journal of Organizational Behavior*, 16, 67–83.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett- Koehler Publishers.

- Kotter, J. (1973). *The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process*. California Management Review. Morristown, NJ: General Learning Press, 15, 91-99.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *In Journal of Applied Psychology*, 78, 311–328.
- Kramer, M. W. (1994). *Uncertainty reduction during job transitions: An exploratory study of the communication experiences of newcomers and transferees*. Management Communication Quarterly, 7, 384–412.
- Kunsch, M. M. K. *Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Summus.
- Lampreia, J. M., (1991) *Técnicas de Comunicação*. Publicações Europa-América.
- Laker, D. R., & Steffy, B. D. (1995). “The impact of alternative socialization tactics on self managing behavior and organizational commitment.” *In Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 645–660.
- Lindon, D., (2011). *Mercator XXI. Teoria e Prática do Marketing*. Dom Quixote Publicações D. Quixote.
- Lester, R. E. (1987). Organizational culture, uncertainty reduction, and the socialization of new organizational members. *In S. Thomas (Ed.), Culture and communication: Methodology, behavior, artifacts, and institutions* (pp. 105–113). Norwood, NJ: Ablex.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1994). Group socialization: Theory and research. *In, European review of social psychology* (W. Stroebe & M. Hewstone Eds. Vol. 5, pp. 305– 336). Chichester, England: Wiley.
- Levine, J. M.; Moreland, R. L. (1982) *Group Socialization: Theory and Research*. University of Pittsburgh.
- Levy Jr. M., (1973), *Modernization: Latecomers and Survivors*. *In: Social Science, Vol. 48, No. 4, Autumn*.
- Lewicki, R. J. (1981). Organizational Seduction: Building Commitment to Organizations. *Organizational Dynamics*, autumn.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Cognitive theory in industrial and organizational psychology*.
- Lorsch, Jay W., (1972) *O desenvolvimento de organizações: diagnósticos e ação*. (Série Desenvolvimento Organizacional.)
- Louis, M. R. (1980). *Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226–251.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). *The availability and helpfulness of socialization practices*. *Personnel Psychology*, 36, 857–866.
- Louis, M.R. (1980). *Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings*. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.

- M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.), *Annual review of psychology* (Vol. 43, pp. 399–441). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Major, D. A., & Kozlowski, S. W. J. (1997). “Newcomer information seeking: Individual and contextual influences.” *In International Journal of Selection and Assessment*, 5, 16–28.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). “A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors.” *In Journal of Applied Psychology*, 80, 418–431.
- March, J.G. (1991). *Exploitation and Exploration in Organizational Learning*. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marconi, MA; Lakatos (1990) *Técnicas de Pesquisa* 2^a. ed. São Paulo, Atlas.
- Marques, R. (2004) *Comunicação Interna*. 27 jan..
- Martocchio, J. J. (1994). “Effects of conceptions of ability on anxiety, self-efficacy, and learning in training.” *In Journal of Applied Psychology*, 79, 819–825.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). “Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness.” *In Academy of Management Journal*, 35, 828–847.
- Meglino, B. M., DeNisi, A. S., & Ravlin, E. C. (1993). “Effects of previous job exposure and subsequent job status on the functioning of a realistic job preview.” *In Personnel Psychology*, 46, 803–822.
- Menguc, Bulent (2000), “An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behavior across Two Sales Situations: A Turkish Case,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20 (4), 205-216.
- Menguc, B., Auh, S. and Shih, E. (2007) ‘Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance’, *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 4, pp.314–321
- Mignerey, J. T., Rubin, R. B., & Gorden, W. I. (1995). “Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty.” *In Communication Research*, 22(1), 54–85.
- Mignerey, J.T., Rubin, R.B., & Gorden, W.I. (1995). “Organizational entry: An investigation of newcomer communication behaviour and uncertainty.” *In Communication Research*, 22, 54-85.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). “Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process”. *In Academy of Management Review*, 16, 92–120.
- Minayo, M. C., (2000) *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. 16ed. Petropolis: Ed. Vozes.
- Mitroff, I. (1988). “Crisis Management: Cutting through the Confusion.” *In Sloan Management Review*, 29(2), 15-20.

- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1982). "Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations." *In, Advances in experimental social psychology*, L. Berkowitz (Ed.), (Vol. 15, pp. 137–192). New York: Academic Press.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (In press). "Socialization in organizations and work groups." *In, Groups at work: Advances in theory and research*. M. Turner (Ed.) Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Morgan, G. (1996). *Images of organization* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morrison, E. W. (1993a). "Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes." *In Academy of Management Journal*, 36, 557–589.
- Morrison, E. W. (1993b). "Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization." *In Journal of Applied Psychology*, 78, 173–183.
- Morrison, R. F., & Brantner, T. M. (1992). "What enhances or inhibits learning a new job? A basic career issue." *In Journal of Applied Psychology*, 77, 926–940.
- Morrison, E. W., Vancouver, J.B., (1995). Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 276-285.
- Mosquera, P. (2000). *Integração e Acolhimento*. Capítulo X. in A. Caetano & J. Vala, (organizadores). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. Editora RH, 308-320.
- Motta, F. C., (Set1993). "Controlo social nas organizações." *In Revista de Administração de Empresas*. v.3, n. 5. pp. 68-87.
- Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). "Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts." *In, Annual review of psychology* M.R. Rosenzweig & L.W. Porter (Eds.) (Vol. 44, pp. 195–229). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Nakib, K., Charbaji, A. & Hamdan, J. (1993). *Effects of Socialization on newcomers' Role Orientation in Lebanese Commercial Banks*. *International Journal of Commerce and Management*, 3(3/4),19-30. Doi:10.1108/eb047279
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). "Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work?" *In Journal of Organizational Behavior*, 12, 543–554.
- Neves, M. A. (1998), *Reestruturação produtiva e estratégias no mundo do trabalho: as consequências para os trabalhadores*. In: Carvalho Neto. Instituto de Relações do Trabalho.
- Noe, R. A. (1986). "Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness." *In Academy of Management Review*, 11, 736–749.
- Olian, J., & Rynes, S. L. (1984). *Organizational staffing: Integrating practice with strategy*. *Industrial Relations*, 23, 170–183.
- Orpen, C. (1995). *The effect of socialization tactics on career success and satisfaction: A longitudinal study*. *Psychological Studies*, 40, 93–96.

Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). *Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition*. *Personnel Psychology*, 45, 849–874.

Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). “The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization.” *In Journal of Vocational Behavior*, 42, 170–183.

Ostroff, C., Kozlowski, S.W.J. (1992). *Organizational Socialization as a Learning Process : The Role of Information Acquisition*. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.

Pascale, R. (2005) *The paradox of «corporate culture»: reconciling ourselves to socialization*. *Califórnia Management Review*, vol. 27, n° 02, winter.

Perry, R.W. (2004). “Disaster Exercise Outcomes for Professional Emergency Personnel and Citizen Volunteers.” *In Journal of Contingencies and Crisis Management* 12(2): 64-75.

Pinho, J.B. (2001). *Comunicação em Marketing*. Ed., Papyrus.

Polit, D. F.; Hungler, B. P. (1995) *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. 3. ed., Porto Alegre, Artes Médicas, 391.

Porter, L.W., Lawler, E.E., and Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.

Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. J. Marques & M. Mendes (tradutores). 1ª Edição. Lisboa: Gradiva.

Rego, Arménio. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Reichers, A. E. (1987). “An interactionist perspective on newcomer socialization rates.” *In Academy of Management Review*, 12, 278–287.

Robbins, S. P. (2002) *Comportamento Organizacional*, N. York, Prentice Hall.

Saks, A. M. (1994). “Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers.” *In Journal of Organizational Behavior*, 15, 639–654.

Saks, A. M. (1995).” Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment.” *In Journal of Applied Psychology*, 80, 211–225.

Saks, A. M. (1996). *The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes*. *Human Relations*, 49, 429–451.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). *Proactive socialization and behavioral self-management*. *In International Journal of Selection and Assessment*.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *In International Journal of Selection and Assessment*, 5, 48–61.

- Saks, A. M., & Waldman, D. A. *The relationship between age and job performance*.
- Saks, A.M., Ashforth B.E. (1997). “Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future.” *In Journal of Vocational Behavior* 51, 234-279.
- Saks, A.M., Ashforth, B.E. (1996). “Proactive Socialization and Behavioral Self-Management.” *In Journal of Vocational Behavior* 48, 301-323.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1961a). *Coercive Persuasion*. New York: W.W. Norton.
- Schein, E.H. (1964). “How to break in the college graduate.” *In Harvard Business Review*, 42, 68-76.
- Schein, E.H. (1961). “Management development as a process of influence.” *In Industrial Management Review*, 2, 59-77.
- Schein, E.H. (1971). “Occupational socialization in the professions: The case of the role innovator.” *In Journal of Psychiatric Research*, 8, 521-530.
- Schein, E.H. (1970). *Organizational Psychology*, 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1968). “Organizational socialization and the profession of management.” *Industrial Management Review*, 9, 1-15.
- Schein, E.H. (1971) “The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme.” *In Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.
- Schein, E.H., Bennis, W.G. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. New York: Wiley.
- Schein, E. H. (1996). “Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century.” *In Academy of Management Executive*, 10(4), 80–88.
- Setton, R. & Adkins, C. (1997). “Newcomer Socialization: The Role of Supervisors, Coworkers, Friends and Family Members.” *In Journal of Business and Psychology*. 11, (4), 507-516.
- Shinyashiki, G. (2002). *O Processo de Socialização Organizacional*.
- Shinyashiki, G. T.. (2003). “Socialização Organizacional Implicações na Gestão de Recursos Humano.” *In Third International Conference of Iberoamerican Academy of Management*.
- Shore, L. M. et al. (2009). “Diversity in organizations: where are we now and where are we going?” *In Human Resource Management Review, Greenwich*, v. 19, n. 2, p. 117-133.
- Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. Administração. Rio de Janeiro: LTC
- Stroh, L. K., Brett, J. M., & Reilly, A. H. (1994). “A decade of change: Managers’ attachment to their organizations and their jobs.” *In Human Resource Management*, 33, 531–548.

- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). "Training and development in work organizations." *In Journal of Applied Psychology*
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). "Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfilment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation." *In Journal of Applied Psychology*, 76, 759–769.
- Taormina, R. (2009). "Organizational Socialization: The Missing Link Between Employee Needs and Organizational Culture." *In Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 650- 676. Doi: 10.1108/02683940910989039
- Taris, T., Beckers, D., Verhoeven, L., Geurts, S., Kompier, M., & van der Linden, D. (2006). Recovery opportunities, work-home interference, and well-being among managers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15,139–157.
- Thomas, C. & Lankan, M. (2009). "Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress, and Burnout." *In Human Resource Management*, 48(3), 417-432
Doi: 10.1002/hrm. 20288
- Torquato, G., (1996) *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. Pioneira.
- Ulmer, J. T. (1992). "Occupational socialization and cynicism toward prison administration." *In Social Science Journal*, 29, 423–443.
- Vala, J. (1986). *A análise de conteúdo*. Capítulo IV.
- Vancouver, J.B., Morrison, E. W., (1995). Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 276-285.
- Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). "Toward a Theory of Organizational Socialization." *In Organizational Behavior* 1, 209-264.
- Van Maanen, J. (1976). "Breaking in: Socialization to work." In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization, and society* (pp. 67–130). Chicago: Rand McNally.
- Van Maanen, J. (1978). *People Processing : Strategies of Organizational Socialization*. *Organizational Dynamics*, 7(1), 18-36.
- Van Maanen, J. (1982). "Boundary crossings: Major strategies of organizational socialization and their consequences." In R. Katz (Ed.), *Career issues in human resource management* (pp. 85–115). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Van Maanen, J. (1996). *Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional*. Fleury, M. & Fisher, R. *Cultura e poder nas organizações*. Ed. Atlas.
- Van Maanen, J. and Schein, E.H. (1977). *Career development*. J.R. Hackman and J.L. Suttle (eds.) *Improving life at work*. Santa Monica, California: Goodyear, 30-95.
- Van Maanen, J. (1976). *Breaking-In: Socialization to work*. In R. Dubin (ed.) *Handbook of Work, Organization, and Society*. Chicago: Rand-McNally, 67-130.

- Van Maanen, J. (1977). *Experiencing organization: Notes on the meaning of careers and socialization*. J. Van Maanen (ed.) *Organizational careers: Some new perspectives*. New York: Wiley, 15-45.
- Van Maanen, J. (1978). *People processing: Major strategies of organizational socialization and their consequences*. In J. Paap (ed.) *New directions in human resource management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Van Maanen, J. (1977) "Toward a theory of the career." *In J. Van Maanen (ed.) Organizational careers: Some new perspectives*. New York: Wiley, 161-179.
- Van Maanen, J. (1974) "Working the streets: A developmental view of police behavior." *In H. Jacob (ed.) The potential for reform of criminal Justice*. Beverly Hills, California: Sage, 53-130.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). "Toward a theory of organizational socialization." *In B.M. Staw (Ed.), Research in organizational behavior (Vol. 1, pp. 209–264)*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Maanen, Jon. (1996) *Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional*. Fleury, Maria Teresa [et al]. *Cultura e poder nas organizações*. Ed. Atlas.
- Van Maanen, J. (1973). *Observations on the making of policeman*. *Human Organizations*, 32, 407-418.
- Van Maanen; Schein, Edgar H. *Toward a Theory of Organizational Socialization*. Massachusetts Institute of Technology.
- Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (1993). *Assessing newcomers, changing commitments*
- Vasconcelos, M., Caetano, J., Beirão, I., Vasconcelos, P., Rasquilha, L., Matos, L. et. al., (2008). *Manual de Comunicação Empresarial*. Porto: Plátano Editora
- Vernières, M. (1993). *Formation Emploi. Enjeu économique et social*. Paris: Cujas.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*. MA: Addison-Wesley.
- Wanous, J. P., & Colella, A. (1989). "Organizational entry research: Current status and future directions." *In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), Research in personnel and human resources management (Vol. 7, pp. 59–120)*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Malik, S. D. (1984). "Organizational socialization and group development: Toward an integrative perspective." *In Academy of Management Review*, 9, 670–683.
- Waung, M. (1995). "The effects of self-regulatory coping orientation on newcomer adjustment and job survival." *In Personnel Psychology*, 48, 633–650.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. 2nd ed. Reading, M.A.: Addison-Wesley.

West, M.A., Nicholson, N. & Rees, A. (1987). “Transitions into newly created jobs.” In *Journal of Occupational Psychology*, 60(2), 97-113.

Wood, R., & Bandura, A. (1989a). “Social cognitive theory of organizational management.” In *Academy of Management Review*, 14, 361–384.

Wood, R., & Bandura, A. (1989b).” Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making.” In *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407–415.

Youngblood, S. A., Mobley, W. H. and Meglino, B. M. (1983). *A longitudinal analysis of the turnover process*. *Journal of Applied Psychology*, 68, 507-516.

Zahrly, J., Tosi, H.. (1989). “The differential effect of organization induction process on early work role adjustment.” In *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 59-74.

Anexo I

Questionário

O presente questionário destina-se ao desenvolvimento de um trabalho de investigação no âmbito do Mestrado em Comunicação nas Organizações, da ULHT. O objetivo é estudar a Socialização Organizacional, particularmente o contributo do gabinete de comunicação e acolhimento da sua organização e as consequências desse processo a o desempenho futuro do trabalhador.

O seu contributo através da resposta a este inquérito é fundamental para o rigor do trabalho de investigação a desenvolver. As respostas são confidenciais e destinam-se apenas para uso académico.

Agradecemos a sua colaboração.

1 Quando foi selecionado para trabalhar na sua empresa atual foi-lhe comunicado como iria ser feita a sua integração?

1.1 Que formas de integração foram apresentadas?

2 Já conhecia a empresa antes de trabalhar na mesma?

2.1 Quais os motivos que o/a levaram a candidatar-se?

2.2 Tem conhecimento de quais foram os critérios e habilitações para a seleção dos candidatos?

3 O processo de integração e formação efetuado pela empresa teve influência no seu desempenho profissional?

3.1 De que forma se realizou?

3.2 Durante esta fase tomou iniciativas integradoras? Pode dar um exemplo?

3.3 Algum funcionário mais experiente o acolheu e facilitou o processo de integração?

- 4 Que tipo de iniciativas tomou perante os funcionários e superiores para facilitar a socialização?
- 5 Como foi o feedback por parte da organização e de superiores hierárquicos acerca do seu desempenho? Foi avaliado?
- 6 Já se mostrou disponível para receber e ajudar na integração de novos funcionários na organização? Como correu o processo, que iniciativas tomou?
- 7 Atualmente sente-se perfeitamente socializado na organização? Quanto tempo demorou o período de adaptação ao posto de trabalho, aos colegas, à cultura, aos procedimentos e políticas da empresa?
- 8 Qual a sua opinião em relação à formação e integração de novos funcionários na organização? (Concorda com as formas de aprendizagem, processos integradores, formas de socialização?)
 - 8.1 Com outros casos de novos admitidos observou idênticos procedimentos?
- 9 Considera o processo de socialização importante?
 - 9.1 Porquê?

Anexo II

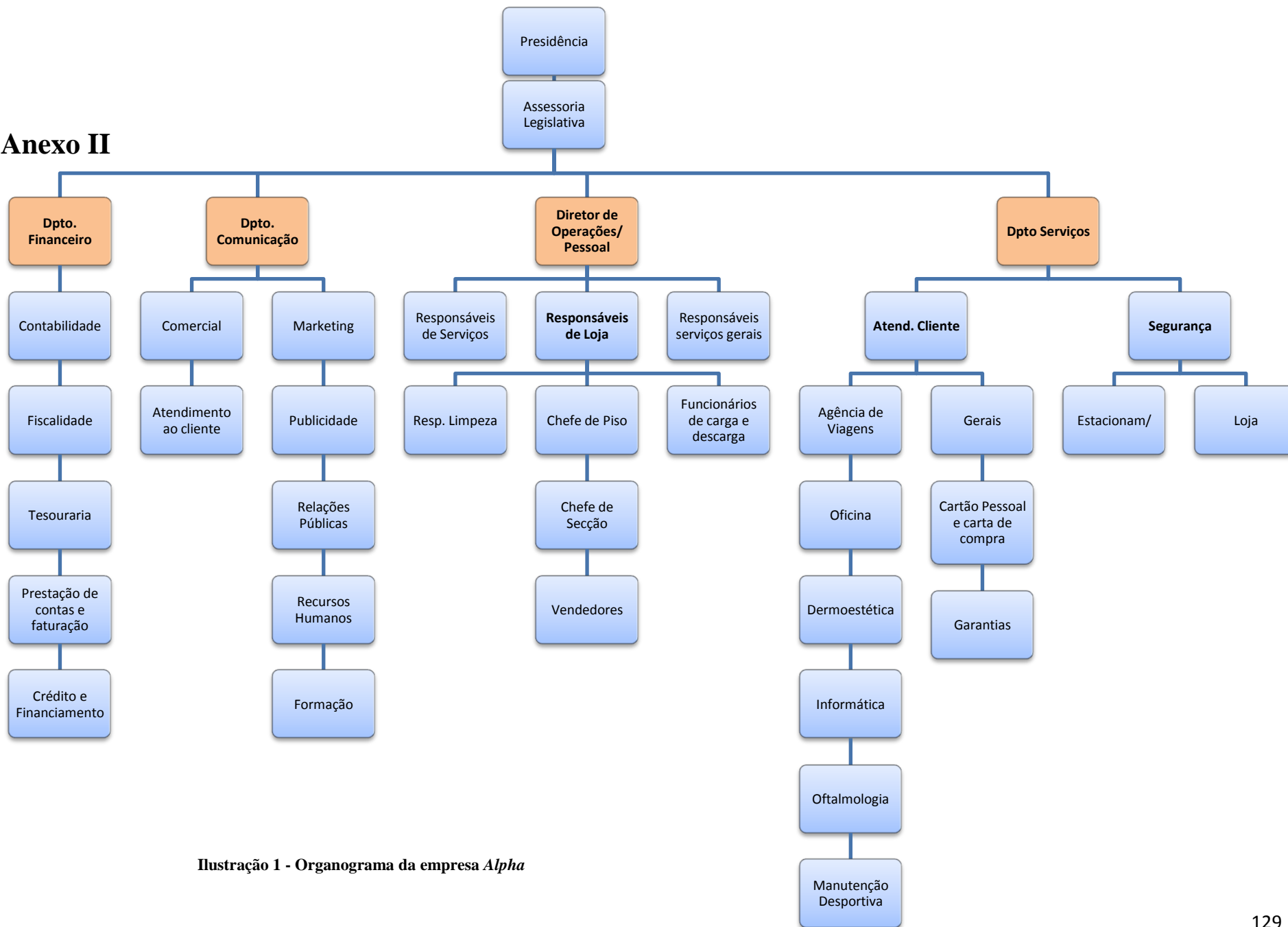


Ilustração 1 - Organograma da empresa Alpha

