

**Táticas de Socialização Organizacional como forma de transmissão da Cultura Organizacional: estudo exploratório com trainees da Geração Z**

**PAULO DUQUE PEREIRA DA SILVA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**DARCY MITIKO MORI HANASHIRO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## **Táticas de Socialização Organizacional como forma de transmissão da Cultura Organizacional: estudo exploratório com trainees da Geração Z**

### **INTRODUÇÃO**

Na dinamicidade da vida humana, encontra-se o ser humano em uma contínua relação de intersubjetividade: além de se relacionar consigo próprio e com o mundo, está em constante encontro com outros seres humanos; assim, constrói a sociedade e a cultura ao qual está atrelado. No ambiente organizacional, pode-se compreender que pessoas se encontram e mantêm processos relacionais, a partir dos quais a cultura organizacional é formada. Se a cultura é compartilhada, há processos de formação e construção da mesma, implicando também na sua transmissão.

A socialização organizacional é um dos processos pelo qual ocorre a transmissão da cultura organizacional: mediante o desenvolvimento da aprendizagem, adaptação ou aculturação, indivíduos que passam por transições entre fronteiras organizacionais se deparam com valores organizacionais, normas de comportamento, políticas organizacionais, procedimentos e outros meios estabelecidos organizacionalmente de modo a se assumir um determinado papel (ASHFORTH; SLUSS; SAKS, 2007; SAKS; UGGERSLEV; FASSINA, 2007). O processo de socialização pode ocorrer durante toda a carreira de um indivíduo, visto que pessoas transitam nas e entre organizações, a novidade é fenômeno constante nas organizações contemporâneas e a cultura possui dinamicidade. Ainda assim, o processo mais visível de socialização organizacional é o que ocorre com recém-admitidos, já que é necessária uma aprendizagem e aculturação ágil, com o intuito de se assumir mais plenamente a função a que se foi designado (SAKS; ASHFORTH, 1997; ASHFORD; NURMOHAMED, 2012).

A pesquisa em socialização organizacional tem se desenvolvido desde a década de 1970, com trabalhos realizados com públicos diversos. Destacam-se, aqui, estudos sobre o papel da idade como um preditor para o comportamento do novato no processo de socialização (FINKELSTEIN; KULAS; DAGES, 2003), um comparativo da socialização organizacional ocorrida entre estudantes das Gerações X e Y (DOW, 2015) e com a Geração Y (JEANNEROD-DUMOUCHEL, 2016), e a identificação das táticas utilizadas com trainees de vendas e marketing (COMMEIRAS; LOUBES; BORIES-AZEAU, 2013). A contribuição da presente pesquisa é a de compreender as táticas utilizadas com a Geração Z, já que não se encontraram estudos com a referida geração. A importância de se abordar essa lacuna é a de compreender as características da Geração Z quanto ao processo de socialização organizacional e também como as organizações têm se portado diante da geração mais recente no mercado de trabalho, trazendo indicações para uma gestão mais assertiva.

O problema de pesquisa pode ser formulado na seguinte questão: as táticas de socialização implementadas por organizações e seus resultados esperados se adequam às características de trainees pertencentes à Geração Z? Por conseguinte, o objetivo do presente estudo é de compreender se a tipologia das táticas de socialização organizacional como forma de transmissão da cultura organizacional e os resultados esperados desse processo, realizados por organizações brasileiras, se adequam às características da Geração Z.

Após esta introdução, o artigo discute algumas abordagens sobre o processo de socialização organizacional, fundamenta o conceito de gerações em organizações e apresenta características das gerações atuantes no mercado de trabalho atual. Depois, descreve os procedimentos metodológicos, analisa os resultados encontrados e apresenta discussões, concluindo-se com observações sobre as contribuições, limitações e propostas para pesquisas futuras.

## **SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E TRANSMISSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: PROCESSO DE ADAPTAÇÃO E APRENDIZAGEM**

As organizações, enquanto constituídas por seres humanos, adquirem a característica de socialização. Por isso, são atores sociais, capazes de se comportarem de forma intencional e com propósito, influenciando indivíduos, moldando comunidades e transformando seus ambientes. Como consequência dessa visão, em todo momento em que se encontram na organização, seus membros experimentam uma cultura, basicamente distinta de sua cultura pessoal, influenciando seus modos de pensar, sentir e fazer. Há um processo de transmissão da cultura organizacional formada (e, diga-se, em formação) e compartilhada entre as diferentes gerações na organização.

Compreende-se cultura organizacional como um fenômeno produzido em cada organização através do compartilhamento de crenças, valores, pressupostos, pensamentos, ações e experiências, expressa particularmente em manifestações culturais (MARTIN, 2002), até que se atinja significação e reinterpretação, transformando o compartilhamento em um sistema de símbolos e *sensemaking* (HARRIS, 1994). A cultura tem o poder de formar uma unidade no nível organizacional, criando identidade e identificação nos membros organizacionais (e *stakeholders*), o que acaba por diferenciar organizações (ASHFORTH; MAEL, 1989). No ambiente organizacional, a cultura é a forma como os membros encontraram para responder aos problemas que foram surgindo ao longo do percurso de construção, desenvolvimento e consolidação organizacional, percebendo-a como uma resposta natural ao ambiente, mantida e transmitida para se dar sentido aos problemas e encontrar sobrevivência (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; ANTONACOPOULOU; PESQUEUX, 2010); enquanto modo de encarar com os problemas que vão se manifestando, se enraíza nas consciências e no comportamento dos que dela compartilham.

Uma forma de “tensão” encontrada em ambientes organizacionais é o da ansiedade provocada pelo processo de socialização e do impacto que um novo membro ocasiona ao adentrar o ambiente de trabalho (VAN MAANEN, 2012). Por conseguinte, o processo de transmissão da cultura organizacional não ocorre de modo suave ou sem dificuldades: por um lado, os novos membros permanecem inseguros e ansiosos quanto ao novo, diminuindo tais sentimentos com a aprendizagem das exigências funcionais e sociais para assunção de seu papel, além de trazer inovações e possibilidade de mudança, resistência ao trabalho ou à forma como é realizado, e valores ou finalidades diferentes das dos demais do grupo; por outro, os membros mais antigos encontram maneiras de garantir que o trabalho seja realizado, apesar da entrada de um novato ser uma novidade, e indicar a eles as tradições como modo de sobrevivência (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979).

Os estudos sobre socialização se iniciaram com a sociologia e foram empregados pelos pesquisadores em administração nos processos organizacionais. Na sociologia, é concebida como o processo de construção de identidades: ela é construída no decorrer da infância e reconstruída ao longo da vida; o indivíduo a desenvolve em conjunto com os outros, não sendo construída sozinha, mas dependente dos juízos dos outros e das próprias orientações e autodefinições; a identidade é produto de sucessivas socializações (DUBAR, 2005). Em vista da formação da identidade pessoal e social, o indivíduo é ensinado e aprende a construir seu próprio mundo, onde se torna um ator social (DUBAR, 2005) e adquire conhecimentos, habilidades e disposições para se tornar um membro efetivo de grupos e da sociedade (BRIM, 1968). Berger e Luchmann (2004) distinguem entre socialização primária, que ocorre na infância e em que a criança absorve o mundo social que vive através do aprendizado da linguagem, e socialização secundária, tratando-se da interiorização de subdivisões de mundos institucionais especializados e aquisição de saberes específicos.

A socialização organizacional é tida como uma socialização secundária e entendida como o processo pelo qual a cultura organizacional é transmitida: um indivíduo adquire o

conhecimento social e habilidades necessárias para assumir um papel social (experiências de aprendizagem), sendo estruturada por outras pessoas dentro da organização (transmissão de papéis e regras) (TAORMINA, 2009). Portanto, trata-se da transmissão de valores, crenças, habilidades, atitudes, comportamentos, conhecimento social e outros fatores que contribuam para a efetividade do membro da organização (LOUIS, 1980; ASHFORTH; SAKS; LEE, 1997), tal como o aprendizado e o ajustamento que indivíduos passam quando assumem novas funções (WANBERG, 2012). O novato passa por um processo de aprendizagem cognitiva e emocional: por um lado, precisa se posicionar perante o novo ambiente, se adaptar e possivelmente mudar de atitudes e mentalidades; por outro, necessita desenvolver crenças, princípios e conhecimentos, a partir do aprendido, sobre como conduzir as forças na vida organizacional, criando uma visão de mundo da organização (ASHFORTH *et al.*, 2007). Envolve esforços por parte da organização (acolhimento dos novatos pelos novos companheiros de trabalho) e do indivíduo (adaptação ao novo ambiente de trabalho).

O processo de socialização organizacional ocorre sempre que um indivíduo cruza fronteiras dentro de uma organização, podendo ocorrer ao longo de toda a carreira do trabalhador. A literatura apresenta três formas de cruzamento de fronteiras: entre o exterior e o interior de uma organização (particularmente quando um novato entra em uma organização), entre grupos em uma organização (por exemplo, quando um empregado é transferido para um novo grupo na organização) e entre níveis em uma organização (quando um empregado é promovido, por exemplo) (ASHFORD; NURMOHAMED, 2012).

Ashford e Nurmohamed (2012), ao analisar as tendências de pesquisa em socialização organizacional, indicaram que a literatura abordou três focos de análise: organizacional, individual e integrador. As primeiras pesquisas em socialização organizacional tinham foco organizacional, colocando sua ênfase nas práticas que as organizações realizam para produzir os resultados desejados quando indivíduos são contratados (reduzindo sua análise aos denominados *newcomers*). Tinham uma abordagem mais funcionalista e enfocavam os modos com os quais as organizações socializam os recém-chegados, destacando-se as táticas de socialização organizacional (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; JONES, 1986; SAKS; ASHFORTH, 1997). Reduziram-se na ênfase aos processos de socialização de novatos em detrimento de outras transições e ao período de entrada em detrimento de outras transições (ASHFORD; NURMOHAMED, 2012). Como tais abordagens enfatizavam a atividade organizacional, uma segunda vertente de pesquisa procurou focar as experiências individuais, ou seja, o modo como os indivíduos experienciam ou passam pelo processo de socialização, interessando-se na busca de informação e *feedback*, enquadramento de perspectiva e construção de redes de relacionamento. Partindo de uma abordagem desenvolvimentista, autores destacaram o indivíduo e seus aspectos cognitivos, particularizando os estágios de socialização organizacional (FELDMAN, 1976; 1981; DUBINSKY; HOWELL; INGRAM; BELLENGER, 1986); outro grupo analisou os processos cognitivos relativos aos conteúdos do processo de socialização e a busca de informações pelo indivíduo com o estudo das táticas de proatividade (MILLER; JABLIN, 1991; OSTROFF; KOZLOWSKI, 1992; ASHFORTH *et al.*, 2007). Terceira perspectiva buscou integrar ambas abordagens: tanto a organização quanto o indivíduo são cruciais para um processo de socialização bem-sucedido. As teorias integradoras articularam diferentes ângulos, com níveis múltiplos de análise (como o individual, grupal, organizacional e societal) e seus possíveis encadeamentos (BLAKE; MENDENHAL; ODDOU, 1991; SAKS; ASHFORTH, 1997; TAORMINA, 1997).

Isto posto, o primeiro modelo que se mostrou teoricamente testável e validado foi a Tipologia das Táticas de Socialização Organizacional como proposto por Van Maanen e Schein (1979). Ao buscar compreender as ações das organizações para apoiar quem passa por um processo de socialização organizacional em vista de torná-lo um membro efetivo da organização, o modelo avalia a relação entre a estrutura organizacional (táticas) e as respostas

comportamentais resultantes no processo (papéis). As ações realizadas pelas organizações podem ser classificadas em seis táticas ou estratégias bipolares: coletiva/individual, formal/informal, sequencial/aleatória, fixa/variável, serial/isolada, investida/despojada. Para os autores, tais táticas influenciam a orientação dos papéis que os novatos venham a adotar e seu ajustamento na organização. Podem resultar em três diferentes respostas por parte do indivíduo: adesão (aceitação dos papéis sociais como tradicionalmente praticados), inovação de conteúdo e inovação de papel (atuações direcionadas para criar novos papéis sociais e proposições de mudanças).

Jones (1986) operacionaliza o modelo de Van Maanen e Schein (1979). Indica dois tipos de táticas de socialização: a socialização institucionalizada (táticas coletiva, formal, sequencial, fixa, serial e investida), que auxilia os novatos a aceitar passivamente os papéis presentes na organização e a manter o *status quo*; e a socialização individualizada (táticas individual, informal, aleatória, variável, isolada e despojada), que os encoraja a questionar o *status quo*, criar seus próprios papéis e a inovar. Também distingue as táticas segundo seus focos: contextual (coletiva/individual e formal/informal), quanto ao fornecimento de informações para os novatos; conteudal (sequencial/aleatória e fixa/variável), tratando do conteúdo da informação transmitida através da socialização; e aspecto social (serial/isolada e investida/despojada), já que implica outros membros da organização. A figura a seguir resume a tipologia de Van Maanen e Schein (1979) e sua operacionalização por Jones (1986):

**Figura 1** – Tipologia das táticas de socialização organizacional.

		TIPOS DE TÁTICAS	
		INSTITUCIONALIZADAS	INDIVIDUALIZADAS
<b>FOCOS DAS TÁTICAS</b> ASPECTOS SOCIAIS CONTEÚDO CONTEXTO	AGRUPAMENTO	<b>COLETIVA:</b> agrupamento de novatos para socializá-los através de um conjunto comum de experiências	<b>INDIVIDUAL:</b> socialização individualizada através de um conjunto exclusivo de experiências
	SEGREGAÇÃO	<b>FORMAL:</b> segregação de novatos, por tempo determinado, dos demais membros da organização	<b>INFORMAL:</b> sem segregação, não havendo distinção entre novatos e membros da organização
	PROGRESSÃO	<b>SEQUENCIAL:</b> há uma sequência fixa de etapas até a assunção do cargo, com um processo de transição	<b>ALEATÓRIA:</b> há uma progressão ambígua ou dinâmica de etapas, sem um processo de transição
	PERIODICIDADE	<b>FIXA:</b> há um cronograma para a assunção do cargo	<b>VARIÁVEL:</b> há um processo variável para assunção do cargo, sem um cronograma
	ACOMPANHAMENTO	<b>SERIAL:</b> o novato é socializado por membro experiente e através de normas institucionalizadas	<b>ISOLADA:</b> o novato não é socializado por membros experientes e sem regras pré-estabelecidas
	IDENTIFICAÇÃO	<b>INVESTIDA:</b> afirma-se a identidade e as características do novato	<b>DESPOJADA:</b> nega-se ou destrói-se a identidade e as características do novato

Fonte: adaptado de Jones (1986) e Ashforth *et al.* (1997).

Além das propostas por Van Maanen e Schein (1979), estudos indicam diferentes táticas. Van Maanen (2012) propõe a tática bipolar competição/concurso: com a tática de competição, cada indivíduo atua por conta própria e não procura o apoio do grupo para ações em conjunto; e na tática de concurso promovem-se ações que acarretem na participação e cooperação entre membros do grupo. Malik e Manroop (2017) propõem que as táticas usuais empregadas pelas organizações e identificadas pela literatura sejam adequadas ao público-alvo do processo de socialização, o que denominam de táticas de socialização customizadas: combinam táticas já existentes (as táticas formal, aleatória, variável e serial) com duas novas táticas, a dual (combinação das táticas individual e coletiva) e a integrativa (aculturação dos novatos).

Van Maanen e Schein (1979) e Jones (1986) sugerem que diferentes táticas produzem diferentes efeitos sobre os indivíduos que estão no processo de socialização, sendo que umas têm mais resultados positivos que outras, porque diferentes táticas oferecem informações de diferentes modos. Jones (1986) apresenta seis variáveis de resultado, resultante do processo de socialização: orientação de papéis (papéis passivos ou inovadores), conflito de papéis, ambiguidade de papéis, satisfação no trabalho, intenção de saída e comprometimento. Ashforth *et al.* (2007) acrescentam outros resultados do processo de socialização, tais como o

desempenho, a autoavaliação do desempenho, a identificação organizacional e inovação. Em uma meta-análise quanto aos resultados das táticas, Saks, Uggerslev e Fassina (2007) os reagruparam nas táticas relacionados ao contexto, conteúdo e aspectos sociais.

No processo de socialização do novato, duas perspectivas integram os estudos. Uma primeira perspectiva abrange os fatores de nível individual que influenciam nos processos de socialização, onde as táticas individuais estão orientadas para a mudança e inovação no papel (ASHFORTH; SAKS, 1997; KIM; CABLE; KIM, 2005; COOPER-THOMAS; ANDERSON; CASH, 2012). Outro grupo trata do controle social por parte das organizações e ajudam a identificar os modos no qual as organizações podem criar ambientes para o melhor ajustamento possível do novato: táticas institucionalizadas tendem a resultar em uma melhor adaptação ao emprego (RIORDAN; WEATHERLY; VANDENBERG; SELF, 2001), aquisição de informação e atitudes de trabalho mais positivas (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2002), clareza no papel (BAUER *et al.*, 2007), comprometimento organizacional (FU; HSU; SHAFFER, 2008) e desenvolvimento de capital social (FANG; DUGGY; SHAW, 2011); o suporte organizacional pode influenciar positivamente na aprendizagem, nas normas de trabalho em grupo e na inovação no papel (PERROT *et al.*, 2014).

## **GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO**

A diversidade geracional no ambiente de trabalho é enfocada, nos estudos organizacionais, como um fenômeno crescente e desafiador para gestores e pesquisadores (KUPPERSCHMIDT, 2000). Tal diversidade é compreendida como um fenômeno organizacional (JOSHI; DENCKER; FRANZ, 2011; ALWIN; MCCAMMON, 2007), implicando na necessidade de sua compreensão e das diferenças que cada geração traz consigo ao adentrar no ambiente organizacional, a fim de que efetivamente seja gerida. Cada geração varia quanto a traços de personalidade, valores do trabalho, atitudes em relação ao trabalho, motivações e expectativas, preferências de liderança e trabalho em equipe, comportamentos de liderança e experiências profissionais, e padrões de carreira (MACKY; GARDNER; FORSYTH, 2008; LYONS; KURON, 2013; COSTANZA; FINKELSTEIN, 2015).

Conceitua-se geração como diferentes grupos de indivíduos que nasceram em uma mesma época, que partilharam das mesmas experiências histórico-sociais e foram criando identidades coletivas (JOSHI *et al.*, 2011); tais características culturais compartilhadas formam e sustentam o modo de vida e de visão de mundo de tais grupos (ALANEN, 2001). Cada indivíduo dentro de sua geração é ator ou protagonista de renovação social, porque a partir do confronto com as gerações precedentes e com as condições sociais diferentes que se apresentam, se adaptam e criam novas estruturas. As experiências histórico-sociais experimentadas durante a fase formadora das gerações moldam o comportamento dos indivíduos ao longo de toda a vida.

Dois perspectivas são dominantes nas ciências sociais aplicadas (LYONS; KURON, 2013). A perspectiva da sociologia política baseia o conceito de geração no entendimento da coorte: compreende cada grupo geracional como uma coorte de indivíduos, agrupados em função da idade e do ano de nascimento, ainda que sem apresentar características gerais comuns, mas que experimentaram um evento particular em um intervalo específico quando da passagem para a fase adulta (RYDER, 1965; ROSOW, 1978). A abordagem da sociologia da cultura entende gerações como forças sociais, enfocando a importância dos eventos históricos e culturais na formação dos membros de cada geração durante sua fase formativa; define geração como grupos de pessoas que nasceram na mesma época e que acabaram vivendo os mesmos acontecimentos histórico-sociais durante seu desenvolvimento, tendo em comum a mesma experiência que forma uma identidade histórica, influenciadores de valores, atitudes e crenças pessoais, possuindo, portanto, semelhança cultural; compreende que a ação de cada

geração, ao interagir com as outras gerações precedentes, pode originar tensões potenciadoras de mudança social (MANNHEIM, 1982; ALANEN, 2001).

Para operacionalizar o conceito de gerações, autores têm proposto coortes geracionais – alguns até mesmo propõem os termos geração e coorte como sinônimos (MARKERT, 2004). Coortes são agrupamentos de indivíduos em função da idade, ainda que sem apresentar características comuns (RYDER, 1965; ROSOW, 1978). Por conseguinte, são analisadas características comuns que os grupos geracionais apresentam, podendo-se, assim, realizar comparações intergeracionais. Emprega-se, aqui, as coortes apresentadas por Twenge (2017) para as gerações atualmente ativas no mercado de trabalho: Geração *Baby Boomer*, 1946–1964; Geração X, 1965–1979; Geração Y, 1980–1994; Geração Z, 1995–2012. Importante considerar que é possível estender o ano de nascimento para antes e depois das datas pré-definidas, conforme propõem os dados apresentados por Twenge (2017). Alerta-se para o fato de que as características geracionais apresentadas em cada coorte não devem pretender estereotipar os indivíduos, porém são generalizações ou caracterizações amplas que permitem um melhor entendimento do comportamento dos indivíduos (MACKY *et al.*, 2008).

A Geração *Baby Boomer* é extremamente trabalhadora e muito comprometida com seus objetivos pessoais e profissionais, possuindo forte senso de ética no trabalho; seus membros têm a necessidade de provar seu próprio valor e de fortalecer sua identidade profissional; caracteriza-se pelo trabalho excessivo, foco em resultados, resistência a mudanças e dificuldades com tecnologias digitais; tendem a ser mais conservadores, prezam pela hierarquia, tomam decisões de maneira firme e estão adaptados a ambientes rígidos. Acredita em empregos por toda a vida, que o trabalho deve ser uma parte importante da existência e em estruturas hierárquicas. Compartilham valores tradicionais relacionados ao cumprimento das obrigações em relação à carreira, lealdade à organização, cooperação e participação no trabalho; valorizam a estabilidade e o sucesso profissional, promoções, títulos e *status* (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000; VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012; WIEDMER, 2015).

A Geração X tende a ser mais cética e desconfiada da organização em que trabalha, não compartilhando do mesmo compromisso que tinham os *Boomers* – apesar de acreditar na importância do trabalho; trata a autoridade de maneira informal; engaja-se em trabalhos interessantes e eficientes, porque valorizam seu tempo pessoal e gostam de trabalhar em projetos autogeridos e independentes; realizam multitarefas e são tomadores de risco. Acredita nos códigos de vestimenta e comportamento no ambiente de trabalho; espera liberdade e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Compartilha de valores relacionados à qualidade de vida, horários flexíveis de trabalho, independência e trabalho individual; valorizam trabalhar para si próprios, a empregabilidade, o empreendedorismo e a sobrevivência/segurança (ZEMKE *et al.*, 2000; VELOSO *et al.*, 2012; WIEDMER, 2015).

A Geração Y busca crescimento de carreira dentro das organizações; deseja direção clara e apoio da gestão em suas atividades; procura flexibilidade e autonomia na realização de tarefas; possui a habilidade de lidar com novas tecnologias, preferindo empresas que adotam avanços tecnológicos; demonstra atitudes que expressam inquietação, contestação e insubordinação; compartilha informações e se relaciona especialmente no ambiente virtual, dentro e fora da organização; valoriza o equilíbrio entre trabalho e vida, integrando-os na busca por várias opções de trabalho. Valoriza o trabalho em equipe e no aprendizado constante, através da liberdade e da velocidade; deseja ser promovidos rapidamente; prefere o autoemprego, já que são empreendedores, ou multiemprego, ocupando vários cargos com diferentes carreiras (ZEMKE *et al.*, 2000; TWENGE, 2006; VELOSO *et al.*, 2012; WIEDMER, 2015).

Por fim, a Geração Z é caracterizada por um crescimento mais devagar, com a infância se estendendo por mais tempo; gasta maior tempo com a internet e a tecnologia; possui maior interação social digitalmente e menos pessoalmente, além de se tornarem mais individualistas; apesar de crescer com maior acesso ao conhecimento e à tecnologia, possui maior insegurança

e maior propensão a doenças mentais; preza pela segurança pessoal e não se envolve civicamente em comparação com outras gerações; rejeita regras tradicionais e tabus sociais sagrados, levando a um declínio da religiosidade, além de ser mais tolerantes e menos preconceituosos em relação a gênero, raça ou orientação sexual (aceitação, igualdade e liberdade de expressão); é insegura em relação ao trabalho e ao sucesso financeiro futuro; possui novas atitudes em relação a sexo, relacionamentos e filhos (TWENGE, 2017). Em relação ao trabalho, é experiente em tecnologia e prefere locais de trabalho com melhores recursos tecnológicos (conectividade); busca *feedback* constante (por conta de sua insegurança), objetivos claros, recompensas e desafios pessoais; sendo inseguro quanto ao futuro e sucesso profissional, busca resultados rápidos e flexibilidade; valoriza a ética no ambiente de trabalho; vê a hierarquia tradicional como sem sentido e procura maior liberdade no ambiente de trabalho (WIEDMER, 2015; CHILLAKURI; MAHANANDIA, 2018).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo visa compreender se a tipologia das táticas de socialização organizacional como forma de transmissão da cultura organizacional e os resultados esperados desse processo, realizados por organizações brasileiras, se adequam às características da Geração Z. Para atingir tal objetivo, propõe-se uma pesquisa exploratória com metodologia qualitativa, adequada para a proposta, já que são poucos os trabalhos conduzidos com a Geração Z no ambiente de trabalho e sobre o processo de socialização organizacional com trainees. Adotou-se como estratégia de pesquisa a entrevista em profundidade (*in-depth*) com roteiro semiestruturado. Esse instrumento permite descobrir conteúdos a partir das falas dos respondentes, na medida em que o assunto é explorado. Conforme Oppenheim (1992), busca-se a coleta de ideias em um ambiente de espontaneidade e a compreensão do que está por trás da fala: “o propósito da entrevista exploratória é essencialmente heurístico: desenvolver ideias e hipóteses de pesquisa, mais que juntar fatos e estatísticas. Está preocupada em tentar entender como pessoas comuns pensam e sentem sobre os tópicos concernentes à pesquisa” (p. 67, tradução nossa).

Foram realizadas entrevistas individuais e em grupo, com utilização de roteiro semiestruturado e perguntas em profundidade (*in depth*). Obteve-se acesso aos entrevistados através de contato pela rede social profissional LinkedIn, por conta da facilidade na busca do perfil do entrevistado; os dados foram coletados por entrevista através de vídeo chamada por Skype ou presencialmente, gravadas com a permissão dos participantes e posteriormente transcritas. Entrevistaram-se indivíduos que estavam passando por programas de trainees no momento da entrevista ou que tiveram a mesma experiência recentemente, gestores responsáveis por programas de trainees e membros de consultorias especializadas em processos de recrutamento e seleção, particularmente no desenvolvimento e acompanhamento de programas de trainees. Utilizou-se um roteiro de pesquisa com os dados do perfil sociodemográfico dos entrevistados e com perguntas abertas, adequadas para o perfil de cada profissional (trainee, gestor ou consultor); as perguntas versaram sobre o recrutamento e seleção para o programa de trainee, relato sobre a experiência no projeto, acompanhamento dos trainees pela empresa, conteúdos aprendidos e expectativas por parte das empresas e dos trainees quanto ao projeto, assim como perguntas abertas que foram surgindo ao longo das entrevistas.

As entrevistas individuais com os trainees e consultores ocorreram por meio de entrevistas on-line e as entrevistas em grupo e com o gestor ocorreram presencialmente na própria empresa. As entrevistas individuais tiveram uma duração média de 28 minutos e a entrevista em grupo durou cerca de 1 hora e 10 minutos. No âmbito dos trainees, foram entrevistados três mulheres e dois homens nas entrevistas individuais, e oito mulheres e um homem na entrevista grupal; entre os gestores e consultores, foram entrevistados duas mulheres e um homem. A idade dos trainees variou entre 23 e 27 anos, estando dentro da proposta flexível de coorte; o tempo de atuação dentro das empresas varia desde sete meses até um ano e meio;



os trainees eram pertencentes a empresas dos ramos de comércio farma, educacional, loja de departamento e de telecomunicações. O perfil de cada participante pode ser observado no quadro a seguir:

**Quadro 1** – Perfil dos participantes.

<b>Trainees</b>				
	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Área de atuação</b>
<b>Trainee 1</b>	Masculino	26	Administração de empresas	Operações
<b>Trainee 2</b>	Feminino	27	Gestão de políticas públicas	Operações
<b>Trainee 3</b>	Masculino	26	Engenharia mecânica	Projetos
<b>Trainee 4</b>	Feminino	23	Administração de empresas	Operações
<b>Trainee 5</b>	Feminino	23	Engenharia de produção	Recursos humanos

<b>Gestores e Consultores</b>					
	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de empresa</b>
<b>Gestor 1</b>	Feminino	30	Psicologia	Analista de recursos humanos	3 anos
<b>Consultor 1</b>	Masculino	24	Administração de empresas	Diretor comercial	2 anos
<b>Consultor 2</b>	Feminino	37	Pedagogia	<i>Head senior</i>	7 anos

<b>Trainees – Entrevista em grupo</b>				
	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Área de atuação</b>
<b>Trainee 1</b>	Feminino	23	Administração de empresas	Operações
<b>Trainee 2</b>	Feminino	23	Engenharia de produção	Recursos humanos
<b>Trainee 3</b>	Feminino	25	Psicologia	Recursos humanos
<b>Trainee 4</b>	Masculino	24	Engenharia de produção	Operações
<b>Trainee 5</b>	Feminino	23	Engenharia de materiais	Logística
<b>Trainee 6</b>	Feminino	23	Farmácia	Marketing
<b>Trainee 7</b>	Feminino	25	Engenharia de produção	Expansão
<b>Trainee 8</b>	Feminino	24	Gestão de agronegócios e administração	Comercial
<b>Trainee 9</b>	Feminino	23	Engenharia química	Operações

Fonte: elaborado pelos autores.

Para análise dos dados, optou-se pela Análise de Conteúdo Temática proposta por Bardin (2011). O intuito era de compreender a comunicação manifesta e latente nas falas dos respondentes e compará-las com as táticas de socialização organizacional. A Análise de Conteúdo seguiu a metodologia proposta por Bardin (2011) em três etapas: (1) Pré-análise: organização do material através da transcrição das entrevistas e organização em arquivos para facilitar a manipulação dos dados, elaboração de planilha para síntese das ideias, concepção dos indicadores e objetivos específicos que fundamentem a interpretação, e leitura flutuante do conteúdo enquanto primeiro contato com os documentos; (2) Exploração do material: identificação das unidades de registro e segmentos contéudais, e definição das categorias pré-definidas (táticas de socialização organizacional) e geração de nova categoria; (3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: condensação e destaque das informações para análise, reflexão embasada no material e apresentação das inferências.

Partiu-se de categorização pré-definida: a tipologia das táticas de socialização organizacional proposta por Van Maanen e Schein (1979). A análise mostrou a ocorrência das táticas bipolares coletiva/individual, formal/informal, sequencial/aleatória, fixa/variável, serial/isolada e investida/despojada; gerou-se uma categorização fora da tipologia proposta, que é a tática denominada desafiadora. As táticas aqui discutidas são analisadas em conjunto, já que “[...] tais dimensões táticas estão associadas umas com as outras” e “[...] o real impacto da socialização organizacional sobre um recruta é cumulativo” (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979, p. 68, tradução nossa).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os processos de recrutamento e seleção para os programas de trainee indicaram *processos formais e coletivos* em duas etapas: pré-seleção on-line, geralmente com provas no momento da inscrição; e seleção presencial, onde se utilizavam de diferentes estratégias, como dinâmicas de grupo, painéis e entrevistas. As entrevistas apontaram que ambientes mais descontraídos (*informais*) e em que os jovens se sintam mais à vontade no processo seletivo (*investidura*) podem ser mais vantajosos na seleção dos mesmos: deixar com que os jovens se expressem do modo como são, e não apenas realizar técnicas de compatibilidade de cargo com as características dos mesmos. Como apontou uma das trainees quanto aos processos informais: “acredito que, pra pessoas que eram mais tímidas, que eram mais introvertidas, isso facilitou muito. Então, eu achei que foi muito positiva assim, eu acho que eles puderam ver muito mais dos candidatos do que o processo padrão vê” (Trainee 3 – Entrevista individual); um dos consultores indicou que “a nossa carga é muito de escutar os jovens, dar espaços para serem eles mesmos” (Consultor 1), ressaltando a positividade de processos seletivos mais construtivos.

Os programas de trainee se iniciam geralmente com uma integração ou imersão. Esse agrupamento inicial (*táticas grupal e formal*) parece ter o objetivo de apresentar as áreas da empresa em que os trainees irão atuar, integração entre os participantes e os profissionais da empresa; apresentar a identidade e a cultura organizacional formal, conteúdos e informações sobre a história e dados da empresa; indicar os propósitos do programa de trainee; e questões burocráticas da empresa, bem como de gestão de pessoal. Outras táticas formais e coletivas utilizadas pelas empresas são reuniões periódicas, treinamentos e *workshops* mais específicos e cafés com executivos. Os participantes da entrevista em grupo avaliaram como importantes para sua formação e desenvolvimento atividades institucionalizadas, como treinamentos, palestras, reuniões periódicas e o mentoring estruturado; também a importância do *job rotation*: “é muito interessante que a gente tenha imersão em todas as áreas e a fundo, porque a gente tem um projeto em cada área” (Trainee 8 – Entrevista em grupo).

É perceptível, pela fala dos entrevistados, que entendem os processos formais, nos quais a empresa define uma estruturação de conteúdo e em que os trainees são separados do local de trabalho (VAN MAANEN, 2012), como importantes para sua formação e aprendizagem. O que poderia ser mais adequado às características do iGen são estruturas mais dinâmicas e com uso de tecnologia: os entrevistados acreditam que ser tais processos formais, mas precisam trazer sentido para eles (e tal sentido deveria ser explicitado) e atratividade, bem como o uso de táticas desafiadoras e inovadoras. Também é importante realizar a adequação desses treinamentos iniciais ao público jovem, como apontaram ambos os consultores entrevistados quanto às atividades por eles desenvolvidas, especialmente na fala do primeiro consultor: “A nossa facilitação na etapa inicial [...] busca dar muito espaço pro jovem, então a gente tem metodologias específicas para isso”.

Junto às táticas formais, mostraram-se importantes *táticas coletivas* para integração, pois leva-se à um grupo mais consistente. Essa integração é expressa em falas como “o intuito disso era que os trainees formassem um grupo de amigos” (Trainee 1 – Entrevista individual) e “foi

bem focado nessa parte pra todo mundo começar a interagir e facilitar nossa integração na empresa” (Trainee 3– Entrevista individual).

Consequências positivas advindas do uso das táticas coletiva e formal são uma maior coesão e homogeneidade entre os trainees, integração mais rápida e eficaz, formação de atitudes e valores, conhecimento da empresa e da cultura organizacional formal de forma mais rápida, formação generalista, permitindo que ao novato “[...] transferir, generalizar e aplicar quaisquer habilidades ou experiências aprendidas em um ambiente de socialização no novo cargo” (VAN MAANEN, 2012, p. 48, tradução nossa). Por outro lado, enquanto o processo formal transmite a cultura organizacional formal, o trainee se depara com um choque com a cultura organizacional informal, pois percebe que há uma incongruência entre ambas, o que gera ansiedade, pois a formalidade fez com que o trainee simpatizasse com a cultura organizacional inicialmente apresentada.

*Táticas individuais* no início do programa de trainee não se mostraram eficientes pela fala dos entrevistados, visto que causa maior ansiedade e insegurança, sendo mais viável um acompanhamento contínuo no início do programa: “Eu acho que a autonomia me dá motivação, mas me dá muita ansiedade também, porque eu sou muito autocrítica, então às vezes eu acho que eu nunca to fazendo bem suficiente, então parece que eu nunca vou ter tempo de fazer tudo que eu quero. Então é bom pra empresa, porque eu tenho um desempenho que eu não teria normalmente, mas é ruim para mim, porque é um pouco desgastante pra mim” (Trainee 5 – Entrevista individual).

Já as táticas formais não substituem o uso das *táticas informais*, já que o contato com o cotidiano organizacional permite contato com as práticas reais do local de trabalho (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979). Práticas informais permitem o conhecimento das subculturas presentes nas divisões da empresa: “A gente tem uma cultura, mas, mesmo assim, cada gerente tem uma forma de conduzir sua equipe e aí eu aprendi bastante com isso” (Trainee 4 – Entrevista individual). Como relatou uma das trainees (Trainee 4), a falta de um direcionamento inicial para as observações das lojas pertencentes à empresa permitiu não ir com um olhar enviesado e poder absorver o maior aprendizado possível.

No geral, os programas de trainee adotam mais *táticas variáveis* do que *fixas*. A tática fixa acontece quando se estabelece um cronograma preciso de etapas que a pessoa precisa passar a fim de assumir um novo cargo (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979); no presente caso, datação de como se procederão as etapas do programa de trainee. O que ocorre é uma apresentação de datas mais gerais, da duração total do programa, de reuniões e *workshops* periódicos, rodízios entre locais de trabalho. O que se observou é que táticas fixas, ou seja, um cronograma estruturado e seguido de forma mais ou menos à risca, traria mais vantagem para os objetivos do programa: “A gente acha legal ter um cronograma: onde estaremos em cada área, em cada mês, do começo ao fim” (Trainee 2 – Entrevista em Grupo). Mudanças repentinas e sem planejamento causaram grande frustração e ansiedade em uma participante: “Não havia um período para transição entre funções, particularmente quando o CEO resolve, sem consultar outros, realizar mudanças radicais no programa. E aí o CEO teve a ideia de mudar completamente o programa de trainee [...]”; “Tinha muita estrutura e tava muito bem desenhado o programa, mas que as mudanças foram muito constantes e às vezes isso impacta muito na sua motivação” (Trainee 1 – Entrevista individual). A entrevista em grupo apontou que um ponto a melhorar do programa é fixar um cronograma detalhado de cada etapa do processo

*Táticas seriais* se mostraram altamente relevantes na fala dos entrevistados, que indicam serem importantes para seu crescimento pessoal e profissional o acompanhamento por parte de membros experientes, *feedbacks* constantes, bem como objetivos de trabalho claros. Quando a tática serial é empregada adequadamente, ela se torna uma forma de motivação para os trainees e de mostrarem que estão crescendo com o aprendizado ensinado, bem como lhe proporciona

com condutas para organizar e compreender sua situação dentro da organização (VAN MAANEN, 2012). Se as táticas seriais não são bem desenvolvidas, pode-se desenvolver ansiedade e insegurança no trainee, particularmente quando a pessoa responsável pelo acompanhamento não mostra correspondência com o acompanhado. Relata uma das entrevistadas quanto ao seu mentor: “No começo tive dificuldade de lidar com ele, porque ele é uma pessoa que não fala muito, você tem que ficar provocando a conversa e eu achava que tinha que vir mais dele no início” (Trainee 5 – Entrevista individual).

Uma possível consequência negativa para a organização provinda do uso de táticas seriais é a estagnação e não aproveitamento de inovações que o novato pode trazer. Uma tática isolada pode permitir, portanto, que o trainee mostre sua potencialidade no local de trabalho e seja criativo: “[...] te deixar sem saber, sem muita ideia do que ia vir pela frente, eu acho que é muito importante também pra nossa adaptação, pra gente mostrar de fato o talento que eles tavam procurando né” (Trainee 4 – Entrevista individual). Por outro lado, já que “[...] é mais fácil aprender com outros que já estão ali, do que aprender por conta própria” (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979, p. 62, tradução nossa), uma falta de acompanhamento dos trainees gera grande ansiedade e o mesmo se sente até perdido. Situações que os entrevistados veem como negativa e que ocorreram nos seus programas foram as contínuas trocas de membros acompanhantes, falta de acesso aos mesmos, mudança repentina e sem planejamento do programa, que geraram sentimentos de “[...] eu fiquei até meio jogada depois”, “[...] então assim eu fiquei bem solta, bem perdida” (Trainee 2 – Entrevista individual). Tal situação gera ansiedade e o indivíduo precisa aprender por conta própria ao longo do programa.

Por outro lado, *táticas isoladas* apareceram como importantes para o desenvolvimento da criatividade e desenvolvimento profissional, visto que os jovens entrevistados preferem maior liberdade para atuar dentro de organizações e poder mostrar o seu potencial. Ainda assim, é preciso que haja melhor acompanhamento e apoio para tomada de decisão, ainda mais quando se encontra em uma cultura organizacional em que há forte dissonância entre o que a empresa apresenta como cultura e o que realmente ela é. Quanto às possíveis consequências negativas do uso de táticas isoladas, os trainees propuseram que, logo no início do programa, fosse realizada uma avaliação das características e competências de cada trainee, a fim de encaixá-lo corretamente em alguma área da empresa, e realizar reavaliações constantes, para não deixar o indivíduo solto pela empresa: “[...] é que a gente possa realmente escutar e que cada um visse pra onde cada um quer ir, porque eu vejo que a gente vai ter pessoas e a gente vai perder pessoas por conta disso” (Trainee 1 – Entrevista individual) e “[...] o pessoal do RH de cultura e gestão veio fazer uma pesquisa com a gente pra saber quão satisfeito você tá com o que você tá desempenhando [...], mas depois não se deu continuidade nas avaliações” (Trainee 2 – Entrevista individual).

A *tática investida ou de construção* busca aproveitar as características do indivíduo (habilidades, valores e atitudes) em benefício da própria organização, não procurando mudá-lo ou anulá-lo (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979). Quando a cultura organizacional da empresa é mais compatível com as características do indivíduo, melhor parece ser a investidura. Os trainees indicaram tal processo como mais benéfico, trazendo maior confiança para iniciar na organização, aumenta a identificação com a empresa e diminui a ansiedade. Um entrevistado relatou que sua empresa investe na pessoa e aproveita o que ele pode trazer de diferente: “Eu acho que é até o que eles deixam muito claro mesmo assim, é que eles não tão simplesmente capacitando, eles tão de fato investindo na pessoa pra que ela siga uma carreira. Eles esperam que nós vamos assumir, eles esperam que a gente vai assumir cada vez mais projetos, de maior destaque, maior complexidade, eles querem que a gente cresça, que a gente traga essa visão *fresh* do mundo aqui fora, da conectividade, da transformação digital, trazer tudo isso para dentro de uma maneira nova, que eles ainda não têm” (Trainee 3 – Entrevista individual). Uma característica marcante da Geração Z é a mudança de paradigmas quanto à concepção de

carreira e de trabalho: o trabalho possui importância quando ele possui algum sentido para o jovem e não tem a mesma centralidade do que em gerações anteriores. As empresas que mantêm programas de trainee precisam valorizar as características de cada trainee e trazer sentido para o trabalho do jovem.

Já a *tática de despojamento ou desconstrução* parece ter causado maior ansiedade, pois é quando a empresa não busca aproveitar as características pessoais do novato e impõe outras, menos adequadas. Ações realizadas pelos programas de trainees, nesse sentido, foram mudanças drásticas de locais de trabalho sem consentimento, não escuta do posicionamento do trainee, não procurar entendê-lo, não aproveitar suas características pessoais, encaixando-o em áreas mais compatíveis com seu perfil. Assim, surgem falas em que “eu acho que eles podem perder por conta de não olhar dessa forma” e “a empresa não tá muito preocupada com o que a gente quer, ela tá preocupada com o que ela precisa” (Trainee 1 – Entrevista individual).

Identificou-se uma possível tática de socialização organizacional, não prevista na literatura, que estaria muito adequada às características das Gerações Y e Z (KULTALAHTI; VIITALA, 2014; CHILLAKURI; MAHANANDIA, 2018): *táticas desafiadoras*. Tratam-se de atividades que desafiem as habilidades e capacidades do novato, buscando a estimulação de seu crescimento, desenvolvimento e adaptação ao ambiente organizacional. Os jovens estão interessados em projetos desafiadores e a realizar diferentes tipos de trabalho, ao contrário de realizar trabalhos sempre da mesma forma e de modo tradicional. É interessante para os programas de trainees criarem, continuamente, ambientes de trabalho desafiadores (HAAS, 2006), com métodos que permitam o uso da criatividade, da tecnologia, rotatividade entre áreas, flexibilização, criação de projetos inovadores e inusitados, permitindo liberdade para atuação e criação. Os entrevistados apontaram como momentos únicos em seu processo pelo programa: “E eu imaginava que teria esses desafios né. Eu tinha expectativa de assumir alguma coisa importante e ter meu destaque, e tenho sido atendido desde o início assim” (Trainee 3 – Entrevista individual).

Para a implementação de táticas desafiadoras, as entrevistas evidenciam a importância da implementação de uma estratégia para seu desenvolvimento por parte dos gestores. Os desafios propostos devem ser pensados para o crescimento e desenvolvimento do trainee, ao invés de trazer ansiedade e desconforto. O incremento de tarefas desafiadoras deve ser gradual, a fim de motivar e incentivar os novatos, para que no final do processo tenham melhor desempenho.

As táticas que se mostraram menos relevantes através da análise da fala dos entrevistados foram as *sequenciais e aleatórias*. Em geral, os programas de trainee não possuem processos transitórios para que, após a finalização do programa, assumam algum cargo ou função na empresa na qual estão. Em apenas uma das falas se indicou que uma empresa havia uma espécie de cerimônia para entrega de certificados, após a integração inicial – único momento em que se apresenta uma tática sequencial de socialização nas entrevistas, onde há um processo de transição ou sequências para se assumir novas posições (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979).

Os participantes da entrevista em grupo salientaram a importância da participação conjunta dos trainees no desenvolvimento e avaliação do programa: de acordo com o progresso do programa de trainee, este não deve ser impositivo, mas precisa contar com a participação dos próprios trainees, a fim de que suas percepções sejam compreendidas pelos gestores e o projeto seja melhor adequado. Esta participação ativa pode ser uma forma positiva de melhor adequação dos programas, que geralmente se mostram mais formalizados e formatados.

Como pode se observar nas descrições a partir das falas dos participantes das entrevistas, as diferentes táticas de socialização organizacional possuem papel fundamental para a compreensão da transmissão e assimilação da cultura organizacional: elas funcionam como reforçadoras da cultura (BAUER; MORRISON; CALLISTER, 1998). Ao adentrar em uma organização, o novato necessita assumir um determinado papel e aprender rapidamente os elementos constitutivos da cultura, sejam os modos de relacionamentos, as formas de realização

de seu trabalho, a constituição da organização em si, entre outros. Para isso, as organizações utilizam de diferentes táticas para reforçar a cultura, sejam elas empregadas de modo consciente ou não, intencionalmente ou não. Por conseguinte, em vista de melhor adequação das diferentes táticas empregadas, as organizações com programas de trainees necessitam de maior sensibilidade para com os membros da Geração Z e suas características – adotando táticas customizadas (MALIK; MANROOP, 2017); ao invés de utilizar de táticas que acreditem ser mais eficientes e adequadas para quaisquer públicos, é preciso que haja um processo de adequação à Geração Z, já que, como aponta a literatura sobre gerações em organizações, é um grupo que entra no mundo do trabalho com diferentes atitudes, valores, expectativas, características que os diferenciam de gerações anteriores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi de compreender se a tipologia das táticas de socialização organizacional como forma de transmissão da cultura organizacional e os resultados esperados desse processo, realizados por organizações brasileiras, se adequam às características da Geração Z. Os resultados apontaram que as táticas de socialização coletiva e individual, formal e informal, fixa e variável, serial e isolada, e investida e despojada, como apresentadas pela literatura, se mostraram como mais relevantes e impactantes a partir da fala dos entrevistados. Propôs-se o surgimento da tática desafiadora: desenvolvimento de atividades desafiadas como estímulo para o crescimento individual e adaptação entre sujeito e ambiente organizacional. Como a tendência é de se realizar programas de trainees com pessoas pertencentes à Geração Z, a análise apresenta que os programas devem assumir características de dinamicidade, maior uso de tecnologias, aproveitamento de talentos, acompanhamento e *feedbacks* constantes.

As táticas de socialização organizacional que foram relatadas a partir da fala dos entrevistados contribuem para a transmissão da cultura organizacional, cada tática com características peculiares: táticas formais, coletivas e sequenciais trazem a cultura formal e podem contribuir para uma compreensão mais hegemônica da mesma; já táticas individuais, informais e isoladas realizam o contato do indivíduo com a cultura informal, que pode variar de acordo com o local de trabalho e com o próprio sujeito; táticas investidas e despojadas contribuem para moldar o indivíduo à cultura organizacional, seja através da incorporação e aproveitamento de características pessoais ou moldando-as às próprias características do local de trabalho ou da organização.

A pesquisa sobre as táticas de socialização organizacional conduzidas por organizações e vivenciadas por jovens pertencentes à geração Z contribui para compreender como o processo de socialização é experimentado por esta geração e como impactos positivos e negativos são gerados tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Compreender o perfil e as características desta geração favorece processos de socialização adequados e com maior sucesso, sendo benéfico para todos os participantes e envolvidos.

Futuras pesquisas podem realizar coleta de dados longitudinais, acompanhando os que estão passando por processos de socialização ou transição entre papéis, particularmente com a Geração Z. Seria interessante aprofundamento na tática desafiadora como proposta a partir dos dados das entrevistas realizadas. Enquanto enfocou-se no primeiro modelo de socialização organizacional presente na literatura (abordagem funcionalista e voltada para as práticas organizacionais), pesquisas podem ser conduzidas para compreender a experiência individual, os estágios e os conteúdos da socialização organizacional. A pesquisa não abordou as táticas por competição ou por concurso, como propostas por Van Maanen (2012), ou a das táticas customizadas, como apresentado por Malik e Manroop (2017). Futuras pesquisas podem abordar os efeitos benéficos e negativos destas táticas para o indivíduo no ambiente organizacional, assim como elas são desenvolvidas e vivenciadas.

## REFERÊNCIAS

- ALANEN, L. Explorations in generational analysis. *In: ALANEN, L.; MAYALL, B. (org.). **Conceptualizing child-adult relations***. London: Routledge, 2001. p. 11–22.
- ALWIN, D. F.; MCCAMMON, R. J. Rethinking generations. **Research in Human Development**, v. 4, n. 3-4, p. 219–237, 2007.
- ANTONACOPOULOU, E. P.; PESQUEUX, Y. The practice of socialization and the socialization of practice. **Society and Business Review**, v. 5, n. 1, p. 10–21, 2010.
- ASHFORD, S.; NURMOHAMED, S. From past to present and into the future: a Hitchhiker's guide to the socialization literature. *In: WANBERG, C. R. (ed.). **The Oxford handbook of organization socialization***. New York: Oxford University Press, 2012. p. 8–24.
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20–39, 1989.
- ASHFORTH, B. E.; SAKS, A. M.; LEE, R. T. On the dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization tactics. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 5, n. 4, p. 200–214, 1997.
- ASHFORTH, B. E.; SLUSS D. M.; SAKS, A. M. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: integrating socialization models. **Journal of Vocational Behavior**, v. 70, n. 3, p. 447–462, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BAUER, T. N.; MORRISON, E. W.; CALLISTER, R. R. Organizational socialization: a review and directions for future research. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 16, p. 149–214, 1998.
- BAUER, T. N. *et al.* Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 3, p. 707–721, 2007.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BLAKE, J. S.; MENDENHAL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 291–317, 1991.
- BRIM, O. G. Adult socialization. *In: CLAUSEN, J. (ed.). **Socialization and society***. Boston: Little Brown and Company, 1968. p. 183–226.
- CHILLAKURI, B.; MAHANANDIA, R. Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. **Human Resource Management International Digest**, v. 26, n. 4, p. 34–38, 2018.
- COMMEIRAS, N.; LOUBES, A.; BORIES-AZEAU, I. Identification of organizational socialization tactics: the case of sales and marketing trainees in higher education. **European Management Journal**, v. 31, n. 2, p. 164–178, 2013.
- COOPER-THOMAS, H. D.; ANDERSON, N. Newcomer adjustment: the relationship between organizational socialization tactics, information acquisition, and attitudes. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 75, n. 4, p. 423–437, 2002.
- COOPER-THOMAS, H. D.; ANDERSON, N.; CASH, M. L. Investigating organizational socialization: A fresh look at newcomer adjustment strategies. **Personnel Review**, v. 41, n. 1, p. 41–55, 2012.
- COSTANZA, D. P.; FINKELSTEIN, L. M. Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? **Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice**, v. 8, n. 4, p. 308–323, 2015.
- DOW, R. S. Newcomer socialization: expectations of generations X and Y for individualization. *In: UNIVERSITY FORUM FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT - UFHRD, 2015, Cork (IE). **Conference Archives [...]***, 2015, p. 1–30.

DUBAR, C. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais.** São Paulo: Martins Fontes, 2005.

DUBINSKY, A. J.; HOWELL, R. D.; INGRAM, T. N.; BELLENGER, D. N. Salesforce socialization. **Journal of Marketing**, v. 50, n. 4, p. 196–207, 1986.

FELDMAN, D. C. A contingency theory of socialization. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 433–450, 1976.

FELDMAN, D. C. The multiple socialization of organizational members. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 2, p. 309–318, 1981.

FANG, R.; DUFFY, M. K.; SHAW, J. D. The organizational socialization process: review and development of a social capital model. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 127–152, 2011.

FINKELSTEIN, L. M.; KULAS, J. T.; DAGES, K. D. Age differences in proactive newcomer socialization strategies in two populations. **Journal of Business and Psychology**, v. 17, n. 4, p. 473–502, 2003.

FU, C. K.; HSU, Y.; SHAFFER, M. A. Socialization tactics, fit, and expatriate outcomes. **Academy of Management Proceedings**, v. 2008, n. 1, p. 1–6, 2008.

HAAS, M. R. Knowledge gathering, team capabilities, and project performance in challenging work environments. **Management Science**, v. 52, n. 8, p. 1170–1184, 2006.

HARRIS, S. G. Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective. **Organization Science**, v. 5, n. 3, p. 309–321, 1994.

JEANNEROD-DUMOUCHEL, N. One generation may hide another: generation Y or new socialization tactics? Past and present at ERDF. **Revue de Gestion des Ressources Humaines**, v. 4, n. 102, p. 77–92, 2016.

JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustment to organizations. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 262–279, 1986.

JOSHI, A.; DENCKER, J.; FRANZ, G. Generations in organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 31, p. 177–205, 2011.

KIM, T. Y.; CABLE, D. M.; KIM, S. P. Socialization tactics, employee proactivity, and person–organization fit. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 2, p. 232–241, 2005.

KULTALAHTI, S.; VIITALA, R. L. Sufficient challenges and a weekend ahead: Generation Y describing motivation at work. **Journal of Organisational Change Management**, v. 27, n. 4, p. 569–582, 2014.

KUPPERSCHMIDT, B. R. Multigeneration employees: strategies for effective management. **Health Care Manager**, v. 19, n. 1, p. 65–76, 2000.

LOUIS, M. R. Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 226–251, 1980.

LYONS, S.; KURON, L. Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. 1, p. 139–157, 2014.

MACKY, K., GARDNER, D.; FORSYTH, S. Generational differences at work: introduction and overview. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 857–861, 2008.

MALIK, A.; MANROOP, L. Recent immigrant newcomers' socialization in the workplace: roles of organizational socialization tactics and newcomer strategies. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 36, n. 5, p. 382–400, 2017.

MANNHEIM, K. O problema sociológico das gerações. In: FORACCHI, M. M. (org.). **Karl Mannheim: Sociologia.** São Paulo: Ática, 1982. p. 67–95.

MARKERT, J. Demographics of age: generational and cohort confusion. **Journal of current issues and research in advertising**, v. 26, n. 2, p. 11–25, 2004.

MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain.** London: SAGE, 2002.



- MILLER, V. D.; JABLIN, F. M. Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 92–120, 1991.
- OPPENHEIM, A. N. **Questionnaire design, interviewing and attitude measurement**. Londres; Nova York: Continuum, 1992.
- OSTROFF, C.; KOZLOWSKI, S. J. Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. **Personnel Psychology**, v. 45, n. 4, p. 849–874, 1992.
- PERROT, S. *et al.* Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: the moderating role of perceived organizational support. **Group & Organization Management**, v. 39, n. 3, p. 1–27, 2014.
- RIORDAN, C. M.; WEATHERLY, E. W.; VANDENBERG, R. J.; SELF, R. M. The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. **Journal of Managerial Issues**, v. 13, n. 2, p. 159–176, 2001.
- ROSOW, I. What is a cohort and why? **Human Development**, v. 21, n. 2, p. 65–75, 1978.
- RYDER, N. B. The cohort as a concept in the study of social change. **American Sociological Review**, v. 30, n. 6, p. 843–861, 1965.
- SAKS, A. M.; ASHFORTH, B. E. Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. **Journal of Vocational Behavior**, v. 51, n. 2, p. 234–279, 1997.
- SAKS, A. M.; UGGERSLEV, K. L.; FASSINA, N. E. Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model. **Journal of Vocational Behavior**, v. 70, n. 3, p. 413–446, 2007.
- TAORMINA, R. J. Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 5, n. 1, p. 29–47, 1997.
- TAORMINA, R. J. Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture. **Journal of Managerial Psychology**, v. 24, n. 7, p. 650–676, 2009.
- TWENGE, J. M. **Generation Me: why today's young Americans are more confident, assertive, entitled – and more miserable than ever before**. New York: Simon and Schuster, 2006.
- TWENGE, J. M. **iGen: why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy – and completely unprepared for adulthood – and what that means for the rest of us**. New York: Atria Books, 2017.
- VAN MAANEN, J. E. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M.; PETTIGREW, A. (org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 45–62.
- VAN MAANEN, J. E.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organizational socialization. *In*: STAW, B. M. (ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 1979. p. 209–264. (v. 1).
- VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, p. 197–207, 2012.
- WANBERG, C. R. Facilitating organizational socialization: an introduction. *In*: WANBERG, C. R. (ed.). **The Oxford handbook of organizational socialization**. New York: Oxford University Press, 2012.
- WIEDMER, T. Generations do differ: best practices in leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y and Z. **Delta Kappa Ganna Bulletin**, v. 82, n. 1, p. 51–58, 2015.
- ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Choque de gerações**. Lisboa: Executive Digest, 2000.