

CÂMARA, Ariadne Arruda. Estudo de caso: O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.4, p.80-97, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização

Ariadne Arruda Câmara

Bacharel em Administração de Empresas com ênfase em Comércio Exterior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) e mestranda pela UPM – linha de pesquisa Gestão Humana e Social.
ariadnecamara@yahoo.com.br

Resumo

A cultura organizacional engloba toda a estrutura empresarial por meio de valores, normas e costumes institucionalizados como corretos. Assim, a cultura e os símbolos tornam-se uma prática interessante para auxiliar no controle e no desempenho organizacional, na medida em que contribui para a legitimação da forma de pensar e de agir dos membros organizacionais. O objetivo do presente trabalho é compreender o papel da cultura organizacional sob a perspectiva da integração dos membros organizacionais para promover a socialização deles. Com base no estudo das teorias apresentadas, busca-se compreender a incorporação da cultura da empresa por meio da sua interação com os demais indivíduos na organização. A socialização, desta maneira, é tida pelas organizações como uma estratégia para obter a harmonia entre as metas organizacionais e as individuais. Este processo é um importante e poderoso artifício para a transmissão da cultura organizacional, pois é capaz de moldar os desempenhos e as ambições dos seus membros.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Integração. Socialização organizacional.

Abstract

Organizational culture encompasses the entire corporate structure by means of values, rules and customs institutionalized as correct. Thus, culture and symbols become an interesting practice to help the control and organizational performance by contributing to legitimize the way of thinking and acting of organizational members. The objective of this study is to understand the role of organizational culture from the perspective of integration for socialization of organizational members. Based on the study of the theories presented, we aim at understanding the incorporation of company's culture through its interaction with the other individuals in the organizational group. Socialization is, thus, seen by organizations as a strategy to achieve the harmony of individual and organizational goals. This process is an important and powerful device for the transmission of organizational culture in order to shape the performance and ambitions of its members.

Keywords: Organizational Culture. Integration. Organizational Socialization.

1. Introdução

Atualmente as organizações estão inseridas em ambientes extremamente competitivos, nos quais se exigem novas posturas e diferentes soluções para problemas que, cada vez mais, envolvem criatividade, inovação, comprometimento das pessoas envolvidas, liderança, comunicação e motivação. Novos tempos requerem novos parâmetros para que a administração enfrente ambientes de imprevisibilidade e instabilidade, exacerbados pela competitividade dos negócios.

Uma gestão eficiente, capaz de responder a problemas organizacionais, deve ter a compreensão da cultura organizacional, a qual se torna essencial para as organizações que querem permanecer ativas no mercado. Ela é responsável por manter a organização unida, a fim de que os funcionários, compartilhando desses pressupostos e valores, trabalhem para um objetivo comum que é o sucesso da organização (SHEIN, 1992).

Neste contexto, torna-se claramente importante estudar e compreender as estratégias utilizadas pelas organizações para obter mais comprometimento, qualidade e produtividade dos seus funcionários. Uma das estratégias utilizadas pelas empresas é o processo de socialização organizacional, pelo qual os indivíduos aprendem valores e normas de comportamentos esperados que lhes permitem participar como membros de uma organização. Assim, promove-se a aculturação e a persuasão dos indivíduos para que, por meio de treinamentos e pressões sociais, adotem certas atitudes e crenças organizacionais.

Sob este enfoque, o objetivo do presente trabalho é compreender o papel da cultura organizacional em integrar os membros organizacionais para promover a socialização deles. Com base no estudo das teorias apresentadas, busca-se compreender a incorporação da cultura da empresa por meio da sua interação com os demais membros da organização. Neste ensaio, será realizado um estudo sobre a função da cultura organizacional, bem como suas definições, e sobre a utilização da socialização como instrumento estratégico para difundir essa cultura entre seus membros, a fim de melhorar o desempenho e obter consideráveis resultados organizacionais.

2. O que é cultura?

A cultura, numa concepção antropológica, segundo Fleury (1996, p. 17), é concebida como “uma dimensão simbólica capaz de integrar todos os aspectos da prática social”. Nesta concepção, ao realizar a pesquisa etnográfica (método utilizado para estudar a cultura), a preocupação fundamental era desvendar os significados dos costumes das sociedades diferentes da ocidental. Partia-se do pressuposto da unidade de ação humana e de sua significação, descartando-se qualquer relação determinística de uma sobre a outra.

CÂMARA, Ariadne Arruda. Estudo de caso: O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.4, p.80-97, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

Para os sociólogos, uma das correntes para análise da cultura é a do interacionismo simbólico, na qual Berger e Luckmann (2001) procuram explorar o processo de elaboração do universo simbólico, em que a vida cotidiana se apresenta como uma realidade ordenada. Esta realidade se impõe como objetivada, isto é, constituída por uma série de objetivos que foram designados antes da aparição do indivíduo em cena. Desta maneira, o indivíduo percebe que existe uma correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhamento de um senso comum sobre a realidade. Os autores ainda complementam que o universo simbólico integra um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa e legitimidade. Ou seja, esse universo simbólico possibilita aos integrantes de um grupo uma forma consensual de aprender a realidade, integrando os significados, viabilizando a comunicação. Existe um processo dialético entre as ideias e os processos sociais de sustentação e de legitimação.

Para Couche (1999), a noção de cultura empresarial, ou cultura organizacional, não é uma criação das ciências sociais. Ela é originária do mundo empresarial e obteve rapidamente grande sucesso. A expressão apareceu pela primeira vez na década de 1970. As empresas americanas buscavam naquele momento enfrentar a concorrência japonesa, cada vez mais agressiva, e encontrar um meio de mobilizar seus empregados. Pensou-se então que a cultura deveria permitir que fosse enfatizada a importância do fator humano na produção.

Na França, essa noção fez sua aparição no começo dos anos de 1980, nos discursos responsáveis pelo gerenciamento. É significativo que o tema da cultura empresarial tenha sido desenvolvido durante uma crise econômica, pois ela foi usada como um meio estratégico para tentar obter dos trabalhadores sua identificação e sua adesão aos objetivos que eles haviam defendido (COUCHE, 1999).

2.1 As diferentes perspectivas sobre cultura organizacional

Antes de construir um conceito de cultura organizacional, é importante salientar que o assunto é extremamente complexo e que pode ser analisado por diversas vertentes teórico-metodológicas, de maneira que páginas e páginas de referencial teórico não seriam suficientes para abordar toda a sua complexidade. Esta ideia é especialmente

CÂMARA, Ariadne Arruda. Estudo de caso: O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.4, p.80-97, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

reforçada quando Geertz (1989, p. 39) argumenta que “a análise cultural é intrinsecamente incompleta e, o que é pior, quanto mais profunda, menos completa”.

A maioria das definições sobre o tema, segundo Martin (2002), assume que a cultura organizacional possui foco explícito no que é compartilhado. Em contraste, algumas definições assumem o conflito entre pontos de vista opostos antes de serem compartilhados. Essas visões não compartilhadas são conhecidas como subculturas. A autora acredita que cultura inclui conflitos e ambiguidades e defende, para se estudar cultura organizacional, a necessidade de analisar três principais perspectivas teóricas sobre o assunto, definidas a seguir no Quadro 1:

(Quadro 1)

Entretanto, apesar de reconhecer as diferentes perspectivas, optou-se pela corrente da integração, foco do presente trabalho e base em que são construídos os demais conceitos do ensaio teórico.

2.2 Afinal, o que é cultura organizacional?

A palavra “cultura”, para as organizações, segundo Morgan (1996), derivou metaforicamente da ideia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Ao falar de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais contínuos.

A cultura organizacional, para Schein (1992, p. 12), “é um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas”. Essa ideia de compartilhamento, para este mesmo autor, classifica e explica as principais categorias associadas com a cultura, conforme o Quadro 2:

(Quadro 2)

Analisando essas categorias da cultura, nota-se que a estabilidade estrutural do grupo está implícita. Quando alguma coisa é cultural, não é somente compartilhada, mas é profunda e estável. Outro elemento que conduz à estabilidade é a padronização ou a

CÂMARA, Ariadne Arruda. Estudo de caso: O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.4, p.80-97, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

integração das categorias num grande paradigma ou *gestalt* que junta as várias categorias num nível mais profundo. A cultura de alguma forma implica que os rituais, o clima, os valores, e os comportamentos aglutinam-se num todo coerente. Essa padronização ou integração é a essência do que se entende por cultura (SCHEIN, 1992).

Existem autores como Fleury (1996) que definem cultura organizacional com base na concepção de Schein, mas incorporam a dimensão política inerente a este fenômeno. Assim, cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e de pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, de atribuir significações, de construir a identidade organizacional tanto agem como elemento de comunicação e de consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Entretanto, há autores que vão por outra linha, como Geertz (1989, p. 24), que defende que “a Cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade”.

Porém, o mais importante é que a cultura organizacional não é formada acidentalmente ou espontaneamente. Em vez disso, ela é bem orientada com propósitos específicos e criados, porque uma ou mais percepções individuais coordenadas com ações regulamentadoras de um número de pessoas podem realizar algo que individualmente não seria possível. Assim surgem os profetas, os messias ou outros líderes carismáticos, bem como a cultura de uma organização (SCHEIN, 1992).

Nessa mesma linha, é possível salientar que a cultura organizacional tem no mínimo quatro funções: i) criar distinções entre uma organização e outra; ii) proporcionar um senso de identidade aos seus membros; iii) facilitar o comprometimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais; e iv) estimular a estabilidade do sistema social (ROBBINS, 2004).

2.3 Os níveis de cultura

A cultura pode ser analisada em diferentes níveis. O termo “nível” diz respeito ao grau em que o fenômeno cultural é visível ao observador. Muita confusão acerca da cultura organizacional deriva do fato de que não se diferenciam os níveis por meio dos quais a cultura se manifesta. Esses níveis alcançam desde manifestações tangíveis e abertas que podem ser vistas e sentidas – os artefatos – até seu extremo oposto, ou seja, aqueles níveis profundamente arraigados, inconscientes, que constituem as premissas básicas e que são a essência última da cultura. (SCHEIN, 1992).

Nesses dois extremos, transitam os valores expostos, normas e regras de comportamento que os membros da cultura utilizam como meios de mostrar cultura para si próprios e para estranhos. Schein (1992) salienta a sua preferência pelo termo “premissas básicas” em detrimento de valores básicos. O autor entende que o primeiro é algo tido como garantido e não negociável, ao passo que valores podem ser discutidos, e as pessoas podem concordar ou não com eles. Assim, numa organização, quem ousar ferir os princípios emanados das premissas básicas poderá ser considerado insano e passível de demissão. Os níveis de cultura podem ser vistos na Figura 1:

(Figura 1)

Alguns autores, como Alvesson (2002), entendem essa separação por níveis como uma consequência de uma aproximação funcionalista/pragmática e que a cultura tende a ser reduzida a aspectos limitados deste fenômeno, que são percebidos diretamente relacionados com a eficiência organizacional. O autor acredita que esses valores e normas, abrangidos pela cultura organizacional, têm impacto direto limitado nos efetivos termos organizacionais de comportamento e de boa vontade para o trabalho.

2.4 A perspectiva da integração e sua finalidade

Torres (2008) entende esta perspectiva privilegiando os aspectos mais consensuais da cultura, sendo esta tanto mais forte e consensual quanto mais alargado for o seu grau de compartilhamento entre os trabalhadores da organização. Para exemplificar, Ouchi (1981) utiliza a "Teoria Z", na qual existe uma preocupação holística com o bem-estar dos empregados em uma perspectiva de longo prazo, no que diz

CÂMARA, Ariadne Arruda. Estudo de caso: O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.4, p.80-97, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

respeito às decisões das pessoas. Há um compartilhamento de valores que geram comportamentos e pensamentos semelhantes em vez de regras e de burocracia. Nesse ambiente, existe uma preocupação com o bem-estar físico e psicológico dos funcionários, criando uma perspectiva de permanência destes por longo prazo.

Torres (2008, p. 183) argumenta que “um conjunto de símbolos, crenças, valores, mitos e outros fatores pertencentes à ordem do simbólico, representam o padrão da conformidade ideal e que, por isso, se deseja interiorizar (ou inculcar) prioritariamente a todos os atores da organização”. O personagem principal na criação da cultura é o líder (fundador ou empresário) da organização, que adquire poderes de eleger os seus próprios valores e crenças, que passarão assim a ser impostos aos membros restantes da organização.

Sob esta perspectiva, a cultura é vista como uma variável com a qual a organização pode se desenvolver a partir dos seus interesses. Assim, abre-se a possibilidade de, segundo esta perspectiva, gerir e mudar a cultura a favor da integração, da comunhão de interesses, da partilha de valores e do consenso. Por isso os mecanismos eleitos para salvaguardar a manutenção e a consolidação da estabilidade cultural são os processos de socialização profissional, tais como as estratégias de treinamento de pessoal, os rituais de confraternização, os mitos da grande família etc. (TORRES, 2008).

3. A Socialização

Para Berger e Luckmann (2001), a socialização do indivíduo se dá por duas vias, a da socialização primária, em que o indivíduo se torna membro da sociedade, e a do processo de socialização secundária, por meio do qual o indivíduo já socializado introduz outro a novos setores do mundo objetivo. A socialização organizacional, considerada como uma socialização secundária, é definida por Gibson, Ivancevich e Donelly (1988, p. 41) “como um processo pelo qual as organizações inserem os novos empregados na cultura”. Em termos culturais, a socialização envolve transmissão de valores, de pressupostos e de atitudes dos funcionários mais antigos aos mais novos (SCHEIN, 1992).

Ainda nessa linha, Gibson, Ivancevich e Donelly (1988) afirmam que o processo de socialização ocorre durante toda a carreira de um indivíduo. Conforme as necessidades

CÂMARA, Ariadne Arruda. Estudo de caso: O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.4, p.80-97, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

da organização mudam, seus empregados devem se adaptar às novas necessidades, ou seja, se socializar. Mesmo admitindo que a socialização esteja sempre presente, também é necessário reconhecer que ela é mais importante em alguns momentos do que em outros. Por exemplo, a socialização é mais importante no momento em que o indivíduo começa a trabalhar na empresa ou quando ele passa a exercer um cargo diferente na mesma organização. O processo de socialização ocorre ao longo de vários estágios da carreira, mas o indivíduo o percebe melhor quando muda de cargo ou de organização.

Chao et al. (1994) consideram a socialização organizacional como aprendizado do processo que permite ao indivíduo efetuar ajustes particulares para executar seus papéis específicos na organização. Com esta mesma visão, Van Maanen (1996) entende a socialização organizacional como um “processamento de pessoas” com o qual estas adquirem experiências para assumirem novos cargos, *status*, ou papéis na organização.

Para Schein (1992), é um processo pelo qual um novo membro aprende e se adapta ao sistema de valores, às normas e ao padrão de comportamento requerido pela organização, sociedade ou grupo no qual ele está entrando. A socialização, portanto, seria a aprendizagem da cultura organizacional por estes membros na empresa. Justifica-se este conceito uma vez que, ao abranger todas as situações de novos papéis na organização, compreende-se desde a entrada até as mudanças de grupos de trabalho.

Nesta perspectiva, a socialização, com base em valores organizacionais, torna-se imprescindível como uma solução necessária para se ter controle, com o objetivo de atingir a eficácia organizacional. Desta maneira, caberia aos gestores desenvolver ações para implantar a cultura organizacional, tendo como cerne as práticas de “gestão de pessoas”; um conjunto de práticas capaz de viabilizar a transmissão das soluções dos problemas e de controlar a cultura na organização (RODRIGUES, 1997).

Por meio da socialização, uma cultura forte e consistente pode ser atingida pela construção de significados compartilhados por símbolos e rituais, por mitos gerenciais e criação de heróis (DEAL; KENNEDY, 2000). Desta maneira, cria-se um clima favorável e uma maior satisfação no emprego, o que levaria ao aumento da produtividade (OUCHI, 1981). Assim, entende-se que uma cultura forte e unitária geraria maior retorno sobre o investimento econômico das organizações (SAFFOLD III, 1988).

3.1 A socialização como estratégia de integração

A socialização é evidenciada por Fleury (1996) como uma estratégia pela qual os valores e os comportamentos serão transmitidos e incorporados pelos novos membros. Nesta mesma linha, Gibson, Ivancevich e Donelly (1988, p.50) assumem que ela pode ser vista como uma forma de integração social, que “consiste em estratégia para obter a congruência das metas organizacionais e individuais. Assim, a socialização é um processo importante e poderoso para a transmissão da cultura organizacional”.

A integração organizacional é obtida especialmente mediante o alinhamento e a integração das metas dos indivíduos com as da organização. Quanto maior a congruência entre as metas individuais e os objetivos organizacionais, maior a integração. Na verdade, o processo de socialização atinge a integração organizacional, desfazendo metas anteriormente mantidas pelo indivíduo e criando outras para que sejam mais próximas daquelas valorizadas pela empresa (GIBSON; IVANCEVICH; DONELLY,1988).

Van Maanen (1996) apresenta o processamento de pessoas por meio de seis estratégias de socialização organizacional, conforme o Quadro 3, as quais funcionam com um número infinito. Para o presente trabalho serão apresentadas apenas as descritas para análise. Cada dimensão é composta por dois polos, que funcionam em paralelo ou de forma oposta, podendo ser cada estratégia situada em algum ponto entre estes dois polos de uma única dimensão. Grande parte do controle sobre o comportamento do indivíduo nas organizações é resultado direto da maneira pela qual a pessoa é processada. Ao dirigir uma atenção concentrada e detalhada ao ponto de ruptura ou de transição na carreira de uma pessoa, muito pode ser ganho em termos de conhecimento de como as organizações moldam os desempenhos e as ambições de seus membros.

(Quadro 3)

4. Discussão

Debater sobre o tema cultura causa certo desconforto para o meio acadêmico, pois o assunto é extremamente complexo. Berger e Luckmann (2001) tentam explicar o conceito de cultura por meio do interacionismo simbólico, ao explorar o processo de elaboração do universo simbólico, pelo qual o indivíduo percebe que existe uma correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os atribuídos pelos

CÂMARA, Ariadne Arruda. Estudo de caso: O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.4, p.80-97, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

outros, isto é, existe o compartilhamento de um senso comum sobre a realidade. Nesta mesma linha de interpretação, Fleury (1996) define cultura como uma dimensão simbólica capaz de integrar todos os aspectos da prática social.

Porém, diferentemente do que muitos pensam, a noção de cultura organizacional não é uma criação das ciências sociais. Ela é originária do mundo empresarial e obteve rapidamente grande sucesso, quando foi usada como um meio estratégico para tentar obter dos trabalhadores sua identificação e sua adesão aos objetivos que eles haviam defendido (COUCHE, 1999).

Inúmeras são as definições sobre o conceito de cultura organizacional, entretanto uma das definições que mais se assemelham entre diversos autores é que ela possui foco explícito no que é compartilhado. Em contraste, algumas definições assumem o conflito entre pontos de vista opostos antes de serem compartilhados. Entretanto, apesar de reconhecer as diferentes perspectivas e vertentes, optou-se pela corrente da integração, na qual a cultura é aquilo que é evidente, sendo toda ambiguidade excluída. Por ser um conceito muito complexo, muitos autores gostam de utilizar metáforas para definir o significado de cultura organizacional, assim como Morgan (1996) que defende que a palavra 'cultura' para as organizações derivou da ideia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Ao falar-se de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais contínuos.

Para Schein (1992), o conceito de cultura organizacional é tido como um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu na medida em que resolvia seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Desta maneira, a cultura organizacional não é formada acidentalmente ou espontaneamente. Ao invés disto, seu papel está bem orientado com propósitos específicos e criados, porque uma ou mais percepções individuais coordenadas com ações regulamentadoras de um número de pessoas podem realizar algo que individualmente não seria possível (SCHEIN, 1992).

A cultura pode ser analisada em diferentes níveis. O termo “nível” diz respeito ao grau que o fenômeno cultural é visível ao observador. Esses níveis alcançam desde manifestações tangíveis e abertas que podem ser vistas e sentidas – os artefatos – até seu extremo oposto, ou seja, aqueles níveis profundamente arraigados, inconscientes, que constituem as premissas básicas e são a essência última da cultura (SCHEIN, 1992). Muitos autores, como Alvesson (2002), entendem que a separação por níveis como uma abordagem funcionalista/pragmática e a sua consequência é que a cultura tende a ser reduzida a aspectos limitados deste fenômeno, que são percebidos diretamente relacionados com a eficiência organizacional.

Entretanto, mesmo que para alguns autores este impacto seja limitado, entende-se que a cultura, sob uma perspectiva integradora, é gerenciável e que possui uma finalidade de obter mais comprometimento, qualidade e produtividade dos seus funcionários. Ouchi (1981) elucida bem o objetivo da perspectiva integradora quando utiliza a "Teoria Z" e explica que há uma preocupação holística com o bem-estar dos empregados em uma perspectiva de longo prazo no que diz respeito às decisões das pessoas. Há um compartilhamento de valores que geram comportamentos e pensamentos semelhantes, em vez de regras e de burocracia. Neste ambiente existe uma preocupação com o bem-estar físico e psicológico dos funcionários criando uma perspectiva de permanência destes por longo prazo.

Uma das estratégias utilizadas pelas empresas para difundir a cultura organizacional é o processo de socialização organizacional, pelo qual o indivíduo aprende valores, normas de comportamentos esperados, que permitem a ele participar de uma organização. Verifica-se também a aculturação e a persuasão dos indivíduos para que adotem certas atitudes e crenças organizacionais, que se dão por meio de treinamentos e de pressões sociais (SCHEIN, 1992). Sobre este enfoque, cabe então aos gestores desenvolverem ações capaz de viabilizar a transmissão das soluções dos problemas para implantar a cultura organizacional, tendo como cerne as práticas de “gestão de pessoas” (RODRIGUES, 1997).

Nesta mesma linha Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988) assumem que a socialização pode ser vista como uma forma de integração social e transmissão da cultura organizacional, na qual consiste em uma estratégia para obter a congruência das metas organizacionais e das individuais. Reforçando a ideia de estratégia para esta finalidade, o

CÂMARA, Ariadne Arruda. Estudo de caso: O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.4, p.80-97, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

autor Van Maanen (1996) enfatiza que grande parte do controle sobre o comportamento do indivíduo nas organizações é resultado direto da maneira pela qual a pessoa é processada. Ao dirigir uma atenção concentrada e detalhada ao ponto de ruptura ou de transição na carreira de uma pessoa, muito pode ser ganho em termos de conhecimento de como as organizações moldam os desempenhos e as ambições de seus membros.

5. Conclusão

As organizações atualmente demandam grande dinamismo por parte de seus colaboradores que exigem novas posturas e novas soluções para problemas que, cada vez mais, envolvem criatividade e inovação, comprometimento das pessoas envolvidas, liderança, comunicação e motivação. Em resposta a esta realidade que as organizações enfrentam, busca-se por meio da compreensão da cultura organizacional e da socialização uma estratégia para manter a organização unida, forte e consistente, a fim de que os membros organizacionais assumam os ideais organizacionais e compartilhem desses pressupostos e valores para trabalharem para um objetivo comum que é o sucesso da organização. Desta maneira, criar um clima favorável e maior satisfação no emprego é o que leva ao aumento da produtividade. Assim, uma cultura forte e unitária gera maior retorno sobre o investimento econômico nas organizações.

O papel da cultura organizacional não é outro senão manter a organização unida em torno de propósitos específicos e bem alinhados, a partir de ações regulamentadoras e da gestão de pessoas, em cujo processo os gestores são os responsáveis. A cultura possui funções específicas e claras, como criar uma distinção entre uma organização e outra; proporcionar um senso de identidade entre seus membros; facilitar o comprometimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais; e estimular a estabilidade do sistema social.

Assim, uma estratégia interessante para a gestão de pessoas, com a finalidade de difundir a cultura organizacional, é a socialização. Por meio do processamento de pessoas, estas adquirem o conteúdo e experiências que permitem aos indivíduos assumirem novos cargos, status, ou papéis na organização. É mais óbvia sua identificação quando o indivíduo é contratado, promovido ou rebaixado de cargo, e, em geral, menos aparente, quando ocorre apenas uma modificação de tarefa, substituição de um colega ou transferência do local de trabalho.

CÂMARA, Ariadne Arruda. Estudo de caso: O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.4, p.80-97, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

Estratégias para promover a cultura organizacional não faltam, por exemplo, se o objetivo é promover um alto grau de similaridade de ideias e de ações entre os novatos, uma combinação de estratégia formal e de despojamento seria mais eficiente. Se a diversidade for desejada, a melhor opção seria a estratégia informal e individual. Porém, se a intenção é preparar um grupo passivo e coeso, a melhor opção seria a combinação de estratégias formais, coletivas, sequenciais e por despojamento.

Entretanto, a socialização para os novos membros não vai, isoladamente, garantir a perpetuação da cultura na organização. Este é um processo contínuo no qual ações isoladas não serão suficientes para promover sua continuidade. Na verdade, os gestores devem ter uma preocupação com os demais membros do grupo, para certificar-se de que todos possuam os mesmos valores e pressupostos internalizados. É neste sentido que o papel da cultura organizacional se torna evidente, em que todos devem ter o compartilhamento de um senso comum sobre a realidade, capaz de integrar todos os aspectos da prática social. Cabe então aos gestores utilizarem toda sua criatividade e suas experiências para este objetivo.

3. Referências Bibliográficas:

ALVESSON, Mats. ***Understanding organizational culture***. London: Sage Publications, 2002.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

CHAO, Georgia T. et al. "**Organizational socialization: its content and consequences**". In: *Journal of applied Psychology*. Washington: v. 79, n. 5, p. 730-743, out. 1994.

COUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: EDUSC, 1999.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. ***Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life***. Cambridge: Perseus, 2000.

- CÂMARA, Ariadne Arruda. Estudo de caso: O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.4, p.80-97, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1996.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.
- GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1988.
- MARTIN, Joanne. **Culture in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press. 1992.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OUCHI, Willian G. **Teoria z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- RODRIGUES, Suzana Braga. “**Cultura corporativa e identidade: Desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira**”. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v.1, n.2, p. 45-72, Maio/Ago. 1997.
- SAFFOLD III, Guy S. “**Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond strong culture**”. *Academy of Management Review*, v.13, n.4, p. 546-558, 1988.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Sage, 1992.
- TORRES, Leonor Maria de Lima “**(Re) Pensar a cultura e a formação em contexto de trabalho: tendências, perspectivas e possibilidades de articulação**”. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 10, n. 19, jan./jun. 2008, p. 180-211.
- VAN MAANEN, Jon. “**Processando as pessoas - estratégias de socialização organizacional**”. In FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. 170 p. 45-62.

As principais perspectivas teóricas	Definição
Perspectiva da Integração	Centra-se nas manifestações de uma cultura que têm interpretações mutuamente consistentes. O retrato desta perspectiva é de uma cultura que se vê em consenso em toda a organização. Na perspectiva da integração, a cultura é aquilo que é evidente, sendo toda ambiguidade excluída. Pode-se resumir em uma metáfora, e dizer que a cultura é sólida como uma obra feita em uma pedra só, que reflete o mesmo modo de agir das pessoas, não importando o ângulo pelo qual se observa.
Perspectiva da Diferenciação	Esta perspectiva foca em estudos sobre manifestações culturais que têm interpretações inconsistentes. Ao contrário da integração, geralmente aprova-se as diferenças e as incoerências como inelutáveis e desejáveis. Vozes discordantes, assim como as subculturas, não são silenciadas ou ignoradas. Existem casos em que as subculturas vivem harmonicamente, e em outros casos elas são conflitantes. A diferenciação procura o consenso entre as diferentes subculturas.
Perspectiva da Fragmentação	Foca-se em uma multiplicidade de interpretações que não convergem para um consenso coletivo, que é característico da perspectiva da integração e não cria um consenso das subculturas como é característico da perspectiva da diferenciação. Em vez disso, a fragmentação trabalha com múltiplos pontos de vista que vivem em constante evolução.

Quadro 1: As principais perspectivas teóricas da cultura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora em 2010, adaptado de Martin (2002)

Principais categorias da cultura	Definição
Regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem	A linguagem utilizada, as tradições e os costumes que evoluem, os rituais empregados em uma extensa variedade de situações.
Normas do grupo	Os padrões implícitos e os valores que evoluem em grupos de trabalho.
Valores expostos	Os princípios e valores articulados e publicamente anunciados que o grupo proclama estar tentando atingir, tais como qualidade do produto ou liderança em preço.
Filosofia formal	Os princípios ideológicos e as políticas que guiam as ações do grupo em relação aos acionistas, aos clientes e a outros <i>stakeholders</i> .
Regras do jogo	As regras implícitas para ser bem sucedido na organização, os macetes que um recém-chegado deve aprender para ser aceito pelo grupo, o jeito que se faz as coisas na organização.
Clima	O sentimento que é gerado num grupo pelo <i>layout</i> físico e o modo como os membros da organização interagem uns com os outros, com clientes ou com estranhos.
Habilidades incorporadas	As competências especiais que os membros do grupo demonstram ao realizarem determinadas tarefas e a habilidade de fazerem coisas, que são passadas de geração a geração sem necessariamente estarem articuladas por escrito.
Hábitos de pensamento, modelos mentais e/ou paradigmas linguísticos	As estruturas cognitivas compartilhadas que guiam as percepções, os pensamentos e as linguagens usadas pelos membros de um grupo e são aprendidas pelos novos membros no processo de socialização inicial.

Significados compartilhados	O entendimento tácito que emerge quando os membros do grupo interagem.
Metáforas ou símbolos integrativos	As ideias, os sentimentos e as imagens que os grupos desenvolvem para se caracterizar, que pode ser ou não apreciado conscientemente, mas estão incorporados em edifícios, em <i>layout</i> dos escritórios e em outros artefatos materiais do grupo.

Quadro 2: As principais categorias da cultura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora em 2010, adaptado de Schein (1992)



Figura 1: Os níveis de cultura

Fonte: Elaborado pela autora em 2010, adaptado de Schein (1992).

Estratégia	Definição
Formais e Informais	Quanto mais formal for o processo, mais o papel de novato é segregado e especificado. A aprendizagem informal ocorre quando o novato é colocado em sua posição organizacional designada e deve aprender informalmente as práticas reais em seu departamento.
Coletivo e Individual	Como os próprios nomes estabelecem na forma coletiva, os indivíduos são agrupados e recebem um conjunto de experiências idênticas, na busca de um resultado similar; em contrapartida, o uso individual leva a visões menos homogêneas.
Sequenciais e Não Sequenciais	Socialização sequencial está relacionada a processos transitórios pelo qual o trabalhador deve passar para exercer um papel ou ocupar uma posição na organização.
Fixas e Variáveis	Sobre estes dois polos entende-se que o primeiro propicia ao trabalhador uma ideia exata do seu tempo de transição, enquanto que o segundo não oferece aos indivíduos uma notificação exata do seu avanço nas posições possíveis de se galgar na organização.
Séries e Isoladas	A primeira prepara o indivíduo para assumir papéis similares e busca garantir que a organização não mudará durante um longo período; por outro lado, a segunda proporciona ao trabalhador uma possibilidade de ser criativo e original.
Investidura e Despojamento	Busca confirmar ou destruir a identidade do funcionário; no primeiro caso, a organização investe, tirando vantagens das habilidades do trabalhador, em contrapartida, ao efetuar desinvestimento, a organização tenta despojar o funcionário de certas características.

Quadro 3: As estratégias de socialização organizacional

Fonte: Elaborado pela autora 2010, adaptado de Schein (1992)