

5

GESTÃO EMPRESARIAL  
SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

# PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

# 5

## SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL



### OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Compreender as esferas de ação que moldam as relações de trabalho e conhecer os tipos de estratégias de socialização praticadas pelas organizações.



### COMPETÊNCIAS

Ser capaz de identificar de uma dada realidade organizacional a relação de trabalho existente e quais as ações que a moldaram. Também ser capaz de tipificar as estratégias de socialização praticadas.



### HABILIDADES

Saber diagnosticar as relações de trabalho, mapeando os âmbitos que moldaram as relações de força. Saber diagnosticar as estratégias de socialização organizacional vigentes. Saber como esses diagnósticos auxiliam a implantação do gerenciamento do processo de socialização organizacional.

## APRESENTAÇÃO

Nessa Unidade de Aprendizagem (UA) você estudará como as relações de trabalho são moldadas para entender as relações de força presentes na realidade organizacional. Você também estudará os tipos de estratégias de socialização praticadas pelas organizações, para poder identificá-las e gerenciá-las na realidade.

## PARA COMEÇAR

Algumas pessoas estão tão ligadas às empresas nas quais trabalham, que não é incomum que sua rotina de trabalho seja notada no cotidiano familiar. Algumas pessoas atendem ao telefone de seu lar como se estivessem atendendo no trabalho. Ao invés de dizer simplesmente 'Alô!', ligam o automático e vão logo dizendo: 'Bom dia! Empresa Tal, meu nome é Fulano. Em que posso ajudar?'.  
Acontece de agir com familiares como se estivessem se relacionando com colegas de trabalho. Sem contar às vezes que resolvem problemas comuns com técnicas aprendidas e usadas na atividade profissional.

Já reparou em situações assim? Você mesmo já protagonizou ou testemunhou cenas como essas?

Acredito que muitos de vocês, a maioria, respondeu sim para as duas perguntas...

E também já devem ter reparado, em menor proporção, é verdade, que algumas pessoas expõem explicitamente a empresa na qual trabalham ou a atividade que exercem só pelo seu jeito de vestir, ou pelo seu jeito de falar, ou pela forma com percebe a realidade. Não é mesmo?

Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) você estudará uma das causas pelas quais as pessoas reproduzem em suas vidas pessoais práticas exigidas nas empresas. Entenderá a causa de ser possível observar alguém e identificar, a partir do seu jeito de ser, em qual empresa ou departamento trabalha, qual profissão exerce etc.



---

## DICA

Enquanto vai lendo, procure associar o conteúdo assimilado com alguma experiência vivida por você ou por alguém próximo!

---

Então, vamos nessa!

# FUNDAMENTOS

## 1. ÂMBITOS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

As relações de trabalho são relações sociais entre atores antagônicos, mas complementares, do processo produtivo. Trata-se da interação existente entre os representantes do Capital e os representantes do Trabalho. Cada representação se esforça em definir e materializar seus objetivos. Nem sempre os objetivos de cada grupo são convergentes, o que impede a materialização integral ou parcial dos objetivos. As relações de trabalho determinarão quais e quanto dos objetivos de cada grupo se realizarão. Óbvio que isso dependerá da relação de poder existente nas interações entre os representantes do Capital e do Trabalho.

As relações de trabalho não acontecem por acaso e não se dão de forma isolada. Elas acontecem mediadas por várias forças que influenciam ou determinam os padrões organizacionais. Há quatro esferas de ação que se destacam, a saber:

1. Âmbito do Governo (Política e Economia).
2. Âmbito da Gestão e da Tecnologia.
3. Âmbito da Política de Gestão de Pessoas.
4. Âmbito da Cultura Organizacional.

### 1.1. ÂMBITO DO GOVERNO (POLÍTICA E ECONOMIA)

O marco estrutural de uma organização é a ação estatal. Independente de ser um Estado mais ou menos intervencionista, o governo possui um papel muito importante no estabelecimento das relações de trabalho.

Começa pela legislação. No caso do Brasil, por exemplo, a legislação trabalhista determina várias obrigações às empresas que devem ser cumpridas, independente de qualquer negociação.

A política econômica também influencia as relações de trabalho, pois maiores ou menores estímulos das políticas públicas moldam a forma

como empregados e empregadores se relacionaram. Por exemplo, o incentivo estatal à agroexportação e o endurecimento da legislação trabalhista rural provocaram uma mudança radical na forma de colher cana-de-açúcar. Antigamente existia a relação envolvia vários 'boias-frias' (Figura 1). Atualmente esta colheita é mecanizada.

Figura 1. Ilustração do bóia-fria versus colheita mecanizada.



A política educacional pode ampliar ou diminuir o poder de barganha dos trabalhadores qualificados nas relações de trabalho com empresas com elevada necessidade de capital intelectual.

A mobilização política das massas também está incluída nessa esfera: o maior ou menor grau de engajamento político da população afetará as ações dos trabalhadores nas relações de poder e nas negociações. Por exemplo, isso pode fortalecer ou enfraquecer o movimento sindical.

Enfim, a ação do Estado moldará a relação de trabalho entre trabalhadores e patrões.

### **1.2. ÂMBITO DA GESTÃO E DA TECNOLOGIA**

As formas de gestão também determinam as relações de trabalho. Uma forma autoritária, ou participativa, de gestão afetará o grau de influência dos trabalhadores nas decisões. Modelos de gestão que separam ou aproximam o trabalho intelectual do manual também moldarão as relações de poder.

A tecnologia de produção será determinante, porque as máquinas não estão a serviço da humanidade. As máquinas são instrumentos de expropriação do conhecimento e do controle pertencentes à classe trabalhadora sobre a produção de riqueza.

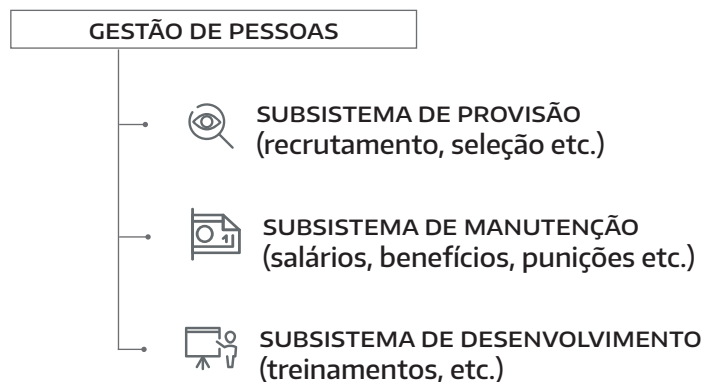
Tanto o modelo de gestão quanto o emprego de tecnologia na produção reproduzem o embate das forças antagônicas do capital e do trabalho. Esse embate molda também os padrões de relação do trabalho, que costumam ser mais favoráveis para os detentores da autoridade, para definir o modelo de gestão, e da propriedade sobre a tecnologia produtiva.

### 1.3. ÂMBITO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

A esfera de ação das políticas de pessoal é decisiva na constituição das relações de trabalho. Isso porque a Política de Gestão de Pessoas tem ocultado as contradições existentes entre os interesses do capital e do trabalho.

Ao alinhar as ações de provisão, manutenção (compensação) e desenvolvimento de recursos humanos com as estratégias de negócio da empresa, a Gestão de Pessoas (Figura 2) criou vários mecanismos vantajosos que persuadem os trabalhadores.

Figura 2. Gestão de Pessoas.



Por meio da oferta dessas vantagens, a Gestão de Pessoas tem convencido o trabalhador a aceitar as restrições impostas pela empresa e sutilmente tem conseguido minimizar as contestações que poderiam mobilizar a classe trabalhadora à luta.

### 1.4. ÂMBITO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os elementos simbólicos presentes nas organizações contribuem com a disseminação de informações e com o alcance de consenso. Também ocultam e instrumentalizam as relações de dominação entre os diversos agrupamentos possíveis no interior da organização.

A esfera de ação da cultura organizacional será estudada nas próximas Unidades de Aprendizagem (UAs).



#### CONCEITO

As relações de trabalho são interações sociais existentes na produção de riqueza envolvendo os representantes do Capital e do Trabalho. Apesar de complementares, são categorias antagonicas que possuem objetivos divergentes e lutam entre si pela realização de seus respectivos objetivos.

## **2. INCLUINDO PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO**

Em qualquer situação, existem pessoas sendo incluídas nos agrupamentos humanos. Quando nasce uma criança, ela é incluída na família. Quando se alcança idade escolar, crianças são incluídas na escola. Enfim, são vários os agrupamentos humanos que conhecemos e em todos eles ocorrem com alguma periodicidade a inclusão de novos integrantes.

Em todas essas situações, o novo integrante passa por um processo de inclusão que é estruturado por outro integrante daquele agrupamento humano. Esse processo pode ocorrer de diversas formas... Trata-se da socialização, um processo de aprendizagem que as pessoas vivenciam toda vez que ingressam em um agrupamento humano ou se preparam para assumir um novo papel no grupo social.

Nas organizações não acontece diferente. Óbvio que não acontece da mesma maneira que ocorre no grupo familiar ou escolar. Há especificidades que são determinadas pelas relações de trabalho já existentes.

A inserção de um novo trabalhador na empresa será modelada pelas relações de trabalho que existirem naquela organização. O novo trabalhador será moldado para aceitar mais facilmente as condições postas na realidade organizacional para evitar conflitos e não perturbar a regularidade das coisas. Nesse processo de socialização, existem estratégias que podem ser mais adequadas aos propósitos organizacionais.

## **3. ESTRATÉGIAS DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Tanto na condição de admissão quanto na de promoção, o trabalhador estará vivenciando uma transição. Nessa transição é comum que o trabalhador também vivencie uma situação de ansiedade. Por conta dessa ansiedade, estará mais disposto a aprender o mais rápido possível as exigências funcionais e sociais de seu novo papel na empresa. Essa disposição se justifica pelo desejo de se livrar rapidamente desta ansiedade causada pela transição.

Nessa transição, a empresa precisa garantir que o processo de aprendizagem seja efetivo, pois a estabilidade e a produtividade de seu negócio dependem do quanto o novo executará sua função a contento. Dependendo da atividade profissional, essa dependência pode ser crítica para o sucesso empresarial. Por isso também é importante que o trabalhador receba dos diversos agentes com os quais interagirá nesta fase de transição um retorno a respeito de sua evolução. Colegas de trabalho podem contribuir, ou não, para que esse trabalhador tenha a exata medida de seu progresso no exercício daquele novo papel organizacional.

Para controlar melhor esse processo transitório, as organizações podem optar por algumas estratégias que serão apresentadas a seguir.

### **3.1. FORMAL X INFORMAL**

Estratégias formais de socialização organizacional são aqueles processos estruturados de preparação do novato. Esses processos segregam o novato, pois esse novato ainda não estará no seu posto de trabalho. Inclusive, esse processo pode acontecer fora do ambiente normal de trabalho... Isso pode adiar a efetiva contribuição do novato na execução das atividades e no alcance de resultados, pois normalmente ele assimilará as práticas reais de seu cotidiano profissional quando estiver inserido de fato na rede social referente ao seu novo papel organizacional. Por outro lado, as estratégias formais facilitam a compreensão do novato daquilo que é esperado pela empresa de sua atuação profissional. Estarão mais explícitas para o trabalhador ingressante quais são suas responsabilidades e quais são os parâmetros que servirão de referência em sua atividade. Um exemplo de estratégia formal é a Semana de Integração. Em algumas empresas o recém-admitido fica uma semana em treinamento, aprendendo sobre a empresa, sua visão, sua missão, seus valores, sua história e seus objetivos. E também é comum que nessa semana de integração ele visite diversas áreas funcionais, principalmente com aquelas que direta ou indiretamente terá de se relacionar normalmente no exercício de sua atividade.

Estratégias informais são aqueles processos baseados na tentativa e erro, pois os trabalhadores são colocados diretamente em seus postos de trabalho. Portanto, eles devem aprender por meio da experiência e da negociação como desempenhar seu novo papel organizacional e descobrir ao longo do processo quais são as expectativas da empresa sobre seu desempenho profissional.

### **3.2. INDIVIDUAL X COLETIVA**

As estratégias de socialização podem ser realizadas individualmente ou coletivamente. Quando coletivas, a realização dessas estratégias é menos onerosa e os novatos assimilam percepções mais homogêneas sobre a organização e sobre o trabalho em si. Mas há situações em que a socialização precisa ser individualizada, como são os casos de promoção gerencial.

Uma das vantagens da estratégia de socialização coletiva é desenvolver certa cumplicidade, certa consciência coletiva de que 'estamos no mesmo barco'. Outra vantagem é o menor esforço de convencimento na assimilação de padrões organizacionais, pois em processos coletivos há uma tendência dos indivíduos acatarem melhor os conselhos de seus orientadores por conta da colaboração do próprio grupo no processo de aceitação. Em processos individuais, além das inúmeras possibilidades de divergência, para cada novato será necessário um esforço de convencimento que não terá apoio de outros novatos.



### **3.3. SEQUENCIAL X NÃO SEQUENCIAL**

Dentro das empresas, as estratégias sequenciais são possíveis apenas nos casos de promoção.

No caso de admissão, só seria possível identificar uma estratégia sequencial se os agentes envolvidos possuísem algum tipo de vínculo interorganizacional. Por exemplo, identifica-se um aprendiz em uma determinada escola como adequado para assumir determinado cargo em determinada fábrica. Então serão promovidas na escola vivências que preparam o aprendiz em diversas tarefas que são simulações específicas que necessariamente reproduzem a realidade daquela determinada fábrica.

Mas, ainda assim, não teria o mesmo efeito que as estratégias sequenciais têm, por exemplo, no caso das instituições bancárias. Um bancário normalmente experimenta vários postos de trabalho em uma agência para que fique preparado para exercer uma posição gerencial. Há bancos que estabelecem formalmente essa sequência.

As estratégias de socialização sequencial possuem como vantagem o prévio aprendizado que torna aquele trabalhador mais preparado para a mobilidade interna. Tem como desvantagem criar ansiedade no trabalhador que participa do sequenciamento, mas não se move proporcionalmente às suas expectativas. Essa ansiedade pode levar à frustração ou à revolta.

As estratégias não sequenciais, além de serem as que normalmente ocorrem na admissão, pois o recém-admitido não tinha como ser socializado antes da contratação, costuma acontecer nas organizações que não valorizam a mobilidade horizontal. Nem como necessária para o futuro exercício de funções gerenciais, nem como estratégia de gestão de pessoas. Um exemplo seria o caso de um operário que é promovido a supervisor sem ter aprendido como lidar com outras áreas da fábrica com as quais não mantinha contato algum na condição de operário, mas que na posição de supervisor terá de se relacionar frequentemente. E provavelmente para esse operário, a única mobilidade possível nessa fábrica seria a promoção vertical.

### **3.4. FIXA X VARIÁVEL**

As estratégias de socialização fixa e variável lidam com o vetor tempo. Em algumas organizações, existem prazos fixos para promover seus trabalhadores, como nas forças armadas, em algumas instituições públicas etc. Em outras este prazo é variável. Como já citado, um exemplo de prazo fixo para a socialização organizacional de trabalhadores é a carreira pública. As promoções são regulamentadas e o funcionário público pode prever

com alguma precisão os postos de trabalho que ocupará ao longo do tempo em função de sua carreira.

Normalmente os prazos são variáveis, pois as promoções dependem da mobilidade dos trabalhadores que ocupam atualmente as funções desejadas. Essa mobilidade pode ocorrer por causa de afastamento (demissão, aposentadoria etc.) ou de promoção (para nível superior). Em qualquer caso, não há como prever com exatidão qual é o prazo para a ocorrência da movimentação. E quanto mais alto a função gerencial almejada, menos vagas e mais concorrentes existirão. Essa expectativa pode ser útil para controlar o comportamento dos trabalhadores, pois a qualquer momento pode surgir uma oportunidade. Essa contínua e presente expectativa da oportunidade estimula o trabalhador a desempenhar melhor sua atividade em conformidade com as exigências do negócio. Mas a demora ou a incerteza de movimentação na organização pode causar angústia ou frustração no trabalhador, prejudicando o desempenho individual.

### **3.5. *COMPETIÇÃO X CONCURSO***

As estratégias de socialização por competição e por concurso são identificadas nos processos de promoção vertical.

Nas estratégias por concurso, as promoções dependem exclusivamente do seu próprio desempenho e independem dos outros. Se conseguir superar a si próprio, é provável que galgue promoções. Nas estratégias por competição, não basta superar a si mesmo: é preciso também superar os outros, que são seus concorrentes na promoção.

As estratégias de socialização competitivas estão associadas às ideias de fracasso e sucesso. A cada promoção conquistada, você tem o direito de galgar o próximo nível. Mas ao perder alguma promoção, você terá muito mais dificuldades naquela empresa e será mais conveniente buscar fora dela espaço para continuar galgando posições superiores.

### **3.6. *SÉRIE X ISOLADA***

As estratégias de socialização costumam ser seriadas, ou seja, o novato assimilará os padrões de comportamento dos veteranos. Na maioria das organizações, os comportamentos são passados de uma geração a outra geração quase sem inovação alguma. Há padrões organizacionais tão bem definidos que independente da época que o trabalhador entrou ou entrar naquela empresa, seu comportamento profissional será previsível.

Em algumas organizações, como as militares, essas estratégias seriadas de socialização são conscientes e regulares.

As estratégias de socialização isoladas são menos frequentes, pois sua ocorrência dependeria da inexistência de veteranos. Seria o caso da criação

de novas empresas ou de novas áreas funcionais. Ou seria o caso de uma radical substituição de antigos trabalhadores por novos. Fosse deliberadamente, ou seja, por decisão gerencial, fosse causada por elevada rotatividade dos trabalhadores, esta situação impediria a consolidação de padrões comportamentais e forçariam os novatos (recém-admitidos ou recém-promovidos) a experimentar situações sem ter referências anteriores.

### **3.7. INVESTIDURA X DESPOJAMENTO**

As estratégias de socialização por investidura são aquelas que valorizam a experiência e a vivência anteriores do novato, propondo apenas alguma pequena adaptação para assumir seu novo papel organizacional.

As estratégias de socialização por despojamento são aquelas que forçam o novato a se despojar de suas referências anteriores para assimilar uma nova a partir do zero e baseada nos parâmetros estabelecidos pela organização.



---

#### **ATENÇÃO**

Nas organizações não é comum a deliberação sobre quais estratégias serão aplicadas! É comum que a socialização dos novatos se dê por inércia por alguma estratégia resultante da história e da cultura organizacional.

---

A intensidade e a presença destas estratégias no cotidiano organizacional são muito grandes. É tão intenso e tão presente que há aprendizados que o trabalhador transporta para sua vida pessoal. Na socialização, o trabalhador adota hábitos, posturas, termos e expressões para se integrar à nova realidade. E muitos desses hábitos, destas posturas, termos e expressões passam a integrar também sua forma de ser fora da organização. Então, por exemplo, pela intensidade da estratégia de integrar um novato na área de Telemarketing, não será incomum que esse trabalhador reproduza alguns procedimentos profissionais em sua casa ao atender um telefonema!

## **4. RELAÇÕES DE TRABALHO E SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

As relações de trabalho estabelecidas na organização delinearão as estratégias de socialização dos trabalhadores recém-admitidos ou recém-promovidos. No processo de socialização estará presente o interesse da categoria predominante, mesmo porque isso contribuirá com a estabilidade

das condições de trabalho, favorecendo assim a produtividade e a rentabilidade dos negócios.

O profissional de gestão deve atentar para as mudanças que o âmbito da política e da economia, que é exterior e não está sob controle direto da organização, pode provocar nas relações de trabalho e, conseqüentemente, nos processos de socialização dos trabalhadores.

Também deve tornar mais consciente as escolhas das estratégias de socialização, para que o trabalhador novato experimente uma transição adequada aos propósitos da empresa e aos interesses do negócio.



## ANTENA PARABÓLICA

Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do IBGE, as pessoas ocupadas nas culturas de soja passaram de 308 mil em 1992 para 181 mil em 1999 no Rio Grande do Sul.

Há estudos que indicam para breve o fim dos popularmente chamados 'boias-frias'. 'Boias-frias' são trabalhadores volantes contratados nas épocas de colheita de diversas safras. A causa disto é a mecanização da colheita do café, da soja, do algodão e da cana-de-açúcar, que está reduzindo drasticamente a quantidade de oportunidades de trabalho para os 'boias-frias'.<sup>1</sup>

E as relações de trabalho que estão surgindo são muito diferentes. Cada vez mais são necessários trabalhadores qualificados para operar os equipamentos sofisticados de colheita. Os empresários do agronegócio estão investindo na captação e/ou capacitação dessa mão de obra.

Notem a mudança na relação de poder do trabalhador responsável pela colheita de cana-de-açúcar: enquanto no passado os 'boias-frias' comiam em marmittas geladas e trabalhavam em condições precárias, hoje em dia as usinas sucroalcooleiras oferecem previdência privada e bolsa de estudos para reter os operadores de colheitadeira.<sup>2</sup>

1. NERY, A. L.

**Boias-frias devem acabar até 2015, diz pesquisador.**

[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL455428-9356,00-BOIASFRIAS+DEVEM+ACABAR+ATE+DIZ+PESQUISADOR.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL455428-9356,00-BOIASFRIAS+DEVEM+ACABAR+ATE+DIZ+PESQUISADOR.html). Acesso em: 26 jun. 2011.

2. GUIMARÃES, L.

**Usinas de cana disputam operadores para novas máquinas 'high-tech'.** [http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL472532-9356,00-USINAS+DE+CANA+DISPUTAM+OPERADORES+PARA+NOVAS+MAQUINAS+HIGHTECH.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL472532-9356,00-USINAS+DE+CANA+DISPUTAM+OPERADORES+PARA+NOVAS+MAQUINAS+HIGHTECH.html). Acesso em: 26 jun. 2011.



## E AGORA, JOSÉ?

Nesta Unidade você tomou consciência de que as relações de trabalho são forjadas por diversas forças e diversos atores. Que a relação de poder no interior da organização é influenciada por agentes externo e internos.

Também aprendeu que existem ações que agem sobre as pessoas para socializá-las na empresa. Incluir pessoas, seja pela admissão, seja pela promoção, é um evento sociológico marcante na vida do trabalhador. Essas ações, que se chamam estratégias, 'ajustam' às

peças para o exercício de seu papel na organização em função dos objetivos organizacionais. E, muitas vezes, esses 'ajustes' extrapolam e são percebidos fora do ambiente organizacional.

Para lembrar, as estratégias estudadas nessa UA foram: formal *versus* informal, individual *versus* coletiva, sequencial *versus* não sequencial, fixa *versus* variável, competição *versus* concurso, série *versus* isolada e investida *versus* despojamento.

Agora que você já tem conhecimento sobre o processo de socialização organizacional, você verá nas próximas Unidades a definição de Cultura Organizacional.

Bons estudos!

## GLOSSÁRIO

**Antagonismo:** é a oposição, ou a rivalidade, ou ainda a incompatibilidade de ideias, sistemas, grupos sociais etc.

**Embater:** é chocar-se.

**Expropriar:** é desapropriar a propriedade ou posse de alguém por conveniência ou necessidade pública.

**Provisão:** é abastecimento, fornecimento.

## REFERÊNCIAS

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. (COORD.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. 176 p. ISBN 9788522414000.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: 3 jun. 2010.