

Contribuição do processo de socialização na construção de conhecimento sobre os traços de personalidade de funcionários em uma prefeitura

RODRIGO DOMINGUES SALES
LUANA MAIA WOIDA

Resumo

Socialização Organizacional, também chamada processo de inserção de pessoas, visa a inserção e adaptação ou o remanejamento de pessoas dentro da organização, conduzindo as pessoas a se familiarizarem e internalizarem a cultura e as informações sobre o trabalho. Esse artigo tem como objetivo de pesquisa identificar como as empresas usam a socialização organizacional para conhecer os traços de personalidade de seus funcionários. A socialização organizacional é essencial para qualquer empresa e é desafiador conciliar perfis psicológicos variados dentro do ambiente de trabalho para aproveitar o potencial de todos, sobretudo aqueles com dificuldades de socialização, nesse caso pessoas com grau elevado de timidez. O instrumento de pesquisa usado foi uma pesquisa quantitativa em Escala de Likert, estruturada e aplicada online pelo Formulários Google, contendo duas seções. A organização alvo da pesquisa é uma prefeitura de um município do estado de São Paulo. Os sujeitos que participaram da pesquisa são funcionários da prefeitura atuantes em diversos cargos e níveis de hierarquia. Em resposta ao problema de pesquisa “Como as empresas usam socialização organizacional para conhecer os traços de personalidade de seus funcionários” conclui-se que a organização alvo da pesquisa usa métodos de socialização organizacional mais espontâneos e democráticos, que preservam e aproveitam os traços de personalidade dos funcionários para melhorar o rendimento nas rotinas do trabalho. A verificação dos traços de personalidade dos funcionários é feita de forma sutil, mas perceptível em certos momentos, como promoções de cargo e remanejamento de funcionários dentro da organização.

Palavras-chave: Socialização Organizacional; Estratégias de socialização; Traços psicológicos.

Contribution to the process of socialization in the construction of knowledge about the personality traits of employees in a city hall

Abstract

Organizational Socialization, also called people insertion process, aims at the insertion and adaptation, or relocation, of people within an organization, aiming at making people familiar with and internalize its culture, as well information about work. The aim of this paper is to identify how companies use organizational socialization to learn about the personality traits of their employees. Organizational socialization is essential for any company since it is challenging to reconcile the various psychological profiles within the work environment to take advantage of everyone's potential, especially those with socialization difficulties, people with a high degree of shyness. The research instrument used was a quantitative survey on a Likert Scale, structured and applied online through Google Forms, containing two sections. The target organization of this research is a city hall in a São Paulo state city. The research subjects are city hall employees who work in different positions and hierarchy levels. In response to the research question “How do companies use organizational socialization to learn about the personality traits of their employees?” it is concluded that the researched organization uses more spontaneous and democratic organizational socialization methods, which preserve and take advantage of employees' personality traits to improve performance in work routines. Assessing employees' personality traits is done in a subtle but noticeable way at certain times, such as job promotions and employee reassignment within the organization.

Keywords: Organizational Socialization; Socialization strategies; psychological traces.

1 INTRODUÇÃO

A socialização organizacional é um componente da Gestão de pessoas, visa a inserção e adaptação ou o remanejamento de pessoas dentro da organização, equilibrando sua ética e cultura com a organização. Também é considerada um processo de inserção de pessoas, visa a entrada e adaptação ou o remanejamento de pessoas dentro da organização, conduzindo-as a se familiarizarem e internalizarem a cultura e as informações sobre o trabalho.

Ademais, a socialização é amplamente usada para coletar informações sobre os novos entrantes, viabilizando conhecer as habilidades e traços dos funcionários para melhor adequá-los em determinados grupos de tarefas. Isso tem um efeito sobre a rotatividade e sobre o absenteísmo, podendo afetar, inclusive o comprometimento dos indivíduos.

A partir do exposto, adota-se como questão central: Como as empresas usam a socialização para conhecer os traços de personalidade de seus funcionários?

Nesse sentido, o objetivo geral do trabalho se dedicou a identificar como as empresas usam a socialização organizacional para conhecer os traços de personalidade de seus funcionários. Buscando viabilizar o alcance desse objetivo geral, os específicos visaram: entender qual a melhor forma de socializar em ambientes de trabalho; saber quais os problemas decorrentes de uma má socialização no ambiente de trabalho; identificar quais são as dificuldades na socialização de pessoas tímidas; verificar a importância da capacitação para a inserção de funcionários.

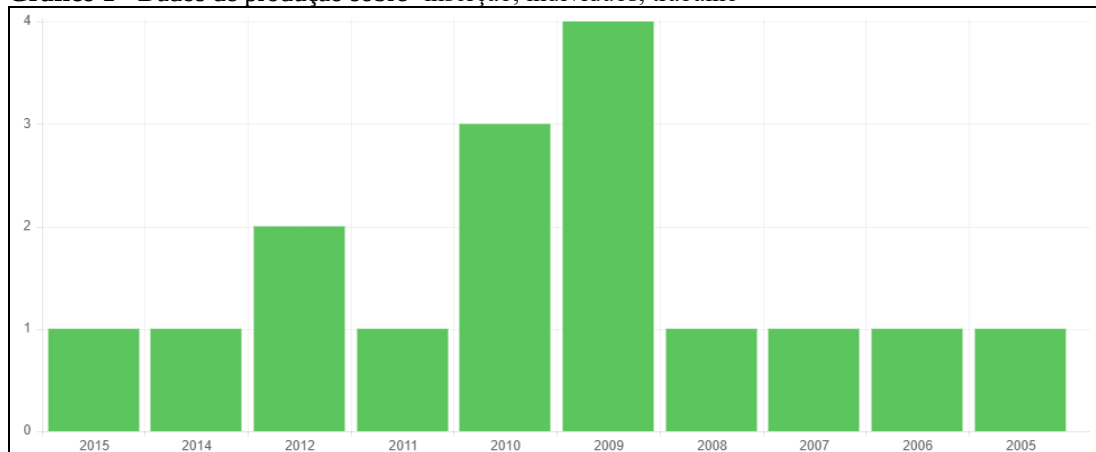
Nesse caso, considera-se que a socialização organizacional é essencial para qualquer empresa que possua a necessidade de inserir pessoas em seu contexto laboral e colaborativo. É um processo desafiador, na medida que precisa conciliar perfis psicológicos variados dentro do ambiente de trabalho para aproveitar o potencial dos trabalhadores, sobretudo aqueles com dificuldades em interagir socialmente, nesse caso, pessoas com grau elevado de timidez.

É preciso socializar corretamente os funcionários para melhor realizar seu potencial em benefício da empresa. Há ferramentas e processos destinados a isso, permitindo construir conhecimento sobre traços de personalidade indispensáveis para alguns grupos de tarefas.

Além disso, para identificar a relevância do tema em publicações científicas, foi realizado no dia 21 de agosto de 2022, uma busca na base de dados SciELO.Org. Para tal pesquisa, foi escolhido o termo de busca “Socialização Organizacional” utilizando o campo de busca geral também denominado “todos os índices”. Os documentos recuperados totalizaram 27. Tendo em vista o baixo volume de documentos recuperados realizou-se uma segunda busca com a seguinte composição de palavras: “inserção, indivíduos, trabalho” utilizando o campo de busca geral, também denominado “todos os índices”. Os documentos recuperados totalizam 74. Optou-se por aplicar uma estratégia de busca realizando um corte por área dando um foco em idioma: português, Ano de publicação: todos, ciências sociais, multidisciplinar. O resultado foram 16 documentos recuperados. O gráfico 1 mostra a produção referente aos últimos 17 anos. Nota-se que a produção de tais títulos foi menos expressiva com uma leve alta entre 2009 e 2012, mas a partir de 2015 sessa por completo justificando a necessidade de gerar mais conteúdo, na medida que a socialização é uma prática recorrente, usada conscientemente ou não nas empresas.

A socialização organizacional é algo que ocorre naturalmente ou de forma planejada, mas produz melhores resultados quando aplicada com planejamento e direcionada, por isso é tão importante conhecer cada vez mais sobre esse tema, sua aplicação e seus resultados. Novos desafios demandam renovado conhecimento desse tema, tal como a socialização via meios eletrônicos e informatizados, indispensável para qualquer organização que possua a necessidade de aplicar um processo de inserção e acelerar a produção de conhecimento laboral por um indivíduo.

Gráfico 1 - Dados de produção sobre 'inserção, indivíduos, trabalho'



Fonte: Gráfico gerado a partir da plataforma de pesquisa SciELO.org

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Definindo socialização organizacional

Garantir que as pessoas recebam e participem de um processo em que podem gerar conhecimento sobre como trabalhar em um determinado contexto, é um meio de promover um aprendizado individual e coletivo vantajoso para as organizações.

De acordo com Van Maanen (1996, p. 45) A socialização organizacional ou “processamento de pessoas” refere-se a maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, status, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização. Ou seja, trata-se de como receber novos funcionários dentro de uma organização ou remanejar os que já fazem parte dela para outras tarefas, garantindo que os trabalhadores adquiram conhecimento necessário para realizar uma função na organização.

Fisher (2003) explica que

É o processo de aprender sobre os meandros de organização, ou sair de uma posição de recém-chegado ingênuo para assumir uma de pessoa bem-informada e integrada. À medida que os novatos tornam-se socializados, eles aprendem sobre a organização e sua história, valores, jargão, cultura e procedimentos.

A socialização é um processo bastante útil para a empresa, por isso deve receber atenção. Fisher (2003) defende que por intermédio deste processo as pessoas podem aprender sobre o grupo de trabalho, sobre os pares de trabalho e sobre o papel que será exercido, bem como as demandas associadas a ele, como as habilidades, as normas formais e informais e quaisquer outros procedimentos exigidos para a interação e execução do trabalho. Embora a ênfase pareça recair sobre a inserção de pessoas em um contexto laboral, Fisher (2003) também sinaliza se tratar de um sistema de controle, destinado a controlar a aprendizagem, o tempo e o conteúdo, como é o caso de quais valores culturais e quais práticas são mais significativas e importantes serem apropriadas pelos novatos.

Na verdade, os resultados quanto a obter comportamentos de respeito, comprometimento e ‘obediência’ estão estreitamente vinculados ao sucesso desse processo. Visando garantir resultados comportamentais, as organizações optam por desenvolver procedimentos sistemáticos e formais de orientação aos novatos, tais como treinamentos e aconselhamento, usando, inclusive, mentores, além é claro, de conselhos de colegas de trabalho; ademais, o novato precisa usar suas próprias ferramentas e táticas para aprender o que é relevante, como a observação e a tentativa e o erro, como sugere Fisher (2003).

A socialização pode ocorrer em estágios ou etapas.

O primeiro estágio é a socialização antecipatória, e inclui o aprendizado e adaptações feitos pelos novatos antes de efetivamente começarem na organização. O processo de seleção pode ser fonte de informação sobre a empresa, e a socialização antecipatória correta deve ser facilitada por PREVISÕES REALISTAS SOBRE O CARGO. O segundo estágio é algumas vezes denominado "encontro". Nesse estágio, o novato pode sofrer um choque e decepções se a socialização antecipatória não foi adequada. Esse é, muitas vezes, um período traumático de aprendizado rápido, durante o qual o recém-chegado é considerado como iniciante ingênuo por seus companheiros de organização. O terceiro estágio foi chamado de aceitação, adaptação ou metamorfose. Nesse estágio, o novato cria um espaço para si mesmo e passa a ser aceito como membro efetivo do grupo. O novato pode mudar seus valores ou estilos de trabalho para adequar-se à organização, mas também pode negociar algumas acomodações, por parte da organização, a suas preferências pessoais (Fisher, 2003).

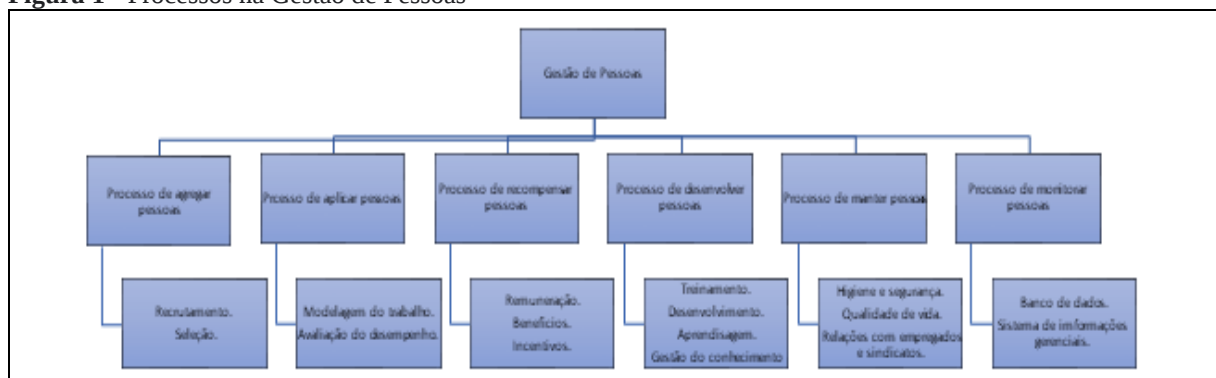
Enquanto um processo, entende-se que a socialização deve ser contínua e não apenas praticada na entrada e inserção de um novato em uma organização. Deve ser contínua para reforçar os valores da organização, permitindo que a memória do que é relevante possa se perpetuar entre os membros do grupo, integrando e reforçando os padrões culturais compartilhados. Nesse sentido, trata-se de um processo cultural indispensável para as organizações.

2.2 Estratégias de Socialização

Como explica Chiavenato (2010), a gestão de pessoas depende de diversos fatores delicados, sendo necessário muito cuidado e atenção para garantir um bom resultado. Além disso, é necessário considerar que cada grupo de tarefas, objetivos envolvidos, nível hierárquico, habilidades e experiência devem ser avaliadas na escolha do tipo de socialização mais adequado. Tendo em vista que a socialização organizacional depende da análise de diversas variáveis para obter bons resultados, seu exercício conta com muitas estratégias, não apenas na hora de agregar novos integrantes, mas em toda sua trajetória dentro da organização.

Chiavenato, (2010, p. 15) separa em seis os processos de gestão de pessoas, como pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 - Processos na Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2010, p. 15).

Todos esses processos são interdependentes e complementares, podendo favorecer ou prejudicar um ao outro, se um é falho ele prejudica todos os outros como explicado por Chiavenato (2010, p. 16). Nota-se que o treinamento, localizado no processo de desenvolver pessoas, deve ser previsto, consistindo em proporcionar e incentivar processos de aprendizagem visando construir conhecimento por parte dos novatos. Por outro lado, como é mencionado na figura 1 a presença da Gestão do Conhecimento, fica subentendido se tratar de criar mecanismos para a organização também desenvolver conhecimento sobre os novatos.

Por sua vez, para Van Maanen (1996, p. 47-48), a socialização pode ter sete estratégias importantes para cada situação de processamento de pessoas. E cada uma delas tem sua contrapartida que pode também ser complementar às outras e não necessariamente contraditória. Elas podem ser estratégias formais e informais de socialização.

A formalização de um processo de socialização refere-se ao grau em que o ambiente em que ela ocorre está segregado do contexto de progressão do trabalho e ao grau em que o papel de um indivíduo novato é enfatizado e explicitado. Quanto mais formal for o processo, mais o papel de novato é segregado e especificado. O novato é diferenciado estritamente de outros membros da organização. Em uma atmosfera informal não existe forma de diferenciação e grande parte da aprendizagem do novato necessariamente ocorre no interior das redes sociais e das tarefas relacionadas que envolvem sua posição. Desse modo, os procedimentos de socialização informal são analiticamente similares às familiares técnicas de ensaio-e-erro pelas quais alguém aprende, como se diz, através de experiência (Van Maanen, 1996, p. 48).

A estratégia formal ou informal pode gerar diferentes resultados que vão atender a diferentes objetivos. A formal é mais rígida, desgastante e isoladora do novato dentro da organização e, por vezes, o obriga a assimilar uma quantidade excessiva de informação que pode vir a ser parcialmente desperdiçada. Geralmente essa estratégia prepara para assumir um status específico na organização.

Já o método informal permite um aprendizado mais situacional em relação as funções do novato e uma integração mais rápida com os colegas de trabalho, preparando para assumir papel específico, podendo gerar ansiedade pessoal por exigir que o novato negocie por si, bem como seja impelido a escolher seus agentes de socialização. Nesse escopo, a escolha entre estratégias individuais e coletivas de socialização

é talvez, a mais criticada entre as variáveis do processo. A diferença é análoga aos modos de produção por lotes ou unidades. No caso da produção por lotes ou em massa, os novatos são agrupados em conjunto para o início e processados por um conjunto experiências idênticas, com resultados relativamente similares (Van Maanen, 1996, p. 50).

A partir disso, os resultados da socialização podem ser positivos, como quando se obtém a construção de um modelo mental compartilhado por um grupo, mas também pode ser negativa, quando os indivíduos se percebem deslocados sem qualquer aderência, aumentando as chances de comportamentos desviantes aos valores organizacionais.

Se se obtém um resultado positivo, o grupo cria consciência de dividir o mesmo destino e encontram soluções dos problemas de forma mutuamente consensual. Isso pode desviá-los dos padrões do agente de socialização em comparação a um modelo individual. Entretanto, num modelo coletivo, os indivíduos se tornam propícios a aprender e a ensinar a seus colegas numa fluidez de conhecimento e experiência que seria mais difícil num modelo individual.

Além disso, a socialização individual é onerosa em termos de tempo e dinheiro. Os fracassos não são reciclados ou facilmente recuperados. As estratégias individuais nem mesmo são convenientes para as demandas de grandes organizações que processam grande número de pessoas por ano. Daí, com estruturas burocráticas em expansão, o uso de técnicas de socialização em massa vem aumentando. De fato, táticas coletivas, devido à comodidade, eficiência e prognóstico, tendem a subtrair o modo tradicional de socialização da aprendizagem (Van Maanen, 1996, p. 51).

Nesse caso, uma aprendizagem individualizada pode perder espaço para o peso dado aos custos envolvidos no processo, requerendo avaliar constantemente os objetivos envolvidos com a inserção do novato.

Outras estratégias também podem ser adotadas, entre as quais as estratégias sequenciais e não sequenciais de socialização.

A socialização sequencial diz respeito aos processos transitórios marcados por uma série de estratégias discretas e identificáveis através dos quais um indivíduo deve passar a ocupar uma posição e exercer um papel na organização. Muitos bancos

desenvolveram uma pessoa para uma posição gerencial específica, primeiramente alternando-a nos vários cargos que envolveriam a amplitude da responsabilidade gerencial. Semelhantemente, diretrizes da polícia na maioria das corporações devem passar através de estratégias sucessivas, tais como instrução em sala de aula, condicionamento físico, treinamento com armas de fogo e ronda escolar (Van Maanen, 1996, p. 51).

Na estratégia sequencial deve-se tomar o cuidado de estabelecer o grau no qual um estágio se vincula com o estágio anterior. A estratégia sequencial denota sempre uma progressão de cargos, sinta-se o profissional preparado ou não, podendo gerar insegurança em aceitar ou recusar o novo cargo. Os indivíduos passam por um treinamento ou estágio transitório e, a partir daí, pode se efetivar e se estabelecer em um cargo mais elevado posteriormente, mas com foco em exercer uma função que não promete uma progressão de cargos.

Por outro lado, os processos de socialização podem ser fixos e variáveis, a depender do objetivo da organização, do tempo para realizar a transição entre grupos de tarefas, da experiência, expectativa e percepção quanto ao trabalho a ser realizado.

Os processos de socialização fixa proporcionam a um novato um conhecimento preciso do tempo que necessitará para completar determinado estágio. O tempo de transição é padronizado. Considere os sistemas de experiência usados na maioria dos trabalhos civis. Os empregados sabem *a priori* apenas o tempo que estão em fase de experiência. Os sistemas educacionais proporcionam outra boa ilustração de processos fixos. As aulas começam e terminam ao mesmo tempo para todos os alunos. Os estudantes movimentam-se bruscamente através do sistema uma fase por vez. Os processos fixos fornecem concepções rígidas de desenvolvimento considerado “normal” e aqueles que não se enquadram são considerados “desviados” (Van Maanen, 1996, p. 53-54).

Já os processos de socialização variáveis não determinam completamente o tempo para transição de um estágio para outro, remanejando o empregado de acordo com seu desempenho ou rendimento, por exemplo. Isso pode gerar uma competição, em geral muito intensa, entre os funcionários que disputam uma promoção a um cargo disponível dentro da organização.

Está claro que para aqueles que se encontram em posição de poder na organização, o tempo é importante recurso que pode ser usado para controlar outras pessoas. Os processos variáveis de socialização fornecem ao administrador uma poderosa ferramenta para controlar o comportamento individual. Mas a administração corre riscos ao gerar uma situação organizacional marcada por confusão e incerteza entre aqueles envolvidos com suas movimentações no sistema. Os processos fixos proporcionam pontos de referência temporais que permitem às pessoas tanto observar cerimonialmente as transições como sustentar junto os relacionamentos esquecidos durante as experiências de socialização. Os processos variáveis, por contraste, tendem a dividir e conduzir pessoas isoladamente que podem demonstrar tanta lealdade e coesão como se o processo de socialização fosse fixo (Van Maanen, 1996, p. 55).

Segundo Van Maanen (1996, p. 55) socializar por competição seria separar os candidatos em diferentes programas de socialização ou rotinas baseadas em diferenças presumidas como habilidades, ambição ou antecedentes, num esquema competitivo, com data próxima à da promoção de alguém da organização. Os competidores são então eliminados em exames posteriores por requisitos que deixam de atender.

Os processos de socialização por concurso, por outro lado, evitam a acentuada distinção entre superiores e subordinados pertencentes ao mesmo grupo de avaliação. Os canais de movimentação através dos vários programas de socialização são mantidos abertos e dependem das habilidades observadas e dos interesses declarados de todos (Van Maanen, 1996, p. 55).

A estratégia de socialização por competição tende a ser discriminatória e costuma deixar de lado mulheres, como mostram as avaliações de movimentação e minorias desde antes da seleção, como explica Van Maanen (1996, p. 56),

Uma das consequências é que ao serem usados os processos de competição as realizações de um empregado provavelmente são mais bem explicadas pelo sistema de conduta daquela organização do que pelas suas características pessoais. Desse

modo, a pessoa que fracassa na organização x pode ser bem-sucedida na organização y. Igualmente aquelas que são eliminadas da competição em qualquer estágio podem apenas esperar uma socialização de tutela no futuro. Espera-se que eles se conduzam apenas em caminhos adequados a seus cargos estanques, sejam tratados friamente e desencorajados a praticar esforços adicionais. A organização, em outras palavras, completou seu trabalho com eles. Como se pode notar, a socialização por competição, mais do que a modalidade de concurso, pode moldar e guiar a ambição de forma poderosa (Van Maanen, 1996, p. 56).

A estratégia de socialização por concurso tende a ser mais democrática deixando de lado fatores como idade, sexo, raça e outros fatores antecedentes e prioriza acima de tudo o desempenho, cada pessoa inicia o processo em iguais condições. Há evidências de que essa estratégia também tem por consequência ajudar os candidatos a desenvolver espírito empreendedor, perseverança, iniciativa e dedicação profissional para um trabalho bem realizado.

Um outro grupo de estratégias de socialização são as realizadas em série ou as isoladas. No primeiro tipo, as em série, a proposta é garantir a continuidade de determinados padrões para um período de tempo, levando à necessidade de que os novatos sejam socializados pelos membros mais antigos. Essa estabilidade dos padrões é apreciada levando à esse tipo de socialização e a evitar inovações nesse processo de inserção de novos membros. Apenas se “o novato não tem antecedentes disponíveis naqueles exemplos que ele possa seguir o padrão de socialização pode ser denominado isolado” (Van Maanen, 1996, p. 57).

Já na estratégia isolada, o novato está livre para criar o próprio padrão, essa estratégia permite criatividade nas técnicas e uma possibilidade maior de inovação e adaptação a novos desafios dentro da organização, que a estratégia em série geralmente não tem.

A última estratégia a ser discutida diz respeito ao grau pelo qual um processo de socialização é implantado, seja para confirmar ou para destruir a identidade de um novato que entra na organização. Processos de socialização através da posse ou investidura ratificam e estabelecem a viabilidade e utilidade das características da pessoa já empossada. Provavelmente, os novatos para cargos gerenciais de nível mais elevado são selecionados considerando-se uma bagagem de experiência anterior. A organização não deseja modificar esses novatos. Em vez disso, ela quer tirar vantagem de suas habilidades. Os processos de despojamento, por outro lado, destroem e despojam certas características do novato (Van Maanen, 1996, p. 59).

Em estratégias de despojamento ou investidura o resultado é similar, a diferença se trata de a organização conceder ou destituir a validade de alguns dos saberes do novato. Processos de investidura valorizam as preferências pessoais, aceitando-se suas escolhas, visando torná-lo parte da organização e agregar sua experiência em benefício da organização. No despojamento o objetivo é construir novas características no novato para agregar a cultura e o comportamento da organização, mesmo que para isso tenha que passar por um processo de socialização degradante, invasivo e humilhante, mas sobretudo, que mostre o que é valorizado e o que não é na organização.

2.3 Dificuldades na socialização

A socialização inadequada no ambiente de trabalho pode acontecer por motivos que envolvem elementos do contexto interno e externo da organização, bem como elementos inerentes ao indivíduo. Entre os que se aproximam mais das questões individuais, Nelson (1987 *apud* Silva, 2010) destaca o estresse ao qual o indivíduo é submetido logo em sua entrada na organização.

Além disso, Nelson (1987 *apud* Silva, 2010) também sugere que o estresse se vincula a dinâmica, aos objetivos e acontecimentos estabelecidos no próprio contexto organizacional.

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 quando 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 (Silva, 2010, p. 32).

É fundamental proporcionar uma socialização e condições adequadas ao novato, o estresse decorrente da insatisfação ou desconforto gerado prejudica a todos, organização e indivíduo, mas mais do que o prejuízo, é necessário considerar que há um contexto pessoal antecedente às estratégias, sendo importante ponderar sobre quais são as mais efetivas de maneira individualizada.

Estratégias equivocadas, objetivos ambíguos, socialização desnecessária, conhecimento sobre a organização, habilidades de cooperação, entre outros, são elementos que podem constituir dificuldades na socialização. Os resultados comportamentais esperados também são incluídos entre as possíveis dificuldades, pois, a depender do tipo de comportamento esperado, a socialização aplicada por não ser a mais apropriada.

Segundo Ards et al (2001 *apud* Silva, 2010, p. 32)

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.

Assim, apesar das dificuldades na socialização, emergem resultados comportamentais positivos, cuja aplicação dependerá dos objetivos organizacionais.

2.4 Relação entre capacitação e socialização organizacional

Para que a socialização aconteça corretamente e haja a integração do indivíduo, a organização deve orientar o novato em como assumir seu papel e posição no novo contexto. Deve haver capacitação para que os dois se desenvolvam juntos, indivíduo e organização.

A busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas e, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna Gestão de Pessoas. A legitimidade da área está fortemente vinculada a sua capacidade de desenvolver pessoas - a única forma de ultrapassar os obstáculos que se colocam para o futuro das organizações e torná-las permanentemente atualizadas e viáveis. Mas os processos de capacitação e desenvolvimento das pessoas envolvem questões complexas como preparação de lideranças, introdução do coaching e mentoring, educação corporativa continuada, gestão do conhecimento, aquisição de novos talentos e do aprendizado organizacional. Vimos que o treinamento é um esforço de melhoria individual. Como tal, ele é indispensável, mas insuficiente para as necessidades organizacionais de um

mundo em constante mudança. Torna-se necessária um esforço mais amplo e compreensivo de mudança e de melhoria organizacional. E por quê? Simplesmente porque estamos em uma era de instabilidade e de mudanças que requerem pessoas e organizações dinâmicas, flexíveis, mutáveis e inovadoras. Os novos tempos exigem novas organizações e uma nova postura das pessoas (Chiavenato, 2010, p. 394).

Como explica Chiavenato (2010), a capacitação para gestão de pessoas é, não só fundamental, como também está em mudança constante para se ajustar a mudança das organizações. Tanto pessoas quanto organizações devem ser flexíveis e se renovar constantemente.

Com a Era da Informação, a mudança acelerou e o mundo dos negócios se transformou em um ambiente instável e turbulento, abrindo as portas para organizações orgânicas e flexíveis que melhor se ajustam as novas características ambientais. As características do modelo orgânico passaram a ser: redução dos níveis hierárquicos e descentralização, autocontrole e autodireção do desempenho pelas próprias pessoas, cargos mutáveis e constantemente redefinidos, tarefas cada vez mais complexas e diferenciadas, não mais individualizadas mas desempenhadas em equipes multifuncionais, autogeridas e empoderadas, interação constante para a busca da eficácia, órgãos flexíveis e mutáveis cada vez mais substituídos por equipes, enfim, um modelo dinâmico e inovador na busca de flexibilidade e adaptação ao mundo exterior (Chiavenato, 2010, p. 394-396).

Segundo Chiavenato (2010, p.411) há métodos para o desenvolvimento de pessoas com foco em habilidades pessoais no cargo e fora do cargo. Os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual são: rotação de cargos, posições de assessoria, aprendizagem prática, atribuição de comissões, participação em cursos e seminários externos, exercícios de simulação, treinamento fora da empresa, estudos de casos, jogos de empresas, centro de desenvolvimento em termos e *coaching*. Os dois tipos de métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo são: a tutoria e o aconselhamento.

2.5 Traços de personalidade e sua relação com a Gestão de Pessoas

Para direcionar pessoas dentro da organização é primordial saber com que tipo de pessoa se está lidando para colocá-la no local mais adequado. Conhecer traços de personalidade é uma forma confiável de fazer isso. Nesse sentido, compreende-se que a

Personalidade é mais do que o conjunto de certos aspectos mensuráveis. Constitui uma integração de traços pessoais, uma mistura, um todo organizado. O termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Essas características são identificadas como traços de personalidade e distinguem a pessoa das demais. Os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) e aqueles determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos) (Chiavenato, 2010, p. 155).

Os testes de personalidade são denominados psicodiagnósticos quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global. Nesta categoria estão os chamados testes expressivos (de expressão corporal) (Chiavenato, 2010, p. 155) e buscam pesquisar

determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação etc. Nessa categoria estão os inventários de interesses, de motivação e de frustração. Tanto a aplicação quanta a interpretação dos testes de personalidade exigem a presença de um psicólogo (Chiavenato, 2010 p. 156).

Devido ao alto custo dessa abordagem individualizada ela é geralmente aplicada a executivos de alto nível. Para uma abordagem mais generalizada é mais indicado o uso das técnicas de simulação.

As técnicas de simulação deixam o tratamento individual e isolado para centrar-se no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social. Seu ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco - o contexto dramático - no momento presente, no aqui e agora, o evento que se pretende analisar o mais próximo do real. Assim, o protagonista, ao dramatizar uma cena, assume um papel (*role playing*) e permanece em um palco circular rodeado por outras pessoas - contexto grupal - que assistem a sua atuação e podem vir ou não a participar da cena (Chiavenato, 2010, p. 157).

Compreende-se que a identificação dos traços na gestão é tarefa complexa, sendo necessário considerar o auxílio de outros profissionais para essa tarefa. Destaca-se que essa tarefa é necessária e estreitamente vinculada ao processo de socialização, na medida que depende disso para identificar os processos mais adequados de inserção de pessoas com as características mais variadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico é destinado a explicar as técnicas e métodos que possibilitaram a execução da pesquisa.

3.1 Contexto da organização

A organização alvo da pesquisa foi uma prefeitura de um município do estado de São Paulo, encontrando-se em um universo de 645 municípios, distribuídos em 42 regiões de governo, 14 regiões administrativas e três regiões metropolitanas. Uma prefeitura é a sede do poder executivo no município, cujos cargos podem ser ocupados fazendo-se uso de diferentes processos de inserção. A escolha por estudar a socialização em uma prefeitura, em especial sua relação com os traços de personalidade, se dá devido a se constituir em um ambiente público e que essencialmente oferta serviços à população, sendo fundamental que o faça da melhor forma. Dessa maneira, os serviços também precisam prever que são ofertados a um grande contingente de pessoas, o que remete à necessidade de selecionar os profissionais mais adequados. Assim, entre as principais características dos municípios do Estado de São Paulo, destaca-se que

Em termos de crescimento populacional, o Estado de São Paulo tem apresentado taxas maiores que a média nacional. A década de 50 foi a de maior crescimento da população, de 3,6% ao ano, em comparação a 3,2% do país. Entre 1991-2000, enquanto o Estado aumentou 1,8% ao ano, o Brasil registrou incremento de 1,6%. Entre 2000-2005, o ritmo de crescimento da população paulista foi de 1,6% e o do país de 1,4%. Essa dinâmica reflete a forte atração exercida pelo Estado de São Paulo no cenário nacional, que pode ser atribuída basicamente à alta concentração das atividades produtivas e à sua capacidade de geração de renda (SEADE, 2006?).

As características específicas da prefeitura não serão exposta na presente pesquisa, visando mantê-la em sigilo.

3.2 Sujeito da pesquisa

Os sujeitos que participaram da pesquisa são funcionários da prefeitura, atuantes em diversos cargos e níveis de hierarquia. Essa diversidade visa explorar o panorama unificado da

organização, já que a socialização permeia todo o ambiente organizacional em suas diversas formas.

3.3 Instrumento de pesquisa e tipo de análise

O instrumento de pesquisa usado foi um questionário em Escala de Likert, aplicado *online* pelo Formulários Google, contendo duas seções. Na primeira seção, questões objetivas colhendo dados biométricos (idade, sexo, tempo de serviço na organização e se houve troca de cargo ou setor durante sua trajetória na empresa) para contextualizar os sujeitos de pesquisa. Na segunda seção, dez afirmativas com cinco alternativas, sendo a primeira valendo 5 e a última 1 numa escala de concordância que vai de concordo totalmente a discordo totalmente.

3.4 Coleta de dados

A pesquisa foi aplicada a 29 respondentes no dia 16/11/2022. Os participantes receberam o *link* via *WhatsApp* para responder *online* e as respostas colhidas e arquivadas no Google Drive. 19 pessoas responderam no mesmo dia e mais 7, no dia seguinte. A pesquisa foi encerrada no dia 17/11/2022 somando 26 participantes.

3.5 Procedimentos éticos de pesquisa

A presente pesquisa segue os procedimentos éticos de pesquisa sugeridos pelo Conselho Nacional de Saúde, descritos na Resolução Nº **466, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2012**, na qual é indicado o uso do termo de consentimento livre e esclarecido e uma carta cuja função é explicar aos sujeitos participantes as informações principais da pesquisa executada. Sendo assim, adotaram-se os procedimentos éticos mencionados, com o intuito de realizar uma pesquisa que respeite a condição humana. Tal ação foi concretizada por meio do uso de um termo de consentimento livre e esclarecido, anexado ao trabalho.

4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A pesquisa buscou relacionar os traços de personalidade e com o processo de socialização. Para isso, contou com um instrumento composto por dez questões de múltipla escolha em escala de *Likert* que gerou os resultados:

Quadro 1: Dados da pesquisa

	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
	5	4	3	2	1	

Contribuição do processo de socialização na construção de conhecimento sobre os traços de personalidade de funcionários em uma prefeitura

1 - A empresa reúne os funcionários em ambiente social para os conhecer melhor. (Por exemplo, celebrações de fim de ano, churrasco para os funcionários ou algo do gênero)	6	18	1	1	0	4,1
2 - Existe uma atenção especial na socialização com os funcionários introspectivos ou tímidos para incluí-los nas rotinas da empresa.	1	9	5	10	1	3,0
3 - Noto que a empresa busca propor atividades para conhecer melhor minha personalidade e a de meus colegas.	1	6	7	11	1	2,8
4 - A empresa valoriza as características individuais de personalidade de cada funcionário.	0	8	9	4	5	2,8
5- A empresa incentiva a interação do novo funcionário com outros departamentos, como um ritual de “boas-vindas” para ajudar em sua entrada na equipe.	2	8	6	8	2	3,0
6 - Quando há uma mudança de cargo ou setor de um funcionário dentro da empresa, a personalidade é considerada nesse processo de seleção.	0	14	7	4	1	3,3
7 - A empresa costuma observar os traços de personalidade na contratação do funcionário.	0	9	9	6	2	3,0
8 - A empresa demonstra privilegiar a contratação e mudança de cargos de pessoas extrovertidas e comunicativas.	0	7	11	7	1	2,9
9 - A empresa demonstra privilegiar a contratação e mudança de cargos de pessoas que cumprem as regras e se adaptam mais rápido à cultura da organização.	1	8	9	7	1	3,0
10 - A empresa demonstra privilegiar a contratação e mudança de cargos para pessoas que demonstram comprometimento.	2	8	8	6	2	3,1

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2023).

A presente análise se desenvolve mostrando o objetivo das afirmativas do instrumento de pesquisa, acompanhado de cada média ponderada, de uma observação da literatura sobre o que foi questionado, finalizando com uma inferência.

Desse modo, a primeira afirmativa teve o intuito de investigar se a empresa proporciona um ambiente de inserção informal com reuniões para os novatos ou entrantes. A média

ponderada obtida foi de 4,1, o que pode indicar um grau de concordância importante com relação à afirmativa. O quadro teórico apresentado, com destaque para Chiavenato (2010, p. 8), sugere que os processos de socialização são importantes por vários motivos, constituindo-se um deles, a oportunidade de conhecer melhor os traços de personalidade das pessoas. Essa dinâmica de inserção é fundamental não apenas para inserir, mas também para conhecer as pessoas, na medida que é possível destinar e aproveitar melhor as características dos indivíduos dessa maneira, o que é provável que esteja ocorrendo junto ao ambiente de trabalho da empresa que frequentam.

A segunda afirmativa teve a intenção de perquirir sobre a existência de uma intenção especial da empresa direcionada aos funcionários entrantes (novatos) com características de timidez. A média ponderada obtida foi de 3,0 o que pode indicar um grau de neutralidade com uma leve tendência para discordância com a afirmativa. Nesse sentido, essa média pode indicar que a organização pode desprezar conhecer ou mostrar interesse por características como a timidez em um primeiro momento de contato do novato na instituição. Por outro lado, também pode ser interpretado como uma percepção por parte dos respondentes de que a organização não apresenta uma socialização formal (cursos, palestras etc.) voltada para essa inserção ‘especial’ de pessoas com timidez. Nesse caso, essa interpretação pode ser ampliada com a possibilidade de que essa discordância significa que na prática, os demais funcionários realizam essa inserção especial, porém de maneira informal, como ressalta Van Maanen (1996, p. 45), quando este argumenta sobre estágios de socialização, em que ao final, o entrante se sentirá parte da organização podendo preservar seus traços de personalidade e se adequar pessoalmente a empresa.

A terceira afirmativa tinha o objetivo de inferir a respeito de como o funcionário se sentia percebido por parte da organização, se ele sentia que a organização notava claramente seus traços de personalidade, se os valorizava e aproveitava. O resultado foi 2,8, essa afirmativa também teve indicação de neutralidade nas respostas dos funcionários, com uma leve tendência para discordância, talvez por essa inferência de personalidade não ser feita na empresa de forma direta (por meio de testes de personalidade, dinâmicas de grupo etc.). É possível que essa avaliação da personalidade também seja um item analisado informalmente no decorrer das rotinas da empresa e da convivência, já que na organização alvo da pesquisa, vários dos respondentes já trabalham na organização há vários anos e é comum remanejá-los de cargo dentro da própria organização. A literatura discute sobre isso, o que pode ser encontrado em Van Maanen (1996, p. 51), quando este fala da socialização sequencial, sinalizando que os processos transitórios marcados por uma série de estratégias discretas e identificáveis através dos quais um indivíduo deve passar a ocupar uma posição e exercer um papel na organização. Para ocupar cargos gerenciais específicos, por exemplo, é possível alternar o funcionário em vários cargos que envolvem a amplitude da responsabilidade gerencial antes de torná-lo gerente, bem como se considera que ao passar por esse processo, conhecerá as partes que compõem o todo de suas tarefas e responsabilidade com profundidade.

A afirmativa quatro tinha por objetivo saber se o funcionário percebia uma atenção da organização a seus traços de personalidade. As respostas também indicaram um grau de neutralidade de 2,8 com uma leve tendência para a concordância. Isso pode representar não necessariamente que a organização desvalorize esses traços de personalidade, mas que ela respeita a personalidade de cada um sem reprimir suas características uma vez que espontaneamente cada um adéqua seu método de trabalho ao seu próprio jeito sem prejudicar desempenho, como explica Fischer et al (2002, p. 1289) na sua definição de socialização organizacional, em que o novato pode negociar algumas condições, por parte da organização incluindo e declarando as suas preferências pessoais.

A afirmativa cinco buscava descobrir se havia algum tipo de ritual de boas-vindas ao novato no sentido de apresentá-lo aos outros setores da organização. As respostas revelaram

uma neutralidade alcançando a média 3,0, com respostas igualmente distribuídas em concordar e discordar em igual número, mostrando mais um sinal claro da espontaneidade no método de socialização utilizado na organização, em que os funcionários circulam e interagem livremente entre setores já que cada um tem clara consciência de suas funções específicas, como diz Van Maanen (1996, p. 45 e 48) quando ressalta que há métodos formais e informais de socialização organizacional e que o método informal ocorre espontaneamente a partir de conselhos de colegas de trabalho, observação, experiência direta e ensaio e erro.

A afirmativa seis buscou verificar se a personalidade individual era considerada quando havia troca de cargo ou promoção dentro da organização. O resultado foi de 3,3 revelando uma leve tendência para a concordância, revelando que apesar da espontaneidade na verificação dos traços de personalidade os funcionários percebem essa verificação na hora de uma troca de cargo, revelando que embora informalmente, a organização verifica os traços de personalidade dos funcionários e os testa em diversos setores, reforçando o resultado da afirmativa 3, em que há uma verificação sutil nos traços de personalidade, que passa a ser perceptível aqui, reforçando também o uso de socialização sequencial (Van Maanen, 1996, p. 51).

A sétima afirmativa tinha por objetivo verificar se a empresa costumava observar os traços de personalidade na contratação de novos funcionários. O resultado foi de 3,0 indicando uma total neutralidade, o que pode significar que na hora da contratação de novos funcionários essa organização desconsidera ou usa métodos que marginalizam os traços de personalidade como costuma ocorrer em inserções via concursos públicos, o que é o caso dessa organização por ser do setor público, e, portanto, aceitar traços de personalidade diversos e posteriormente remanejar o ingressante para setores onde eles serão mais bem aproveitados. Como sugere Van Maanen (1996, p. 45) quando fala sobre os estágios da socialização organizacional, há uma socialização antecipatória e depois uma fase de “encontro” para finalmente uma fase de aceitação em que o novato passa a se identificar como parte da organização (Van Maanen, 1996, p. 56), além do que, ressalta que processos de seleção por concurso são mais democráticos.

A oitava afirmativa visava verificar se a empresa priorizava a contratação e mudança de cargo de pessoas extrovertidas e comunicativas e o resultado foi de 2,9 indicando neutralidade praticamente completa, com concordância e discordância em igual valor com acentuado número de respostas neutras, vindo a confirmar afirmativa 2 e 7, em que se prioriza outros fatores na contratação e os traços de personalidade são aceitos e compreendidos, tal como são e a adaptação parte do novato (Van Maanen, 1996, p. 45).

Afirmativa 9 verificou se a empresa demonstrava privilegiar a contratação e mudança de cargo de pessoas que cumprem as regras e se adaptam mais rapidamente à cultura da organização, cujo resultado da média ponderada foi 3,0, indicando neutralidade. Mais uma vez, reforça-se o que foi verificado no resultado das afirmativas 2, 7 e 8, ou seja, a personalidade é aceita sem desprezar pessoas tímidas ou favorecer pessoas sociáveis, simplesmente adaptando-as à cultura da organização. Cabendo aqui também o que diz Van Maanen (1996, p.45) a respeito dos estágios de socialização organizacional.

A afirmativa 10 pretendeu verificar se a empresa demonstra privilegiar a contratação e mudança de cargo de pessoas que demonstram comprometimento, o resultado foi de 3,1, com uma leve tendência para a concordância, o que indica mais uma vez o interesse da empresa em priorizar outros critérios de seleção antes dos traços de personalidade. E a forma de seleção nessa empresa, que é concurso público, como dito por Van Maanen (1996, p. 56), é uma forma de seleção democrática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta ao problema de pesquisa: “Como as empresas usam a socialização organizacional para conhecer os traços de personalidade de seus funcionários?”, conclui-se que a organização alvo da pesquisa usa métodos de socialização organizacional mais espontâneos e democráticos, que preservam e aproveitam os traços de personalidade dos funcionários para melhorar o rendimento nas rotinas do trabalho. A verificação dos traços de personalidade dos funcionários é feita de forma sutil, mas perceptível em certos momentos, como promoções de cargo e remanejo de funcionários dentro da organização. É sabido que a socialização eficaz tem como resultado maior satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e autoconfiança no trabalho, além de reduzir o estresse e a propensão à rotatividade, é facilmente verificável que na organização alvo da pesquisa a socialização organizacional ou gestão de pessoas é realizada de forma eficaz.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHAO, G. T.; O'LEARY-KELLY, A. M.; WOLF, S.; KLEIN, H. J.; GARDNER, P. D. Organizational socialization: its contents and consequences. **Journal of Applied Psychology**, 79, p. 730-743, 1994.

FISHER, C. D. Organizational socialization: an integrative review. **Research in Personnel and Human Resource Management**, 4, p. 101 145, 1986.

FISHER, C. D.. Socialização Organizacional. In: COOPER, Cary L; ARGYRIS, Chris; Organizadores. **Dicionário enciclopédico de administração**. SP: Atlas, 2003 p. 1289.

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

SEADE. **Atlas Seade da Economia Paulista**. Disponível em: http://produtos.seade.gov.br/produtos/atlasecon/intro/cap2_intro.pdf. Acesso em: 23/10/2022

SILVA, M. M. C. C. **Processo de socialização hospitalar na perspectiva dos enfermeiros**. Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde. Universidade do Minho Out. 2010.

WANOUS, J. P. Organizational entry: recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. In: COOPER, Cary L; ARGYRIS, Chris (Orgs). **Dicionário enciclopédico de administração**. SP: Atlas, 2003 p. 1289.

VAN MAANEN, John. Processando as Pessoas – Estratégias de Socialização Organizacional. In: FLEURY, M.T.L FISCHER, R.M. Coordenadoras. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. SP: ATLAS, 1996, p. 45-59.