

Socialização, cultura e constituição so sujeito organizacional: um estudo de caso.

Por:

Cylmara Lacerda Gontijo, PUC – Minas *Campus* Poços de Caldas

Gestão e Conhecimento, v.1, n.1, Art.1, març. /junh. 2005

<http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/nupepu/online/numero1.htm>

**SOCIALIZAÇÃO, CULTURA E CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Cylmara Lacerda Gontijo

Psicóloga, Pós-graduada em Administração de Recursos Humanos e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Professora da PUC-Minas Poços de Caldas e Consultora de Recursos Humanos.

RESUMO

Este artigo trata das estratégias adotadas pela empresa para a socialização do funcionário recém-admitido. O objetivo é compreender o processo de socialização e constituição do sujeito organizacional, a partir do treinamento de formação de novos funcionários, em uma empresa metalúrgica, localizada no Sul de Minas. A fim de alcançar esse objetivo, procurou-se investigar e analisar o processo de seleção dos candidatos para ingresso no programa de formação de novos funcionários; estudar e compreender o programa de formação de novos funcionários da empresa, compreender a constituição do sujeito e a incorporação da cultura da empresa. A metodologia adotada foi o estudo de caso, sendo a pesquisa de cunho qualitativo. O modelo analítico adotou as seguintes categorias de análise: dependentes, o sujeito socializado; independentes, o processo de socialização e intervenientes, a cultura empresarial. Os resultados comprovam a relação entre as categorias, tendo os funcionários apresentado um comportamento diferenciado em consequência da forma como foram socializados na organização e tendo a cultura como referência. Concluiu-se que as estratégias de socialização adotadas pela empresa formam indivíduos dóceis, servis e integrados à cultura da empresa.

Palavras-chave: Socialização organizacional, cultura, treinamento de integração, constituição do sujeito organizacional.

INTRODUÇÃO

O mundo está mudando. E as organizações também. Os novos tempos exigem novas posturas e novas soluções para problemas que, cada vez mais, envolvem criatividade e inovação, comprometimento das pessoas envolvidas e, principalmente, liderança, comunicação e motivação. Novos tempos requerem novos parâmetros para a administração para enfrentar ambientes de imprevisibilidade e instabilidade exacerbados com a globalização dos negócios.

Estudar e compreender as estratégias utilizadas pelas organizações para obter maior comprometimento, qualidade e produtividade do seu funcionário nestes novos tempos são algo extremamente importantes. Dentro desse enfoque, um programa de treinamento de formação de novos funcionários de uma empresa multinacional nos chama a atenção e faz-se objeto deste estudo.

Uma das estratégias utilizadas pelas empresas é o processo de socialização organizacional, pelo qual o indivíduo aprende valores, normas de comportamentos esperados, que permitem a ele participar como membro de uma organização. É também aculturação e persuasão dos indivíduos para que adotem certas atitudes e crenças organizacionais, por meio de treinamentos e pressões sociais.

Dessa forma, o processo de socialização se realiza por meio da aprendizagem que, por sua vez, determina a estruturação e organização, no nível inconsciente, das posições, restrições e proibições dos mais diferentes desejos e necessidades dos indivíduos. Em outros termos, é pelo processo de aprendizagem que os indivíduos internalizam uma série de valores e normas que são socialmente estabelecidos e tomados como verdade, constituindo, assim, o sujeito adequado para a organização.

Acredita-se também, que este tipo de treinamento de integração é muito importante para a reprodução da cultura de uma organização, do modo como se fazem as coisas, como a atividade é gerida, bem como a forma como as pessoas vivenciam o seu dia-a-dia, como percebem as suas experiências, como elaboram e reproduzem seus valores.

Este processo torna-se importante para as empresas, tendo em vista a produtividade e qualidade dos trabalhos desenvolvidos pelos empregados, bem como sua submissão e integração às normas da empresa, seguindo dessa forma um padrão de desempenho esperado, a fim de obter melhores resultados organizacionais.

Neste artigo, procurar-se-á compreender como um programa de integração de novatos consegue obter mudanças de comportamento e atitude do empregado, ajustando-o à cultura da empresa, ou seja, como se dá a constituição do sujeito industrial.

REFERENCIAL TEÓRICO

Socialização organizacional

O processo de socialização de novos membros, segundo autores de diversas correntes teóricas, é crucial para a reprodução do universo simbólico. É por meio das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros.

Definindo a palavra socialização, Leavitt (1991) apresenta alguns sinônimos, como: aculturação, lavagem cerebral, treinamento, manipulação e até mesmo educação. A idéia principal é a persuasão gradual das pessoas para adotar determinadas atitudes e crenças por meio de exemplos e pressões sociais e reforço positivo sobre comportamentos adequados ou até mesmo reforço negativo sobre comportamentos impróprios.

Van Maanen (1989) é o autor que apresenta uma definição mais completa. Para ele, a socialização organizacional é o processo pelo qual o indivíduo aprende valores, normas de comportamentos esperados, que permitem a ele participar como membro de uma organização. Este é um processo que ocorre durante toda a carreira do indivíduo dentro da organização. A socialização organizacional implica também na renúncia de certas atitudes, valores e comportamentos.

O autor apresenta sete estratégias de socialização organizacional empregadas pelas empresas, que não são mutuamente exclusivas e que, na prática, estão combinadas de diversas formas, as quais serão descritas a seguir.

. *Estratégias formais e informais de socialização*: o processo formal de socialização age na preparação do novato para ocupar um cargo específico na organização. Quanto mais formal for o processo, mais o papel de novato é segregado e especificado e maior a tensão, o que influencia as atitudes e valores dos novatos. Em uma atmosfera informal, não existe forma de diferenciação e grande parte da aprendizagem do novato necessariamente ocorre no interior das redes sociais e das tarefas relacionadas que envolvem sua posição. Dessa forma, o processo formal de socialização é apenas o primeiro round da socialização. O segundo round informal ocorre quando o novato é colocado em sua posição organizacional designada, devendo aprender informalmente as práticas reais em seu setor.

. *Estratégias individuais e coletivas de socialização*: na socialização coletiva, os novatos são agrupados em conjunto para o início e processados por um conjunto de experiências idênticas, com resultados relativamente similares. Quando um grupo é introduzido em um programa de socialização, ele desenvolve quase sempre uma consciência coletiva, o que pode gerar certa incompatibilidade entre os objetivos organizacionais e os do grupo. As estratégias individuais também geram mudanças mas, quando comparadas às coletivas, perdem em termos de homogeneidade de resultados. As mudanças são isoladas e dependem, em grande parte, da relação estabelecida entre o agente socializador e o novato.

. *Estratégias seqüenciais e não seqüenciais de socialização:* a socialização seqüencial caracteriza-se por processos transitórios marcados por uma série de estratégias discretas e identificáveis, por meio dos quais um indivíduo deve passar a ocupar uma posição e exercer um papel na organização. Os processos não seqüenciais são realizados em um estágio transitório e sem uma relação com outras etapas anteriormente realizadas. Contudo, é necessário que exista um programa seqüencial para que o processo de aprendizagem seja facilitado.

. *Estratégias fixas e variáveis de socialização:* os processos de socialização fixa proporcionam a um novato um conhecimento preciso do tempo que necessitará para completar determinado estágio, ou seja, o tempo de transição é padronizado. Nas estratégias de socialização variáveis, os indivíduos desconhecem a dimensão tempo do período de transição.

. *Estratégias de socialização por competição ou por concurso:* as estratégias de socialização por competição caracterizam-se pela separação dos novos integrantes em grupos ou diferentes programas de socialização, de acordo com as habilidades e ambições dos indivíduos. Assim, cada um atua por conta própria e dificilmente procura apoio do grupo para as ações de sintonia, contra ou a favor da organização. Por outro lado, as estratégias por concurso possibilitam uma certa participação e uma cooperação entre os indivíduos.

. *Estratégias de socialização em série e isoladas:* a estratégia de socialização em série é aquela que prepara os novos integrantes para assumir diversos papéis organizacionais similares, sendo uma garantia de que a organização não sofrerá qualquer mudança ao longo do tempo. Nas estratégias isoladas de socialização, o indivíduo é socializado a partir de sua iniciativa e não por qualquer padrão a ser seguido. Essa estratégia apresenta um elevado risco, pois o novo integrante poderá ficar confuso e se perder durante o processo de socialização. Entretanto, poderá também estimular a criatividade e a iniciativa dos novos integrantes.

. *Estratégias de socialização por meio de investidura e despojamento:* estas estratégias objetivam confirmar ou destruir a identidade do novato na organização. Ou seja, na investidura, procura confirmar e estabelecer a viabilidade e utilidade dos valores pessoais dos novatos. Ele é bem-vindo da forma como ele é. Já no processo de despojamento procura destruir e despojar certos valores e crenças dos novatos. Ele é, geralmente, submetido a uma série de “testes” rigorosos para obter acesso privilegiado na organização. Van Maanen (1989, p. 60) ressalta que “as estratégias de despojamento, no lugar das estratégias de investiduras, provavelmente produzem resultados similares entre os novatos”.

As estratégias descritas acima são utilizadas pelas organizações para controlar e dirigir o comportamento de seus membros. Van Maanen (1989) enfatiza, ainda, que grande parte do controle sobre o comportamento do indivíduo nas organizações é resultado direto da maneira pela qual a pessoa é socializada.

Outro autor importante e que vem complementar a teoria de Van Maanen (1989) é Pascale (1985) que também destaca sete passos inter-relacionados, que estruturam o processo de socialização dos indivíduos na cultura organizacional;

. *A seleção*: esta fase é dirigida a atrair candidatos “certos” e predispostos a aceitar as crenças e valores da organização. Os candidatos que são recrutados passam por uma bateria de testes e entrevistas para que sejam selecionados somente aqueles indivíduos predispostos a aceitar as crenças e valores da organização, selecionando-se assim, candidatos que identifiquem com os valores organizacionais e que reforcem a cultura da organização.

Outros estudos também têm considerado o processo de seleção como a oportunidade inicial de atrair indivíduos que se identifiquem com os valores organizacionais e que reforcem a cultura da organização (Chatman, 1991; Rynes & Boudreau, 1986; Holland, 1985). Outro aspecto que merece destaque no processo de seleção é o reforço do sentimento de ultrapassar barreiras e de forte identificação do indivíduo com a organização na qual ele está ingressando, como mostram Pagés et al. (1987, p. 114). Para os autores, “*a seleção é bastante rígida (...) aquele que for escolhido terá tendência a considerar-se como entrando numa elite. Exceto a satisfação narcísica que isso provocou, isso cria uma ligação tão sólida que não se consegue abandonar o que foi conseguido com tanta dificuldade*”.

. *Experiências indutoras de humildade*: particularmente nos primeiros meses, a organização procura criar condições para que os novos integrantes passem a questionar seus comportamentos, crenças e valores. Por meio de “experiências indutoras de humildade”, tais como atribuir metas difíceis de serem cumpridas, ou designar trabalhos que exigem pouca qualificação a indivíduos mais qualificados, a organização procura reduzir a autocomplacência do indivíduo, de modo a promover uma maior abertura para as normas e valores da organização. Essa fase procura evocar uma auto-análise que facilite a aceitação dos valores da organização e assemelha-se às estratégias de despojamento relatadas por Van Maanen (1989).

. *Treinamento na linha de fogo*: os esforços de treinamento específico para o trabalho voltam-se para o domínio das disciplinas básicas da organização. Essas experiências extensivas e cuidadosas têm por objetivo inculcar no novo integrante os valores da organização. O treinamento é uma espécie de materialização da cultura. Visa, além do repasse do conhecimento técnico necessário à realização do trabalho, à construção da subjetividade dos indivíduos que estão a ele submetidos.

. *Uso de sistemas de recompensa e controle*: a organização dedica um extremo cuidado à criação de sistemas abrangentes e consistentes, com o propósito de medir os resultados operacionais e recompensar o desempenho individual. O enfoque se dá particularmente nos aspectos relacionados ao sucesso competitivo e aos valores da organização.

Nesse sentido é também importante tratar da questão do poder nas organizações. Para Motta (1991, p. 8), os indivíduos podem ser aprisionados pelas estruturas de poder nas organizações e também pela sua própria conduta. Eles devem dar provas constantes

de sua competência, a fim de serem reconhecidos e recompensados. Nas organizações, os indivíduos “nunca podem ou devem perder a sua pose, devem dar prova de coerência e persistência de seus pensamentos”.

Dessa forma, as organizações exercem um controle muito forte sobre os indivíduos, por meio de um poder disciplinar presente nas suas práticas sociais cotidianas. Esse poder de restrição e de opressão controla corpo, gestos e risos (Foucault, 1989) e até mesmo a memória. Motta (1981, p. 41) complementa com a seguinte afirmação, “...quaisquer que sejam as modalidades e a intensidade do poder disciplinar, porém, ele tem sempre o mesmo objetivo: formar corpos dóceis e produtivos”.

Neste sentido, o processo de socialização organizacional pode ser considerado como uma estratégia de poder e influência utilizada pela empresa para capturar corpos e mentes.

. *Aderência aos valores centrais da organização*: a identificação com as crenças e valores comuns capacita os indivíduos a reconciliarem os sacrifícios pessoais, freqüentemente necessários para o sucesso da organização. Essa fase essencial cria uma base de confiança entre a organização e o indivíduo, por meio do comprometimento contínuo com os valores compartilhados que mantêm a organização em sintonia com a sociedade.

. *Folclore do reforço*: as histórias, mitos, rituais e símbolos da organização oferecem imagens fortes da empresa, que influenciam a maneira como as pessoas vêm a organização. Nesse ínterim, o folclore reforça o código de conduta sobre “como realizamos as coisas por aqui”.

. *Modelos consistentes de papéis*: os processos de socialização organizacional abrangentes oferecem modelos consistentes de papéis a desempenhar. Particularmente, para os novos integrantes, a organização comunica as maneiras como reconhece formal ou informalmente seus “vencedores”, que carregam de maneira bem forte os traços e atributos que a organização valoriza.

Finalmente, Pascale (1985) advoga que essas fases, quando bem gerenciadas, proporcionam uma forte identidade organizacional. Para esse autor, o objetivo da socialização é estabelecer uma base de atitudes, atos e valores, que favoreça a cooperação, a integridade e a comunicação.

Em suma, percebe-se, a partir das diversas correntes teóricas, que a empresa pode adotar várias estratégias de socialização para a constituição do sujeito organizacional. As estratégias escolhidas pela empresa, vão determinar o tipo de sujeito que será constituído.

Socialização organizacional e a servidão voluntária

Analisar o processo de socialização, conforme descreve Van Maanen (1989), como estratégias de controle e dominação por parte das empresas e, por outro lado, o sujeito que se submete a este tipo de controle, permite fazer um paralelo com o conceito de servidão voluntária de La Boétie.

Em seu discurso da servidão voluntária, La Boétie (1983) afirma que é verdadeiro dizer que, no início, o homem serve-se contra a vontade e à força; mais tarde, acostuma-se e os que vêm depois, nunca tendo conhecido a liberdade, nem mesmo sabendo o que é, servem sem pensar e fazem voluntariamente o que seus pais só haviam feito por imposição. Assim, os homens que nascem sob o jugo, alimentados e criados na servidão, sem olhar mais longe, contentam-se em viver como nasceram; e como não pensam ter outros direitos, nem outros bens além dos que encontram em sua entrada na vida, consideram como sua condição natural a própria condição de seu nascimento.

Dessa forma, a razão pela qual os homens servem voluntariamente é que nascem servos e são criados na servidão. La Boétie (1983) acrescenta também que todas as coisas a que o homem se acostuma e se molda tornam-se naturais, entretanto, só ele permanece em sua natureza e se habitua apenas às coisas simples e inalteradas; assim, a primeira razão da servidão voluntária é o hábito.

Em uma perspectiva psicanalítica e freudiana, pode-se fazer uma correlação entre servidão voluntária e o masoquismo, mas, antes, é necessário compreender o que realmente significa o masoquismo.

Birman (1999, p. 16) faz uma análise interessante sobre a servidão e o pacto masoquista:

O masoquismo não é o simples deleite com o sofrimento, mesmo que tenha sido esta a representação maior que se constituiu no discurso psicopatológico desde a sexologia, na segunda metade do século XIX. Não se trata pois, na experiência masoquista, para o sujeito do usufruto do prazer e do gozo com a dor. Com efeito, o que está no cerne da experiência masoquista é o evitamento do desamparo, na medida que este é vivido como terror pelo sujeito. O masoquista seria uma modalidade de subjetivação mediante a qual o sujeito se submete ao outro de maneira servil, seja de forma voluntária ou involuntária, pouco importa, para fugir do horror do desamparo. Para isso, o sujeito permite que o outro possa fazer o que queira, com o seu corpo e o seu espírito, para se proteger do terror do desamparo. Neste contexto, a dor é uma resultante e um desdobramento desta posição obscena frente ao outro, mas não é aquilo absolutamente que o sujeito busca e tem a intenção de obter.

Dessa maneira, o masoquismo é uma forma de subjetivação constituída na modernidade, pela qual os indivíduos se assujeitam aos outros para evitar a condição de desamparo, por um lado, e que encontram o eco disso num outro que precisa desafiar o mesmo desamparo pelo triunfo e com desdém, pelo outro. Tudo isso ocorre assim, no entanto, pois, na modernidade, a identidade não é mais uma coisa desde sempre dada, como se passava nas sociedades tradicionais, mas uma construção complexa a ser forjada da maneira laboriosa pelo sujeito.

Freud (1976) referiu-se a isso de maneira bem precisa, ao enunciar que não existiria identidade sem passar pela perda do outro e pelo processo de identificação. Para isso, contudo, é preciso que as individualidades atravessem o território desértico do

desamparo, mediante o qual esta construção se dará e se tornará possível, suportando a dor e talvez o horror que este percurso pelo impossível promove. Isso porque se é a perda a condição de possibilidade do desamparo, aquela é, ao mesmo tempo, o que permite ao sujeito o acesso ao desejo e à liberdade. Porém, pelo masoquismo, o sujeito evita a perda que está no horizonte e no fundamento do desamparo, não podendo assim conquistar a sua liberdade e usufruir do seu desejo. Com isso, enfim, o sujeito entra no registro da servidão, na medida que não quer perder nada.

Cultura organizacional

O autor que melhor define cultura organizacional é Schein (1984). Para ele, cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa ou integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Ainda, a cultura de uma organização pode ser apreendida em vários níveis:

1. nível dos artefatos visíveis: fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos;
2. nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: valores manifestos na cultura, ou seja, expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações;
3. nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. À medida que um pressuposto vai se tornando cada vez mais *taken for granted*, vai passando para o nível do inconsciente.

Fleury (1989) define cultura a partir da concepção de Schein, mas incorpora a dimensão política inerente a este fenômeno. Assim, cultura organizacional é concebida como:

...um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (Fleury, 1989, p. 22).

Constituição do sujeito

Os pilares adotados para a constituição do sujeito industrial são a cultura organizacional (Schein, 1984 e Fleury, 1989); a linguagem e aprendizagem (Vygotsky, 1987 e Lacan, 1987); a socialização organizacional (Van Maanen, 1989 e Pascale,

1985); o sujeito organizacional (Sotto, 1998) e o poder disciplinar na constituição do sujeito (Foucault, 1991). Tendo por base os autores citados, pode-se analisar como se constitui o sujeito industrial.

Vygotsky (1987), construiu sua teoria tendo por base o desenvolvimento do indivíduo como resultado de um processo sócio-histórico, enfatizando o papel da linguagem e da aprendizagem nesse desenvolvimento, sendo essa teoria considerada histórico-social. Sua questão central é a aquisição de conhecimentos pela interação do sujeito com o meio.

Este autor ressaltou a função e o papel essencial da linguagem na consciência humana, por meio da mediação da linguagem e da instrumentalidade semiótica. Isso porque a linguagem faz a mediação dos processos, funções e sistemas psicológicos quando atua como função psicológica superior. A linguagem é constitutiva e constituidora do sujeito.

Mais do que a percepção que reduz o indivíduo a uma essência central de significado, por uma perspectiva foucauldiana, o sujeito humano não é “dado”, mas produzido historicamente, ou seja, constituído mediante elementos correlatos de poder e conhecimento. “*Certos corpos, certos gestos, certos discursos, certos desejos acabam por se constituírem em indivíduos. O indivíduo...é, como eu acredito, um dos primeiros efeitos do poder*” (Foucault, 1989, p. 98).

Nesse sentido, a constituição do sujeito, numa dada cultura, se processa por meio de determinadas práticas e discursos, enquanto subjetividade, ou seja, ... “*o indivíduo é um efeito do poder e simultaneamente, ou pelo próprio fato de ser efeito, é seu centro de transmissão. O poder passa através do indivíduo que ele constituiu*” (Foucault, 1991, p. 77).

Sotto (1998) acrescenta que, quando trata da construção do sujeito organizacional, este sujeito é, ao mesmo tempo, soberanamente livre (indivíduo) e necessariamente sujeitado, devendo costurar, em si mesmo, o impacto de dois registros antagônicos: a consciência individual e as representações coletivas que sempre lhe demandam algo. O sujeito organizacional retira sua existência do fato paradoxal de ser livre em sendo obediente: seja livre em sendo um bom empregado, seja livre em sendo um fiel parceiro da lei, da ordem e da performance. Para todos os efeitos, esse sujeito pressupõe uma ação centralizada, circunscrita num corpo.

O sujeito é constituído também por meio das estratégias de socialização organizacional, de acordo com Van Maanen (1989) e Pascale (1985), em que, por meio das estratégias o sujeito aprende valores, normas de comportamentos esperados, que permitem a ele participar como membro de uma organização, tendo como objetivo controlar o comportamento individual.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória e descritiva, orientada para a análise e compreensão das estratégias organizacionais para a socialização do sujeito. O método da pesquisa é o estudo de caso.

Técnicas de pesquisa

Optou-se como métodos de coleta de dados, pela entrevista semi-estruturada, análise documental, observação e a utilização de desenhos, sendo a pesquisa de cunho qualitativo.

O desenho foi utilizado para detectar a imagem que o funcionário fazia da empresa antes de ser admitido e, após um ano de sua admissão, foi solicitado que fizesse novamente outro desenho, que representasse a imagem que ele fazia na atualidade. Os desenhos foram confrontados, a fim de verificar as alterações ocorridas com o processo de socialização.

Modelo analítico

O modelo analítico proposto seleciona um conjunto de categorias de indicadores que caracterizam a atuação da empresa no processo de socialização, a dinâmica cultural e o sujeito socializado, de modo a verificar se há uma relação entre essas categorias e, se houver, qualificá-las sem preocupação causal e permitir a análise da relação, tendo em vista que esse campo de conhecimento é bastante recente.

Para este trabalho será adotado, no lugar de variáveis, categorias de análise, por ser mais adequado a uma pesquisa qualitativa. As categorias de análise que caracterizam o processo de socialização na empresa são assumidas como independentes. As categorias de análise que caracterizam o sujeito socializado são assumidas como dependentes. A cultura organizacional será assumida como um conjunto de categorias de análise intervenientes.

A Figura 1 apresenta o modelo analítico da pesquisa.

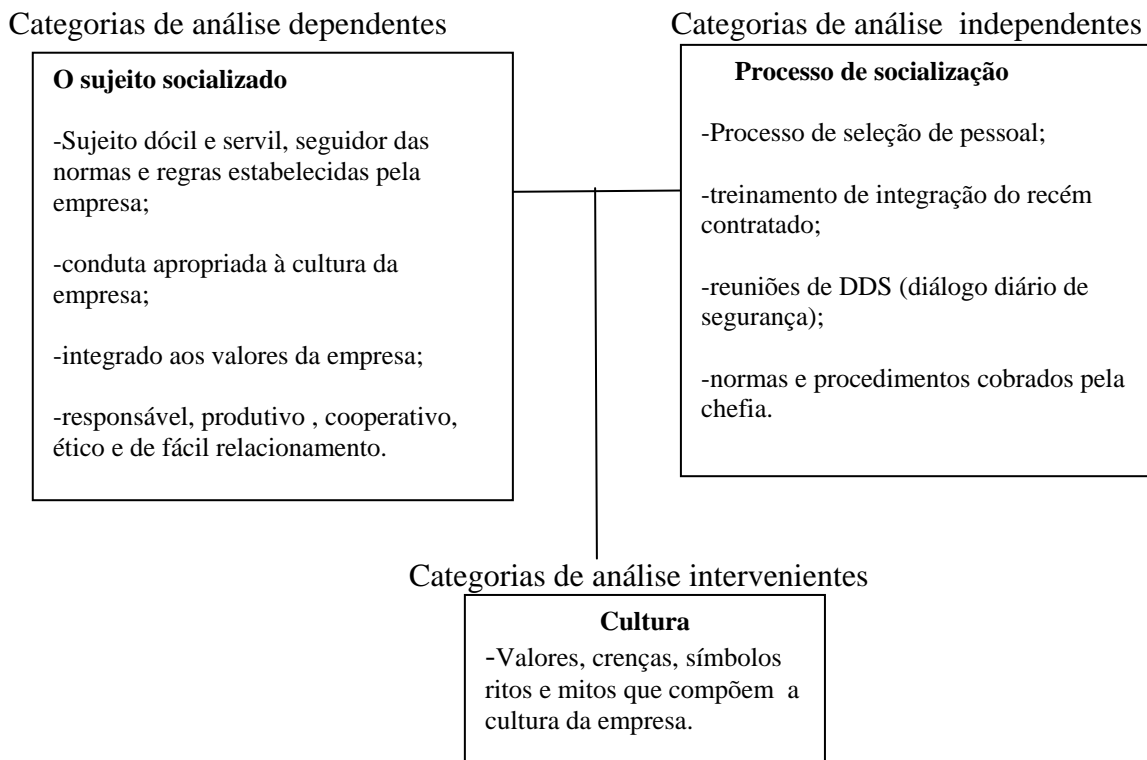


FIGURA 1: Modelo analítico – categorias de análise

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A cultura da empresa

Adotada em nossa metodologia como uma categoria de análise interveniente a cultura organizacional é a balizadora de todas as ações, práticas e comportamentos presentes na organização, sendo transmitida no processo de socialização do novo funcionário. Assim, os processos e estratégias de socialização organizacional estão norteadas pelo fator cultural, que tudo e a todos envolve com seus valores, crenças, símbolos, ritos, mitos, etc. Ou seja, é o verdadeiro sentido de ser da organização que é transmitida aos novos membros conforme descrevem Schein (1984) e Fleury (1987).

A intenção não é fazer uma análise profunda e detalhada da cultura da empresa estudada, o que seria extremamente complicado, não sendo o propósito deste artigo, mas apenas de detectar alguns valores importantes e que vão nortear o processo de socialização organizacional.

Trata-se de uma empresa multinacional, de origem americana, presente em todos os continentes, em 39 países, com 300 unidades operacionais, empregando cerca de 127.000 pessoas. A empresa estudada tem 1.020 funcionários, faturando no ano de 2002 algo em torno de U\$ 116.855.000,00. Tem como visão ser a melhor empresa do mundo. Percebe-se, então, a dimensão de seu poderio e de sua grandeza, bem como o seu poder de dominação e sedução.

A empresa possui vários programas e projetos sociais para o funcionário e sua família. O objetivo é estabelecer um ambiente de trabalho que estimule e desenvolva o auto-conhecimento e a conscientização encorajando as pessoas a manterem um estilo de vida saudável, aumentando o seu bem-estar e respeitando seus interesses. Seus segmentos de atuação são: cultura, esporte e lazer, ambiente de trabalho, saúde e segurança, relações comunitárias e meio ambiente. Palestras são realizadas mensalmente para o funcionário e sua família. Estes programas e projetos sociais também são uma forma de transmitir a sua cultura e moldar, não só o funcionário, mas também a sua família de acordo com os seus valores. Demonstra-se assim, o seu poder de influência e ação, os quais extrapolam os muros da empresa, conforme descreve Brito (1996).

Seus principais valores são as pessoas, a saúde, a segurança e o meio ambiente. Estes valores são divulgados durante todo o período de treinamento de formação de novos funcionários no Senai, pelos instrutores. Quando admitidos, a chefia, em reunião de Diálogo Diário de Segurança (DDS), fala sobre estes valores também, de maneira que todos os funcionários entrevistados possuem os valores bem internalizados. Dessa forma, segundo Schein (1984), tratam-se de pressupostos inquestionáveis e que são passados para o nível do inconsciente.

O mais importante é que estes valores são realmente praticados pela empresa. No aspecto relacionado à segurança, chega a ser até uma obsessão e que extrapola os muros da empresa. O funcionário adota uma postura e atitude segura dentro e fora da empresa, incorporando-o no nível inconsciente.

A questão ética é outro valor importante na empresa. Foram realizadas palestras para todos os funcionários pelos superintendentes de cada área. Quando um funcionário falta com a ética, ele é demitido da empresa. Um relato de entrevista ilustra esse fato:

“...um supervisor de determinada área omitiu e assumiu a responsabilidade do acidente ocorrido com o seu funcionário. Em levantamento feito pela área de segurança foi descoberta a mentira e os dois foram demitidos” (relato de entrevista).

Responsabilidade, lealdade, compromisso, respeito, obediência às regras e normas da empresa, trabalho em equipe, bom relacionamento e força de vontade são valores essenciais difundidos pela empresa entre os funcionários. Como exemplo, um funcionário em entrevista, relatou que:

“... um colega dele, que passou pelo programa de formação de novos funcionários, dormiu na sala de descanso na hora do trabalho e foi pego pelo supervisor, sendo demitido na hora” (relato de entrevista).

Aqui a cultura delimita quem está dentro e quem está fora dela. Este sujeito, como não incorporou a cultura da empresa, foi excluído, conforme relata Fleury (1989), sendo também este ato um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente.

Outro fato também interessante e que extrapola os muros da empresa foi relatado em entrevista por um supervisor, quando dava exemplo de que o comportamento do funcionário tem que ser coerente dentro e fora da empresa.

“...um funcionário estava no clube da empresa e brigou com uma pessoa lá dentro do clube no domingo. Quando chegou na segunda-feira para trabalhar, foi demitido devido ao comportamento indevido e reprovado pela empresa.” (relato de entrevista).

Ou seja, este funcionário, também não incorporou realmente os valores da empresa e foi excluído dela. Este tipo de atitude exemplifica o que Motta (1991) relata sobre o poder exercido nas organizações em que o funcionário nunca pode ou deve perder a sua pose, deve dar prova de coerência e persistência de seus pensamentos.

Há coerência na empresa entre o discurso e a prática, o que confere aos funcionários uma maior identificação com os seus valores e crenças. Nas entrevistas, quando questionados se os valores que são passados no treinamento são realmente praticados na empresa, eles foram unânimes em afirmar que sim.

Percebe-se que a cultura da empresa estudada é muito forte e dominadora, ao mesmo tempo que é fascinante e sedutora. A cultura é disseminada na empresa por meio de práticas vivenciadas no dia-a-dia pelo funcionário e pelas ações coerentes adotadas pela empresa para confirmar os seus valores e crenças. O comportamento do funcionário desta empresa é diferenciado na comunidade em que vive. Ele é mais responsável, disciplinado, seguidor das normas e regras, interessado e dedicado, ou seja, é o protótipo da empresa.

A seleção como estratégia competitiva de socialização

O processo de seleção para ingresso no programa de formação de novos funcionários é muito concorrido; de 500 pessoas recrutadas, são selecionadas apenas 30. Os candidatos passam por testes de português, matemática, entrevistas, psicotécnico e dinâmica de grupo. Após vencerem esta primeira etapa, eles são encaminhados à empresa para entrevista com o supervisor da área, que deverá escolher aquele candidato que melhor preenche o perfil do cargo de operador de sala de cubas e que se identifica com os valores da empresa.

O processo de seleção continua durante todo o treinamento de formação de novos funcionários no Senai, sendo a contratação pela empresa feita após o término do curso. Dessa forma, eles são alunos aprendizes do Senai, contratados por uma empresa

terceirizada, recebendo uma bolsa-auxílio como ajuda de custo. Durante os três meses de treinamento, eles são avaliados por meio de provas de conhecimento em cada disciplina e também pelos instrutores em termos de comportamento e atitude. Aqueles candidatos que não obtiverem média de 60% nas provas e não apresentarem um bom comportamento, ao final do curso não são chamados para ingressar na empresa. Apresentam-se nesta etapa, conforme descreve Pascale (1985), as experiências indutoras de humildade, o treinamento na linha de fogo e o uso de sistemas de recompensa e controle.

Esta situação de incerteza e indefinição gera no sujeito uma sensação de fragilidade psicológica e insegurança. Durante todo o curso é como se eles estivessem pisando em ovos, podendo qualquer descuido ser fatal, de maneira que o controle sobre si mesmo é constante. É obvio que não se consegue isso o tempo todo e, em algum momento, há um relaxamento. Aí aparece realmente a essência do sujeito, que é avaliada pelos instrutores e coordenadores do Senai. Pode-se também perceber, que, diante desta situação, fica mais fácil a persuasão dos indivíduos para incorporar determinadas atitudes e crenças.

Passar por todo este processo confere ao candidato selecionado uma sensação de vitória e de uma etapa vencida. Aquele que for escolhido terá tendência a considerar-se como entrando numa elite, criando assim, uma ligação tão sólida que não se consegue abandonar o que foi conseguido com tanta dificuldade, como mostram Pagés et al. (1987).

No interior de uma sociedade na qual a oferta de trabalho é muito maior do que a procura, o medo do desemprego, vivenciado pelos trabalhadores, possibilitou uma exploração maior por parte do capital. O medo tende a imobilizar a resistência do trabalhador, incorporando, dessa forma, mais facilmente a cultura da empresa.

Após selecionados e antes de iniciar o curso, foi solicitado aos treinandos que fizessem um desenho sobre o que a empresa representa para eles. O resultado foi surpreendente, na medida em que em 99% dos desenhos, a empresa representa segurança, estabilidade e meio de sobrevivência. Isso demonstra a insegurança, imaturidade e ingenuidade destes indivíduos que vindo de um meio sócio econômico menos favorecido. Somem-se a isto a crise social e econômica, e a fragilidade em que se encontram, tanto material quanto psíquica, facilitando dessa forma o processo de socialização.

Confirmando o que descreve La Boétie (1983), a razão pela qual os homens servem voluntariamente é que nascem servos e são criados na servidão. Dessa forma, o sujeito se sujeita às regras e valores da empresa como uma forma de obter amparo e proteção social. Privilegiar trabalhadores de origem familiar de baixa renda tende a determinar o sentimento do medo com relação à perda do emprego como elemento homogeneizador do “trabalhador coletivo” da empresa.

Os desenhos apresentam também o sonho de constituir a sua família, ter sua casa própria, esposa e filhos, demonstrando que este sujeito possui e busca uma certa estrutura familiar. Reich observa que a família é o modelo reduzido do estado autoritário: *“Resumindo, o seu objetivo é fabricar um cidadão que se adapte à ordem assente na propriedade privada, que a tolere apesar das misérias e humilhações. Como etapa prévia nessa via, a criança passa pelo estado autoritário em miniatura, a criança tem que começar por adaptar-se se mais tarde quiser poder inserir-se no quadro geral da sociedade”* (Reich, 1974, p. 32).

De maneira que o sujeito com este perfil adapta-se com maior facilidade às regras, normas e hierarquias estabelecidas pela empresa. Ou seja, trata-se da concepção reichiana de família como instituição repressora, criadora de homens obedientes, ansiosos por autoridade, que se integram melhor às regras disciplinares da empresa.

O treinamento de formação de novos funcionários: estratégias de socialização

De acordo com as estratégias de socialização apresentadas por Van Maanen (1989) e Pascale (1985), é possível entender as especificidades do programa de formação de novos funcionários. A iniciação na cultura da empresa, realizada por meio do curso no Senai, é de natureza formal, seqüencial, em série, com duração fixa de 3 meses, em que os treinandos são socializados de forma coletiva e por meio de estratégias de despojamento.

A formalização do processo é expressa nas regras básicas disciplinares do Senai e da empresa, nos procedimentos burocráticos, nas anotações sobre o desempenho e transgressões às normas. Já no primeiro dia do curso, são apresentados aos treinandos o objetivo do curso, os critérios de avaliação, a conduta adequada do treinando, as regras do Senai e o que a empresa valoriza no profissional, ou seja, características adequadas para que venha a ser contratado pela empresa.

Os treinandos são avaliados em sua conduta e comportamento dentro do Senai e na empresa durante o *on the job*, o tempo inteiro, na sala de aula e até na hora do lazer (chegada, almoço, lanche e saída). Questionar ou até mesmo não aceitar o conteúdo disciplinador a que estão submetidos significa o rompimento da única oportunidade que teriam de emprego na organização. Pode-se verificar aqui o poder disciplinar, conforme descreve Foucault (1991) e Motta (1981), com o único objetivo de formar corpos dóceis e produtivos.

Durante o período de formação (3 meses), os treinandos cumprem horários rígidos e cursam disciplinas que, além do aspecto técnico necessário ao exercício da profissão, introduzem os valores da empresa.

Os instrutores, por serem ex-funcionários da empresa e tendo trabalhado na área por mais de 20 anos, passam para os treinandos uma imagem positiva do setor e transmitem todos os seus mitos, histórias, crenças e valores importantes para a integração na cultura da empresa. Os treinandos, dessa forma, procuram identificar-se com estes ex-funcionários, que são a imagem e semelhança do profissional de sucesso e ideal para empresa. São os modelos consistentes de papéis, conforme descreve Pascale (1985).

Ao serem questionados sobre a aplicabilidade do que viram no curso em seu trabalho, os entrevistados disseram que tudo se aplica e que o treinamento foi coerente com a prática. Chamaram a atenção para o *on the job* que, segundo eles “*é onde você sente realmente o trabalho e o esforço físico e, dessa forma, poder avaliar se quer ficar na empresa ou não*” (relato de entrevista).

Segundo os supervisores da área, o curso modifica o comportamento do novato:

“*o empregado é mais consciente com relação à segurança, tem mais facilidade de aprender a prática, apresenta melhores resultados em termos de produtividade e qualidade, o desgaste da chefia com acompanhamento e treinamento é menor. Eles disseminam para os empregados mais antigos o procedimento correto*”(relato de entrevista).

As vantagens do treinamento de formação, segundo os supervisores e superintendente da área, foram a redução do *turn-over*, menos tempo gasto pela chefia na supervisão do novato, maior integração e assimilação das normas e procedimentos da área, melhoria na qualidade do trabalho executado pelo novato, maior produtividade e integração à cultura da empresa. Confirma-se a idéia de Pascale (1985), para quem o processo de socialização organizacional proporciona uma forte identidade organizacional, sendo o seu objetivo o de estabelecer uma base de atitudes, atos e valores que favoreça a cooperação, a integridade e a comunicação.

O curso de formação de novos funcionários, como parte do processo de socialização na cultura da empresa, apresenta suas especificidades e suas estratégias para induzir e moldar o sujeito dentro dos padrões, normas e valores estabelecidos pela empresa, conforme descreve Van Maanen (1989). De certa forma, faz-se uma lavagem cerebral no sujeito, que sai do curso com outra cabeça e com o comportamento modificado em direção àquilo que lhe foi instruído.

A constituição do sujeito industrial

As entrevistas revelaram que, em relação aos dados pessoais, os sujeitos são pessoas que procedem de um meio sócio-econômico de baixa renda. Moram em bairros de periferia, os pais exercem profissões de baixa renda, como pedreiro e auxiliar de serviços gerais; 40% dos entrevistados têm o pai falecido ou desconhecido; 90% são solteiros e ajudam no sustento da família. São, na maioria, jovens (90%), na faixa etária entre 20 a 25 anos.

Estes indivíduos buscam proteção e amparo social, o que facilita o processo de socialização e integração aos padrões e normas da empresa. Dessa maneira, o sujeito é constituído como um ser dependente da empresa, cuja identidade é a da empresa, que lhe confere um certo status junto à comunidade. Assim, ele se torna um sujeito servil e integrado aos valores da empresa, a fim de manter a sua segurança e estabilidade emocional e financeira. Nos desenhos feitos pelos empregados, representando o que a empresa significa para eles, ficou bem representativo e significativo, em todos eles, a busca de proteção e segurança para a família, ou seja, buscam a sua sobrevivência.

Quando questionados em entrevista sobre o que os mantém dentro da empresa, eles responderam “*que é devido à necessidade de trabalhar, por ser uma boa empresa e que valoriza o funcionário*”. Confirma-se, dessa forma, a necessidade de sobrevivência e a dependência para com a empresa.

Estes indivíduos nasceram servos e foram criados na servidão, o que confere a eles uma certa dependência, conforme descreve La Boétie (1983). Sem olhar mais longe, contentam-se em viver como nasceram; e como não pensam ter outros direitos nem outros bens além dos que encontram em sua entrada na vida, consideram como sua condição natural a própria condição de seu nascimento. Nesta condição, este indivíduo se sujeita às normas disciplinares da empresa e à sua cultura, sem a menor resistência.

O treinamento de formação de novos funcionários “marca” a passagem para uma vida, em que o seu vazio interior tem condições de ser “preenchido” pelos valores e “verdades” organizacionais. Estes valores são transmitidos através da linguagem, das falas proferidas pelos instrutores durante o curso e que vão tecendo e constituindo o sujeito, conforme descrevem Vygotsk (1987) e Lacan (1987).

Quanto à empresa, nenhum dos entrevistados relataram qualquer deficiência ou críticas negativas. Ao contrário, eles gostam dela, sentem orgulho de falar que

trabalham nela e percebem a empresa como uma mãe protetora que lhes oferece assistência, amparo e segurança. Dessa forma, são totalmente dependentes e seduzidos pela empresa, apresentando até mesmo uma certa alienação psicológica.

Ficaram também comprovadas a dependência e o fascínio pela empresa nos desenhos feitos após 1 ano de admissão, ou seja, comparando-se a imagem que tinham antes e depois percebe-se que, em alguns casos, a imagem depois de admitido é até melhor do que antes e em outros casos aparece também uma limitação da criatividade e uma certa alienação. A empresa, dessa forma, corresponde às expectativas dos indivíduos que, por sua vez, também correspondem às expectativas da empresa. Fica demonstrada, assim, a integração dos indivíduos com a cultura da empresa.

Em entrevista, foi relatada e reconhecida por eles a mudança em seu comportamento, depois de admitido na empresa. Disseram que hoje são mais conscientes com relação à segurança e ao meio ambiente, que são mais maduros e responsáveis e que o seu comportamento é o mesmo dentro e fora da empresa. Demonstra-se assim, a constituição de um sujeito diferenciado.

Percebe-se também nos desenhos que a empresa representa para eles uma porta que se abriu, um sol que ilumina, uma lâmpada acesa e uma estrada. Todos estes desenhos representam a empresa como sendo uma oportunidade de crescimento, desenvolvimento e de uma vida melhor. Confirmando assim, uma dependência para com a empresa.

Quando questionados sobre quais as qualidades que o empregado deve ter para permanecer na empresa, eles disseram que é “ *ser responsável, fazer o trabalho bem feito, trabalhar com segurança, ter força de vontade, não ser acomodado, ser dinâmico e apresentar resultados, seguir corretamente todos os procedimentos do trabalho, ter um bom relacionamento com a chefia e os colegas e saber trabalhar em equipe*” (relato de entrevista).

Percebe-se claramente, a partir dessas colocações, o protótipo do profissional ideal para a organização. O sujeito procura identificar-se com estes valores, incorporando assim condutas que são valorizadas pela empresa. É importante salientar que todos estes valores foram transmitidos pelos instrutores durante o curso de formação de novos funcionários e reafirmados pelos supervisores da área, sendo incorporados ao longo do tempo.

Pode-se afirmar que existe uma adesão voluntária por parte dos sujeitos à ideologia e ao padrão cultural e a sujeição às relações de poder na empresa, conforme descreve La Boétie (1983).

Em suma, a construção do sujeito industrial se dá a partir de um perfil de indivíduo que possui um nível sócio-econômico baixo, quanto à estrutura psicológica mais frágil e inseguro, jovem, oriundo de uma família estruturada. É um sujeito que busca preencher a sua falta, tanto física quanto psicológica, na segurança e amparo que a empresa lhe oferece, tornando-se então em um sujeito servil, dócil e integrado à cultura da empresa. Aqueles indivíduos que não possuem estas características não se integram à cultura da empresa e são excluídos. Sua constituição se dá, a partir dos valores e crenças da empresa que são internalizados pelo empregado como verdade, por meio das estratégias de socialização, da linguagem e aprendizagem, da cultura organizacional, do poder disciplinador, etc. (Van Maenaan, 1989; Pascale, 1985; Vygotsky, 1988; Lacan, 1987; Schein, 1984; Fleury, 1987; Foucault, 1991).

Constitui-se, assim, o sujeito ideal para a organização, em termos de atitudes e comportamentos adequados. No entanto, o status do indivíduo, ou seja, seu direito de

ser diferente, sua criatividade e tudo que o torna realmente um indivíduo, tende a perder-se nesse processo.

CONCLUSÕES

Esta pesquisa procurou compreender como as estratégias de socialização dos novos membros modificam o comportamento do sujeito, a partir de uma análise psicológica e subjetiva de como se constitui o sujeito industrial.

O curso de formação de novos funcionários, como parte do processo de socialização na cultura da empresa, apresenta algumas características. É um processo de natureza formal, seqüencial, em série, com duração fixa de três meses, envolvendo ainda as estratégias de socialização coletiva e de despojamento. Estas estratégias adotadas pela empresa contribuem para formar um sujeito passivo, disciplinado, seguidor de regras e padrões, promovendo um alto grau de similaridade nas idéias e ações do grupo.

O sujeito é constituído a partir dos valores transmitidos durante todo o curso pelos instrutores e pelas regras disciplinares do Senai e da Empresa. Após o curso iniciado na área, os empregados passam a praticar todos os conceitos transmitidos, o que possibilita uma maior internalização propiciada pela prática, concretizando, dessa forma, uma conduta apropriada à cultura da empresa.

A partir da análise dos desenhos e das entrevistas, detectam-se as mudanças de comportamento e a constituição de um outro sujeito, mais responsável, consciente, disciplinado, dócil e integrado à cultura da empresa.

A dominação das empresas sobre os indivíduos reside, entre outros fatores, na projeção do ideal do ego dos indivíduos para elas. Isto não ocorre por acaso: vivemos em uma sociedade que é articulada, onde as demais instituições sociais cumprem um papel decisivo neste processo, e as pessoas acabam por se encontrar em um vazio. Esta projeção é possível, porque preenche este vazio dos indivíduos, porque eles querem isto. Por outro lado, entendemos o ser humano como algo a mais do que isto, algo mais complexo do que um simples produtor-consumidor: ele é ativo e capaz de reagir a esta situação.

Dessa maneira é importante também relatar que o sujeito, em um processo de socialização, se sujeita às regras e valores da empresa, como uma forma de obter amparo e proteção psicológica, bem como também encontrando aí uma identificação do indivíduo com os valores centrais da cultura da empresa. Assim, não são todos os candidatos que se enquadram neste perfil, ou seja, aqueles indivíduos que possuem a sua própria identidade e segurança psicológica não se sujeitam e não se identificam com os valores da empresa, não aceitando as condições disciplinares impostas pela empresa sendo, então, os excluídos do processo.

Percebe-se também que o processo de socialização tem o seu lado positivo e negativo, pois, na medida em que a empresa ganha moldando o funcionário, ela perde, por outro lado, em criatividade, espontaneidade e originalidade destes funcionários.

Conclui-se que as evidências levantadas nesta pesquisa sugerem que as estratégias adotadas pela empresa representam um papel muito significativo, influenciando a concepção do indivíduo sobre seu papel no trabalho. O ponto que deseja-se enfatizar é que grande parte do controle sobre o comportamento do indivíduo na organização é resultado direto da maneira pela qual a pessoa é socializada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRITO, M. J.; PEREIRA, V.G. Socialização Organizacional: a iniciação na cultura militar. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 138-165, 1996.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 7-11, out./dez. 1987.
- FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. 170 p.
- FOUCAULT, M. Governmentality. In: BURCHELL, G.; GORDON, C.; MILLER, P. (Ed). **The Foucault effect: studies in governmentality**. London: Harvester Wheatsheaf, 1991. p. 87-104
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: histórias da violência nas prisões**. Petrópolis, Vozes, 1989. 262 p.
- FREUD, S. **Psicologia de grupo e a análise do ego**. Rio de Janeiro: ESB, 1976. 132 p.
- BIRMAN, J. A servidão na psicanálise. In: FURTADO, A. P.; RODRIGUES, G. V.; CHAGAS, N. F.; ALVES, S. L.; GONTIJO, D. T. (Org.). **Fascínio e Servidão**. Belo Horizonte: Autêntica, 1999. 213 p.
- LA BOÉTIE, E. **Discurso da servidão voluntária**. São Paulo: Brasiliense, 1983. 239 p.
- LACAN, J. **Os complexos familiares na formação do indivíduo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987. 92 p.
- LEAVITT, J. H. socializing Our MBAs: Total Immersion? Managed Cultures? Brainwashing? **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 4, p. 127-144, 1991
- MOTTA, F. C. P. Organizações: vínculo e imagem. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 5-11, jul./set. 1991.
- MOTTA, F. C. P. O poder da disciplina nas organizações formais. **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, p. 33-42, out./dez. 1981.
- PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULESIAS, M.; DESCENDRE, T. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987. 234 p.

PASCALE, R. The paradox of corporate culture: reconciling ourselves to socialization. **California Management Review**, Berkely, v. 27, n. 2, p. 26-41, 1985.

REICH, W. **Psicologia de massa do fascismo**. Porto: Escorpião, 1974. 194 p.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organization culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHEIN, E. H. Organizational socialization and profession of management. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 30, n. 1, p. 53-65, 1988.

SOTTO, R. The virtualization of the organizational subject. In: CHIA, R. **Organized worlds**. Lodon: Routledge, 1998.

VAN MAANEN. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

VYGOTSKY, L. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1987. 164 p.

VYGOTSKY, L. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1988. 135 p.