

T658.311

GON

LBC

**CYLMARA LACERDA GONTIJO**

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

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para obtenção do título de “Mestre”.

Orientador

Prof. Dr. German Torres Salazar

LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2003

**CENTRO de DOCUMENTAÇÃO**  
CEDOC/DAE/UFLA

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA**

Gontijo, Cylmara Lacerda

Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso / Cylmara Lacerda Gontijo. -- Lavras : UFLA, 2003.  
89 p. : il.

Orientador: German Torres Salazar.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Recurso humano. 2. Socialização. 3. Treinamento introdutório. 4. Formação profissional. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-658.311

-658.407124

CYLMARA LACERDA GONTIJO

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

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para obtenção do título de “Mestre”.

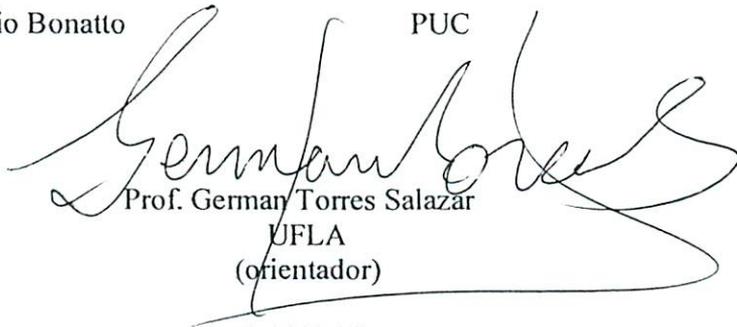
APROVADA em 11 de julho de 2003

Prof. Mozar José de Brito

UFLA

Prof. Rogério Bonatto

PUC



Prof. German Torres Salazar  
UFLA  
(orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL

**Agradeço à Empresa, pela gentileza de ter-me oferecido a oportunidade de realizar o presente trabalho.**

**Quero expressar também meus agradecimentos aos professores do Curso de Mestrado da UFLA, em especial ao professor German Torres Salazar, pelo empenho e pela orientação dada para que a pesquisa atingisse os seus objetivos.**

**Ao Rodrigo, meu marido, à minha filha Lívia e aos meus pais,  
pelo incentivo e apoio para a realização deste trabalho.**

## SUMÁRIO

RESUMO.....	i
ABSTRACT.....	ii
1 INTRODUÇÃO.....	01
2 OBJETIVOS.....	03
2.1 Objetivo geral.....	03
2.2 Objetivos específicos .....	03
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	04
3.1 Socialização organizacional.....	04
3.2 Socialização organizacional e a servidão voluntária.....	14
3.3 Cultura organizacional.....	16
3.4 Constituição do sujeito.....	25
4 METODOLOGIA.....	30
4.1 Tipos de pesquisa.....	30
4.2 Modelo analítico.....	32
4.3 Técnicas de pesquisa.....	34
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	36
5.1 A cultura da empresa .....	36
5.2 A seleção como estratégia competitiva de socialização.....	40
5.3 O treinamento de formação de novos funcionários: estratégias de socialização.....	44
5.4 A constituição do sujeito industrial.....	47
6 CONCLUSÕES.....	52
7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
ANEXOS.....	59

## RESUMO

GONTIJO, Cylmara Lacerda. **Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso.** Lavras: UFLA, 2003. 89p. (Dissertação – Mestrado em Administração)\*

Esta dissertação 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.

---

Orientador: German Torres Salazar – UFLA

## ABSTRACT

GONTIJO, Cylmara Lacerda. Socialization, culture and constitution of the subject organizacional: an study case . Lavras: UFLA, 2003. 89 p. (Dissertation – Master Program in Administration).

This dissertation treats of the strategies adopted by the firm for the socialization of the recently-admitted employees. The objective is to understand the socialization process and constitution of the subject organizacional, starting from the training of new employees formation, in a firm metal works, located in the south of Stat of Minas Gerais. In order to reach that aims at, it tried to investigate and to analyze the process of candidates' selection for entrance in the program of new employees' formation; to study and to understand the program of new employees' of the company formation, to understand the subject's constitution and the incorporation of the culture of the company. The adopted methodology was the case study, being the research of qualitative matriz. The analytic model adopted the following analysis categories: dependents, the socialized subject; independents, the socialization process and intervening, the managerial culture. The results prove the relationship among the categories, tends the individuals presented a behavior differentiated in consequence in the way how they were socialized in the organization and tends the culture as reference. It was concluding that the socialization strategies adopted by the firm they form individuals docile, servile and integrated into the culture of the firm.

---

Guidance Committee: German Torres Salazar – UFLA (Major Professor),  
Mozar José de Brito – UFLA – and Rogério Bonatto – PUC

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

## **1 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.

Compreender o processo de socialização organizacional e como a identidade do sujeito é constituída, possibilita também possíveis análises sobre o poder de influência exercido pelas multinacionais sobre os seus empregados.

Nesta dissertação, procurar-se-á compreender como um programa de integração de novos 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.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Compreender o processo de socialização e constituição do sujeito organizacional a partir do treinamento de formação de novos funcionários.

### **2.2 Objetivos específicos**

- 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, como parte do processo de socialização organizacional;
- compreender a constituição do sujeito dentro da organização, verificando a imagem que ele tem da empresa antes de entrar e após um ano de admissão;
- detectar quais são as implicações e influências oriundas do programa de formação de novos funcionários, para a empresa e para o funcionário;
- compreender a forma de incorporação da cultura organizacional pelo novato.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Socialização organizacional**

O processo de socialização de novos membros, segundo autores de diversas correntes teóricas, como Berger & Luckmann (1985), Pascale (1985), Schein (1988) e Van Maanen (1989), 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.

Como processo, a socialização organizacional é entendida como a fase de adaptação durante a qual os novos membros aprendem os valores, normas,

expectativas e procedimentos estabelecidos, para assumirem papéis específicos e se tornarem membros de um grupo ou organização (Schein, 1988).

Fleury (1989) aborda que as estratégias de socialização mais usuais são os programas de treinamento de integração de novos funcionários. Os rituais de socialização desempenham, ao mesmo tempo, o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais.

Assim sendo, 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 (Brito, 1996).

Entretanto, a socialização organizacional limita-se ao ensino daqueles valores, normas e padrões de comportamento que, do ponto de vista organizacional ou do grupo, devem ser aprendidos pelos novos membros. Normalmente, esse processo envolve o conhecimento dos objetivos básicos da organização, as estratégias para seu alcance, as responsabilidades básicas do papel, os padrões de comportamento necessários para o efetivo desempenho no papel e uma série de regras ou princípios inerentes à manutenção da identidade e integridade da organização (Schein, 1988).

Van Maanen (1989) 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”.

Outra abordagem importante para este estudo é a de Pagés et al. (1987). Estudando o fenômeno do poder e suas articulações na vida de uma organização, este autor trabalha de forma analítica (e não-antropológica) o fenômeno do poder sob diferentes matizes, aliando o referencial marxista à psicanálise freudiana (postura “sistêmico-dialética”):

- 1) como fenômeno de alienação econômica (perspectiva marxista);
- 2) como fenômeno político de imposição e controle sobre as decisões e organização do trabalho;
- 3) no nível ideológico, como um fenômeno de apropriação de significados e valores;
- 4) no nível psicológico, como um fenômeno de alienação psicológica.

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 vêem 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.

Berger & Luckmann (1985) dedicam-se também a discutir os processos de socialização vivenciados pelo indivíduo, distinguindo entre a socialização primária, em que o indivíduo se torna membro de uma sociedade, e o processo de socialização secundária, o qual introduz um indivíduo já socializado em novos setores de mundo objetivo. No primeiro caso, o indivíduo nasce numa estrutura social objetiva, na qual ele encontra os seus outros significativos" (na maioria das vezes, os pais e os parentes próximos que se encarregam de sua socialização). Estes "outros significativos" que mediatizam o mundo para o indivíduo, apresentando-o como uma realidade objetiva, modificam-no no curso da mediação, ou seja, selecionam aspectos que consideram importantes de acordo com sua posição na estrutura social e em função de suas idiossincrasias pessoais. No segundo caso, a socialização secundária é determinada pela complexidade da divisão do trabalho e, concomitantemente, pela distribuição social do conhecimento de determinada sociedade. As idéias sobre a socialização secundária são fundamentais para a análise do processo de integração dos indivíduos à organização.

Entre os sociólogos, uma corrente importante para a análise da cultura e do processo de socialização é o interacionismo simbólico (Fleury, 1987), no qual toda atividade está sujeita ao hábito. Qualquer ação freqüentemente repetida

torna-se um padrão que pode ser reproduzido, com economia de esforço e tempo. Os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles individualmente. A realidade se impõe como objetivada, isto é, constituída por uma série de objetivos que foram designados como objetos antes da "minha" aparição (como indivíduo) em cena. Existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade, produzindo signos (sinais que têm significação). Nas organizações, observa-se como certos símbolos são criados e os procedimentos implícitos e explícitos para legitimá-los.

Os símbolos são as maiores manifestações da cultura, pois são referências por si sós. Os símbolos são objetos, atos, eventos, qualidades ou relações, e formações lingüísticas que apresentam diversos significados (Beyer & Trice, 1984) e que evocam emoções e impelem pessoas a agir. A construção simbólica serve como meio para a formação da identidade organizacional (Tomei & Braunstein, 1993).

De maneira que é importante verificar como os valores são expressos nos símbolos, nas histórias, nos mitos e nos rituais organizacionais, permitindo assim compreender como os valores são transmitidos aos novos membros da organização.

Conforme descreve Brito (1996), do ponto de vista organizacional, o processo de socialização gera uniformidade comportamental e aderência aos valores, desenvolvendo, assim, uma base para a cooperação e estabilidade do sistema. Do ponto de vista dos novos integrantes, o processo reduz a ambigüidade de papéis e aumenta a sensação de segurança (de fazer parte), visto que as expectativas da organização são atendidas e há uma redução do estado de ansiedade, à medida que os indivíduos aprendem as exigências organizacionais (normas e valores) e ultrapassam as fronteiras organizacionais.

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.

### **3.2 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.

A partir dos conceitos descritos, conclui-se que o novato 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. Dessa forma, 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 a condição de escravo e, muito menos, a de masoquismo, sendo, então, os excluídos do processo.

### **3.3 Cultura organizacional**

Smircich (1983), propõe duas linhas de pesquisa na tentativa de explicar a questão cultural nas organizações:

1. *A cultura como uma variável, como alguma coisa que a organização tem*: ligada ao modelo sistêmico de organização, tem um objetivo normativo – realizar diagnósticos com análises comparativas

que subsidiem a elaboração de estratégias de ação das empresas. Por sua vez esta linha de pesquisa considera dois tipos de variáveis:

- a) como variável independente, externa à organização (a cultura da sociedade em que se insere a organização e que é trazida para dentro por seus membros);
- b) como variável interna à organização (as organizações produzem bens, serviços e produtos culturais como lendas, ritos, símbolos) é resultado do desempenho e de representações dos indivíduos nas organizações.

2. *A cultura como raiz da própria organização, algo que a organização é:* esta segunda abordagem procura ir além da visão instrumental da organização para pensá-la como um fenômeno social derivado do conceito antropológico de cultura. Dentro dessa abordagem, a autora coloca três correntes antropológicas que embasariam as pesquisas sobre cultura organizacional:

- a) **cognitivista:** cultura é definida como um sistema de conhecimentos e crenças compartilhados. É importante determinar quais as regras existentes em uma determinada cultura e como seus membros vêem o mundo;
- b) **estruturalista:** a cultura se constitui de signos e símbolos. É convencional, arbitrária e estruturada. É constitutiva da ação social sendo, portanto, indissociável desta;

- c) simbólica: define cultura como um sistema de símbolos e significados compartilhados que necessita ser decifrado e interpretado. As pessoas procuram decifrar a organização em termos de pautar e adequar o seu próprio comportamento.

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.

Na proposta de Schein (1984), a subjetividade da cultura organizacional se expressa no nível dos valores e dos pressupostos básicos. Entre os pressupostos básicos, esse autor destaca o relacionamento da organização com seu ambiente, a natureza da realidade e da verdade, tempo e espaço, a natureza humana, a natureza da atividade humana e a natureza dos relacionamentos humanos que apresentam um alto grau de subjetividade.

O mesmo autor diz que se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre várias subculturas das unidades (cultura dos gerentes, do sindicato, etc.). Schein coloca como de maior importância o *papel dos fundadores da organização* no processo e moldar seus padrões culturais, que imprimem sua visão de mundo aos demais e também sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

Schein (1984) propõe ainda categorias para se investigar o universo cultural de uma organização:

1. analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;
2. analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização;
3. analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura;
4. explorar e analisar junto a pessoas de dentro da organização, as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas.

Complementando a definição de Schein, Smircich (1983) pesquisou as raízes antropológicas do conceito de cultura. Esta autora cita Malinowski, que define a cultura como *“um instrumento da necessidade humana”*;

Redcliffe-Brown, para quem “a cultura é um mecanismo adaptativo e regulatório”; Goodenough, que define “a cultura como um sistema cognitivo. A mente humana gera a cultura através de definidos preceitos”; Levi Strauss, para quem “a cultura é como uma projeção de processos inconscientes” e Geertz, para quem “a cultura é um sistema de símbolos e significados e que uma ação simbólica precisa ser interpretada, decifrada para ser compreendida”. Dessa forma, a cultura seria uma dessas dimensões capazes de colocar ordem, estruturar comportamentos, símbolos, normas e valores, seria um reflexo das estruturas inconscientes do indivíduo. Geertz foi quem teve maior influência nos estudos organizacionais, pelo fato de possibilitar maior amplitude e aprofundamento nas pesquisas sobre cultura, ao focar a formação simbólico-discursiva, como, por exemplo, a linguagem, os jargões, incluindo também os valores, normas, rituais, etc.

Segundo Pettigrew citado por Fleury (1987), a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Esse núcleo de crenças e pressupostos é manifesto nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização. Seria muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos de uma organização. No entanto, qualquer estratégia para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamentos e ação, tanto no nível das crenças básicas como no de suas manifestações.

Complementando esta definição, a cultura organizacional é composta de vários elementos, entre os quais se destacam, pela importância que assumem, os valores, as crenças, os ritos, os tabus, os mitos as normas, a comunicação formal e informal. Todos esses elementos condicionam e direcionam o desempenho das

peças, que, por sua vez, irá condicionar e direcionar o desempenho das organizações. Carvalho & Tonet (1994, p. 142) definem esses elementos da seguinte maneira:

- valores correspondem a tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado, como, por exemplo, a importância da satisfação do usuário ou cliente, etc.;
- crenças podem ser sentidas por meio do comportamento das pessoas e estão ligadas à busca de eficiência; ritos são as formas como são praticadas e seguidas as crenças e metas planejadas no dia-a-dia. Tais ritos constituem expressões tangíveis da cultura organizacional. São exemplos de ritos os procedimentos para a introdução de um novo empregado, etc.;
- tabus referem-se às proibições impostas aos membros da organização e às orientações e fatos tidos como inquestionáveis. O fato de que a chefia sempre deve receber salário superior ao dos subordinados constitui um exemplo de tabu na organização;
- mitos organizacionais são gerados pela cultura existente e correspondem a expressões conscientes da mesma. Guardam relações com as crenças e valores professados;
- normas são o conjunto de regras escritas ou não, que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance os seus objetivos. Podem ser aceitas ou não pelo grupo, dependendo de quanto coerentes são em relação às expectativas e aspirações desse grupo;

- comunicação formal é a comunicação sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno, feita por meio de comunicados, entrevistas, memorandos, ofícios, textos, etc.;
- comunicação informal é a comunicação assistemática que não está sujeita a normas ou controles. Ocorre por meio das relações de ajuda, simpatias, compadrios, boatos, etc.

Estando presentes na cultura organizacional, estes elementos condicionam e direcionam o comportamento das pessoas e grupos. Portanto, no processo de socialização, os elementos são introduzidos e incorporados pelos novos membros.

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).*

Ainda Fleury (1989) afirma que a cultura pode também ser entendida como um sistema simbólico, tal como a arte, o mito, a linguagem, em sua qualidade de instrumento de comunicação entre as pessoas e os grupos sociais, que permite a elaboração de um conhecimento consensual sobre o significado do mundo; e também como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente.

De acordo com a autora, há vários caminhos para se desvendar a cultura de uma organização. Dentre eles destacam-se:

1. o histórico das organizações: o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propiciam o pano de fundo necessário para a compreensão da natureza da organização, suas metas, seus objetivos. O fundador da organização neste contexto tem um papel fundamental, pois ele detém a concepção global sobre o projeto da organização e tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão. Assim, os incidentes críticos pelos quais passou a organização, tais como crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos, também são formadores de sua história. Nestes momentos, o tecido simbólico se revela mais facilmente ao pesquisador, pois certos valores importantes de serem preservados ou, pelo contrário, questionados, emergem com maior nitidez;

2. o processo de socialização de novos membros: o momento de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico. É por meio das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamento vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. As estratégias mais usuais são os programas de treinamento e integração de novos funcionários. Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais;

3. as políticas de recursos humanos: as políticas de recursos humanos têm papel relevante no processo de construção de identidade da organização, por serem as mediadoras da relação entre

capital e trabalho. Analisando as políticas explícitas e, principalmente, as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização, é possível decifrar e interpretar os padrões culturais desta organização;

4. o processo de comunicação: a comunicação é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. É preciso identificar os meios formais orais (contatos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares, "memos") e os meios informais, como, por exemplo, a "rádio-peão". O mapeamento dos meios permite o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização;

5. a organização do processo de trabalho: a análise da organização do processo de trabalho em sua componente tecnológica e em sua componente social, como forma de gestão da força de trabalho, possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho. Assim, ela é importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional, além de fornecer o referencial para se decifrar a dimensão político-constructiva do elemento simbólico. Ou seja, para se questionar como elementos simbólicos ocultam ou instrumentalizam relações de poder, é preciso rebater a análise para o plano concreto das relações entre os agentes no processo de trabalho.

Após essa breve revisão do conceito de cultura, pode-se chegar à conclusão de que o tema de "cultura organizacional" é amplo, complexo e profundo. É amplo na medida em que se pode ver a cultura como um objeto empírico concreto, uma variável, algo a ser criado e controlado, podendo também ser estudada como uma metáfora da própria organização e até da

realidade social em que estão mergulhadas as organizações, analisadas em seus aspectos simbólicos e ideológicas.

### **3.4 Constituição do sujeito**

Os pilares adotados para a constituição do sujeito industrial são a cultura organizacional (Schein, 1984 e Carvalho & Tonet, 1994); 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.

A cultura da organização com os seus elementos, conforme citado por Carvalho & Tonet (1994), quando incorporada pelo sujeito, está constituindo este sujeito de acordo com seus moldes e contornos, conforme define Shein (1984) sendo o conjunto de pressupostos básicos que foram considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir. Percebe-se a preocupação do autor em ir além de comportamentos considerados observáveis, colocando a existência de pressupostos que são inconscientes e que retratam o sentir e o pensar dos membros de um determinado grupo e que, de certa forma constitui este sujeito.

Outro autor importante que trata da constituição do sujeito por meio da linguagem e da aprendizagem é Vygotsky (1987), que 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.

As concepções de Vygotsky (1987) sobre o processo de formação de conceitos remetem às relações entre pensamento e linguagem, à questão cultural no processo de construção de significados pelos indivíduos, ao processo de internalização e ao papel da escola na transmissão de conhecimento, que é de natureza diferente daqueles aprendidos na vida cotidiana. Propõem uma visão de formação das funções psíquicas superiores como internalização mediada pela cultura. Essas concepções fundamentam sua idéia de que as funções psicológicas superiores (por ex. linguagem, memória) são construídas ao longo da história social do homem em sua relação com o mundo. Desse modo, as funções psicológicas superiores referem-se a processos voluntários, ações conscientes, mecanismos intencionais e dependem de processos de aprendizagem.

Lacan (1987) também enfatiza o papel da linguagem, da maneira como a linguagem tece o sujeito e o social. Para este autor, o sujeito se estrutura no desenvolvimento dos efeitos da fala, e a palavra sustenta muitas funções, muitos sentidos. Dessa forma, o sujeito está sendo estruturado, marcado pelos diferentes significantes e pelos efeitos da fala.

Nós nos damos a conhecer, dizemos quem somos - e nos construímos e reconhecemos enquanto tais - por meio dos discursos que proferimos. As identidades se constroem discursivamente, isto é: identidades são falas, discursos que dão visibilidade (projetam) traços de caracterização e de unificação,

provocam compartilhamento - e por aí também estabelecem tanto os pares quanto os não iguais. Processos identitários estabelecem tanto as semelhanças e os semelhantes quanto a diferença e os diferentes - o outro.

Ora, nas sociedades estratificadas em que vivemos, marcadas pela diferença, mas também pela dominação e intolerância, o "outro" não fala. Ele é "falado" pelos discursos identitários que, ao estabelecer o padrão (quem somos nós), vêm exatamente posicioná-lo enquanto "outro" (o "outro" do "nós").

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).

Dessa forma, procedimentos disciplinares devem obviamente definir os parâmetros do comportamento aceitável ou não aceitável e, como tal, eles contribuem para o processo pelo qual os indivíduos se tornam capazes de identificar o que é válido do que é inválido. Assim, as formas de sujeição do indivíduo no interior das práticas disciplinarizantes e das redes discursivas constituídas pelo poder disciplinador são comentadas por Foucault (1991):

*O momento histórico (séc. XVIII) das disciplinas é o momento em que nasce uma arte do corpo humano, que visa não unicamente o aumento de suas habilidades, nem tampouco aprofundar sua sujeição, mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto é mais útil, e inversamente. Forma-se então uma política das coerções que são um trabalho sobre o corpo, uma manipulação calculada de seus*

*elementos, de seus gestos, de seus comportamentos. O corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadrinha, o desarticula e o recompõe. Uma 'anatomia política', que é também igualmente uma 'mecânica do poder', está nascendo; ela define como se ter domínio sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas, segundo a rapidez e a eficácia que se determina. A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos 'dóceis'. A disciplina aumenta as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminui essas mesmas forças (em termos políticos de obediência) (Foucault, 1991, p. 127).*

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).

Entretanto, o poder em si tem seus aspectos positivos e negativos. O ser humano, para viver em grupos, comporta-se conforme os padrões culturais estabelecidos por esses grupos. Tal comportamento é modelado pelo poder. Krausz (1991, p. 50) diz que *“todo o sistema social exerce, de alguma forma, controle sobre os comportamentos individuais, controle esse que inclui formas de punir os desvios que ameaçam a estabilidade desse sistema”*.

Para essa autora, as organizações, em virtude de serem compostas por seres humanos, os quais atuam em coletividade, apresentam as características gerais de um sistema social, ou seja, possuem normas, regras, valores, costumes, expectativas, enfim, um controle que garanta a sua sobrevivência. Assim, essa organização recruta os membros da sociedade em que está inserida, segundo as suas necessidades, coloca-os em processo de socialização para que os mesmo

adaptem-se melhor à sua realidade, atribuindo-lhes papéis e posições dentro de sua estrutura.

Sotto (1998) acrescenta que, quando trata da construção do sujeito organizacional, este sujeito é, ao mesmo tempo, soberanamente livre (indivíduo) e necessariamente sujeitoado, 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 descritas no item 3.1, 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.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Tipos de pesquisa

Quando a pesquisa tem como objetivos “apresentar precisamente características de uma situação, um grupo ou indivíduo específico” e “verificar a frequência com que algo ocorre ou com o que está ligado a alguma outra coisa” o estudo é denominado “descritivo”. E quando o objetivo é verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis, trata-se de um estudo que verifica hipóteses causais (Trivinos, 1992).

A socialização organizacional e a constituição do sujeito na empresa são temas complexos, que têm despertado um grande interesse no meio acadêmico. Entretanto, ainda são poucos os estudos sobre o tema no Brasil, sendo, dessa forma, um fenômeno que apresenta várias questões que podem ser exploradas e aprofundadas.

Dada a complexidade do tema, cuja análise depende da consideração de uma gama de elementos e inter-relações, percebe-se a necessidade de uma pesquisa mais aberta, abordando conceitos pouco consolidados para que seja possível compreender e verificar como as práticas de socialização organizacional constroem o sujeito na organização, sem testar hipóteses. 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. Segundo Yin (1989), trata-se de uma estratégia de pesquisa para os estudos em que se deseja estudar

fenômenos sociais complexos. Ela permite uma investigação que possibilita reter as características holísticas e significativas dos eventos no seu contexto real, como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e gerenciais, mudanças na vizinhança, relações internacionais e maturação de indústrias.

O autor ainda esclarece que é uma estratégia preferível quando são propostas as questões “como” ou “por quê”, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando os fenômenos são contemporâneos e estão presentes num contexto de nossa realidade. Estas considerações permitem concluir que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa indicada para o presente estudo.

Também tratar-se-á de um estudo de caso de tipo qualitativa, pois pretendeu-se apreender, em profundidade, um fenômeno (Trivinos, 1992; Yin, 1989)

As pesquisas de cunho qualitativo constituem um avanço no que concerne às investigações pertinentes à área de administração de empresas, com reconhecido lugar como exercício de pesquisa (Godoy,1995). As mesmas, segundo o autor, passam pela interpretação da realidade sem buscar a mensuração do evento. Trabalha-se com a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, sendo que a compreensão dos fenômenos é feita segundo as perspectivas dos atores organizacionais, sujeitos ou participantes da situação.

O estudo de caso é uma análise profunda, pela qual se procura conhecer poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e inter-relações; não há uma preocupação com a representação da população como nos

levantamentos amostrais, conforme Mattar (1993). Logo, a lógica da amostragem não é adequada para o estudo que se pretende desenvolver.

#### **4.2 Modelo analítico**

O processo de socialização organizacional envolve uma série de questões que têm impacto no sujeito e na organização. Incluir um número muito grande de variáveis não é viável em uma pesquisa do tipo que se pretende desenvolver. Portanto, para caracterizar o processo de socialização, foram selecionados alguns fatores relevantes que caracterizam a atuação organizacional tomando por base a revisão bibliográfica efetuada. Também é preciso salientar que há um grande desconhecimento sobre todas as possíveis variáveis que podem influenciar o comportamento do sujeito em seu processo de socialização na empresa.

Nesse sentido, 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.

Embora não haja preocupação em estabelecer uma relação causal entre as categorias, o modelo analítico adotará as proposições de Kerlinger para relacioná-las. Segundo este autor, a categorização em independentes e dependentes é a mais comum em ciência. Os termos independente e dependente se originam na matemática; X é sempre a variável independente e Y, a variável dependente; não se usa o termo causa para esta relação, mas o objetivo é

verificar as relações entre X e Y, entre as variáveis dependentes e independentes. A variável independente é presumida como antecedente e a variável dependente, como a conseqüente, ou seja, a lógica da pesquisa apóia-se numa lógica de anterioridade de efeitos. Mas, de forma alguma, a comprovação da causalidade será demonstrada ou condição necessária para a sua realização. As variáveis intervenientes são as que não podem ser diretamente observadas e mensuradas e são constantes nos processos entre estímulos (variáveis independentes) e respostas (variáveis dependentes). (Kerlinger, 1973)

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.

**Categorias de análise dependentes**

**O sujeito socializado**

- Sujeito dócil e servil, seguidor das normas e regras estabelecidas pela empresa;
- conduta apropriada à cultura da empresa;
- integrado aos valores da empresa;
- responsável, produtivo, cooperativo, ético e de fácil relacionamento.

**Categorias de análise independentes**

**Processo de socialização**

- Processo de seleção de pessoal;
- treinamento de integração do recém contratado;
- reuniões de DDS (diálogo diário de segurança);
- normas e procedimentos cobrados pela chefia.

**Categorias de análise intervenientes**

**Cultura**

- Valores, crenças, símbolos ritos e mitos que compõem a cultura da empresa.

FIGURA 1: Modelo analítico – categorias de análise

**4.3 Técnicas de pesquisa**

Entre os instrumentos de coleta de dados disponíveis, optou-se por aqueles que correspondiam melhor aos objetivos e às características do nosso objeto de estudo. O principal objetivo que estes instrumentos deveriam nos

permitir alcançar seria o confronto com os dados empíricos, a fim de encontrar as respostas às questões colocadas inicialmente.

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

Foram entrevistados 14 funcionários, 3 supervisores e 1 superintendente do setor da sala de cubas, 6 instrutores do curso de formação de novos funcionários e 1 coordenador do programa do Senai.

Vince & Broussine (1996) ressaltam que a utilização de uma metodologia que envolva a criação de desenhos ajuda os indivíduos e grupos a expressarem mais facilmente as outras dimensões envolvidas em suas percepções, de cunho emocional, psicológico e político, as quais eles não expressariam de modo racional. Segundo esses autores, ainda, o uso de desenhos pode ser posicionado metodologicamente na gama de abordagens qualitativas de pesquisa humana que têm sido denominadas como pesquisa colaborativa, na medida em que assumem como pressuposto que a pesquisa é um processo conduzido com as pessoas e não sobre elas.

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.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **5.1 A cultura da empresa**

Adotada em nossa metodologia como uma variável 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), Fleury (1987), Carvalho & Tonet (1994).

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

Por meio das entrevistas, análise de documentos, observações e tendo como embasamento teórico os autores citados no item 3.3, pode-se compreender melhor a cultura organizacional da empresa estudada. O objetivo é detectar quais os elementos presentes na cultura da empresa condicionam e direcionam o comportamento das pessoas e grupos, bem como as estratégias de dominação, conforme descreve Fleury (1989).

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.

É considerada uma empresa cidadã, responsável socialmente, que respeita o meio ambiente e ajuda a comunidade. Pratica várias ações neste sentido. Como exemplo, possui uma fundação internacional para ajuda às comunidades. O funcionário apresenta um projeto para ajudar a sua comunidade, e se este for aprovado, receberá o dinheiro para realização do projeto.

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).

Foram identificados também alguns ritos, como a homenagem aos funcionários destaque do ano e o prêmio de reconhecimento por tempo de casa. Há também o DDS (diálogo diário de segurança), programa em que, todas as manhãs, antes de iniciar o trabalho, durante 10 minutos, o supervisor conversa

sobre segurança com seus funcionários. Estes ritos constituem expressões tangíveis da cultura organizacional, conforme relatam Carvalho & Tonet (1994).

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. Como exemplo, pode-se citar o desenho feito pelo funcionário. Antes da sua admissão, ele desenhou uma criança na gangorra sozinha, longe dos pais; no desenho depois de admitido, incorporando este valor, ele desenhou a criança de mãos dadas com os pais. Quando questionado sobre a mudança, ele respondeu que era devido à segurança. (Anexo 9B).

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).*

Estes são exemplos de histórias que reforçam os valores na cultura da empresa.

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.

## **5.2 A seleção como estratégia competitiva de socialização**

Atendendo ao primeiro objetivo específico, exposto inicialmente nesta dissertação, tem-se o processo de seleção dos candidatos para ingresso no programa de formação de novos funcionários. Inicia-se assim o processo de socialização, conforme descreve Pascale (1985).

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).

A situação econômica em que se encontra o país, leva as organizações a adotarem critérios para uma seleção cada vez mais rigorosa e criteriosa. Do lado do indivíduo, força-o a aceitar todas as exigências da empresa, como forma de garantir o emprego e a sobrevivência. No início do programa, em 2001, era exigido o ensino fundamental completo, hoje exige-se o 2º. grau completo, o que constitui uma dificuldade ainda maior, o que vem reafirmar o grande desafio para ingressar na empresa.

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 (anexo B, C e D). 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 (anexos B, C e D), 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). Tem a ver com a socialização primária de Berger & Luckmann (1985).

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.

### **5.3 O treinamento de formação de novos funcionários: estratégias de socialização**

Conforme o segundo objetivo específico desta dissertação, procura-se compreender o programa de formação de novos funcionários da empresa, como parte do processo de socialização organizacional. Alguns dados mais específicos sobre a empresa e o programa de treinamento estão explicitados no anexo A.

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).

Todas as disciplinas visam formar o profissional que atendam às necessidades da empresa, em termos de produtividade, qualidade, segurança, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, cumprimento dos padrões e normas de execução do trabalho. Os treinandos recebem as informações em sala de aula dentro de uma perspectiva teórica para depois aplicarem na prática, no treinamento *on the job*. Didaticamente é a melhor forma de aprendizagem e internalização do conteúdo, para mudança de comportamento.

Dessa forma, o curso pode ser comparado com a socialização secundária de Berger & Luckmann (1985), em que os conhecimentos podem ser adquiridos numa seqüência de aprendizagem e reforçados por técnicas pedagógicas específicas.

As entrevistas com os empregados revelaram que eles consideraram o curso excelente para a formação profissional e que o mesmo facilitou a sua adaptação na área. *“O curso proporcionou uma maior segurança para iniciarmos na área”* (relato de entrevista). Ou seja, conforme Brito (1996), a ansiedade do primeiro dia de trabalho é reduzida com o treinamento.

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.

#### **5.4 A constituição do sujeito industrial**

De acordo com o terceiro objetivo específico, busca-se compreender como se dá a constituição do sujeito dentro da organização, verificando a imagem que ele tem da empresa, antes e depois de admitido.

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 (Anexos B, C e D), 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 Lçan (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 conforme descreve Pagés et al. (1987).

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 (Anexo B) 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.

Os funcionários também não pensam em deixar a empresa. Ao contrário, as expectativas são de crescimento profissional, de seguir uma carreira dentro da empresa até se aposentar, revelando a sua perfeita integração e identificação com a cultura da empresa.

Percebe-se também nos desenhos que a empresa representa para eles uma porta que se abriu (Anexo 5D, 15C e 14C) , um sol que ilumina, uma lâmpada acesa (Anexo 4D e 12C) e uma estrada (Anexo 2D). 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).

De acordo com os supervisores, os empregados estão correspondendo às expectativas da empresa, ou seja, confirmando o padrão de comportamento

descrito, estando integrados aos valores e cultura da organização. Ou seja, estão socializados.

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.

## 6 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 dissertação 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.

## **7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

A pesquisa, por tratar-se de um estudo de caso em uma empresa específica, fica limitada em seu universo, não podendo ser generalizada para todos os casos. Pesquisas em outras empresas poderiam ser realizadas a fim de proporcionar maior compreensão e análise do processo de socialização nas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985. 247 p.

BEYER, J.; TRICE, H. M. Studying organizacional culture through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, Mississippi State, v. 9, n. 4, p. 653-669, Oct. 1984.

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.

CARVALHO, M. do S. M. V.; TONET, H. C. Qualidade na administração Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 137-165, abr./jun. 1994

CHATMAN, J. A. Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. **Administrative Science Quarterly**, Cambridge, v. 36, p. 459-484, 1991.

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.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua aplicação em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995 .

HOLLAND, J. **Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985. 312 p.

KERLINGER, F. N. **Foundations of behavioral research**. 2. ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1973. 741 p.

KIRMAN, 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.

KRAUSZ, R. R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991. 108 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

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993. 2 v.

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.
- RYNES, S. L.; BOUDREAU, J. W. College recruiting in large organizations practice, evaluation, and research implications. **Personnel Psychology**, Durham, v. 43, p. 729-757, 1986.
- SCHEIN, E. H. Comming 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.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quaterly**, Ithaca, v. 28, n.3, p. 339-358, 1983.
- SOTTO, R. The virtualization of the organizational subject. In: CHIA, R. **Organized worlds**. Lodon: Routledge, 1998.
- TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993. 94 p.
- TRIVINOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992. 167 p.
- 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.
- VINCE, R.; BROUSSINE, M. Paradox, Defense and Attachment: accessing and working with emotions ans relations underlying organizational change. **Organization Studies**, v. 1, n. 17, p. 1-21, 1996.
- 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.

**YIN, R. K. Case study research: design and methods. Beverly Hills: Sage Publications, 1989. 160 p.**

# ANEXOS

## ANEXO A

Página

1 A	A empresa e o programa de formação de novos funcionários.....	61
-----	---	----

## ANEXO B

### Desenhos dos funcionários antes da admissão e após um ano de admitidos

DESENHO 1B.....	68
DESENHO 2B.....	69
DESENHO 3B.....	70
DESENHO 4B.....	71
DESENHO 5B.....	72
DESENHO 6B.....	73
DESENHO 7B.....	74
DESENHO 8B.....	75
DESENHO 9B.....	76

## ANEXO C

Desenhos dos treinandos antes de admitidos.

DESENHO 1C.....	77
DESENHO 2C.....	78
DESENHO 3C.....	78
DESENHO 4C.....	79
DESENHO 5C.....	79
DESENHO 6C.....	80
DESENHO 7C.....	80
DESENHO 8C.....	81
DESENHO 9C.....	81
DESENHO 10C.....	82
DESENHO 11C.....	83
DESENHO 12C.....	83
DESENHO 13C.....	84
DESENHO 14C.....	84
DESENHO 15C.....	85
DESENHO 16C.....	86

## ANEXO D

Desenhos dos funcionários somente depois da admissão.

DESENHO 1D.....	87
DESENHO 2D.....	87
DESENHO 3D.....	88
DESENHO 4D.....	89
DESENHO 5D.....	89

## **ANEXO – 1A**

### **A EMPRESA E O PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS**

#### **1. A empresa**

A empresa estudada é uma multinacional do ramo metalúrgico, possui unidades nos cinco continentes e emprega cerca de 127.000 pessoas distribuídas em 300 unidades operacionais em 39 países. A unidade objeto deste estudo tem 1.020 funcionários. A empresa oferece um salário acima da média do mercado para a região e vários benefícios. Tem como valor essencial a segurança no trabalho e respeito ao meio ambiente e ao funcionário; faz vários trabalhos junto à comunidade e possui uma imagem excelente, de empresa modelo. Tem como visão, missão e valores, os abaixo relacionados:

#### **Visão**

Aspira ser a melhor empresa do mundo.

#### **Missão**

Tem como missão preservar o bem-estar das pessoas, dos seus parceiros e dos seus clientes.

#### **Valores da empresa**

##### **✓ Excelência**

Perseguiremos incansavelmente a excelência em tudo que fazemos, todos os dias.

##### **✓ Pessoas**

Trabalhamos em um ambiente que promove a inclusão, mudanças, nossas idéias, respeito pelo indivíduo e oportunidades iguais de sucesso para todos.

✓ **Lucratividade**

Está empenhada em obter retornos financeiros que permitirão o desenvolvimento sustentável e adicionarão valor aos acionistas.

✓ **Saúde, segurança e meio ambiente**

Trabalharemos com segurança e de maneira a promover a saúde e o bem-estar das pessoas e do meio ambiente.

✓ **Responsabilidade**

Somos responsáveis – individualmente ou em equipes – por nossas ações e resultados.

✓ **Integridade**

O alicerce da empresa é a integridade de seus funcionários. Somos abertos, francos e confiáveis no relacionamento com clientes, fornecedores, colegas, acionistas e comunidades onde atuamos.

## **2. O programa de formação de novos funcionários**

O programa de formação de novos funcionários teve início no ano de 2000. O objetivo principal do programa era reduzir a rotatividade e formar uma melhor imagem do setor de salas de cubas da produção, o que antes era visto como um local precário para se trabalhar, com alto índice de poeira e calor, ou seja, um ambiente muito hostil. Dessa forma, com esta imagem, tornava-se

muito difícil o processo de admissão para a área e o índice de rotatividade elevado.

Iniciou-se assim o programa de formação de novos funcionários somente para a sala de cubas. Com o tempo, o programa foi estendido para outras áreas da produção, como: refinaria, lingotamento e exaustão.

Para esta pesquisa, será abordado somente o setor de sala de cubas, por ser o setor que possui um número maior de empregados que passaram pelo programa de formação e por estarem há mais de um ano dentro da empresa, a fim de melhor analisarmos o processo de socialização.

O curso é realizado nas dependências do Senai e administrado pelo mesmo, por meio de um contrato firmado entre a empresa e o Senai da cidade. Os instrutores são ex-funcionários aposentados da empresa que trabalharam na área específica em que ministram a parte teórica há mais de 20 anos. A duração de todo o curso é de três meses. Após conclusão, os treinandos são avaliados e admitidos na empresa de acordo com as vagas existentes.

Os benefícios do programa para a empresa, segundo o Senai, são:

- *on the job training*;
- redução do absenteísmo e do *turn over*;
- melhoria do clima organizacional;
- aumento imediato da produtividade;
- melhoria sensível da qualidade;
- redução dos custos de produção;
- oferta de acordo com a demanda;

Certificado do Senai válido em todo o território nacional

Ao final do programa, o treinando deverá ser capaz de:

- ler instruções num manual e segui-las corretamente;
- saber expressar-se por escrito;
- elaborar ou analisar um gráfico;
- apresentar sugestões para melhoria de um produto ou processo;
- participar e expressar-se com clareza em reuniões de trabalho;
- planejar e executar o próprio trabalho com independência e precisão;
- compreender o sistema social e organizacional onde está inserido;
- aplicar determinada tecnologia a uma tarefa específica;
- participar com produtividade de atividades de treinamento e desenvolvimento;
- aprender a aprender;
- trabalhar em equipe;
- tomar decisões imediatas, na ausência do superior;
- ocupar-se com qualidade individual e global dos trabalhos.

A metodologia de ensino desenvolvida pelo Senai requer o desenvolvimento dos cursos por meio da estreita correlação entre os conteúdos teóricos viabilizados em sala de aula e a sua aplicação “*on the job*” ou em oficinas/laboratórios estruturados para esse fim, de modo a permitir:

- a transferência de conhecimentos adquiridos em sala de aula para o ambiente organizado do trabalho;
- o início de participação ativa do candidato a emprego em todo o processo e em momentos de produção;
- a aquisição de competências básicas que favoreçam o recambiamento e a adequação do futuro trabalhador nas diversas tarefas e qualificações exigidas pela empresa;

- maior mobilidade do futuro trabalhador no interior da organização social do trabalho, tendo uma integração prévia do ambiente de produção;
- a participação ativa dos alunos, na problematização e busca de soluções criativas, de modo a formar um trabalhador capaz de reagir positivamente diante de novas situações de trabalho.

Os princípios básicos que norteiam o processo de avaliação, em seus diferentes momentos, foram estruturados em uma sistemática que atenda às peculiaridades de um processo de ensino-aprendizagem específico para as atividades.

▪ *Pressupostos básicos:*

- A avaliação deve ser feita fundamentalmente em um acompanhamento sistemático e contínuo do instrutor, nos vários momentos do processo.
- O instrumental utilizado para o registro dos resultados da avaliação deve servir realmente como suporte para controle geral do trabalho.
- A avaliação deve, necessariamente, ser feita com o aluno treinado, tornando-o participante, ativo e consciente do processo, em todas as suas etapas.

▪ *Da certificação:*

Os participantes receberão certificados desde que obtenham:

- frequência mínima de 80% em cada conteúdo;
  - conceituação igual ou melhor a bom em cada conteúdo, pelo instrutor respectivo.
- Local da realização das atividades de treinamento:

Parte teórica / prática: Centro de Formação Profissional – SENAI.

“*On the Job*” – Instalações da Empresa

Segundo o Senai, o programa tem como objetivos:

- a) desenvolver atividades voltadas as necessidades da empresa;
- b) correlação entre ensino aprendizagem e transferência de conhecimentos/ habilidades para o mundo do trabalho;
- c) redução dos custos operacionais do treinamento.

No *on the job training*, os treinandos terão oportunidades de:

- vivenciar os princípios abordados no treinamento por meio da observação, práticas, conhecer o ambiente de trabalho nos seus aspectos físicos, operacionais e de segurança;
- com relação à empresa o período *on the job* proporciona uma avaliação comportamental e técnica por parte do líderes ou encarregados dos setores onde o trabalho se realiza.

As grades curriculares estão organizadas visando ao desenvolvimento das:

- **Habilidades básicas**

Entendidas como o domínio funcional de leitura, escrita e cálculos, no contexto do cotidiano e profissional, além de outros aspectos cognitivos e relacionais, como raciocínio, capacidade de abstrações necessárias tanto para trabalhar, como para viver na sociedade moderna.

- **Habilidades técnicas**

Definidas como atitudes, conhecimentos técnicos e competência demandadas por ocupações do mercado de trabalho, especialmente tendo em vista os processos de reestruturação produtiva que atingem tanto empresas de ponta como as de pequeno porte e mesmo o mercado informal.

- **Habilidades de gestão**

Compreendidas como competências de auto-gestão, associativas e de empreendimentos, fundamentais para a geração de trabalho e renda.

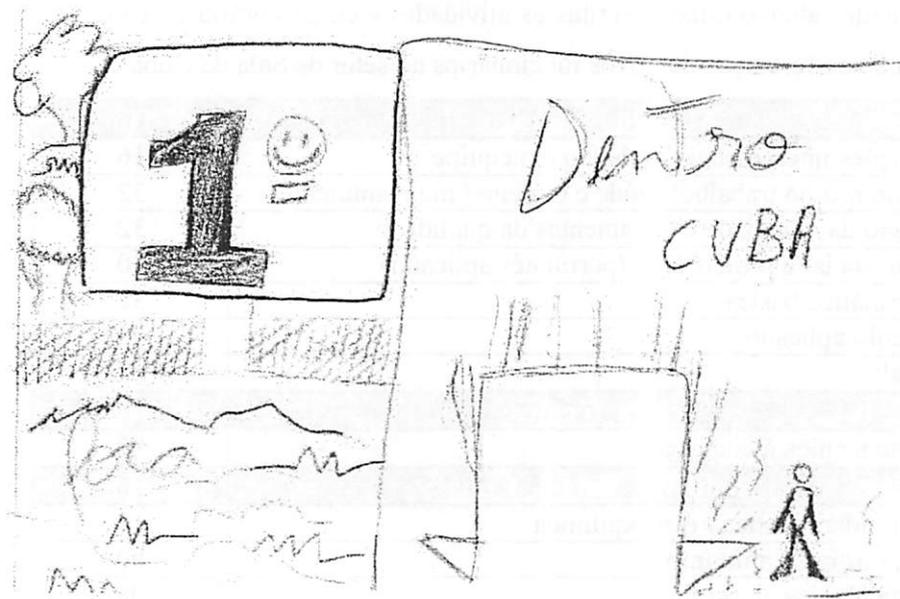
No quadro abaixo estão descritas as atividades e carga horária de cada módulo do curso de formação de novos funcionários do setor de Sala de Cubas:

<b>Módulo I – Básico:</b>	<b>Nº Horas</b>
Relações interpessoais/ trabalho em equipe	16
Segurança no trabalho/ saúde e higiene / meio ambiente	32
Gestão da qualidade e ferramentas da qualidade	32
Com. social e profissional (português aplicado)	40
Informática básica	32
Cálculo aplicado	40
Total:	192
<b>Visita Técnica:</b>	<b>Nº Horas</b>
Visita técnica à empresa	08
<b>Módulo II- Sala de Cubas:</b>	<b>Nº Horas</b>
Eletricidade básica / eletroquímica	16
Metalurgia do alumínio	80
Visita técnica ao setor	08
<i>On the job training</i>	80
Total:	184

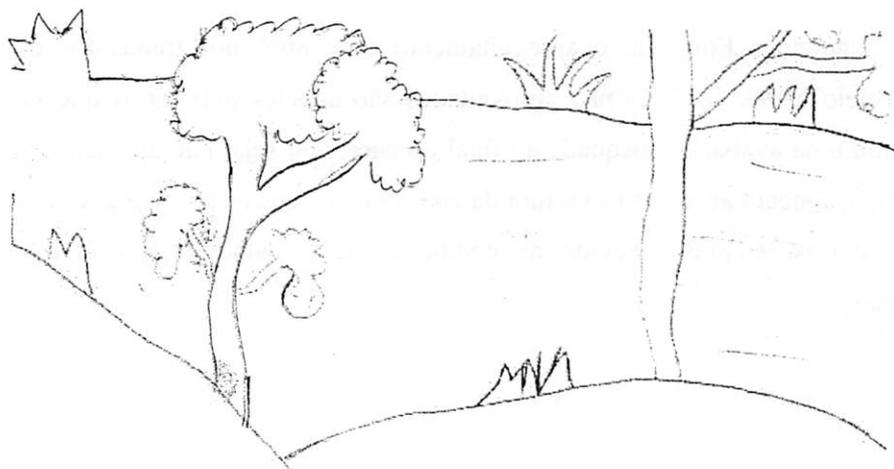
Segundo a Empresa, o aproveitamento é de 80% dos treinandos que passam pelo curso. Os 20% não aproveitados são aqueles indivíduos que não obtiveram uma avaliação adequada ao final do curso, ou seja, não apresentaram um comportamento adequado à cultura da empresa e os outros por não aceitarem a admissão na empresa, devido às condições de trabalho e pela falta de adaptação.

## ANEXO B

Antes

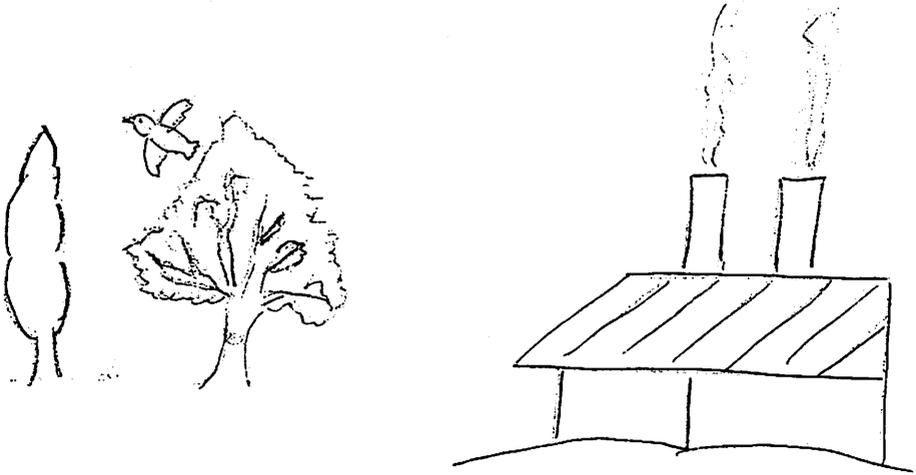


Depois

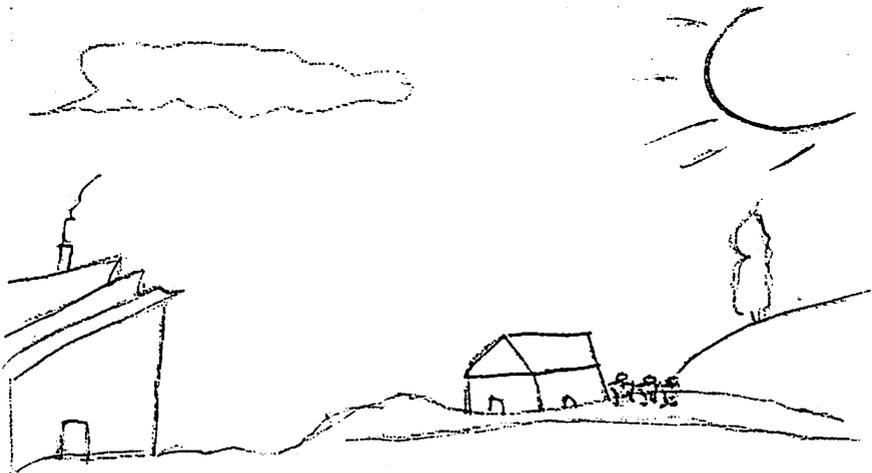


Desenho 1B

**Antes**

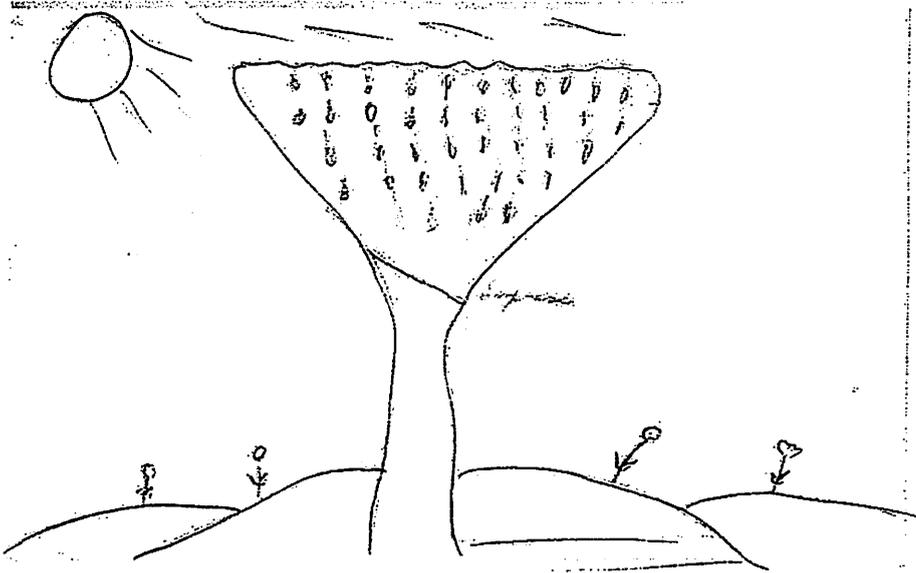


**Depois**

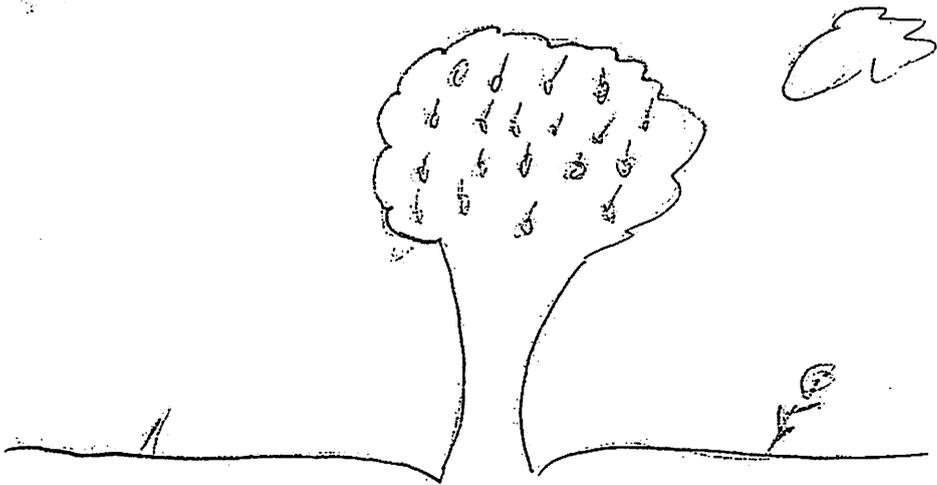


**Desenho 2B**

**Antes**



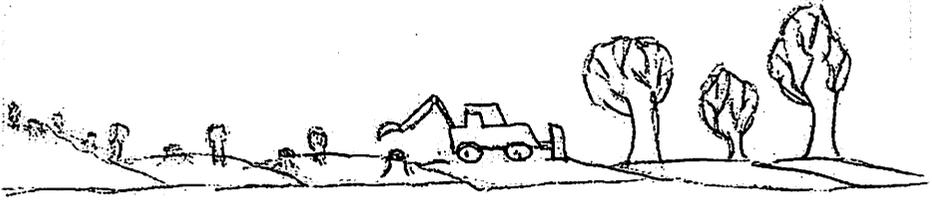
**Depois**



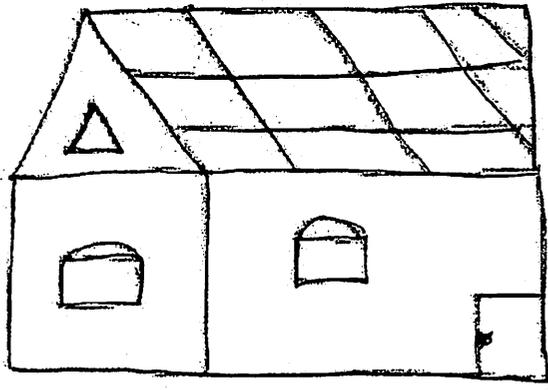
**Desenho 3B**

## Antes

*Formação em áreas exploradas*

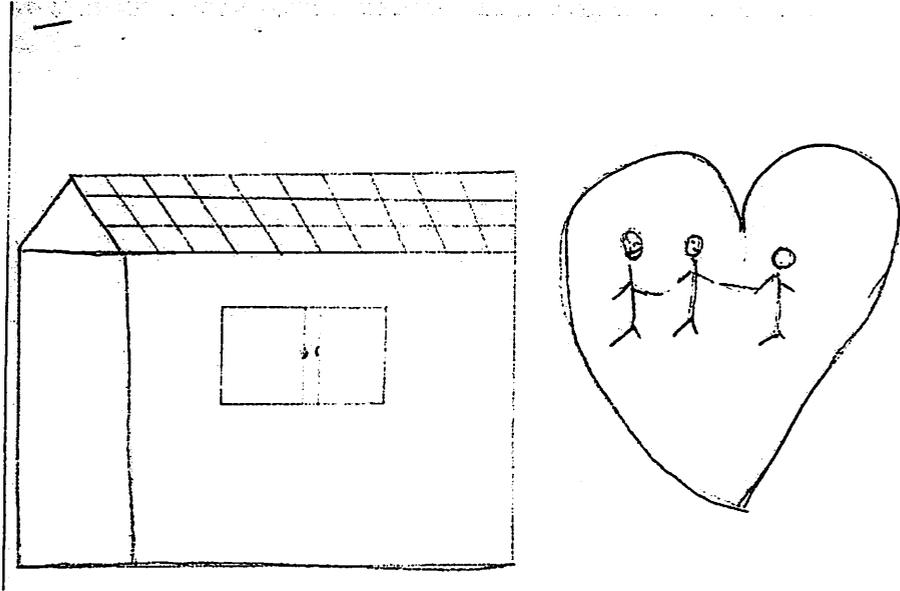


## Depois

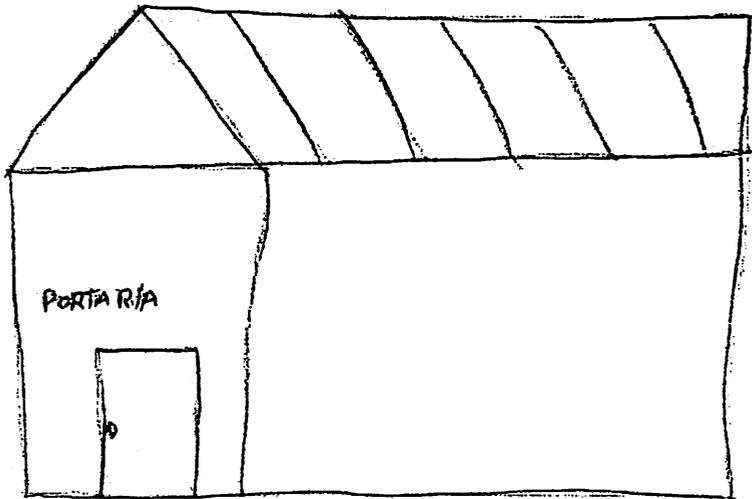


Desenho 4B

**Antes**

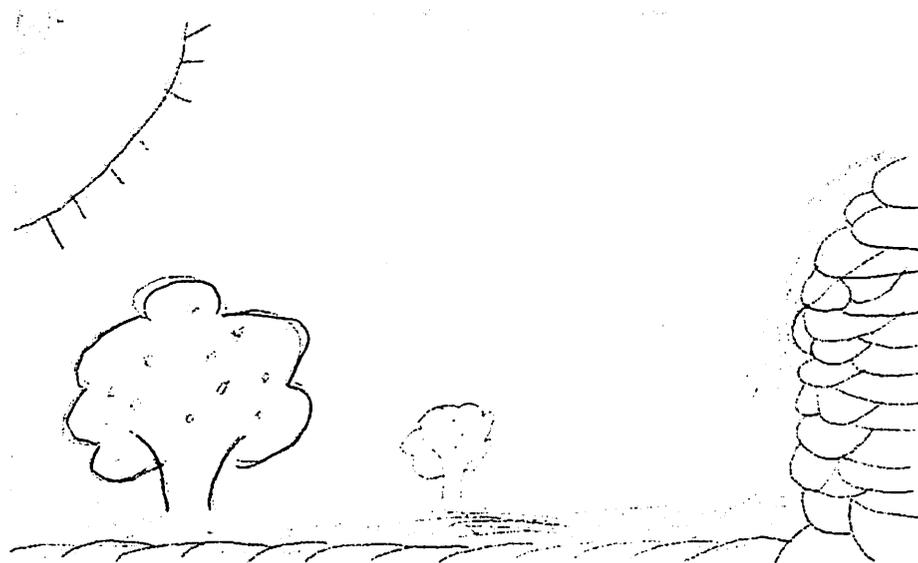


**Depois**

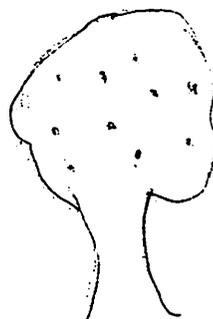
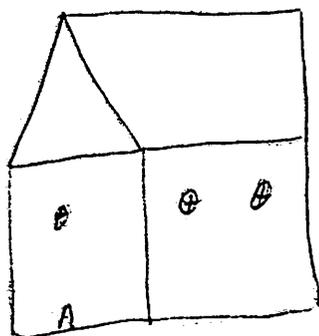


**Desenho 5B**

## Antes

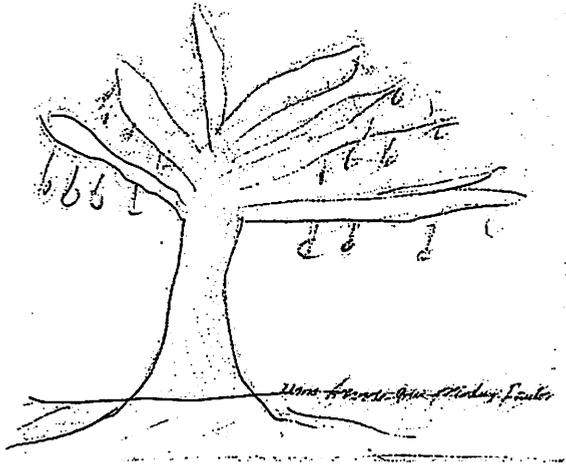


## Depois

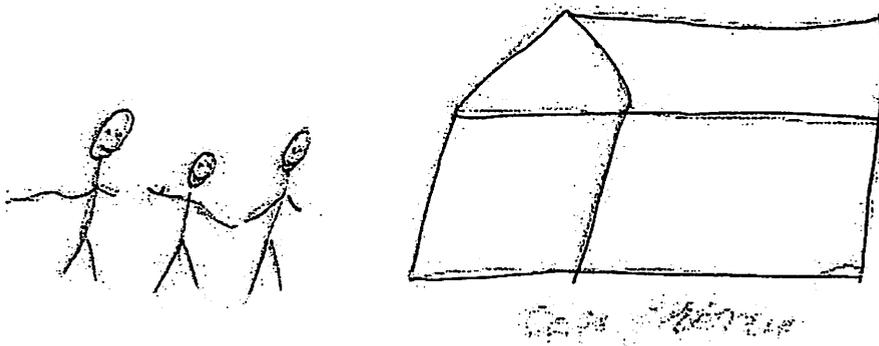


Desenho 6B

**Antes**



**Depois**

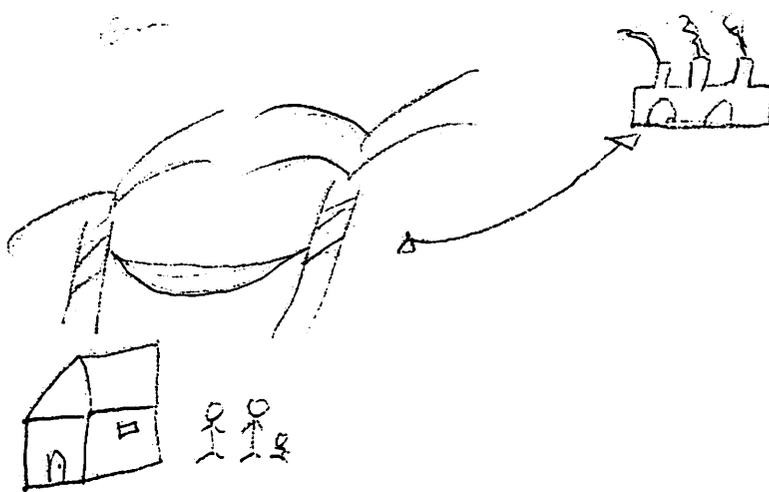


**Desenho 7B**

**Antes**

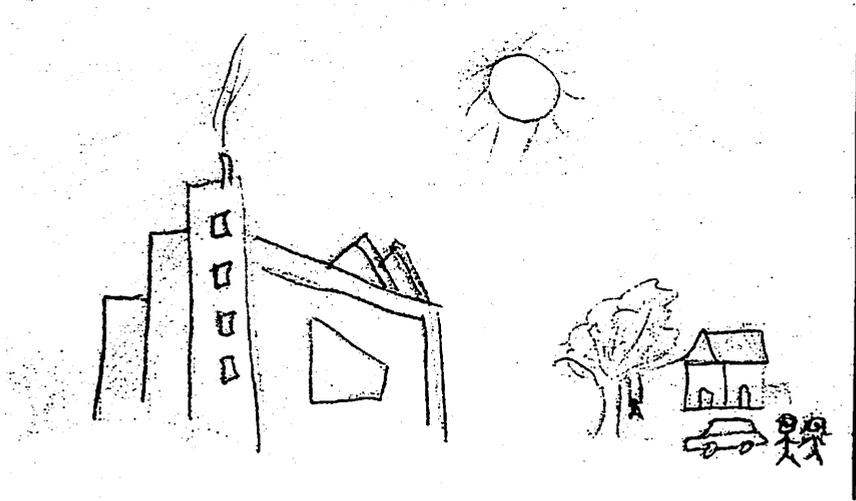


**Depois**

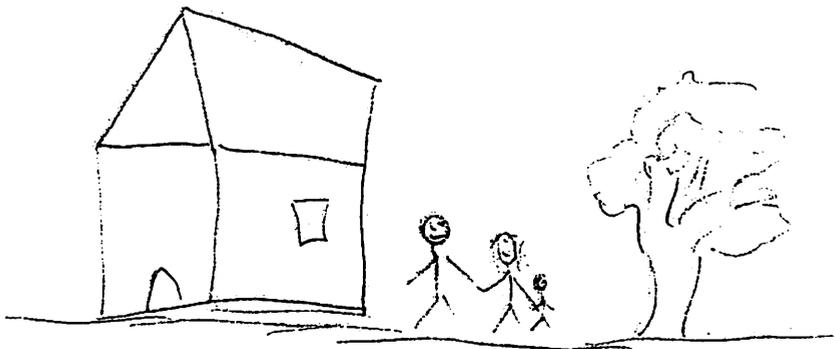


**Desenho 8B**

**Antes**

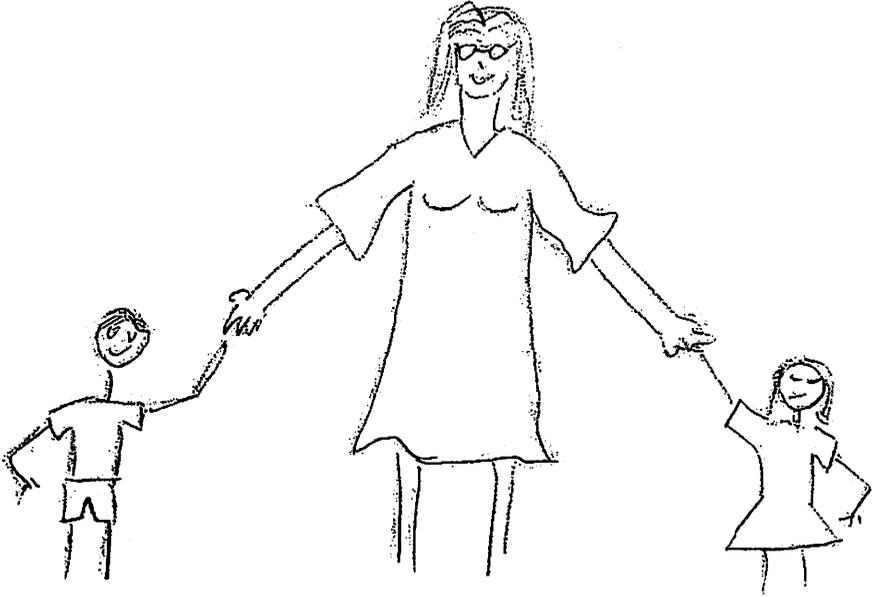


**Depois**

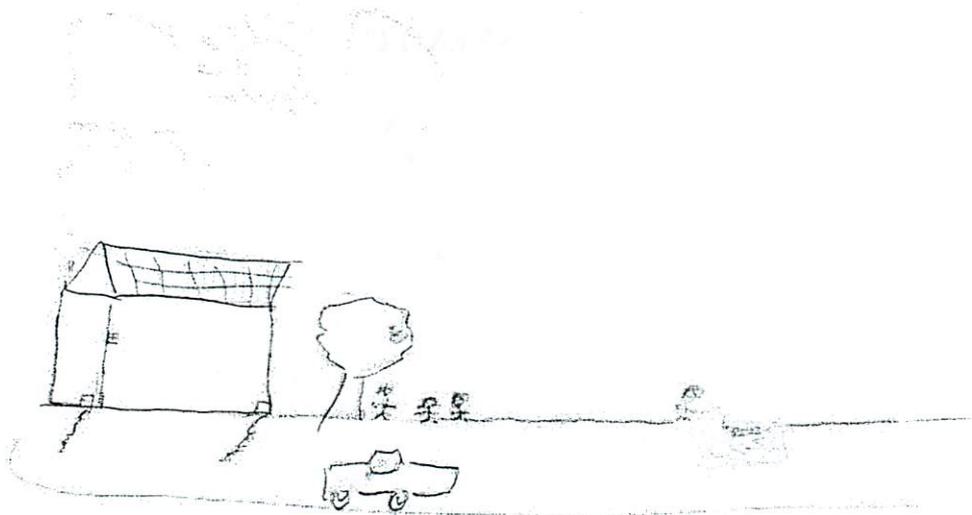


**Desenho 9B**

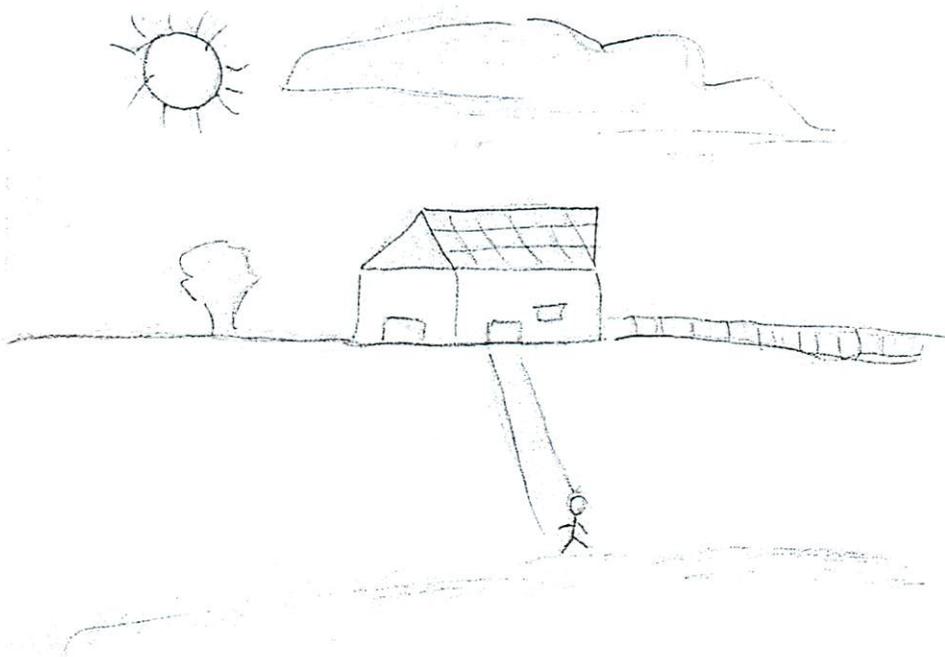
## ANEXO C



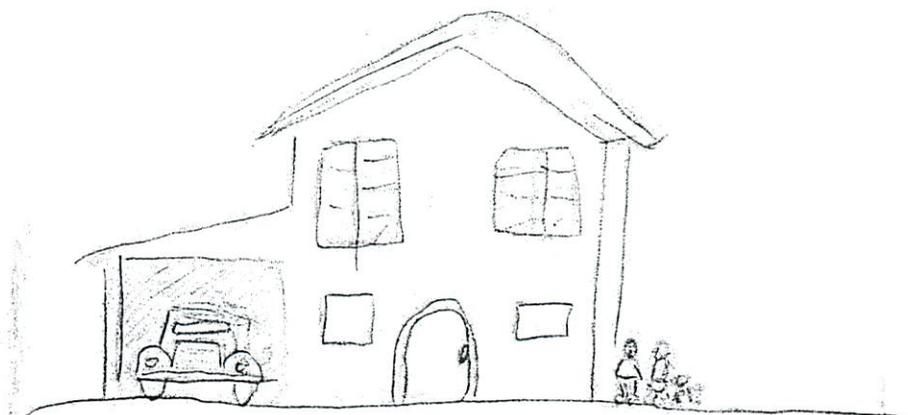
Desenho 1C



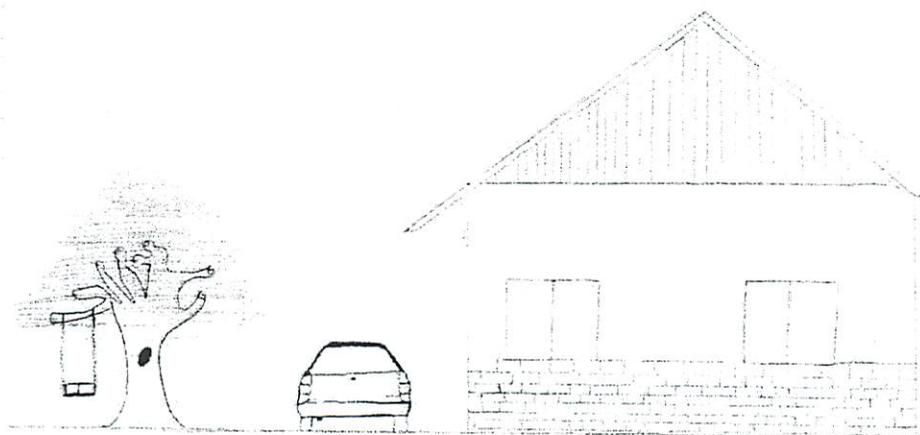
Desenho 2C



Desenho 3C



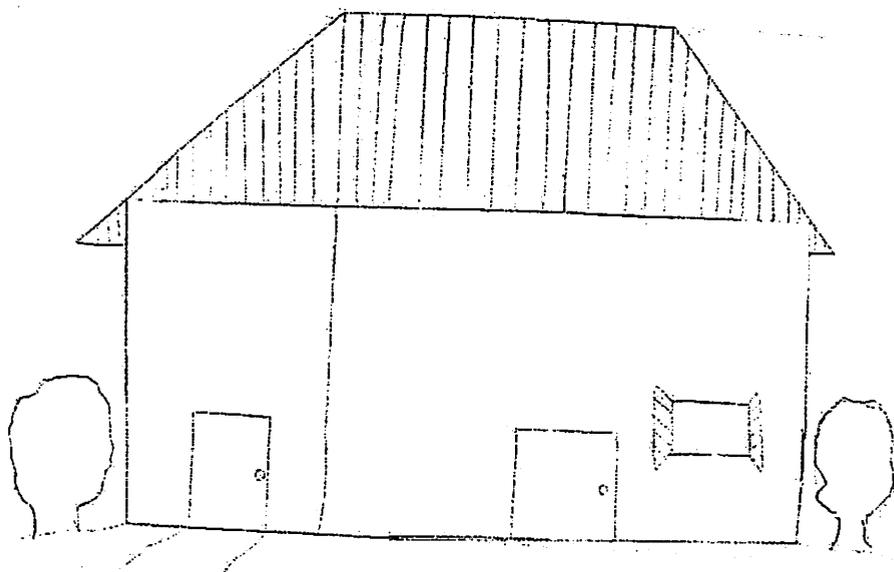
Desenho 4C



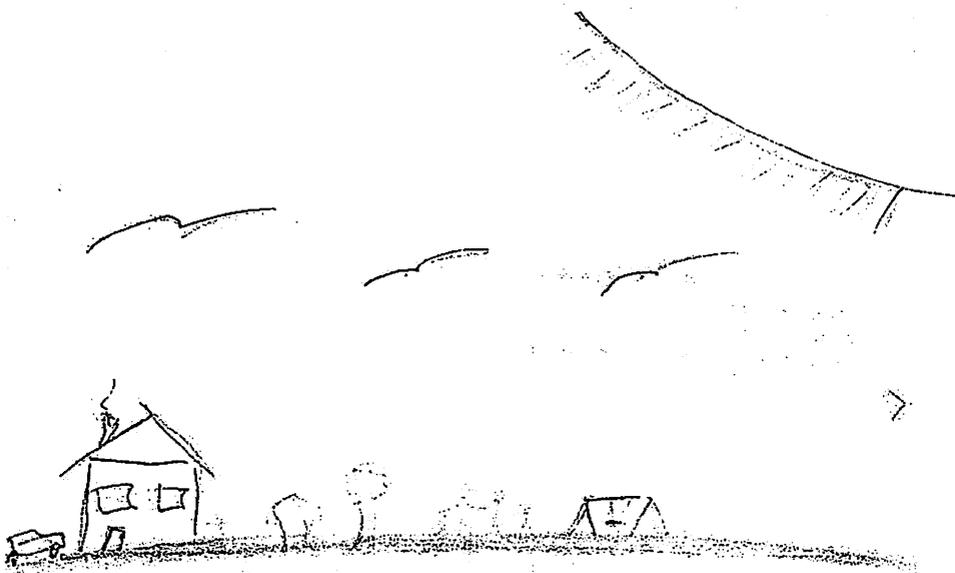
Desenho 5C



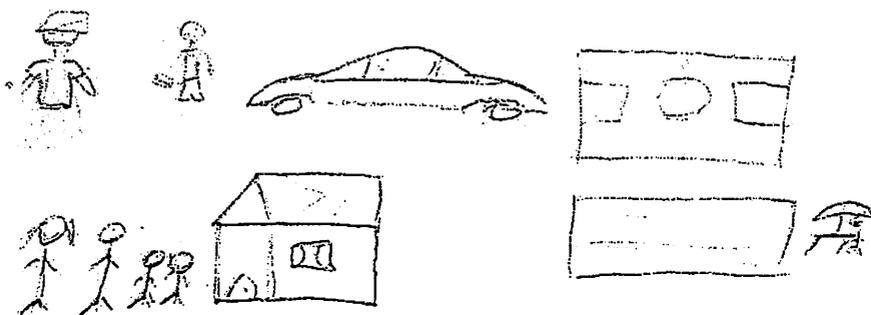
Desenho 6C



Desenho 7C



Desenho 8C



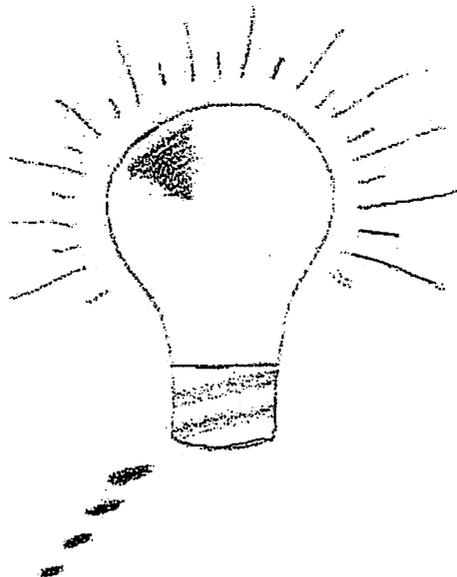
Desenho 9C



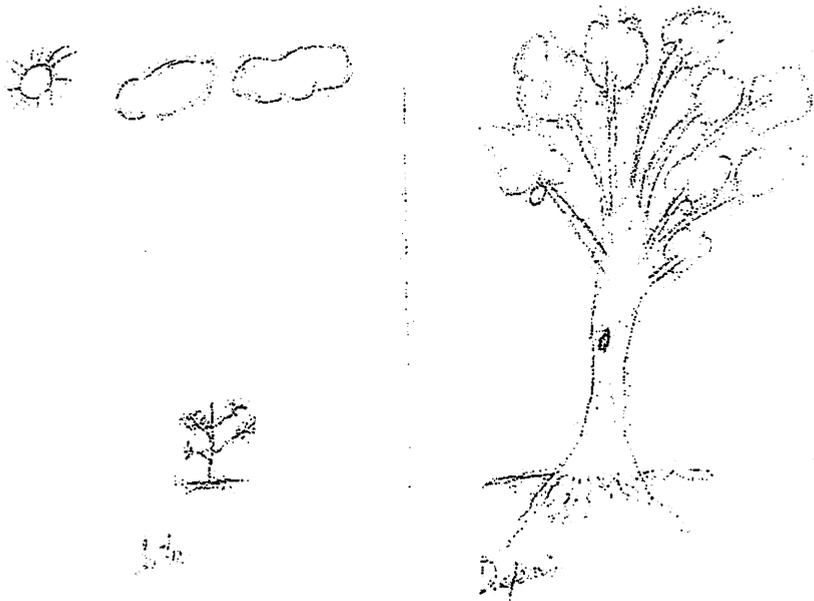
**Desenho 10C**



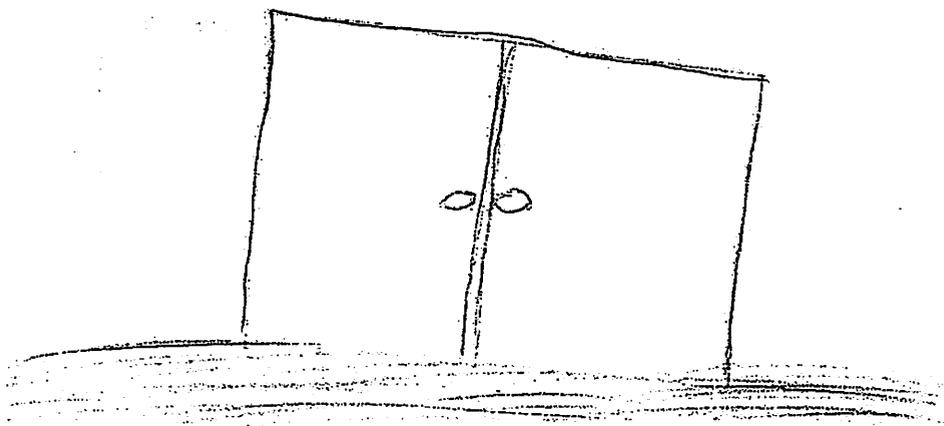
Desenho 11C



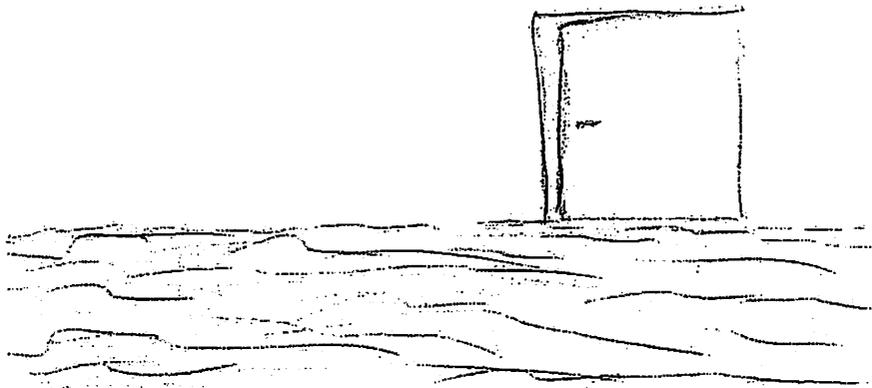
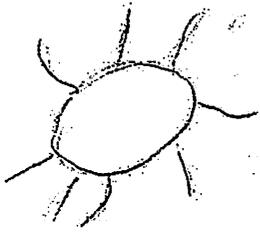
Desenho 12C



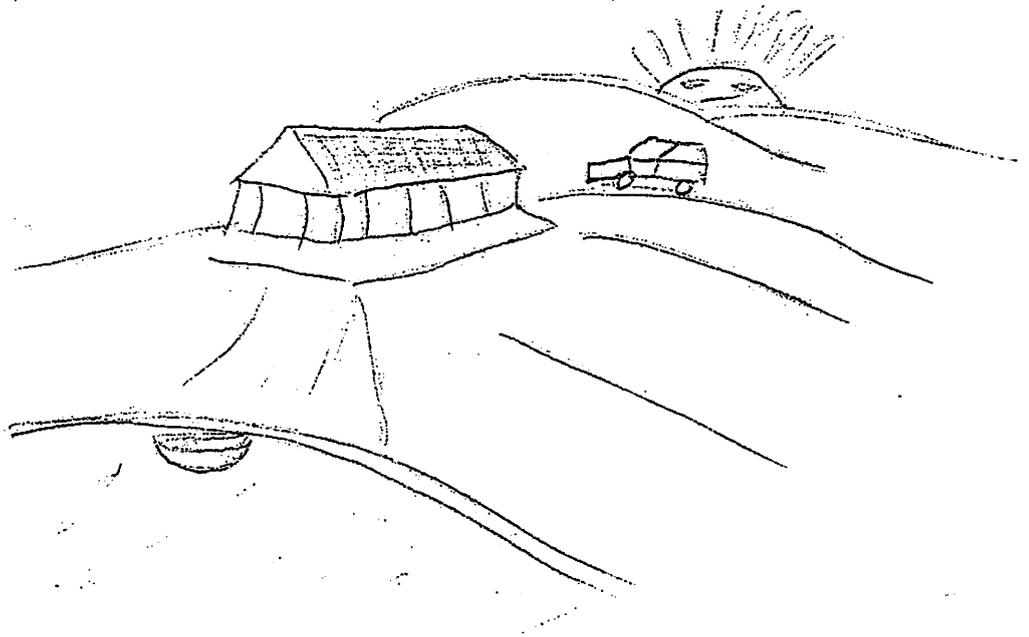
Desenho 13C



Desenho 14C

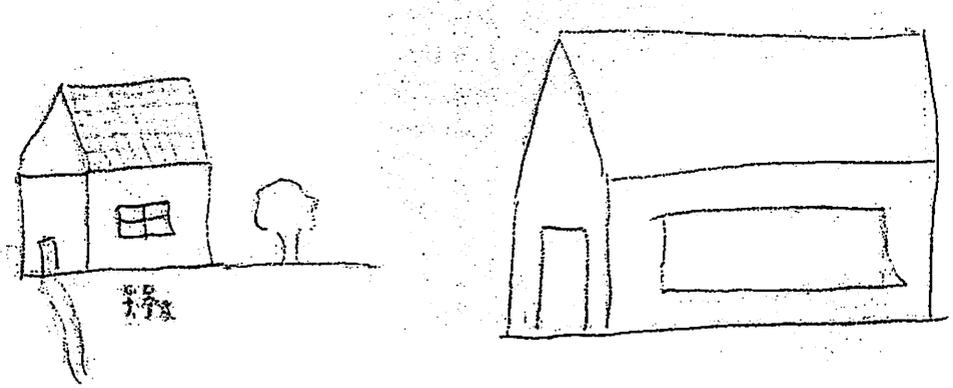


Desenho 15C



**Desenho 16C**

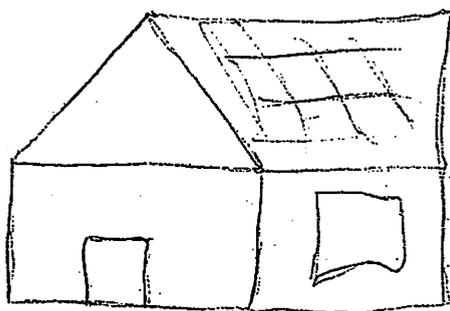
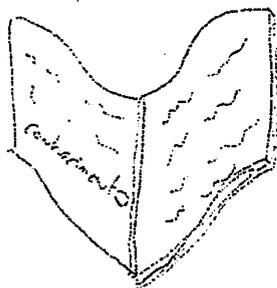
**ANEXO D**



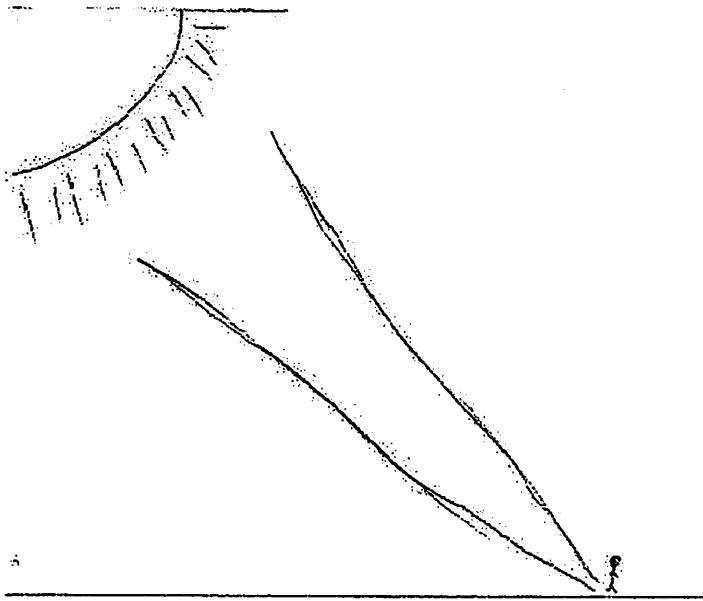
**Desenho 1D**



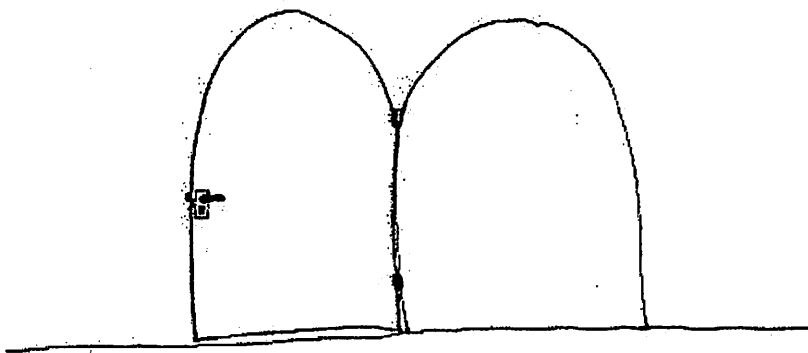
**Desenho 2D**



**Desenho 3D**



Desenho 4D



Desenho 5D