



# **SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

---

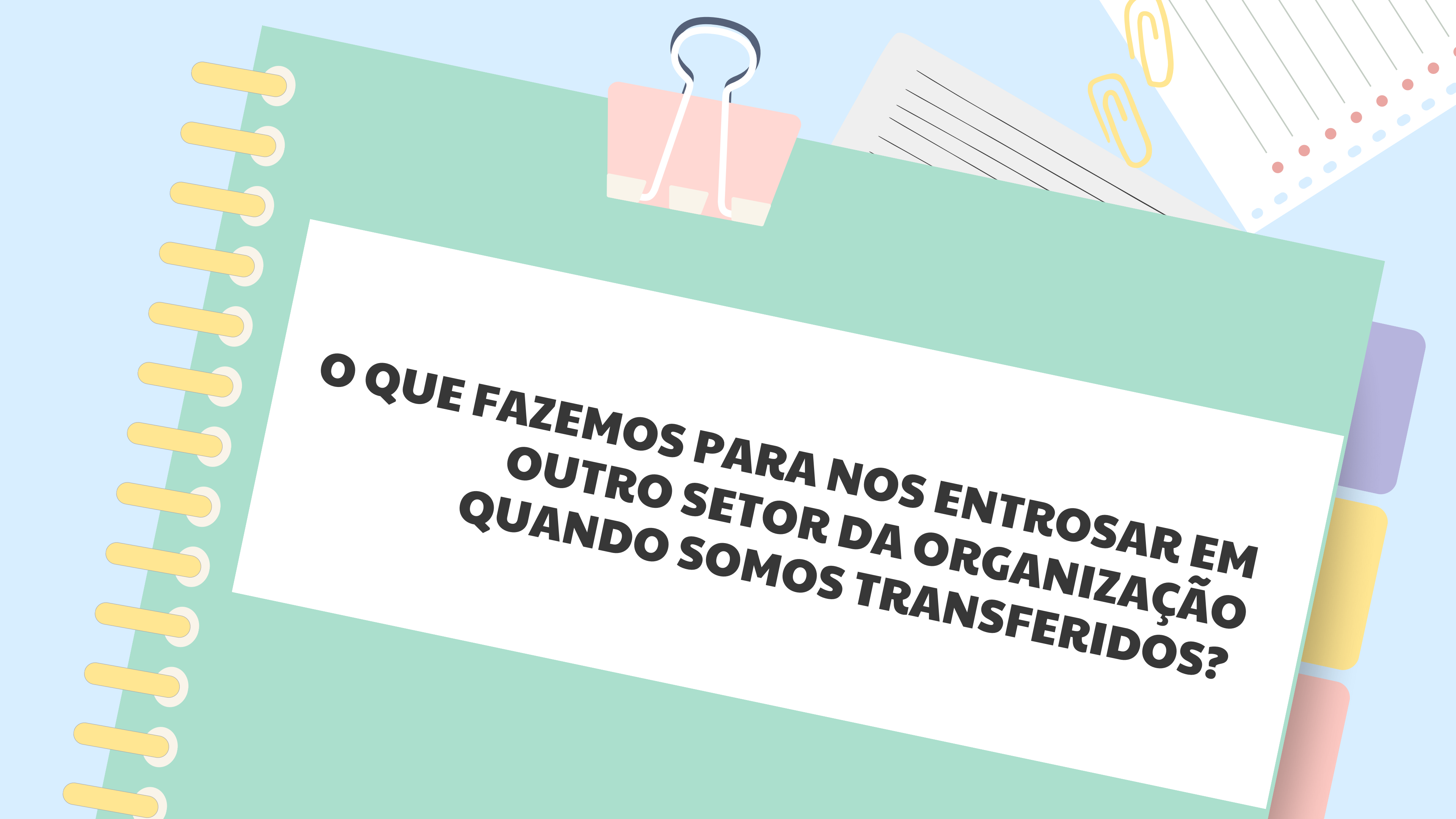
Profª Karen Batista



**COMO APRENDEMOS A CULTURA DE UMA  
ORGANIZAÇÃO?**



**COMO TOMAMOS OS VALORES  
ORGANIZACIONAIS COMO NOSSOS?**



**○ QUE FAZEMOS PARA NOS ENTROSAR EM  
OUTRO SETOR DA ORGANIZAÇÃO  
QUANDO SOMOS TRANSFERIDOS?**



**E O QUE AS ORGANIZAÇÕES FAZEM PARA  
INTEGRAR SEUS PARTICIPANTES?**

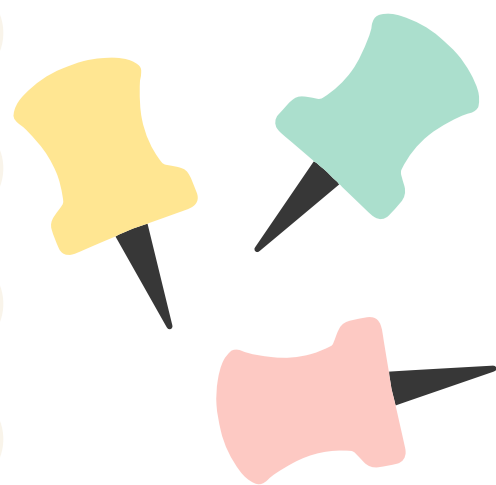


# SOCIALIZAÇÃO



O processo de socialização é a maneira de um indivíduo tornar-se membro de um grupo, organização ou da sociedade, e o indivíduo socializado é o sujeito ou o personagem principal desse processo.

Os indivíduos são sujeitos do processo, no qual desenvolvem sua própria personalidade e/ou suas identidades e, ao mesmo tempo, apropriam-se dos costumes e valores sociais em interação com o contexto sócio-histórico de inserção, por intermédio do convívio, em vários grupos sociais.



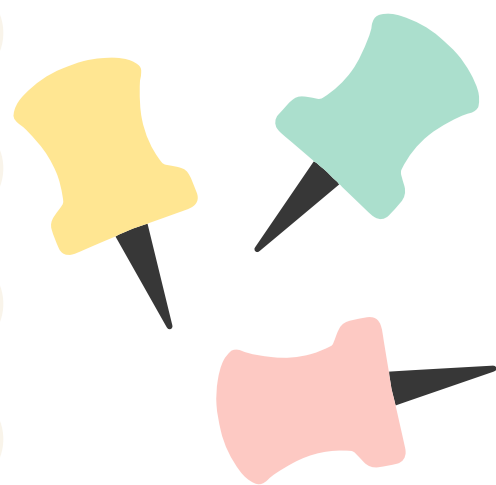


# SOCIALIZAÇÃO



A socialização implica sempre certo nível de conformismo, porque processa a inserção de alguém em um contexto de normas e costumes previamente definidos por outros. Porém, isso não é incompatível com as possibilidades de realização e iniciativa pessoal.

O indivíduo não é um mero produto do meio, e sim fruto da dinâmica em que é sujeito e objeto ao mesmo tempo.







## EXEMPLO

Para compreender melhor, pensemos em quando ingressamos na faculdade. Os primeiros dias eram de conhecimento, de tatear sobre esse mundo novo; saber “como se comportar” era a primeira regra. Veja a diferença entre aqueles primeiros instantes e hoje. Atualmente, as regras estão claras, porque as identificamos e lhes atribuímos sentidos. A faculdade nos ofereceu informações, e/ou o professor orientou, puniu e reforçou nossos comportamentos. Além disso, nós também procuramos as informações, observamos os demais, perguntamos, tentamos entender as razões de fracassos e acertos, etc. Hoje, muitas vezes nos surpreendemos com um colega novato que não sabe como se comportar adequadamente junto ao seu grupo.





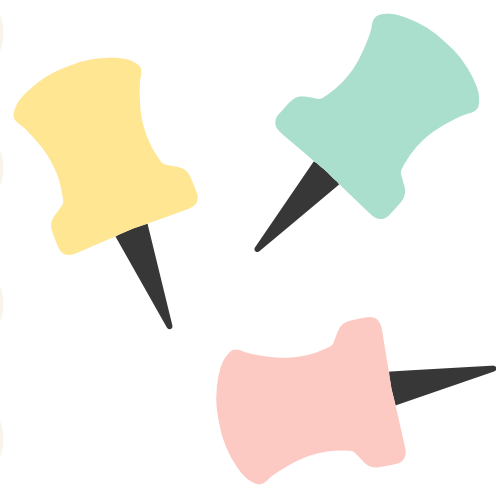
# SOCIALIZAÇÃO



Nós, ao mesmo tempo, recebemos influência da nova situação e influenciemos o estabelecimento de novas maneiras de se comportar.

É nesse sentido que se fala em sujeito e objeto do processo. O sujeito influencia e é influenciado, ao mesmo tempo.

A socialização como um processo contínuo, que acompanha a vida sem se esgotar.





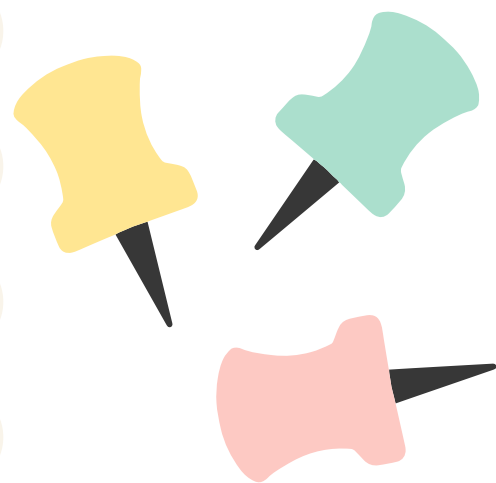
# SOCIALIZAÇÃO



O processo de socialização pode ser primário ou secundário (Berger; Luckmann, 1985).

O primeiro se refere ao processo por meio do qual a criança se transforma em um membro participante da sociedade.

O segundo refere-se aos processos posteriores de introdução em um mundo social específico. Este é o que mais nos interessa: a socialização em um ambiente específico, o das organizações, na condição de trabalhador, quando o ser humano já é um jovem ou um adulto.





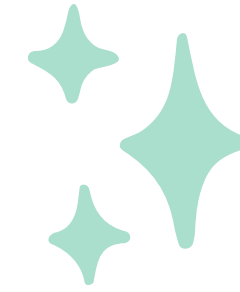
# SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A socialização organizacional é o processo pelo qual alguém realiza a transição de ser de fora da organização para ser um membro interno dela (Bauer et al., 2007);

Em outras palavras, é o processo em que alguém se torna membro de uma organização na condição de trabalhador/empregado.

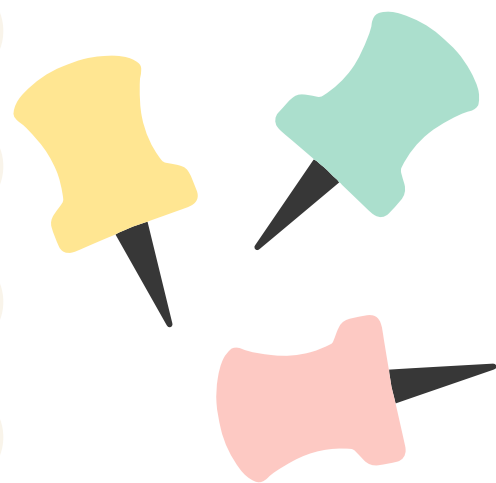


# **SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**



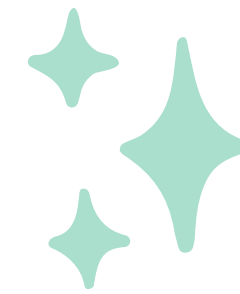
A socialização é uma das práticas por meio da qual se transfere valores, crenças e princípios aos novos membros de uma organização na ocasião em que nela ingressam.

Nesse momento, são revelados os elementos da cultura e os padrões de comportamento valorizados pela organização para que os novos membros se ajustem a eles.



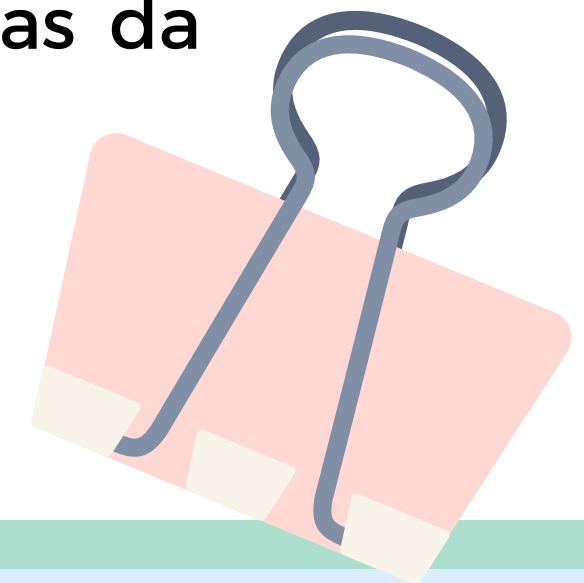
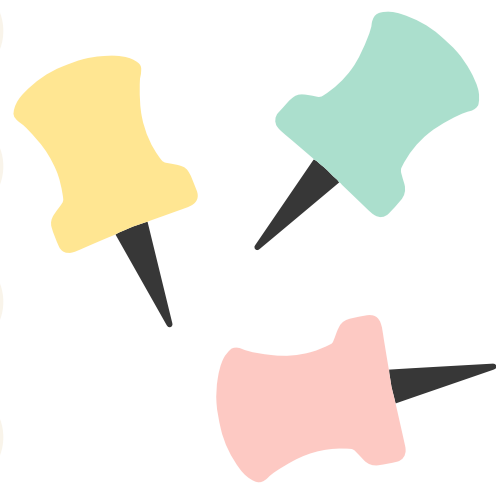


# SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL



Antes que iniciem suas atividades, as organizações procuram integrá-los em seu contexto, condicionando-os às suas práticas e filosofias por meio de cerimônias de iniciação e de aculturação social, ao mesmo tempo que tentam exercer o desprendimento de antigos hábitos arraigados e indesejados que devem ser banidos do comportamento do recém-iniciado.

Dá-se o nome de socialização organizacional ou onboarding à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que possam se comportar de maneira adequada às expectativas da organização.





# SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL



Trata-se de um processo de duas mãos em que cada uma das partes tenta influenciar e adaptar a outra aos seus propósitos e conveniências: de um lado a socialização e, de outro lado, a personalização.

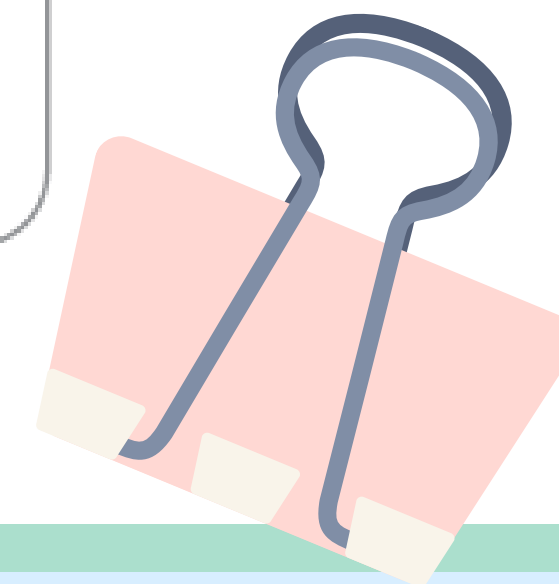
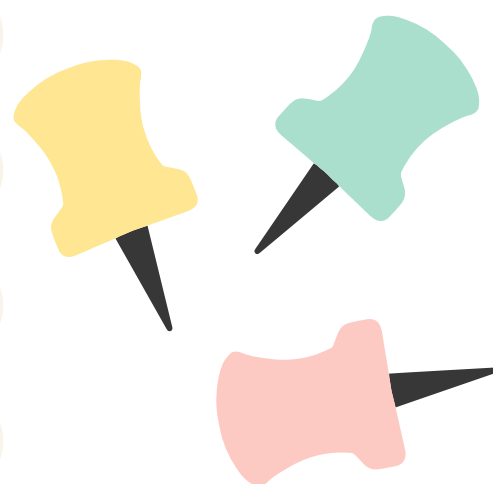
## Socialização organizacional

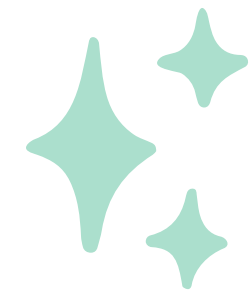
A organização adapta as pessoas às suas conveniências



## Personalização

As pessoas adaptam a organização às suas conveniências



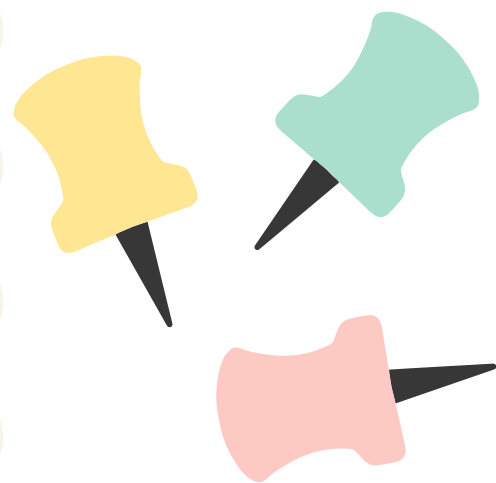


# **SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

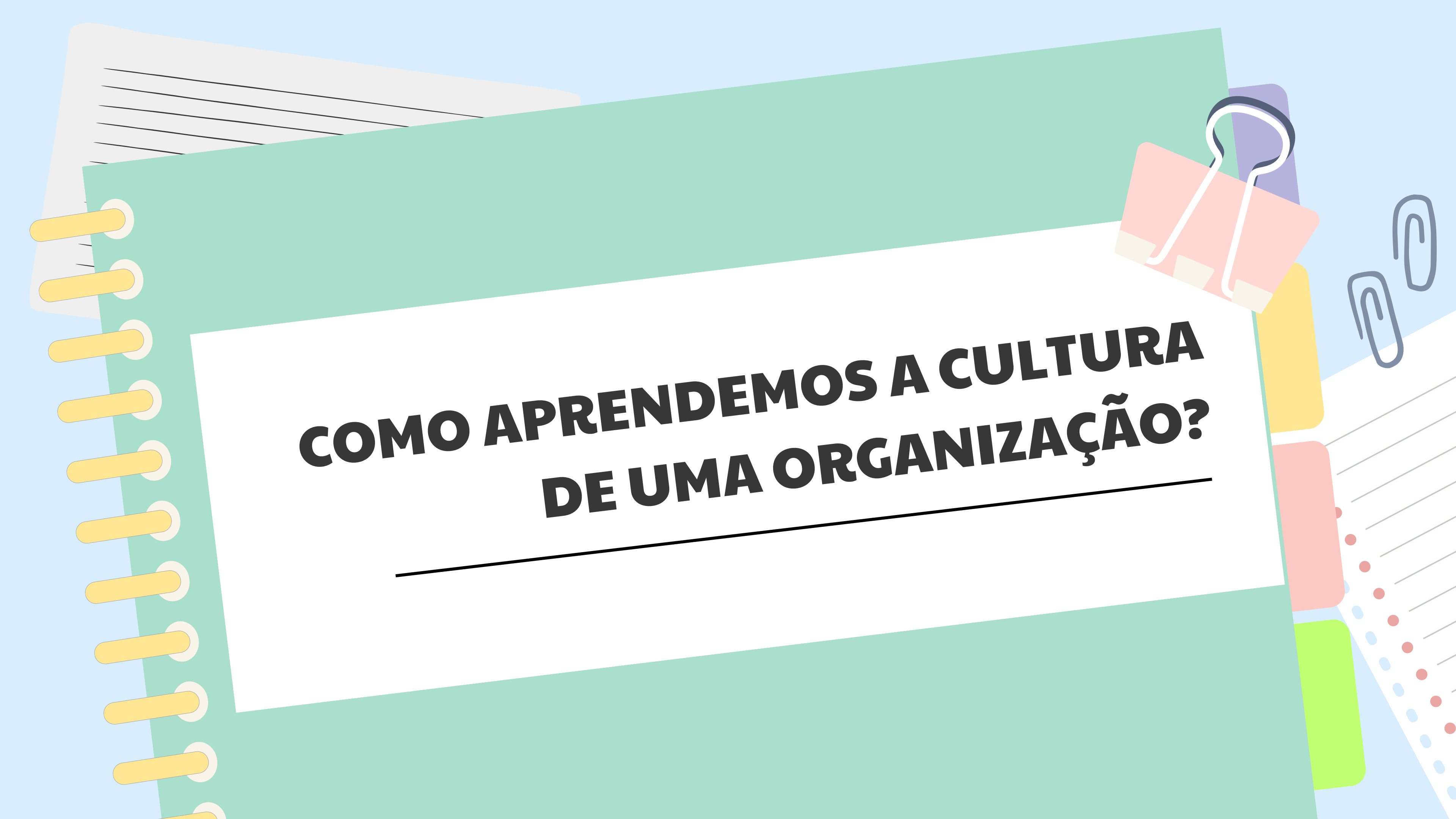


O período inicial do emprego é uma fase crucial dessa adaptação e do desenvolvimento de um relacionamento saudável entre o novo membro e a organização.

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







# **COMO APRENDEMOS A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO?**

---



# APRENDIZAGEM DA CULTURA ORGANIZACIONAL

## HISTÓRIAS

Contos e passagens sobre o fundador da empresa, lembranças sobre dificuldades ou eventos especiais, regras de conduta, cortes e realocação de funcionários, acertos e erros anteriores geralmente ancoram o presente no passado e explicam a legitimação das práticas atuais.

## RITUAIS E CERIMÔNIAS

Eventos sociais repetitivos que expressam e reforçam os valores da organização. Cerimônias de fim de ano, comemorações do aniversário da organização são rituais que reúnem e aproximam os funcionários para reforçar aspectos da cultura e reduzir possíveis conflitos.



# APRENDIZAGEM DA CULTURA ORGANIZACIONAL

## SÍMBOLOS MATERIAIS

A arquitetura do edifício, salas e mesas, o tamanho e o arranjo físico dos escritórios são símbolos materiais que definem o grau de igualdade ou diferenciação entre as pessoas. Símbolos materiais – como marca, logotipo, cores – são aspectos importantes da comunicação não verbal.

## LINGUAGEM

Muitas organizações e mesmo unidades organizacionais utilizam a linguagem como um meio de identificar membros de uma cultura ou subcultura. Ao aprender a linguagem, o membro confirma a aceitação da cultura e ajuda a preservá-la.



# **SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional se caracteriza pela aceitação implícita pelos seus membros. Ela também é reforçada pelo próprio processo de seleção que elimina as pessoas com características discrepantes com os padrões estabelecidos e que ajuda a preservar a cultura.



# **MODELOS DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

---



## **TAORMINA (2004)**

**Treinamento: aprendizagem através do treinamento na função.**

**Compreensão: aprendizado sobre objetivos organizacionais, processos e metas.**

**Apoio dos colegas: suporte emocional e ajuda dos pares.**

**Prospecções de futuro: aprendizado sobre as probabilidades de promoções futuras e estabilidade na carreira dentro da organização.**



## **HAUETER, MACAN & WINTER (2003)**

**Socialização organizacional: história, metas, políticas e poder no nível organizacional.**

**Socialização grupal: compreensão sobre o papel do trabalho em equipe, dos valores e das políticas grupais; relacionamento do próprio grupo com outros grupos.**

**Socialização da tarefa: compreensão do desempenho das tarefas, dos instrumentos/ferramentas, das responsabilidades e das necessidades do cliente.**





## **CHAO ET AL. (1994)**

**Proficiência do desempenho:** aprendizagem para desempenho das tarefas da função.

**Linguagem:** aprendizado da linguagem técnica de uma função, assim como dos acrônimos, gírias e jargões específicos da organização.

**Política:** aprendizado das relações de trabalho e das estruturas de poder formais e informais.

**Pessoas:** aprendizado sobre como construir relações de trabalho satisfatórias e bem-sucedidas.

**Valores e metas organizacionais:** aprendizado das regras ou metas organizacionais que caracterizam a organização.

**História:** aprendizado acerca das tradições, costumes e história organizacionais.



# **MÉTODOS DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

---



## PROCESSO SELETIVO

A socialização tem início já nas entrevistas de seleção, por meio das quais o candidato fica conhecendo o seu futuro ambiente de trabalho, a cultura predominante na organização, os colegas de trabalho, as atividades desenvolvidas, os desafios e recompensas em vista, o gerente e o estilo de administração existente...

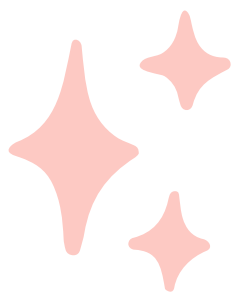
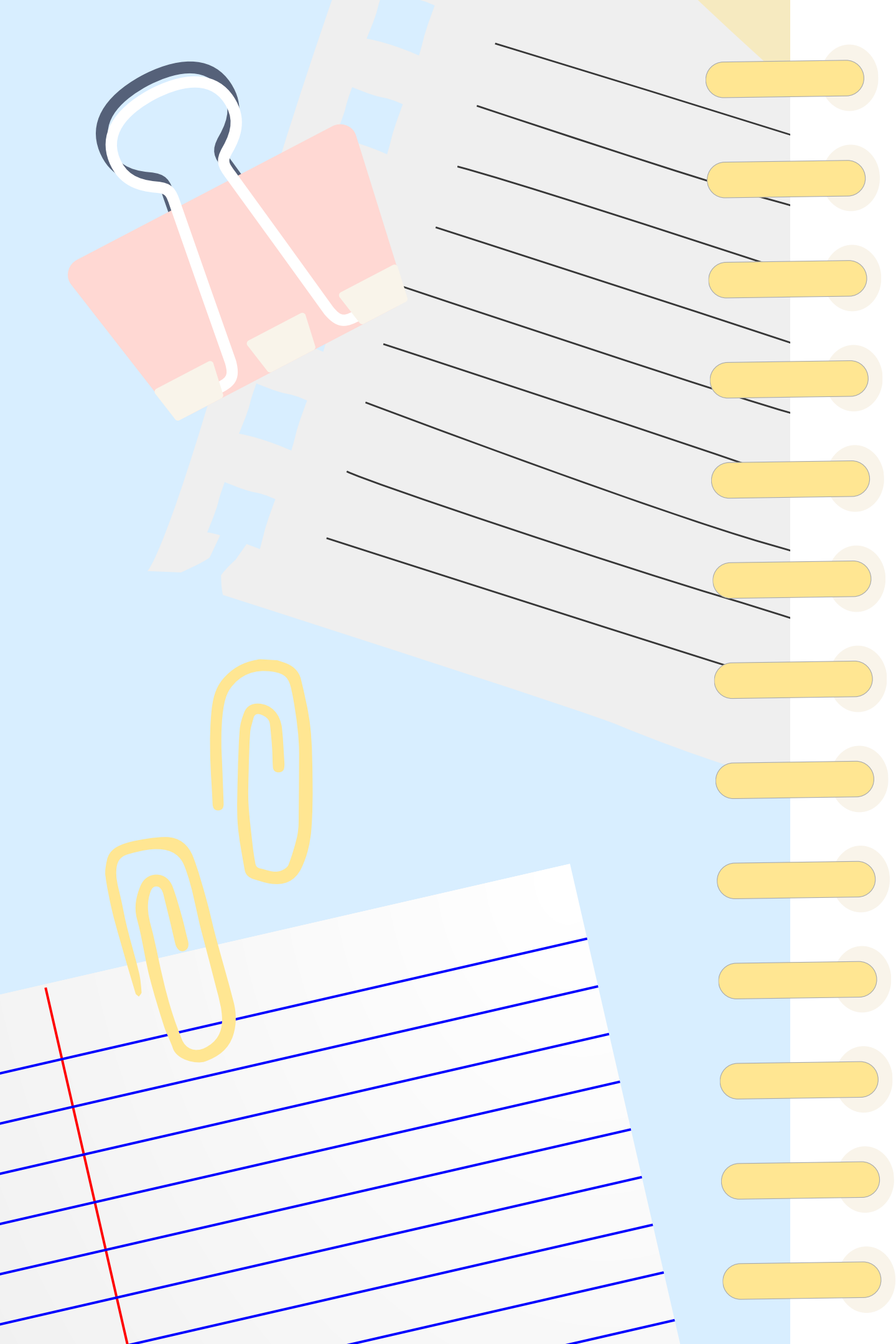


## CONTEÚDO DO CARGO



O novo colaborador deve receber tarefas relativamente desafiadoras e capazes de lhe proporcionar sucesso no início de sua carreira na organização, para depois receber tarefas gradativamente mais complicadas e crescentemente desafiadoras.

Quando os principiantes são colocados em tarefas inicialmente fáceis, não têm chance de experimentar o sucesso nem a motivação decorrente.



# **SUPERVISOR COMO TUTOR**



Para os novos funcionários, o supervisor representa o ponto de ligação com a organização e a imagem da empresa. O supervisor deve cuidar dos novos funcionários como um verdadeiro tutor que os acompanha e orienta durante o período inicial na organização.



# EQUIPE DE TRABALHO



A integração do novo membro deve ser atribuída a uma equipe de trabalho que possa provocar nele um impacto positivo e duradouro. A aceitação grupal é fonte crucial de satisfação das necessidades sociais.

Além disso, as equipes de trabalho têm forte influência sobre as crenças e as atitudes dos indivíduos a respeito da organização e sobre como eles devem se comportar.



# PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO



É um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado a novos funcionários para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura organizacional (as unidades ou os departamentos existentes), os produtos e serviços, a missão e a visão da organização e os objetivos organizacionais.





# PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO



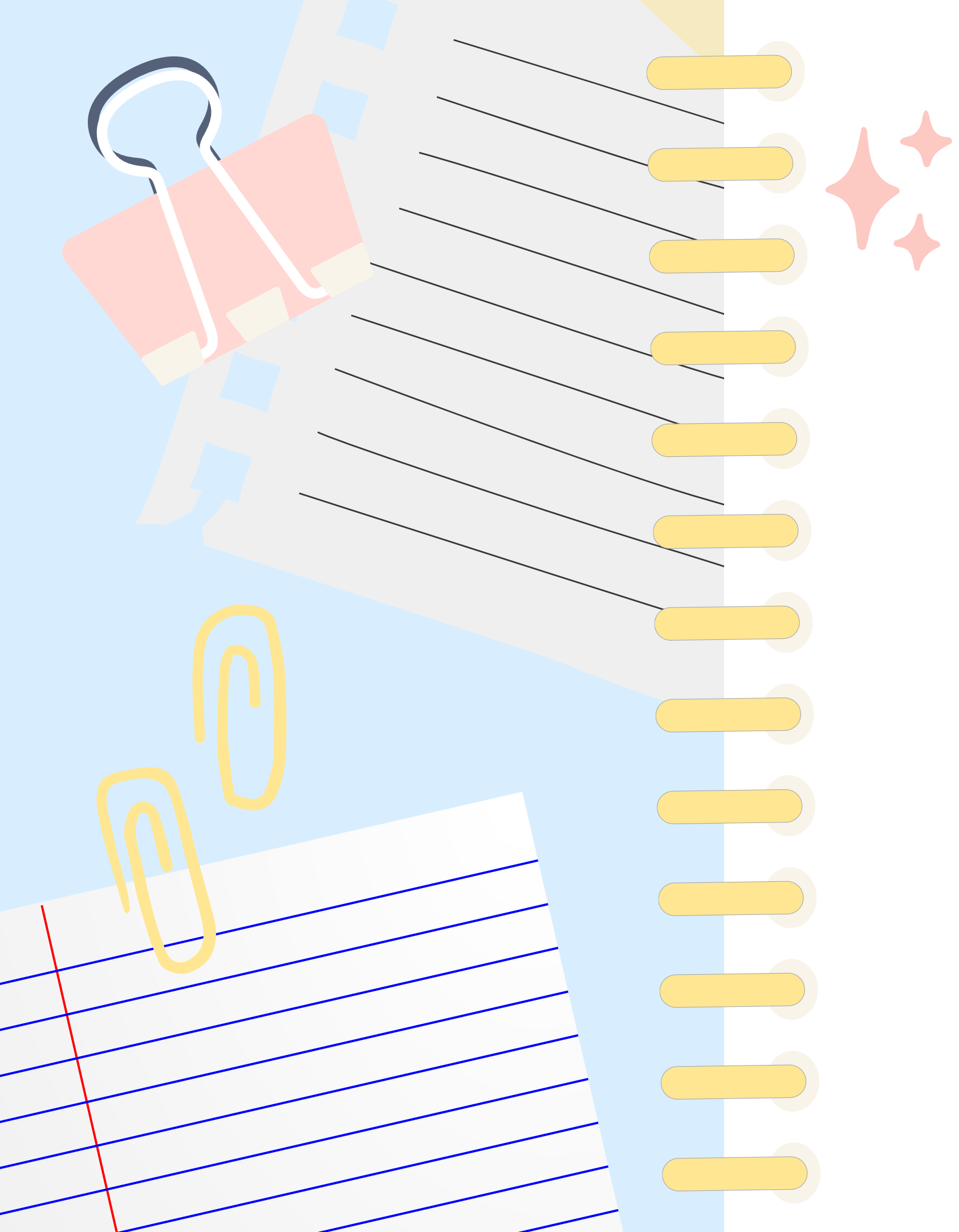
São programas que duram de um a cinco dias, dependendo da intensidade de socialização que a organização pretende imprimir, mas que depois contam com um acompanhamento no médio prazo do novo participante pelo gerente ou supervisor, que funcionam como tutores dos novos participantes e que se responsabilizam pela avaliação do seu desempenho.



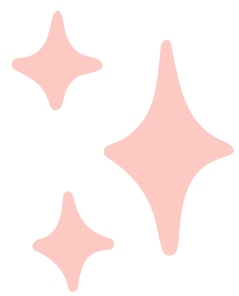
# PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO



Nos casos em que o novo membro ocupa posição de destaque, em níveis de gerência ou direção, o programa de integração pode durar meses, com uma agenda que programa sua permanência nas diversas áreas ou departamentos da organização com um tutor permanente (seu gerente ou diretor) e um tutor específico para cada área ou departamento envolvido na agenda.



<b>Assuntos organizacionais</b>	A missão e os objetivos globais da organização As políticas e as diretrizes da organização A estrutura da organização e suas unidades organizacionais Produtos e serviços oferecidos pela organização Regras e procedimentos internos Procedimentos de segurança no trabalho Arranjo físico e instalações que o novo membro utilizará
<b>Benefícios oferecidos</b>	Horários de trabalho, descanso e refeições Dias de pagamento e adiantamentos salariais Programa de benefícios sociais
<b>Relacionamento</b>	Apresentação aos superiores e colegas de trabalho
<b>Deveres do novo participante</b>	Responsabilidades básicas confiadas ao novo funcionário Visão geral do cargo Tarefas Objetivos do cargo Metas e resultados a alcançar





## **OBJETIVOS DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO**



Reduzir a ansiedade: quando os novos colaboradores recebem a tutoria de funcionários experientes pela orientação e pelo apoio, a ansiedade se reduz.

Reduzir a rotatividade: a rotatividade é mais elevada durante o período inicial do trabalho, pelo fato de os novos colaboradores se sentirem ineficientes ou indesejados.



## OBJETIVOS DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO



Economizar tempo: quando os novos colaboradores não recebem orientação, gastam mais tempo para conhecer a organização, seu trabalho e colegas. Perdem eficiência. Quando colegas e supervisor os ajudam de maneira integrada e coesa, se integram melhor e mais rapidamente.

