

019  
ADM

BSTAC

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA,**  
**ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E**  
**CONTABILIDADE**

**ESTRATÉGIAS DE SOCIALIZAÇÃO**  
**COMO REFLEXO DA CULTURA**  
**ORGANIZACIONAL**

019  
ADM

658  
M188e  
ADM

**SILVIA HELENA XIMENES MAGALHÃES**

Fortaleza - 1993

**BSFEAC**

Essa monografia foi analisada pelos membros da comissão de tese abaixo referidos, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bachareu em Administração de Empresas e encontra-se à disposição dos interessados na biblioteca da FEAAC (Universidade Federal do Ceará).

Silvia Helena Ximenes Magalhães

Silvia Helena Ximenes Magalhães

---

Prof. Laudemiro Rabelo S. Moraes  
(Orientador da monografia)

---

Prof. Francisco Sérgio de Vasconcelos Bezerra

---

Prof<sup>a</sup>. Criseida Alves Lima

## AGRADECIMENTOS

- À Deus que me deu forças para enfrentar as dificuldades no cotidiano.
- Aos meus pais que em todos esses anos estiveram ao meu lado, dando-me incentivos para a conclusão do curso de Administração de Empresas.
- Ao professor Laudemiro Rabelo S. Moraes, meu orientador, pela compreensão e apoio, que soube muito bem perceber minhas limitações acadêmicas no decorrer da elaboração deste trabalho.
- Aos professores do curso de Administração de Empresas que contribuíram para o meu engrandecimento intelectual.
- Enfim, a todas as pessoas que direto ou indiretamente contribuíram para a elaboração deste trabalho.

# Sumário

I - INTRODUÇÃO . . . . .	1
II - A CONDIÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA VISÃO ANTROPOLÓGICA . . . . .	3
1. REFLEXÕES SOBRE O SER HUMANO . . . . .	3
1.1. O ser humano, um ser ao mesmo tempo genérico e singular . . . . .	5
1.2. O ser humano, um ser ativo e reflexivo . . . . .	6
1.3. O ser humano, um ser de palavra . . . . .	6
1.4. O ser humano, um ser de desejo e de pulsões . . . . .	7
1.5. O ser humano, um ser simbólico . . . . .	8
1.6. O ser humano, um ser espaço-temporal . . . . .	8
1.7. O ser humano, objeto e sujeito de sua ciência . . . . .	9
2. NÍVEIS DE ANÁLISE DA TEORIA ANTROPOLÓGICA DAS ORGANIZAÇÕES . . . . .	11
2.1. Indivíduo . . . . .	11
2.2. Interação . . . . .	13
2.3. Organização . . . . .	14
2.4. Sociedade . . . . .	16
2.5. Mundial . . . . .	17
3. COMPLEXIDADE E INTERDEPENDÊNCIA ENTRE OS NÍVEIS DE	

ANÁLISE . . . . .	20
III- PROBLEMAS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES . . . . .	21
1. SOCIALIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DAS PESSOAS NAS FUNÇÕES . . . . .	21
1.1. Poder e Autoridade . . . . .	24
1.2. Bases da Autoridade Legítima . . . . .	25
2. COORDENAÇÃO E INTEGRAÇÃO DAS PARTES DA ORGANIZAÇÃO . . . . .	29
3. INFLUÊNCIA DA SOCIALIZAÇÃO E DA FASE DE DESENVOLVI- MENTO . . . . .	31
4. FATORES QUE AFETAM A INTEGRAÇÃO DO INDIVÍDUO À ORGA- NIZAÇÃO . . . . .	33
4.1. Fatores Ambientais . . . . .	33
4.2. Fatores Referentes à Condições de Membros . . . . .	35
4.3. Fatores Dinâmicos . . . . .	36
IV - FORMAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA . . . . .	39
1. DESENVOLVIMENTO E MANUTENÇÃO DA CULTURA . . . . .	39
2. O CICLO DE EVOLUÇÃO CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES . . . . .	44
3. ETAPAS DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES . . . . .	46
4. IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA . . . . .	49
V - ESTRATÉGIAS DE SOCIALIZAÇÃO DO INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO . . . . .	53
1. ESTRATÉGIAS INDIVIDUAIS E COLETIVAS . . . . .	54
2. ESTRATÉGIAS SEQUENCIAIS E NÃO SEQUENCIAIS . . . . .	57
3. ESTRATÉGIAS FIXAS E VARIÁVEIS . . . . .	59
4. ESTRATÉGIAS EM SÉRIE E ISOLADAS . . . . .	61

5. ESTRATÉGIAS POR COMPETIÇÃO E POR CONCURSO . . . . .	63
6. ESTRATÉGIAS ATRAVÉS DA INVESTIDURA E DO DESPOJA- MENTO . . . . .	66
VI - EXPERIÊNCIAS ENCONTRADAS AO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO .	68
VII - CONCLUSÃO . . . . .	75
VIII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS . . . . .	77

## I - INTRODUÇÃO

De tanto pensar em criar algo novo em meu ambiente de trabalho, resolvi me aprofundar no estudo da cultura organizacional e mais especificamente estudar quais as estratégias utilizadas para integração do indivíduo.

O objetivo deste trabalho é identificar as estratégias de socialização dentro da cultura organizacional. O estudo foi dividido em quatro capítulos:

No primeiro capítulo, faremos algumas considerações gerais sobre o ser humano nas organizações, a partir de reflexões sobre este, enfocando suas diversas características. Abordamos, ainda, os níveis de análise da teoria antropológica das organizações: indivíduo, interação, organização, sociedade e mundo.

No segundo capítulo, estudaremos os problemas humanos que surgem nas organizações, no qual será abordado problemas de socialização e distribuição dos recursos humanos, como delegar a autoridade dentro da organização e como o indivíduo pode exercer influência na organização. Também serão abordados problemas de integração das diversas unidades de uma organização complexa, exigindo a melhora da comunicação entre as diversas organizações informais existentes dentro da estrutura formal. Enfocamos, ainda, a influência da socialização e da fase de desenvolvimento; finalmente estudamos os demais fatores que afetam a integração do indivíduo à organização.

No terceiro capítulo, estudaremos a formação e identificação da cultura, passando pelo desenvolvimento e sua manutenção, o ciclo de evolução cultural e as etapas do processo de socialização nas organizações.

No último capítulo, referimos às diversas estratégias que são utilizadas pelas organizações como forma de integração dos membros.

Finalmente, serão levantadas duas entrevistas acerca de como as organizações integram os indivíduos envolvendo métodos de treinamento e estratégias utilizadas no processo de socialização, busca de soluções de conflitos, meios de recrutamento e seleção de pessoal, fazendo com que os membros da organização se adaptem mais rapidamente as mudanças.

BSFEAC

**II - A CONDIÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA VISÃO ANTROPOLÓGICA****1. REFLEXÕES SOBRE O SER HUMANO**

O saber em geral e as ciências humanas em particular têm sido submetidos às leis da divisão intelectual do trabalho e às ciências do comportamento organizacional. Tal dispersão do conhecimento teve como consequência uma imagem fragmentada do ser humano. Esta concepção da pessoa em pedaços provocou um duplo efeito: no plano disciplinar, conduziu vários pesquisadores por caminhos do reducionismo e do imperialismo biológico, psicológico ou sociológico e, no plano organizacional, freqüentemente, desembocou em ações e práticas sociais que ocultam grande número de dimensões humanas.

Realmente, é chegado o momento para se tentar fundar uma verdadeira antropologia da organização que, restituindo sua unidade e sua especificidade ao ser humano, destaque também as dimensões fundamentais e os diversos níveis de análise. Em lugar de considerar a organização como um conjunto fechado, essa nova abordagem deve colocar em cena as relações com o meio ambiente que percorrem ou atravessam longitudinalmente a vida das organizações, com destaque para alguns pontos de ordem epistemológica e metodológica relativos ao ser humano e ao modo de estudá-lo, a seguir apresenta-

**BSFEAC**

dos:

### 1.1. O ser humano, um ser ao mesmo tempo genérico e singular

O ser humano é único enquanto espécie e enquanto indivíduo. O ser humano aparece como um todo cujos diferentes elementos estão intimamente interligados. Todo o saber que se acumula sobre um aspecto da vida humana não serve para explicar os outros aspectos. Só uma concepção unitária pode fazê-lo, mesmo sabendo que esta representação permanecerá sempre uma construção imperfeita e inacabada. A realidade humana inserida nas organizações não poderá nunca ser tratada com esquemas redutores. Só uma concepção que procura apreender o ser humano na sua totalidade pode dele se aproximar sem, contudo, jamais o esgotar completamente.

O ser humano é um ser genérico, uma pessoa que se define por pertencer à espécie humana, sobretudo pelo uso da linguagem e pelo fato de que cada indivíduo carrega consigo o formato inteiro da humanidade. O ser genérico se encarna sempre em um ser concreto: adulto ou criança, homem ou mulher, pai ou marido, africano ou ocidental. É esta existência singular do indivíduo no mundo que lhe confere sua especificidade. Toda pessoa tem assim ao mesmo tempo o genérico e o específico.

### 1.2. O ser humano, um ser ativo e reflexivo

Um dos traços característicos da espécie e de todo ser humano é pensar e agir. A reflexão e a ação são duas das dimensões fundamentais da humanidade concreta. Portanto, não se pode negar a reflexibilidade do ser humano. Segundo Pavlov, aprendemos por condicionamento. Este é o primeiro sistema de sinalização que os indivíduos têm em comum com outras espécies. O aprendizado mobiliza nos humanos um segundo sistema de sinalização: a linguagem e o pensamento consciente. Este sistema estabelece nossa singularidade enquanto espécie e enquanto indivíduo, sendo a base de todas as transformações sociais que os humanos conheceram e particularmente de todos os desenvolvimentos que se conhece hoje nas ciências, e, principalmente, nas ciências cognitivas.

Em todo sistema social, o ser humano dispõe de uma autonomia relativa. Marcado pelos seus desejos, suas aspirações e suas possibilidades, ele dispõe de um grau de liberdade, sabe o que pode atingir e que preço estará disposto a pagar para consegui-lo no plano social.

### 1.3. O ser humano, um ser de palavra

A construção da realidade e as ações que pode empreender

o ser humano são concebidas através de uma forma qualquer de linguagem. A exploração da linguagem no contexto organizacional permite que se desvendem as condutas, as ações e as decisões. Reduzir então a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informação, é elidir todo problema do sentido e das significações. É esquecer que todo discurso, toda palavra pronunciada ou todo documento escrito se insere em maior ou menor grau na esfera do agir, do fazer, do pensar e do sentimento. É condenar-se a não poder apreender em profundidade nem o simbólico organizacional nem a identidade individual e coletiva.

#### 1.4. O ser humano, um ser de desejo e de pulsões

O ser humano é um ser de desejo, de pulsão e de relação. É através das relações que ele mantém com o outro pelo jogo de identificações - introspecção, projeção, transferência, etc. - que ele vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não. Segundo Freud e seus sucessores, o outro é ao mesmo tempo, um modelo, um objeto, uma sustentação ou um adversário. É através de uma relação poliforme com o outro que o ser humano se constitui, se reconhece, sente prazer e sofrimentos, satisfaz ou não seus desejos e pulsões.

### 1.5. O ser humano, um ser simbólico

O universo humano é um complexo de signos, de imagens, de metáforas, de emblemas, de símbolos, de mitos e de alegorias, produzidos como uma representação do mundo. A imaginação simbólica busca representar para si o ausente, o imperceptível, o indescritível.

A organização, enquanto espaço particular da experiência humana, é um lugar propício à emergência do simbólico. Este simbólico é marcado por uma tensão característica das sociedades industrializadas em que, de um lado, existe a razão econômica reduzindo a significação atribuída ao trabalho e, do outro lado, aparece a existência humana na procura ininterrupta do simbólico.

### 1.6. O ser humano, um ser espaço-temporal

Todo ser humano está inserido no espaço e no tempo. Sendo duas dimensões inseparáveis, definem os quadros geoistóricos da ação humana, pois um movimento no espaço é também um movimento no tempo. O tempo reflete aos ritmos biológicos, psicológicos e sociais que marcam nossas atividades individuais e coletivas. Ele marca igualmente nossas relações com o cosmos e o universo. O tempo de uns não é o mesmo tempo dos outros, pois é função da sociedade

na qual se vive. Pensando nas diferentes concepções da temporalidade no ocidente, pode-se concluir que a sequência dos dias não é percebida da mesma forma nos diferentes países e mesmo regiões e o universo organizacional não escapa a esta diferenciação.

Todo indivíduo é originário de determinado lugar, desenvolveu-se em um meio particular, ocupa uma posição profissional, trabalha em determinada organização e desaparece algum dia em algum lugar. Portanto, não pode conceber um ser humano ou uma coletividade que não tenha nenhum tipo de vinculação espacial. É por esta razão que os lugares e as posições que ocupamos a título individual ou coletivo são objeto de diversos investimentos: afetivo, material, profissional, políticos. Estes investimentos reafirmam a identidade pessoal e coletiva. A organização enquanto lugar privilegiado de enraizamento fornece também inúmeros exemplos espaço-temporais.

#### 1.7. O ser humano, objeto e sujeito de sua ciência

Quando se estuda o ser humano não se pode analisá-lo como se faria com um objeto inerte, um átomo ou uma molécula. A grande diferença entre as ciências físico-químicas e as ciências humanas reside justamente no fato de que nas últimas o ser humano é ao mesmo tempo objeto e sujeito de sua ciência.

Influenciados pelo modelo científico ortodoxo, numerosos são os pesquisadores que não hesitaram em tratar os humanos como objetos de pesquisa destituídos de subjetividade e afetividade. Esta hegemonia da concepção ortodoxa das ciências em geral sobre as ciências humanas conduz ao que Sorokin qualificou de "quantofrenia galopante". Entretanto, o recuo de certas concepções empiristas no ramo das ciências sociais tem induzido os pesquisadores a elaborarem suas hipóteses de trabalho levando em consideração a subjetividade, conferindo-lhe um espaço amplo no enunciado de suas pesquisas. Esta particularidade inerente às ciências humanas deve levar à compreensão do sentido que as pessoas dão aos seus gestos, às suas ações e aos seus sentimentos.

## 2. NÍVEIS DE ANÁLISE DA TEORIA ANTROPOLÓGICA DAS ORGANIZAÇÕES

Torna-se importante passar à apresentação de alguns elementos para uma teoria antropológica das organizações, procurando apreender a realidade humana nas organizações e apresentar os primeiros elementos de uma teoria antropológica ainda em construção. De acordo com Jean François Chanlat, cinco níveis estreitamente correlacionados devem ser considerados: o indivíduo, a interação, a organização, a sociedade e o mundo. Cada nível é ao mesmo tempo dissociável e concretamente indissociável dos quatro outros, dispondo de elementos próprios segundo relações aparentes e relativamente estáveis. A ordem construída em cada um dos cinco níveis é contingente; é o resultado da confrontação permanente entre o imaginário e a experiência que o ser humano vivencia em um contexto espaço-temporal, onde os seres humanos constroem, destroem e reconstróem sempre sua realidade a partir de experiências ao mesmo tempo antigas e novas. Como afirma Sahlins<sup>(1-35)</sup>, "a transformação de uma cultura é um modo de sua reprodução".

### 2.1. Indivíduo

O indivíduo é por definição um ser biopsicossocial, tríplice origem que lhe confere uma complexidade singular. O

biológico, o psíquico e o social contribuem para a edificação da ordem individual. O biológico pode influenciar o psíquico, e mesmo o componente social. O inverso é igualmente verdadeiro - o psíquico e o social podem ter conseqüências biológicas.

Essa tríplice composição está presente quando se estuda os seres humanos nas organizações, nível este que conjuga sutilmente os três elementos, explicando em certa medida porque, em situações organizacionais similares, algumas pessoas se comportarão ou reagirão diferentemente no plano individual - o conformismo ou a revolta, a aceitação ou a crítica, a resistência ou a autodestruição. Tal comportamento tem suas raízes em grande parte no arcabouço psicossocial de cada um, porque o eu é indissociável da própria história, da própria experiência e das vivências.

Há alguns anos, a imagem de um indivíduo massacrado pelo coletivo, socialmente determinado, cede progressivamente lugar para outra representação: aquela de um indivíduo que participa da construção e destruição da realidade, de uma pessoa que é ao mesmo tempo sujeito em ato e um autor de sua historicidade, como bem o reforça Coulon<sup>(2-35)</sup>, quando diz:

"Um membro não é apenas uma pessoa que respira e que pensa, é uma pessoa dotada de um conjunto de procedimentos, de métodos, de atividades, de vivências, que a torna capaz de inventar dispositivos de adaptação para dar sentido ao mundo que a cerca".

Esta mudança de perspectiva se insere nas estruturas sociais que predeterminam em certa medida as respostas que cada indivíduo pode dar às situações que vive, podendo-se dizer que o estudo do indivíduo não é totalmente dissociado dos outros níveis.

## 2.2. Interação

O ser humano não vive em círculo fechado, pois é na relação com o outro que o ego se constrói. Como define Enriquez<sup>(3-36)</sup>, "O outro não existe enquanto existe apenas para nós, o que significa que uma forma de relacionamento-identificação, amor, solidariedade, hostilidade-é indispensável para construir o que quer que seja com o outro". As interações com o outro concentram-se principalmente em três categorias.

A primeira consiste num relacionamento face a face com um pequeno número de pessoas; é a relação "self-outro", e que coloca em jogo atores, atividades, rituais, gestos, convenções, palavras e papéis num quadro espaço-temporal determinado. A noção de face remete de um lado à fisionomia, à expressão, e de outro lado, à estima de si próprio. O contexto organizacional produz um grande número de situações deste gênero. Basta pensar em numerosas reuniões, encontros cotidianos, entrevistas entre superiores e subordinados, trocas de informações entre colegas, conversas de

corredor, etc.

A segunda consiste na relação que um indivíduo pode manter com a multidão; é a relação ego-massa. Nas organizações, tal interação pode ser vista por ocasião de manifestações que mobilizam o pessoal no todo ou em parte-greves, desfiles, ocupação de fábrica, assembléias gerais, mas também manifestações sindicais, políticas, esportivas ou religiosas.

A terceira consiste na relação que um grupo mantém com outro grupo; é a relação nós a nós, que coloca em jogo as relações de poder e de significados, contribuindo para edificar o que se qualifica de ordem organizacional. São exemplos desta categoria de interação: direção superior-base, executivos-operários, grupos sócio-profissionais, universo masculino-feminino, nacionais-estrangeiros, velhos-jovens, etc.

Estas três grandes categorias podem ser formais ou ainda informais. Para existir, este mundo da interação necessita e coloca em jogo certo número de mecanismos ou modos de comunicação, ritos de interação e de processos psíquicos com estreita relação entre si.

### 2.3. Organização

A organização constitui o terceiro nível de análise, pois

ela forma o quadro social de referência no qual se inscrevem os fenômenos humanos - de uma parte, um subsistema estrutural e material, de outra, um subsistema simbólico. Enquanto o primeiro subsistema remete às condições ecogeográficas, aos meios materiais para assegurar a função de produção de bens ou de serviços, o segundo remete ao universo das representações individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e as relações que homens e mulheres mantêm entre si.

O nível organizacional introduz as dimensões que lhe são apropriadas e que influenciam as condutas humanas observáveis internamente. As exigências econômicas do ambiente, os modos de dominação utilizados, a história da organização, os universos culturais, as características sociodemográficas do pessoal dão a cada organização uma configuração singular e influenciam os comportamentos individuais e coletivos.

As organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura, o que as leva a se transformarem em elementos-chave das sociedades, contribuindo dessa forma a edificar uma ordem social mundial.

As empresas multinacionais transformam-se em vetores da cultura de seus papéis de origem. Em contato com outras realidades culturais, elas são vistas como modelos a seguir, como antimodelos, como agentes estrangeiros e como inimigos poderosos.

Criando assim um espaço particular, de uma parte, entre os níveis do indivíduo e da interação e, de outra parte, entre os níveis da sociedade e do mundo, a organização representa também um nível isolado.

#### 2.4. Sociedade

A sociedade, que forma o quarto nível de análise, é um conjunto econômico, político, social e cultural situado em um contexto espaço-temporal dado. É o que leva Chanlat a afirmar com frequência, por exemplo: "A Itália não é a França ou ainda o Canadá não é os Estados Unidos". Uma sociedade é antes de tudo marcada, qualquer que seja o seu tamanho, por sua complexidade e sua maior ou menor coesão. Ela pode tomar formas muito variadas: de um lado, a comunidade, onde as ligações se estabelecem numa base familiar ou de clã e onde as organizações não são consideradas o fundamento da sociedade. Na sociedade pós-moderna, as ligações se estabelecem numa base orgânica e as organizações são o fundamento mais importante da modernidade.

Este nível possui um subsistema estrutural-material e um subsistema simbólico. Se a sociedade pode ser o lugar de algumas características socioculturais comuns (hábitos, língua, tradições) de algumas especificidades sociopolíticas (estrutura de classes,

modo de reprodução das elites, modos de organizações políticas), de união em torno de símbolos coletivos (bandeira, hino nacional, clubes de futebol), que confere uma certa coesão à identidade social, ela fixa igualmente o quadro de conflitos, de tensões e de mudanças identificáveis isoladamente. Como o ser humano se socializa num determinado meio, o indivíduo adquire os padrões de comportamento que são habituais e aceitáveis nos seus grupos sociais. Numa sociedade que se modifica tão rapidamente quanto a nossa, sempre há novos progressos e novas relações que têm que ser aprendidas. Cada sociedade tem uma cultura distinta, um conjunto de conhecimentos acumulados, maneiras características de pensar e sentir, de atitudes, objetivos e ideais.

Se a ordem organizacional exerce um papel na identificação da ordem societal, a ordem social perpassa de uma maneira ou de outra a ordem organizacional. Esta relação de natureza dialética é fundamental para compreender o universo das organizações e o das sociedades estudadas. A ordem societal aparece como um conjunto dinâmico, uma ordem em movimento, em que o equilíbrio é sempre instável. Todavia, esta instabilidade não pode ser atribuída unicamente a numerosas origens internas, mas também às múltiplas relações que são mantidas com o sistema mundial.

#### 2.5. Mundial

Toda sociedade se insere em uma rede de relações

econômicas, sociais, políticas e culturais mais ampla, podendo ser menos ou mais extensa, menos ou mais importante e mais ou menos densa.

O lugar que uma sociedade ocupa no concerto das nações pode ser atribuído a grande número de variáveis: geográficas, demográficas, históricas, militares, econômicas, políticas, sociais e culturais. É a interação entre todas estas variáveis que determinará em grande parte a posição que ela vai ocupar no sistema mundial. Deve-se ressaltar que diferenças importantes existem entre a situação atual e aquela observada nos séculos precedentes.

A primeira distinção é de natureza ao mesmo tempo geográfica e socioeconômica. Enquanto as sociedades que nos precederam pertenciam a uma economia regional, pois a maior parte dos intercâmbios era feita entre um conjunto de cidades, regiões ou países situados em uma mesma área geográfica, as sociedades contemporâneas encontram-se todas integradas, de uma maneira ou de outra, a um sistema que engloba atualmente o planeta observando-se, entretanto, desigualdades consideráveis de nível de vida.

A segunda distinção relaciona-se com a lógica de funcionamento dessa mundialização. Desde o aparecimento do capitalismo histórico, no século XV, até os nossos dias, o sistema passou por uma economia mercantilista, dominante do século XVI ao século XVIII, seguido pelo industrialismo, que vem até hoje. Atualmente, este capitalismo cederá lugar ao capitalismo financeiro, o que transformará de novo a realidade socioeconômica.

A terceira distinção relaciona-se com as organizações de representações e o quadro jurídico. Com o fim da segunda guerra mundial, a nova ordem internacional fez emergir grande número de organizações supranacionais (FMI, ONU, Banco Mundial, etc.). Foi também estabelecido um conjunto de regulamentações comerciais, bancárias e jurídicas (Acordo GATT, Acordo Bretton Woods, etc.) com objetivos de supervisionar, regular, coordenar e mesmo intervir nos negócios mundiais.

Esta proeminência da ordem mundial é hoje mais forte do que ontem, surgindo vários sintomas dessa tendência. A ordem do mundo atual pelas suas características - globalização, desigualdades, rivalidade, cooperação e lógica econômico-financeira desenha os contornos nos quais as sociedades, as organizações e os indivíduos devem cada vez mais se inserir e se movimentar.

### 3. COMPLEXIDADE E INTERDEPENDÊNCIA ENTRE OS NÍVEIS DE ANÁLISE

Os cinco níveis mencionados estão em dinâmica correlação. A interação é influenciada pelos indivíduos presentes, a organização é ao mesmo tempo o produto e o produtor da sociedade e do mundo. Inversamente, o nível mundial repercute sobre os outros níveis.

Esta concepção significa que não existe "a priori" uma hierarquia entre os cinco níveis e que o fator humano nas organizações é complexo.

Esta visão unidimensional e pluridimensional dos seres humanos se integra também em um movimento contemporâneo mais amplo, cujo objetivo é ultrapassar as oposições clássicas: indivíduo - sociedade, ordem - desordem, autonomia - dependência, cooperação - competição, estrutura - história, separações que na realidade estão intimamente ligadas através de configurações múltiplas.

### III- PROBLEMAS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

#### 1. SOCIALIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DAS PESSOAS NAS FUNÇÕES

As organizações são conjuntos ordenados de atividades humanas, passando a funcionar somente depois que as pessoas foram recrutadas para ocupar determinados papéis e executar determinadas atividades. Portanto, o primeiro e talvez o principal problema de qualquer organização é o modo como se fará o recrutamento dos funcionários, como selecioná-los, treiná-los e socializá-los e como destiná-los a funções para que se obtenha o rendimento mais eficaz. Os métodos de treinamento mais utilizados no processo de socialização são: "role-playing", treinamento da sensibilidade (T-Group) e análise transacional.

Dramatização ("Role-Playing"): O processo usualmente que segue esse método consiste na distribuição, pelo orientador, de um caso por escrito aos participantes, o qual descreve um problema de relações humanas, produção ou outro que envolva duas ou mais pessoas. Depois de lido e assimilado é dramatizado por alguns membros do grupo, enquanto os demais permanecem como assistentes, observando com espírito crítico os pontos levantados na encenação. Terminada a apresentação, o orientador solicita aos que assistiram que façam seus comentários. A apresentação pode ser repetida até que todos tenham desempenhado um ou mais papéis.

Treinamento da Sensibilidade (T-Group): Este método consiste na reunião de um grupo de treinamento sob a direção geral de um instrutor, designando-se ou não um tópico para discussão, com liberdade para o grupo agir por sua própria conta. À medida que entra em jogo a interação dos membros desse grupo, com as reações humanas relativas aos êxitos, frustrações, malogros, diferenças pessoais, irritações e rivalidades, os participantes conseguem, via de regra, chegar a uma melhor compreensão do comportamento dos outros e a perceber suas atitudes. O instrutor do grupo não deve apresentar soluções ou respostas, mas propor questões e criar condições para que os participantes cheguem a elas, cabendo-lhe, então, estruturar a situação, de forma a minimizar os efeitos negativos e maximizar os positivos, e avaliar os progressos alcançados.

Análise Transacional: É uma técnica que visa ao autodiagnóstico das relações interpessoais (transações), no sentido de melhorar as comunicações em nível de indivíduo, baseada nos estados do "EU". A Análise Transacional considera que as pessoas não têm comportamentos imutáveis, apresentando mudanças nos sentimentos, nas atitudes e nos pensamentos, conforme as situações e variáveis externas e internas. Assim, existem "pessoas" diferentes dentro de cada indivíduo que são relacionadas com os três estados do "EU" (pai, criança e adulto):

Pai: É a posição do ego que aflora no comportamento pela influência marcada da observação na infância sobre o comportamento dos pais e dos adultos. O ego na posição de pai moraliza, castiga e se impõe como protetor ou dominante.

Criança: É a posição do ego que se manifesta através de reações típicas da infância, como o choro e a necessidade de proteção à frente de estímulos ou situações do mundo exterior (como o frio, calor, chuva ou fome). É o ego inseguro e dependente.

Adulto: É a posição do ego que se manifesta através do raciocínio lógico, da classificação dos dados que interessam, do controle e frenagem da posição de pai ou de criança e que estabelece relações construtivas de adulto com adulto nos contatos com semelhantes.

A socialização se refere ao processo de ensinar a um novo funcionário a forma como ele deve relacionar-se com as pessoas da organização, seguindo normas e regras de conduta.

O problema amplo de admitir pessoas numa organização pode ser subdividido em dois subproblemas: primeiro, é preciso assinalar que uma política de recrutamento, seleção, treinamento, socialização pode deixar insatisfeitas as necessidades individuais, ou, o que é pior, pode criar problemas além daqueles com que as pessoas ingressam na empresa. Segundo, a destinação e a eficiente utiliza-

ção dos recursos humanos podem ser obtidas por meio de duas estratégias fundamentalmente diferentes baseadas em hipóteses inteiramente diferentes. Uma estratégia, identificada como psicologia de pessoal, põe ênfase na seleção da pessoa que se preste a determinada tarefa, esta considerada uma constante, enquanto que o ser humano é uma variável. Assim sendo, tenta-se encontrar aquelas pessoas que já preenchem os requisitos da tarefa ou que pelo menos podem ser treinadas a preenchê-los. A outra estratégia, identificada como psicologia de engenharia atribui importância ao reordenamento da tarefa e ao ambiente físico desta para que ela se ajuste às limitações e capacidades do ser humano, em que a pessoa é considerada uma constante, e a tarefa, uma variável. Dentro da socialização do indivíduo nas organizações, merecem destaque os temas relacionados com "Poder e Autoridade" e "Bases da Autoridade Legítima", como a seguir são explicativos:

### 1.1. Poder e Autoridade

Um elemento fundamental do contrato psicológico é a expectativa da organização de que um membro novo irá aceitar o seu sistema de autoridade. A decisão de passar a fazer parte da organização implica aceitação das regras básicas que constituem o seu sistema de autoridade.

De um lado, vale a pena reforçar o entendimento de que

autoridade não é o mesmo que poder. O simples poder é a capacidade de realmente controlar as demais pessoas através do exercício da força bruta, da manipulação das recompensas, das punições e das informações, ou seja, seria a chamada "autoridade ilegítima" para os sociólogos. Por outro lado, autoridade legítima implica a disposição, por parte dos subordinados, de obedecer às regras, leis ou ordens, porque eles consentem com o sistema pelo qual se criaram as regras, as leis ou hierarquia - isto é, conferem à pessoa investida de autoridade o direito de lhes dar ordens.

A organização pode reforçar seu lado no contrato psicológico através do exercício do poder e do uso da autoridade, em que o padrão de autoridade e influência que se desenvolve em determinada sociedade ou organização dependerá da base real em que assenta o consentimento de seus membros.

## 1.2 Bases da Autoridade Legítima

Existem muitas teorias para explicar as diferentes bases sobre as quais assenta a autoridade. No entanto, para realmente compreender as organizações deve-se entender as bases da autoridade legítima, ou seja, as bases que os membros da organização voluntariamente estabelecem para se submeterem à autoridade. Uma das melhores análises dessas bases da autoridade ainda é a do sociólogo

alemão Max Weber que procurou compreender a evolução dos sistemas políticos.

a. Tradição. A maioria dos primeiros sistemas políticos fundava sua estabilidade na aceitação, por parte dos governados, de uma crença de que o grupo governante tinha o direito de governar, e, esse direito estava baseado nas tradições e normas da sociedade. Essas tradições geralmente incluíam mitos referentes às origens "divinas" dos governantes e incluíam princípios de sucessão, como o direito do filho primogênito de reivindicar o trono por ocasião da morte do rei. Em níveis inferiores, a autoridade se derivava da delegação, por parte do rei ou do sumosacerdote, a outras pessoas da sociedade. O poder tradicional não é racional, pode ser transmitido por herança e é extremamente conservador, ocorrendo em certos tipos de empresas familiares mais fechadas.

b. Princípio racional - legal. A substituição das monarquias de base tradicional por sistemas políticos democráticos foi facilitada pelo conceito de que os membros de uma sociedade devem ter algum poder de decisão no processo de seleção do sistema pelo qual são governados, e possivelmente mesmo na seleção das pessoas que venham a governá-los. Para que essa idéia funcione, a base da legitimidade teve de passar a ser um princípio racional - legal, segundo o qual toda pessoa consentiria com um conjunto comum de leis e com os métodos instituídos para a criação dessas leis.

Neste princípio racional - legal, o povo deve obedecer às leis porque acredita que elas são decretadas por um procedimento escolhido tanto pelos governados como pelos governantes. O governante é visto como uma pessoa que alcançou tal posição exclusivamente por procedimentos legais (como nomeação, eleições, concursos, etc.) e é em virtude de sua posição alcançada que ele exerce o poder dentro dos limites fixados pelas regras e regulamentos sancionados legalmente.

c. Carisma. Este tipo de autoridade não é racional, é instável e facilmente adquire características revolucionárias. Não pode ser delegada, nem herdada, como a tradicional. Weber observou que muitos tipos de movimentos políticos ou religiosos se baseavam em certas qualidades pessoais irresistíveis de um determinado líder. Exemplos frequentemente citados são os de Jesus Cristo, Gandhi, Hitler, Kennedy. Tais líderes se impõem por serem alguém fora do comum, possuindo habilidades mágicas ou revelações de heroísmo ou poder mental e não devido à sua posição ou hierarquia. É uma autoridade baseada na devoção afetiva e pessoal e no arrebatamento emocional dos seguidores em relação à sua pessoa. Um dos principais problemas em relação ao carisma como fundamento da autoridade é que ele não proporciona um princípio para a sucessão tão claro como o que é dado pelo sistema racional-legal. Assim, os sistemas ou organizações baseados no carisma têm o mesmo problema que as ditaduras - só são estáveis durante o período de vida do

líder.

d. Autoridade Racional Pura. O fundamento racional de se obedecer ou seguir uma pessoa está sujeito à condição de que essa pessoa tenha alguma informação específica, alguma competência ou aptidão particular em relação a algum problema que se esteja enfrentando. O ideal seria que a autoridade sempre tivesse por fundamento unicamente essa competência. Quando se trata de tarefas complexas, nem sempre é possível julgar da competência ou da aptidão. Por isso, as organizações e as sociedades desenvolvem sistemas de educação seguidos de aprendizagem, internato, licenciatura e créditos para assegurar que aqueles que se dizem aptos sejam de fato aptos. Mas é preciso observar que esses sistemas de educação e créditos devem ser percebidos como legítimos para que se tenha confiança no especialista ou técnico. Assim, o modelo racional puro também se baseia num sistema racional - legal que reflete certa medida de consenso quanto ao modo de se definir a competência.

Esta discussão sobre autoridade e suas bases coloca a idéia de que uma organização não pode funcionar a menos que seus membros consintam com o sistema de autoridade vigente, e mostra que esse consentimento depende de ambas as partes, organização e seus membros respeitarem o contrato psicológico ajustado entre si.

## 2. COORDENAÇÃO E INTEGRAÇÃO DAS PARTES DA ORGANIZAÇÃO

A divisão do trabalho freqüentemente se inicia quando são especificados os diversos meios para se atingir um determinado fim. Essa suborganização gera, então, seus próprios meios para cumprir com os seus objetivos e faz destes os objetivos para outras suborganizações. Veja-se um exemplo empresarial típico. Para sobreviver e obter lucro, o nível superior da direção da empresa deve criar produtos e mercados e deve levantar certa importância em dinheiro para fabricar os produtos e vendê-los. À medida que esses meios se tornam operantes, através da criação de departamentos de marketing, vendas, engenharia, finanças e fabricação, os diversos meios tornam-se os objetivos principais de cada um desses departamentos subordinados. Isto é, torna-se o objetivo do departamento de finanças obter o dinheiro, do departamento de engenharia, projetar um bom produto, e assim por diante. Depois, cada uma dessas unidades pode subdividir sua tarefa, para cumprir de modo mais eficiente suas finalidades.

Um dos principais problemas inserido nas organizações é a integração de suas diversas partes para assegurar um desempenho geral eficiente. A obtenção de uma integração maior envolve, portanto, não só um reordenamento racional da organização formal, mas também recursos psicológicos que melhorem a comunicação e o mútuo entendimento entre os subgrupos existentes dentro da organização.

Um dos motivos por que as definições tradicionais de organização não têm ajudado muito a compreender o que realmente acontece nesses sistemas sociais é que eles têm ignorado a necessidade de adaptar simultaneamente o sistema de diferenciação e os métodos de integração à tarefa real a ser executada e às características das pessoas que a realizam. O principal dilema no planejamento das organizações consiste em equilibrar os ganhos de diferenciação com os custos da potencial falta de integração e em planejar a organização de modo que a distribuição de funções seja adequada, tanto para a diferenciação, quanto para a integração.

### 3. INFLUÊNCIA DA SOCIALIZAÇÃO E DA FASE DE DESENVOLVIMENTO

Todas as teorias concordam em que a pessoa como ser biológico não conseguiria sobreviver e tornar-se "humana" sem ser criada e nutrida em algum tipo de grupo humano. É através da linguagem que o ser humano aprende valores, o que almejar e o que não almejar, como interpretar suas experiências, como se relacionar com os outros.

O processo de socialização deixa suas primeiras marcas na personalidade durante a infância, retornando na adolescência e novamente na vida adulta, sempre que a pessoa muda de função ou de organização. Portanto, para compreender os motivos ou valores reais de uma pessoa, deverá ser levado em conta os tipos de experiências de socialização em diferentes fases de vida.

"Segundo uma perspectiva freudiana ou psicanalítica, o processo de socialização diz respeito ao ego, faculdade racional, lógica, decisória, que se desenvolve gradualmente, à medida que a pessoa procura controlar impulsos internos e canalizar tendências internas de modo a reduzir a punição externa e aumentar a recompensa externa (...)" "A internalização de regras daquilo que a pessoa deseja vir a ser é o que forma nossa consciência, ou que Freud denominou superego. É essa parte de nós mesmos que nos julga e nos provoca vergonha ou culpa, no caso de termos violado alguma regra externa ou interna, e satisfação ou orgulho, se nos portamos à altura de nossos valores ou ideal do ego". (4-60)

O ideal do ego é uma parte aprendida do eu, que reflete os valores vigentes na cultura circundante, as normas da subcultura ou do grupo sócio-econômico, da comunidade, e, o que é mais importante, os valores vigentes na família como tal. Os tipos de relações íntimas procuradas pelo ser humano, a espécie de família que constrói para si mesmo, os tipos de organizações nas quais deseja ingressar, tudo isso pode ser visto como um processo de elaboração do autoconceito e como um movimento em busca de alguma concepção do "eu" que valorizamos. Pode-se dizer, portanto, que, para os seres humanos adultos, o motivador fundamental é a necessidade de manter e desenvolver o autoconceito e a auto-estima.

Esse processo de busca do "eu" dura a vida toda. O ser humano está sempre em busca de novos desafios para testar seu autoconceito e está sempre se defrontando com novos sentimentos e impulsos que surgem quando assume novas funções na profissão ou na sociedade, faz mudança de domicílio para outras comunidades e experimenta modificações somáticas causadas por doenças ou mudanças bioquímicas relacionadas com o envelhecimento.

Nesses momentos, o ser humano experimenta um novo ciclo no processo e se vê diante de dificuldades que tem de enfrentar para desenvolver novas integrações do "eu". Essas vivências podem ser construtivas e estimuladoras do crescimento ou restritivas e limitantes, dependendo da capacidade da pessoa de enfrentar os problemas e da possibilidade de o ambiente proporcionar oportunidades de crescimento.

#### 4. FATORES QUE AFETAM A INTEGRAÇÃO DO INDIVÍDUO À ORGANIZAÇÃO

Uma série de fatores determina que tipos de grupos tendem a existir numa organização e se esses grupos tendem a preencher as funções organizacionais e pessoais ou apenas uma dessas funções. Pode-se dividir essas variáveis em três categorias principais: fatores ambientais, fatores referentes à condição de membros e fatores dinâmicos.

##### 4.1. Fatores Ambientais

Fatores ambientais como organização do trabalho, distribuição física dos empregados e horário estabelecido determinarão quem irá relacionar-se com quem e, portanto, quais as pessoas com a probabilidade de formar grupos em primeiro lugar. Para se estimular os grupos a desempenharem tarefas organizacionais, é necessário que o ambiente de trabalho permita e estimule o aparecimento de grupos "lógicos". Esta finalidade pode ser atingida estruturando-se realmente certos grupos sob a forma de equipes de trabalho, ou permitindo que os grupos apareçam, facilitando-se e liberando-se tempo livre suficiente para que ocorra o aparecimento de grupos. O grau em que esses grupos estruturados "logicamente" passam a atender às necessidades psicológicas depende, em grande

medida, de um outro fator ambiental denominado gerencial que é determinado basicamente pelas hipóteses prevalentes na organização com referência à motivação dos empregados. Provavelmente, um ambiente de trabalho fundamentado em hipóteses racional-econômicas produz grupos defensivos, grupos antigierência. Esses grupos surgem de maneira informal e servem para proporcionar aos seus membros um sentimento de auto-estima e segurança que a organização formal lhes nega.

De outro lado, uma organização fundamentada em hipóteses sociais estimula e favorece o crescimento de grupos, mas pode errar ao criar grupos que não tem relação "lógica" com a execução de tarefas. Este tipo de organização freqüentemente adere a uma filosofia subjacente de estruturação de trabalho e distribuição de tarefas fundamentada em hipóteses racionais-econômicas, mas depois tenta atender às necessidade de associação das pessoas facilitando a criação de diversos grupos sociais que são extrínsecos a organização imediata do trabalho, tais como departamentos esportivos da companhia, equipes esportivas, excursões e atividades sociais.

Uma organização fundamentada em hipóteses de auto-realização tem maior probabilidade de criar um clima que favorece o aparecimento de grupos psicologicamente significativos porque a organização enfatiza o significado intrínseco do trabalho. No entanto, essas organizações - por exemplo, divisões de pesquisa em empresas industriais, ou departamentos de universidades, dão muita

ênfase aos incentivos a cada indivíduo e pouca ênfase ao esforço coletivo.

#### 4.2. Fatores Referentes à Condições de Membros

A composição do grupo determina, em parte, se o grupo funciona eficientemente na realização da tarefa organizacional e se, ao mesmo tempo, se torna psicologicamente satisfatório para seus membros. Um trabalho eficiente exige certo grau de consenso quanto aos objetivos, aos valores básicos e ao meio de comunicação. O grupo não conseguirá obter bom resultado se os antecedentes pessoais, os valores ou as diferenças de "status" das pessoas impedirem esse consenso ou a comunicação.

Um exemplo típico é a reunião de equipe departamental em que o chefe pergunta aos diversos subordinados como as coisas estão indo em suas unidades. Estes respondem com vagas afirmações de que "tudo está bem" para agradar seus chefes.

Um outro exemplo é uma comissão composta de representantes de diversos outros departamentos da organização. Cada representante provavelmente está tão preocupado com os seus representados, desejando, como coordenador do grupo, defender-lhes os interesses, que se torna difícil, para os membros, identificarem-se com a nova missão.

#### 4.3. Fatores Dinâmicos

Fatores dinâmicos significam aqueles eventos e processos que ocorrem durante a vida do grupo como tal ou que levam à formação do grupo, como por exemplo, treinar pessoas no sentido de que se tornem um grupo ou induzir determinados sentimentos no grupo. Nesta categoria estariam variáveis tais como orientação do grupo e métodos de socialização, o tipo de estrutura grupal que emerge das interações reais dos membros, e o êxito ou fracasso que o grupo experimenta ao tentar desempenhar sua tarefa formal e atender às necessidades psicológicas de seus membros.

Em decorrência de graves tumultos em seu campus no final da década de 1960, como relata Schein<sup>(5-124)</sup>, "uma grande universidade sofreu uma ruptura da comunicação entre o corpo docente, os estudantes e a administração. Uma equipe de planejamento resolveu efetuar uma reunião de três dias, longe da universidade, para os principais representantes das fundações, dos alunos, do corpo docente e da administração. A reunião foi planejada por um grupo de consultores convidados que eram peritos em dinâmica de grupo. Constituíram-se pequenas equipes encarregadas da identificação de problemas, de tal modo que cada um dos grupos principais chegasse a conhecer os membros dos outros grupos numa situação mais pessoal, mais informal. A produção de pequenos grupos foi dupla: no nível formal, apresentaram listas de problemas prioritários. No nível informal, restabeleceu-se a confiança entre os diversos grupos

dentro da universidade". Esse caso ilustra como uma combinação de fatores dinâmicos, como liderança e desenvolvimento de grupos, de fatores estruturais referentes a quando e onde fazer as reuniões e quem deve fazer parte das mesmas e a aptidão de desenvolver grupos ajudaram a resolver o problema.

Como fator dinâmico mais importante, o Desenvolvimento de Equipe influencia a integração das necessidades do indivíduo e da organização, na medida em que os líderes e membros desenvolvem sensibilidade e capacidade para dirigir o processo grupal. Por exemplo, os líderes e os membros precisam aprender como é difícil realmente ouvir uma outra pessoa e empatizar com ela; como a falta de respeito e a desconfiança podem surgir da incapacidade de ouvir; como no início da vida do grupo os membros provavelmente se preocupam mais com as necessidades individuais de identidade, segurança, atenção e "status", e por isso não conseguem prestar atenção às necessidades dos demais; como a preocupação com as necessidades emocionais no início da vida do grupo torna difícil o trabalho construtivo numa tarefa formal; como a estruturação precoce do grupo ou a pressão prematura do líder exigindo a produção do grupo podem levar a soluções precárias porque o grupo não está psicologicamente preparado para trabalhar numa tarefa; como os fatores relativos à concretização da tarefa e à manutenção do grupo têm de ser equilibrados para que haja eficácia organizacional.

A consciência dos fatores organizacionais e dos objetivos

grupais, a capacidade de diagnosticar o que está acontecendo no grupo, podem ser desenvolvidas a partir de programas de treinamento, que ensinam a usar o espírito de indagação, uma sensibilidade ao processo do grupo e o valor do exame franco das percepções e sentimentos durante o próprio período de treinamento.

À medida que os dirigentes adquirem maior conhecimento sobre grupos e sobre o modo como eles funcionam, também aprendem mais a respeito do modo como podem proporcionar oportunidades de treinamento dentro do contexto da organização, promovendo reuniões fora do local de trabalho mais demoradas, períodos de análise do processo ao fim das reuniões de grupo, consultores orientados para o processo do grupo que participem de reuniões importantes, e outros processos semelhantes.

#### IV - FORMAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA

##### 1. DESENVOLVIMENTO E MANUTENÇÃO DA CULTURA

Para Edgar Shein<sup>(6-38)</sup>, a cultura é "o aprendizado coletivo ou compartilhado, que uma unidade social ou qualquer grupo desenvolve enquanto sua capacidade para fazer face ao ambiente externo e lidar com suas questões internas".

A cultura é aprendida basicamente através de dois mecanismos interativos: redução da dor e ansiedade (modelo de trauma social) e reforço/recompensa positiva (modelo de sucesso).

O primeiro mecanismo diz respeito à ansiedade, derivada da incerteza que um indivíduo tem ao encontrar um grupo novo, a respeito de sua capacidade de sobreviver e ser produtivo ou se os membros trabalharão bem uns com os outros. O problema com esse mecanismo de aprendizagem é que uma vez que as pessoas aprendam situações penosas, elas continuam a perseguir este curso sem testar se o perigo realmente existe. Portanto, algumas formas de se pensar os problemas organizacionais produzem um conforto imediato pela redução da ansiedade, apesar de que essas maneiras de pensar podem ser disfuncionais em termos de adaptação às mudanças rápidas do ambiente.

No segundo mecanismo, as pessoas repetem o que funciona e abandonam o que não funciona. Se o fundador de uma empresa nova

acredita que o sucesso está em fornecer ao cliente um bom serviço e se ela realmente apresenta bons resultados, o grupo tenderá a repetir o que eles consideram como a causa do sucesso. Cria-se uma parte da cultura. Nesse tipo de mecanismo, as respostas são testadas no ambiente, permitindo maior rapidez de adaptação. No entanto, pode originar um comportamento resistente à mudança se o ambiente for inconsistente, produzindo sucesso em um momento e fracasso em outro.

Schein relaciona o desenvolvimento da cultura com o estágio de desenvolvimento da organização, conforme se pode verificar no quadro abaixo.

---

### Estágios de Crescimento e questões Culturais

---

#### Fase Organizacional

---

Nascimento, primeiros momentos, dominação do fundador, sucessão para uma administração profissional.

- 1) Cultura como uma "cola" que mantém a organização unida;
- 2) Cultura como fonte de identidade e competência distinta;
- 3) Esforço na busca de integração e clarificação de uma cul-

tura;

4) Grande ênfase e cuidado na seleção e socialização;

5) Sucessores potenciais julgados com base na tendência de preservar a cultura.

Mecanismos de mudança: a) Evolução natural; b) Evolução auto-dirigida; c) Evolução através de híbridos; d) Evolução através da incorporação de pessoas-chave com outras experiências.

---

Fase Organizacional

Questões Culturais/ Mecanismos de Mudança

---

Diversificação e meia-idade da organização.

1) Integração cultural declinante com o aparecimento de subculturas;

Fase Intermediária:

. Novos produtos e mercados

2) Crise de identidade, perda de objetivos-chave, valores e pressupostos básicos;

. Expansão geográfica

. Aquisição/ Fusões

3) Oportunidade para gerenciar a direção da mudança cultural;

. Integração vertical

4) Decisão pela uniformização cultural ou pela diversifi-

cação;

5) Autodiscernimento cultural como fator importante.

Mecanismos de Mudança: a) Mudança planejada e D.O.; b) Sedução tecnológica; c) Mudança por escândalo ou explosão de mitos; d) Incrementalismo.

---

Maturidade organizacional estagnação, declínio:

- . Maturidade dos mercados
- . Estabilização dos relacionamentos internos
- . Falta de motivação para mudança
- . Opção de transformação ou destruição

1) Cultura torna-se barreira à inovação;

2) Cultura preservando as glórias do passado e avaliada como fonte de auto-estima e defesa;

3) Mudança Cultural necessária e inevitável;

4) Autodiscernimento cultural importante para preservar o que é essencial na cultura.

Mecanismos de Mudança: a) mudanças fortes e abrangentes; b) reorganizações, fusões, aquisições, substituição massiva de pessoas; c) renascimento ou destruição.

---

Ainda segundo Shein<sup>(7)</sup>, alguns cuidados devem ser tomados quando se pensa em cultura organizacional:

. Não supersimplificar a cultura. Ela é mais que o comportamento observável e os valores. São os pressupostos básicos que definem a realidade apreendida para certo grupo;

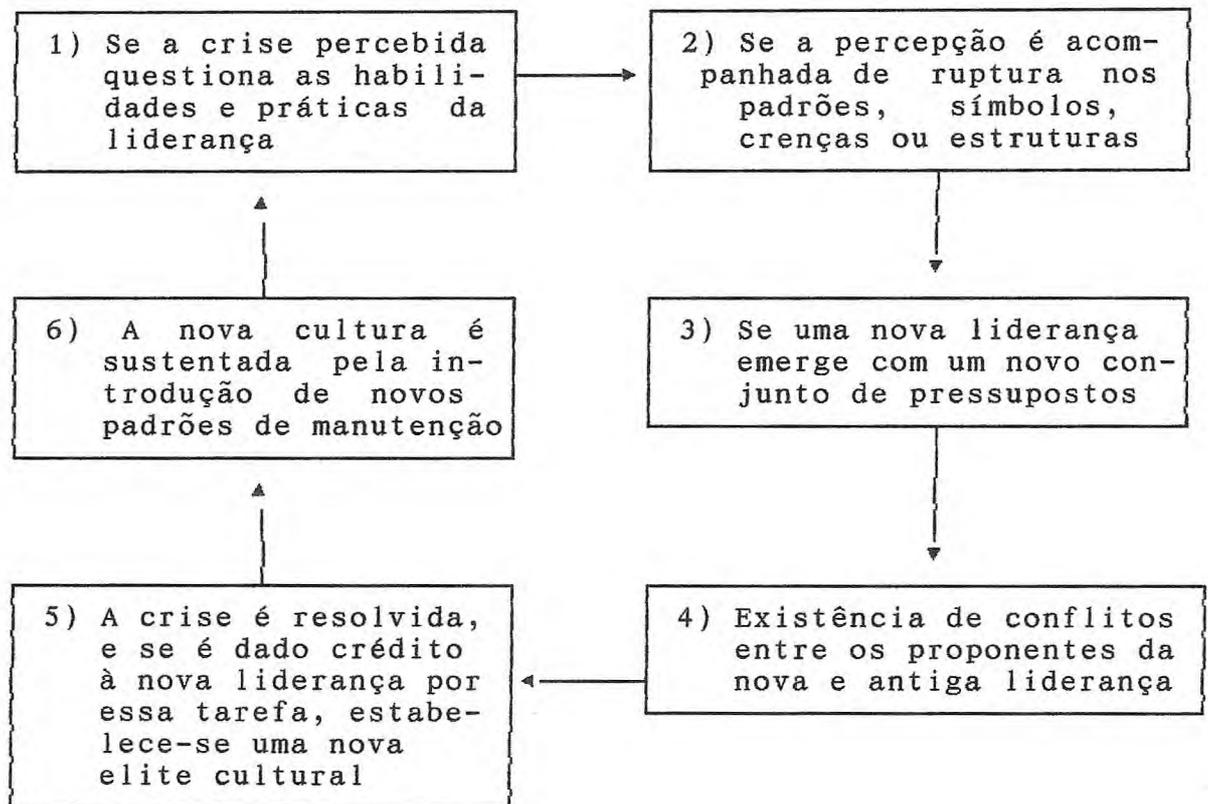
. Não esquecer que a cultura é aprendida. Se a aprendizagem se dá pelo mecanismo baseado em traumas, as pessoas resistirão às mudanças.

. Não limitar o raciocínio ao conteúdo da cultura. Vá além das relações humanas, veja conceitos fundamentais como realidade, verdade, estrutura social e desenho organizacional, como as decisões são tomadas, etc.

. Não assumir que mais cultura ou cultura mais forte é necessariamente melhor. O que é melhor depende do estágio de evolução da companhia e seu corrente estágio de adaptação.

## 2. O CICLO DE EVOLUÇÃO CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES

Para visualizar-se o estágio evolutivo da cultura nas organizações, Gibb Dyer Jr<sup>(8)</sup> sugere um modelo que considera basicamente o processo de resolução das crises e o papel das lideranças, definindo a partir de seis etapas.



O ciclo de evolução cultural nas organizações.

Neste processo cíclico, questiona-se o planejamento da mudança. Algumas das crises organizacionais podem ser previstas, mas o resultado do embate de forças entre uma liderança antiga e uma emergente nem sempre é possível de previsão e a mudança cultural está muito relacionada com a sustentação da liderança.

Segundo Kilmann<sup>(9)</sup>, as culturas se mantêm principalmente devido a três causas:

. A energia controladora do comportamento existente em todos os níveis organizacionais - a força que faz cada membro acreditar que o que ele está fazendo é o melhor para a companhia, para a comunidade e suas famílias.

. As regras não escritas que estão incorporadas na organização, uma vez que exista consenso a respeito delas representarem o comportamento apropriado.

. O papel dos grupos na observação dessas normas, na sua reprodução e no trato dispensado aos desviantes.

### 3. ETAPAS DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Richard Pascale<sup>(10)</sup>, as culturas fortes têm demonstrado sua capacidade de sustentação, através de uma notável consistência das etapas do processo de socialização, a seguir enunciadas:

1. Cuidadosa Seleção: o recrutamento é como um "romance", a admissão é como um casamento - sendo preferível a quebra do noivado a um divórcio confuso.

2. Humildade: a introdução de algumas experiências nos primeiros meses de contratação precipita no candidato um autoquestionamento sobre seu comportamento, crenças e valores.

3. Treinamento: considerado um dos pontos centrais da disciplina. Uma vez atraídos os treinandos certos, instala-se suficiente "humildade" para evocar um auto-exame, facilitando o processo de "compra" dos valores da firma.

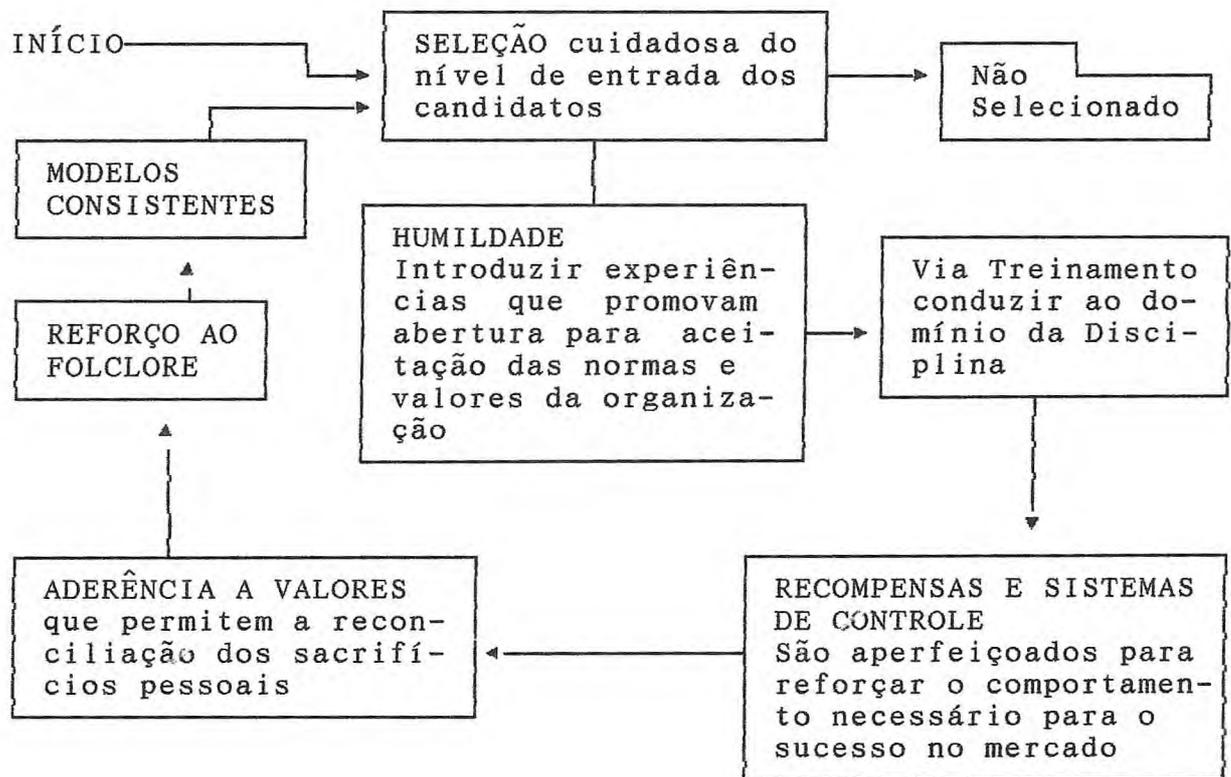
4. Sistemas de Avaliação de Resultados e Recompensa pela Performance Individual: atados ao sucesso competitivo e aos valores da corpo-

ração.

5. Cuidadosa Aderência aos Valores da Firma: a identificação com os valores comuns capacita os empregados a reconciliar os sacrifícios pessoais necessários à sua condição de membros da organização.

6. Reforço do Folclore: são favorecidas as lendas e interpretações de eventos da história da organização.

7. Consistência das Funções dos Modelos: colegas e superiores, que compartilham qualidades e são, formal ou informalmente, reconhecidos como "vencedores" exercem uma poderosa comunicação entre os profissionais mais jovens na organização.



Modelo das Etapas do Processo de Socialização nas Organizações

#### 4. IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA

A identificação da cultura está diretamente associada ao que o pesquisador considera como cultura, daí a existência de uma variedade de métodos, recomendações e passos que abordam aspectos diferentes. Três autores propõem formas para ler a cultura organizacional e de certa forma apresentam alguma semelhança com aspectos levantados por outros pesquisadores.

Para Vijay Sathe<sup>(11)</sup>, uma cultura é melhor compreendida sob os aspectos de conteúdo e força.

O conteúdo é derivado de duas fontes:

- . Conjunto de pressupostos dos fundadores, líderes e empregados que se juntaram à organização;
- . As experiências atuais que as pessoas na organização têm tido para solucionar os problemas, ou seja, as novas experiências de aprendizagem.

A força da cultura influencia a intensidade do comportamento e está relacionada com:

- . O quão importante são os pressupostos compartilhados;
  - . O quão largamente compartilhados são os pressupostos;
- A clareza de que alguns pressupostos são mais importantes que outros.

O trabalho de Deal & Kennedy<sup>(12)</sup> sugere dois tipos de análises. O primeiro envolve aspectos que podem ser vistos de fora, tais como:

a) Estudar o ambiente físico comunica o orgulho que as organizações têm de si próprias.

b) Ler o que a companhia fala de sua própria cultura: os relatórios, entrevistas e reportagens fornecem bons indícios a respeito de como a organização se vê.

c) Entrevistar as pessoas da companhia sobre a história, como foi seu começo, por que a companhia é bem sucedida, como explicar o seu crescimento, que tipo de pessoas trabalham nela, que tipo de lugar é aquele para se trabalhar, como as coisas são feitas, etc.

d) Observar como as pessoas usam o seu tempo e comparar o que elas dizem com o que elas fazem

O segundo tipo de análise está relacionado com questões internas, tais como:

a) Entender o sistema de progressão de carreiras: o que faz um empregado ser promovido; como o sistema de recompensas avalia qualificações, performances, tempo de

serviço, lealdade.

b) Quanto tempo as pessoas ficam em determinado cargo, particularmente na administração média;

c) Atentar para o conteúdo dos discursos e memorandos;

d) Particular atenção deve ser dada às anedotas e histórias que circulam através da rede cultural.

Por sua vez, Paul Shrivastava<sup>(13)</sup> sugere a análise de quatro categorias como um bom indicador de uma cultura:

- . Mitos e sagas;
- . Sistema de Linguagem e Metáforas;
- . Simbolismo, Cerimônias e Rituais;
- . Sistema de Valores e Normas de Comportamento;

Os mitos e sagas refletem as interpretações compartilhadas sobre eventos críticos ocorridos na organização. Contêm o conhecimento do passado; eles expressam relacionamentos entre variáveis ambientais/ organizacionais e as personalidades, mostrando como as "performances" e as decisões são ligadas.

O sistema de linguagem varia de organização para organização, deslocando a ênfase no subjetivo, qualitativo, personalizado e vocabulário não padronizado para o técnico,

objetivo, científico, padronizado. As metáforas refletem uma interpretação intuitiva dos eventos sociais na organização, ligando-os a diferentes aspectos da realidade social mais ampla.

Os símbolos, as cerimônias e rituais são usados para expressar a especial significância e sentido de idéias específicas, eventos ou indivíduos. Símbolos como os hinos e as bandeiras significam comprometerimentos fundamentais e eternos da organização e auxiliam a comunicar esses comprometerimentos aos membros da organização. Cerimônias especiais, como distribuição de prêmios e honorarias, jantares podem simbolicamente exprimir valores e as prioridades organizacionais.

Os sistemas de valores refletem uma concepção racionalizada do que é considerado desejável pelos membros da organização. Eles influenciam as escolhas de objetivos e estratégias, afetam as normas que regulam o comportamento social.

**BSFEAC**

## V - ESTRATÉGIAS DE SOCIALIZAÇÃO DO INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO

As estratégias de socialização estão associadas em algum grau com todas as situações que envolvem uma pessoa se movimentando de um cargo para outro. As técnicas utilizadas para processar pessoas são utilizadas durante qualquer transição que alguém atravessa no decorrer da carreira. Alguma socialização sempre ocorrerá quando uma pessoa se movimentar no interior da organização e passar a assumir um novo papel. Entretanto, a forma pela qual isso ocorre é assunto de escolha organizacional. E, se essa escolha de estratégias é projetada ou feita acidentalmente, pelo menos teoricamente, torna-se motivo para mudança rápida e plena pela administração. Dentro da socialização do indivíduo nas organizações, merecem destaque as principais estratégias, como a seguir são explicitadas:

## 1. ESTRATÉGIAS INDIVIDUAIS E COLETIVAS

Este tipo de estratégia é o mais criticado entre as variáveis do processo. A diferença é análoga aos modos de produção por lotes ou por unidades. No caso de produção por lotes ou em massa, os novatos são agrupados para o início e processados por um conjunto de experiências idênticas, com resultados relativamente similares.

Um grupo divide seus problemas num programa de socialização experimentando possíveis soluções. No decorrer destas, o grupo chega a uma definição coletiva de sua situação, mais ou menos consensual. Conseqüentemente, processos coletivos fornecem uma base potencial para resistência do novato.

O uso de estratégia coletiva pode ser encontrado no ambiente educacional e no trabalho. Em ambientes educacionais, a faculdade pode pedir a um estudante para se dedicar com a finco aos estudos enquanto seus colegas podem estimulá-lo ao lazer e à boa vida. Em muitas definições de tarefas, os superiores tentam partir do pressuposto de que o empregado trabalhe até atingir seu nível de competência, enquanto seus colegas tentam persuadi-lo a não trabalhar muito. À medida que o novato se sente acuado sem satisfazer ambas solicitações concomitantemente, ele seguirá a voz daqueles com os quais passa a maior parte do tempo e que são mais importantes para ele.

Os processos de socialização coletiva podem também promover e intensificar as demandas de ajustes. Alunos de graduação tem

freqüentemente declarado que aprendem mais por meio de colegas do que da instituição acadêmica. Enquanto os agentes tem o poder de definir a natureza do problema coletivo, os novatos tem freqüentemente mais recursos para os agentes definirem a solução - tempo, experiência, motivação, especialização e paciência (ou a falta dela).

As visões adotadas por pessoas processadas individualmente não são necessariamente mais benéficas para elas em sua posição transitória, desde que elas tenham acesso apenas às visões de suas agentes de socialização, e estes não podem ter plena percepção de seus problemas imediatos e apreensões.

Os modos de aprendizagem da socialização do trabalho possuem alguma similaridade com os relacionamentos pacientes - terapeutas. Se a responsabilidade de preparar um indivíduo para um determinado "status" dentro da organização é delegada a uma pessoa, provavelmente ocorrerá um processo intensamente orientado para os valores. Esta prática é comum sempre que um responsável por um papel é visto por outros da organização como o único membro capaz de formar um novato. Isto é muito comum em níveis mais elevados tanto em organizações privadas como públicas. Um membro da organização tem a responsabilidade exclusiva, por isso, freqüentemente ele assume um papel-modelo. O novato tenta superar as intenções e ações daquela pessoa.

A socialização individual é onerosa em termos de tempo e dinheiro. Os fracassos não são facilmente recuperados. As estratégias individuais não são convenientes para as demandas de grandes

organizações que processam grande número de pessoas por ano.

## 2. ESTRATÉGIAS SEQUENCIAIS E NÃO SEQUENCIAIS

A socialização sequencial se refere aos processos transitórios marcados por uma série de estratégias discretas e identificáveis através dos quais um indivíduo deve passar a ocupar uma posição e exercer um papel na organização. Os bancos adotam este tipo de estratégia, fazendo primeiramente uma pessoa passar por vários cargos para chegar a uma posição específica.

Os processos não sequenciais são realizados em um estágio transitório. Um trabalhador de fábrica pode tornar-se supervisor de oficina sem se submeter a um programa de treinamento.

As estratégias sequenciais destacam o grau no qual um estágio se fundamenta sobre o estágio anterior. Por exemplo, os cursos oferecidos na maioria dos programas de treinamento técnico são sobre o que se pensa ser uma progressão, partindo-se do material simples ao mais complexo.

No programa sequencial, os agentes podem não conhecer um ao outro, estar fisicamente separados e ter idéias completamente diferentes de suas tarefas. Cientistas treinados em universidades, por exemplo, têm aparentemente considerável dificuldade de se deslocarem do âmbito acadêmico para o individual a fim de colocarem em prática seus conhecimentos.

É provável que exista falta de informação entre os agentes envolvidos em um processo quanto mais simples for o próximo estágio. Assim, o novato pode receber informação de que se realmente dedicar-se com vigor no estágio A, os estágios B, C, D e

E serão fáceis. Os agentes tem um raciocínio de que se a pessoa sente que seu futuro é favorável e garantido, ela será mais cooperativa no estágio em que se encontra, não desejando arriscar o futuro promissor que julga esperá-la.

A condição que se exige de um indivíduo sobre como ele pretende organizar-se para atravessar a sequência completa é outro aspecto importante da estratégia de socialização sequencial. Um novato pode sentir-se pressionado para certos cargos ou estágios antes de estar preparado. Esta situação é semelhante àquela do executivo que não deseja uma promoção, mas sabe que se recusar a oportunidade estará destruindo sua carreira.

### 3. ESTRATÉGIAS FIXAS E VARIÁVEIS

Os processos de socialização fixa proporcionam a um novato um conhecimento preciso do tempo que necessitará para completar determinado estágio. O tempo de transição é padronizado. Um exemplo de processos fixos ocorre nos sistemas educacionais, em que as aulas começam e terminam ao mesmo tempo para todos os alunos. Estes processos fornecem concepções rígidas de desenvolvimento considerado "normal" e aqueles que não se enquadrem no programado são considerados "desviados".

Os processos de socialização variável não oferecem àqueles que estão sendo processados notificação de avanço sobre seu período de transição. O que pode ser verdadeiro para um não é verdadeiro para outro. O novato tem de descobrir os indícios sobre seu futuro.

A carreira orientada verticalmente em empresas é um exemplo de socialização variável. Os sistemas de promoção na maioria das organizações são geralmente projetados para recompensar a iniciativa e o desempenho individual em atribuições correntes e são ainda considerados, ao menos pela administração superior, por serem processos altamente variáveis. Em algumas organizações estáveis, tais como órgãos do governo, a taxa de promoção esperada pode ser avaliada quase que com exatidão e precisão. Deste modo, o processo variável se torna, para todos os propósitos, em um processo fixo. O tempo de transição é suficientemente claro, mas

por diversas razões, a pessoa não pode ou não deseja completar a jornada. Por exemplo, nas universidades, existem estudantes que parecem nunca se graduar. Os processos fixos diferem, por isso, em relação tanto à frequência como a chamada taxa de fracasso de papel - o número de novatos que por uma razão ou outra não estão habilitados para completar o processo.

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

#### 4. ESTRATÉGIAS EM SÉRIE E ISOLADAS

O processo de socialização é denominado em série quando os novatos são preparados para assumir papéis similares na organização.

O processo de socialização é denominado isolado quando o novato não tem antecedentes disponíveis naqueles exemplos que ele possa seguir. Este processo proporciona perigo de complicação e confusão, pois com o novato que é deixado por sua própria iniciativa pode contar definições para suas tarefas que são reunidas a partir de outras definições inadequadas. O processo de socialização isolado proporciona também ao novato a chance de ser criativo e original. Neste processo, não há uma vigilância em redor que possa impedir o desenvolvimento de uma nova perspectiva.

Às vezes o que aparenta ser serial é realmente isolado. Os novatos podem estar preparados inadequadamente para serem colocados em um departamento por agentes de outro departamento. Isso é frequentemente verdadeiro quando o departamento de recursos humanos lida com todos os aspectos do treinamento. Somente mais tarde, após os novatos terem acesso aos outros que estão atravessando o mesmo processo, eles descobrem a inutilidade de seu treinamento. A familiaridade do agente com o cargo-alvo é um fator crucial na estratégia serial.

A defasagem referindo-se à distância histórica ou social existente entre o novato e o agente apresenta sérios problemas na estratégia serial. Por exemplo, os empregados em organizações obtêm

um sentido do futuro observando os mais antigos como suas próprias imagens no futuro. Sem dúvida, existe o risco de o novato não querer aceitar aquela imagem e deixar a organização, em vez de enfrentar o que parece ser um futuro agonizante.

A distinção analítica entre processos de socialização em série e isolado apresenta-se claramente quando uma organização faz uma "limpeza" no quadro de funcionários, passa "uma vassoura" nos funcionários antigos e contrata novos trabalhadores para substituí-los. Em casos extremos, uma organização inteira pode ser submetida a um modo isolado de socialização, levando-a a perder totalmente sua antiga personalidade.

## 5. ESTRATÉGIAS POR COMPETIÇÃO E POR CONCURSO

Os processos de socialização competitiva consistem em conjuntos selecionados de novatos em diferentes programas de socialização ou rotinas baseadas em diferenças presumidas como habilidade, ambição ou antecedentes. Tal programa é frequentemente realizado na data mais próxima possível da promoção de uma pessoa na organização. A mudança de uma pessoa entre os programas de um processo de competição ocorre principalmente em uma direção: de cima para baixo.

O processo competitivo existe virtualmente em todas as grandes organizações. Observa-se que na maioria das organizações as mulheres são eliminadas da competição mesmo antes que elas tenham sido iniciadas. Uma situação similar pode ocorrer para a maioria dos participantes de grupos minoritários.

Quando se movimenta através de níveis cada vez mais elevados da organização, a estratégia de competição torna-se mais difundida. O processo de socialização competitiva tem conseqüências que se estendem sobre toda a organização.

Uma dessas conseqüências é que ao serem usados os processos de competição, as realizações de um empregado provavelmente são mais bem explicadas pelo sistema de conduta daquela organização do que pelas características pessoais desse indivíduo. Desse modo, a pessoa que fracassa na organização "X" pode ser bem-sucedida na organização "Y". Igualmente, aqueles que são eliminados da competição em qualquer estágio podem apenas esperar uma socializa-

ção de tutela no futuro.

Os indivíduos que permanecem em competitividade por qualquer duração de tempo são socializados para serem inseguros, subservientes ao poder diferenciados uns dos outros, tanto social como psicologicamente. Por outro lado, aqueles que não permanecem na competição tendem a se movimentar em outra direção, tornando-se fatalistas, homogêneos e, em graus variados alienados da organização.

As estratégias competitivas de socialização em organizações de trabalho fundamentam-se em dois argumentos principais. Um deles é que tais processos promovem alocação mais eficiente de recursos. Outro argumento é baseado sobretudo na confiança que proporciona um julgamento minucioso e seguro do potencial de um indivíduo sobre sua carreira, feito antecipadamente. Eles acreditam que o princípio de seleção e a psicologia de pessoal podem ser usados para separar os membros com mérito daqueles sem mérito. Vários programas são então legitimados para testar e classificar pessoas de forma que cada teste e classificação resultante represente outro nível do processo de competição.

Socialização por concurso implica que as normas atuais para transição não existem de qualquer outra forma além daquela demonstrada pelo desempenho. Indiferentemente de idade, sexo, raça ou outros fatores antecedentes, cada pessoa inicia em condições iguais a todos os participantes.

Em resumo, a socialização por competição provavelmente parece mais remota do que a socialização por concurso, por forçar

uma separação entre as pessoas que são processadas. Em situações de competição, cada pessoa age por conta própria e raramente vai querer se unir a um grupo para agir em sintonia, contra ou a favor da organização. As estratégias de concurso, produzem um espírito mais cooperativo e participativo entre as pessoas na organização.

## 6. ESTRATÉGIAS ATRAVÉS DA INVESTIDURA E DO DESPOJAMENTO

Este tipo de estratégia diz respeito ao grau pelo qual um processo de socialização é implantado, seja para confirmar ou para destruir a identidade de um novato que entra na organização. Os processos de socialização por investidura ratificam e estabelecem a viabilidade e utilidade das características da pessoa já empossada. Provavelmente, os novatos para cargos gerenciais de nível mais elevado são selecionados considerando-se sua bagagem de experiência anterior. A organização não deseja modificar esses novatos. Em vez disso, ela quer tirar vantagem de suas habilidades. Os membros da organização retiram qualquer obstáculo para assegurar que as necessidades do novato sejam satisfeitas. A organização proporciona concessões aos cargos situados em níveis inferiores. Programas de orientação, aconselhamento de carreira, assistência em recolocação, uma visita ao escritório do presidente para um simples aperto de mão sugerem aos novatos que eles são tão valorosos como se julgam.

Os processos de despojamento, por outro lado, destroem e abandonam certas características de novato. Muitas comunidades ocupacionais e organizacionais quase sempre exigem que o novato rompa com suas amizades antigas, suporte vexames por parte dos membros antigos e se realize por longo período o que pode ser chamado de "trabalho sujo" (ou seja "status" baixo, salário baixo, baixa qualificação e tarefas pouco interessantes). Durante tais períodos, o novato adquire gradualmente as credenciais formais e

informais de membro plenamente aceito.

Muitas organizações promovem provações de iniciação projetadas principalmente para submeter o novato a tudo que a organização julgar apropriado. Em casos mais extremos, os novatos são isolados dos companheiros antigos, devendo abster-se de determinados tipos de comportamento, degradar a si próprios e aos outros através de vários tipos de censura mútua, e devem cumprir um conjunto rígido de regras e regulamentos.

Esse processo, quando submetido voluntariamente, serve para comprometer e vincular pessoas à organização. Nesses casos, o sacrifício e resignação por parte dos novatos são geralmente estabelecidos como premissas para um tipo de favor institucional que eles conduzem consigo dentro da organização. Nestas sociedades, existem muitas ilustrações familiares: a corporação da Marinha, grupos de fraternidade, grupos de auto-realização, seitas religiosas, equipes de atletas profissionais, e assim por diante. Todas essas organizações exigem que o novato tenha que se submeter a uma série de testes rigorosos para obter acesso privilegiado na organização.

As estratégias de despojamento provavelmente produzem resultados similares entre os novatos. Os aspectos de provação do processo de despojamento representam um processo de concessão e destruição de identidade. A coerção decorrente dos processos de despojamento não é necessariamente uma investida contra a pessoa, mas um artifício para estimular mudanças pessoais que, de um modo geral, são avaliadas positivamente pelo indivíduo.

## VI - EXPERIÊNCIAS ENCONTRADAS AO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO

Anteriormente, foram caracterizadas as estratégias de socialização e para observarmos como realmente elas ocorrem na prática, foram feitas 2 (duas) entrevistas: uma com a psicóloga Mágnã Castro Alves realizada nas Farmácias Pague Menos Ltda em 10.12.93 e a outra com a estagiária de recursos humanos Maria de Lourdes Maia Alcântara realizada na Marquise em 14.12.93:

**Silvia** - Quais as estratégias utilizadas para integrar o indivíduo à organização?

**Magna** - A empresa utiliza como estratégia o treinamento introdutório, que é um programa de integração do novo funcionário, onde tem a oportunidade de conhecer a história da empresa, a cultura, a hierarquia, o organograma, as descrições de cargo, os benefícios, os objetivos básicos e a responsabilidade no cargo que lhe está sendo dado. A empresa utiliza também como forma de integração, a mudança do indivíduo de um cargo para o outro, onde é feito um processo de seleção. O candidato faz o estágio de uma semana para conhecer o setor e ver se se adapta ao cargo. Não havendo adaptação, poderá ficar como está ou voltará para outro setor.

**Silvia** - Quais os métodos de treinamento mais utilizadas para socialização dos indivíduos dentro da organização?

- Magna** - Os métodos de treinamento mais utilizados são: vídeo, slides, dinâmica de grupo e textos. No vídeo, é passado um filme mostrando as filiais. Nos slides, são passadas as fotos dos setores, de alguns funcionários e das lojas. Na dinâmica de grupo se trabalha com o conteúdo de forma vivencial. Nos textos, é dado um assunto para discussão.
- Silvia** - Até que ponto o nível cultural contribui para a socialização do indivíduo dentro da empresa?
- Magna** - Quanto maior o nível cultural, maior a habilidade de adaptação. Porém, não impede que uma pessoa com nível de cultura inferior venha ter um processo de adaptação.
- Silvia** - Se você acha que a cultura organizacional está mudando em sua empresa, indique as mudanças mais relevantes.
- Magna** - A empresa, por ser dinâmica e jovem, está num processo de estruturação, no qual está passando por mudanças. Verificamos isso, na implantação de diversos sistemas na área de informática, bem como no investimento no marketing e nos recursos humanos. A entrada de farmacêuticos permanecendo seis horas na empresa, quando antigamente era duas horas, vem a ser também uma mudança de cultura.
- Silvia** - Quais as formas utilizadas pela empresa, para facilitar a integração, quando os indivíduos resistem às mudanças?
- Magna** - Antes de qualquer mudança, os funcionários são preparados

para enfrentá-la. Existindo qualquer resistência, haverá um processo de esclarecimento, convencendo as pessoas de que essa mudança é necessária.

**Silvia** - Como a organização procura solucionar os conflitos existentes?

**Magna** - Quando há conflito, o setor de recursos humanos procura solucionar da melhor forma possível, chamando o funcionário para ter uma conversa.

**Silvia** - Quais os meios utilizados para o recrutamento e seleção de pessoal?

**Magna** - Para recrutar candidatos, é feita uma divulgação entre os funcionários e estes indicam as pessoas. Quando é um caso extremo, recorremos ao SINE e ao jornal. A seleção é feita através de provas específicas, entrevistas, testes psicotécnicos e dinâmica de grupo.

**Silvia** - Além dos métodos de treinamento, que outras estratégias a organização utiliza para integrar os indivíduos?

**Magna** - São realizadas confraternizações natalinas, reuniões, confraternizações de aniversariantes do mês, jogos e jornalzinho.

**Silvia** - A alta direção da empresa está envolvida com essas estratégias ou é de responsabilidade apenas da adminis-

tração de recursos humanos?

**Magna -** É apenas da administração de recursos humanos, mas a alta direção da empresa é quem autoriza as atividades.

Finalmente, depois da entrevista com a psicóloga, passaremos a falar com a estagiária de recursos humanos.

**Silvia -** Quais as estratégias utilizadas para integrar o indivíduo à organização?

**Lourdes -** A empresa utiliza como estratégia o treinamento introdutório, onde são apresentados os direitos e deveres dos funcionários, os benefícios que estes têm e como deverão proceder para obtê-los. No treinamento introdutório, fala-se da empresa, da constituição do grupo, do organograma, do número de empresas que fazem parte do grupo, da localização das filiais, etc.

**Silvia -** Quais os métodos de treinamento mais utilizados para socialização dos indivíduos dentro da organização?

**Lourdes -** São feitos treinamentos diversos, tais como: cursos internos e externos. A organização oferece treinamento interno na área de informática, onde o funcionário aprenderá a utilizar o editor de texto, planilhas eletrônicas, sistema operacional e outros na área da informática. Os cursos externos são ministrados pelo SEBRAE, MARPE, IOB, DT&A, nas mais diversas áreas

organizacionais. Os cursos internos e externos oferecidos pela organização buscam o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional dos funcionários.

**Silvia** - Até que ponto o nível cultural contribui para a socialização do indivíduo dentro da empresa?

**Lourdes** - O nível cultural contribui muito, pois à medida que o indivíduo obtem consciência do trabalho que está sendo realizado pela organização e da importância do mesmo, poderá contribuir para que outros cheguem a ter a mesma consciência.

**Silvia** - Se você acha que a cultura organizacional está mudando em sua empresa, indique as mudanças mais relevantes.

**Lourdes** - A cultura da organização está mudando, na medida em que as pessoas participam mais dos eventos integrativos (aniversariantes do mês, confraternizações diversas).

**Silvia** - Quais as formas utilizadas pela empresa, para facilitar a integração, quando os indivíduos resistem às mudanças?

**Lourdes** - Existindo resistência, a chefia terá uma conversa com o funcionário. Caso a resistência continue, esta conversa se estenderá para a área de recursos humanos.

**Silvia** - Como a organização procura solucionar os conflitos existentes?

**Lourdes** - Quando há conflito, o setor de recursos humanos procura conversar com o funcionário e mostrar para ele o porquê das coisas através de argumentos e fatos concretos.

**Silvia** - Quais os meios utilizados para o recrutamento e seleção de pessoal?

**Lourdes** - Para recrutar candidatos, recorremos ao nosso arquivo de fichas de solicitação de emprego. Também entramos em contato com empresas solicitando que consultem seus arquivos a fim de nos indicarem pessoas com o perfil profissional que estamos precisando. Também entramos em contato com o SINE, CIEE, e outras entidades com o mesmo fim. Quando se trata de seleção em massa ou profissionais muito específicos, recorremos a jornais. A seleção é feita através de entrevistas com o analista de recursos humanos e gerente de recursos humanos. São aplicados testes de personalidade e testes específicos também da área do profissional em questão. Eventualmente, são realizadas dinâmica de grupo para algumas seleções. Depois da entrevista com o Departamento de Recursos Humanos, são tirados dois ou três candidatos melhores para serem enviados à chefia que solicitou o profissional para dar o parecer final.

**Silvia** - Além dos métodos de treinamento, que outras estratégias a organização utiliza para integrar os indivíduos?

**Lourdes** - São realizadas confraternizações de aniversariantes do mês e confraternizações natalinas. Nestas confraternizações, são realizadas brincadeiras, gincanas, trabalho de colagem com o objetivo de facilitar a integração entre os funcionários.

**Silvia** - A alta direção da empresa está envolvida com essas estratégias ou é de responsabilidade apenas da administração de recursos humanos?

**Lourdes** - A diretoria administrativa está envolvida com essas estratégias e apóia os empenhos empreendidos na busca pela otimização do desenvolvimento organizacional. Também estão envolvidas nesse processo, o nível gerencial.

## VII - CONCLUSÃO

Como pode ser observado, por trás da cultura organizacional, existem diferentes estratégias que são utilizadas no processo de integração do indivíduo. É através delas que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos aos novos membros.

O processo de socialização na cultura organizacional, não é uma tarefa fácil, devido a complexidade do ser humano e suas necessidades serem ilimitadas. Portanto, o futuro administrador, o gerente e o executivo devem entender o comportamento das pessoas integrantes dos diversos grupos que compõem as organizações, fazendo com que os indivíduos se sintam mais satisfeitos no trabalho, mais gratificados e, conseqüentemente, produzam mais.

As organizações têm utilizado o treinamento introdutório como estratégia de socialização, no qual é de fundamental importância para o funcionário conhecer a história da empresa, bem como a responsabilidade que lhe será dada. Outra estratégia utilizada no processo de socialização tem sido a mudança de cargo, dando assim ao funcionário a possibilidade dele mostrar o seu potencial e se desenvolver. Confraternizações natalinas, jogos e confraternizações de aniversariantes do mês são também estratégias utilizadas no processo de socialização.

Diante dos problemas que surgem no dia-a-dia das organizações, o fato de elas procurarem solucionar seus conflitos da melhor forma possível, através de diálogos, mostra que estão sendo mais flexíveis.

O clima que o Brasil vem atravessando ultimamente é de incerteza. As empresas, para garantirem sua sobrevivência, precisam saber utilizar suas diversas estratégias para que os participantes que nelas atuam possam realizar o seu trabalho com maior satisfação e, conseqüentemente, a empresa terá uma maior produtividade.

VIII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- . CHANLAT, Jean François. O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. São Paulo, Atlas, 1992 (1,2,3).
  
- . CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3<sup>a</sup>ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983
  
- . FISCHER, Rosa Maria & FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo, Atlas, 1989
  
- . FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional; Formação, Tipologias e Impacto. São Paulo, Makron Books, 1991 ( 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13).
  
- . MINICUCCI, Agostinho. Psicologia Aplicada à Administração. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo, Atlas, 1983.
  
- . SCHEIN, Edgar H. Psicologia Organizacional. 3<sup>a</sup>ed. São Paulo, Prentice Hall do Brasil, 1983 ( 4, 5).