

## A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE SOCIALIZAÇÃO

**Enói Dagô Liedke**

Mestranda do PPGA/UFRN

Professora do Departamento de Comunicação da FABICO/ UFRGS

### RESUMO

Vários estudiosos da área de Psicologia Organizacionais têm pesquisado e elaborado teorias em relação ao processo e as táticas de Socialização Organizacional. Por outro lado, os teóricos de Comunicação Organizacional têm pesquisado os tipos de instrumentos e ações, suas possíveis utilizações na busca de uma comunicação mais objetiva e clara entre as organizações e seu público interno. O presente trabalho tem como objetivo, através de uma revisão bibliográfica, efetuar a relação destes instrumentos e ações de Comunicação com os aspectos de Socialização Organizacional, buscando estabelecer indicações de usos daqueles a serviço desta. Com esta finalidade foram revisados conceitos da Psicologia Organizacional – processo e táticas de Socialização e de Comunicação Organizacional – instrumentos e ações.

**PALAVRAS CHAVES:** Socialização Organizacional; Comunicação Organizacional; Instrumentos e ações de Comunicação.

### INTRODUÇÃO

Várias mudanças têm acontecido nas organizações nos últimos tempos, devido as questões relacionadas ao impacto da tecnologia, a globalização e a ofensiva neoliberal conforme explica Teixeira Filho (2000), gerando uma nova gestão de recursos humanos preocupada com duas questões: a perspectiva de uma mão-de-obra qualificada e de um autodesenvolvimento do trabalhador. Paralelo a isso, a forte concorrência entre as organizações tem estabelecido, também, uma concorrência pela mão de obra qualificada e as empresas necessitam cativar cada vez mais os trabalhadores qualificados. Vários artifícios são usados neste intuito: política de benefícios, programas de treinamento, gestão com responsabilidade social e programas de endomarketing.

Entretanto, nenhuma destas ações tem êxito, se o funcionário, ou colaborador, não estiver suficientemente familiarizado e ajustado com todos os aspectos da organização, seus valores, suas normas e principalmente seu próprio papel, dentro dela (Feldman, 1980). Com este intuito as organizações recorrem a processos e táticas de Socialização possibilitando, assim, aos funcionários a aquisição de conhecimentos necessários para assumirem seus papéis na organização (Van Maanen e Schein, 1979).

Segundo Feldman (1980), vários são os processos e as táticas (Van Maanen e Schein, 1979; Jones, 1986; Van Maanen, 1989) possíveis de serem utilizadas para que esta socialização seja eficiente. Contudo, para o êxito deste objetivo, as organizações necessitam utilizar instrumentos ou ações de Comunicação. O objetivo deste trabalho é efetuar, através de revisão bibliográfica, a relação e indicação destes instrumentos e ações com os tipos de processos e táticas de Socialização.

Na busca deste objetivo serão apresentados, num primeiro momento, conceitos relacionados ao processo e as táticas de Socialização, num segundo tópico, os instrumentos e ações de Comunicação Organizacional serão referenciados, permitindo que, num terceiro momento, seja efetuado o relacionamento de ambos os aspectos abordados.

## **PROCESSOS E TÁTICAS DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Chao et al. (1994) consideram a Socialização Organizacional como o aprendizado do conteúdo e do processo, que permite ao indivíduo efetuar ajustes particulares, para executar seus papéis específicos na organização. Os mesmos autores (1994:730) citam o conceito de Louis, de que Socialização Organizacional *é o processo com o qual um indivíduo passa a apreciar e introspectar os valores, as habilidades, o comportamento esperado e o conhecimento social essencial, para assumir seu papel organizacional e poder participar como membro desta organização.*

Com esta mesma visão Van Maanen (1989: 45) considera a Socialização Organizacional um processamento de pessoas na qual estas adquirem experiências para assumirem *novos cargos, status, ou papéis nas organizações.* Sendo mais óbvio sua identificação, ressalta o autor, quando um indivíduo é contratado, promovido ou rebaixado de cargo (Van Maanen, 1989) e em geral, menos aparente, quando ocorre apenas uma modificação de tarefa, substituição de um colega ou transferência de local de trabalho.

Borges (1998), por sua vez, ao trabalhar com os conceitos de Berger e Berger e/ou de Berger & Luckmann, também apresenta a socialização de forma ampla, considerando-a como o processo em que o indivíduo se torna membro de uma sociedade ou de um setor dela, devendo, no entanto, ser diferenciado do aprendizado, continua a autora ao citar Torregrosa e Villanueva.

Considera-se, contudo, que o conceito de Socialização Organizacional, apresentado por Schein, e transcrito por Borges (1998: 343), o mais amplo e completo: *processo pelo qual um novo membro aprende e se adapta ao sistema de valores, às normas e ao padrão de comportamento requerido pela organização, sociedade ou grupo no qual ele está entrando*. Justifica-se esta escolha uma vez que este conceito, ao abranger todas as situações de novos papéis na organização, compreende desde a entrada em uma organização, até as mudanças de grupos de trabalho.

Em todas estas ocasiões, salienta Van Maanen (1989), existem três pressuposições: a de que o estado de transição - nova posição - gera ansiedade, e, portanto o indivíduo busca conhecer sobre seu futuro papel; que existem interferências positivas e negativas durante o período de transição gerada através de colocações de colegas, superiores, clientes e subordinados; e, por último, que a *estabilidade e a produtividade de qualquer organização dependem e grande parte da maneira que os novatos ocupantes de certos cargos (...) vão executar suas tarefas* (Van Maanen, 1989: 46).

Portanto, constata-se que o processo de socialização inicia-se mesmo antes da entrada do indivíduo na organização, ou no novo posto, no caso de transferência ou promoção, aspecto reforçado pelos estudos de Major et al. (1995) e pelo enfoque desenvolvimentista da socialização<sup>xii</sup>, que apresenta três estágios: a socialização antecipatória; a acomodação; e o gerenciamento de papéis (Borges, 1998).

Este fator torna-se de extrema relevância, tanto para compreender o processo e as táticas de socialização<sup>xii</sup> e, para entender, como as ações e os instrumentos de Comunicação interferem nos mesmos, ponto que será explorado no terceiro tópico deste trabalho.

Em relação à forma como ocorre a Socialização Organizacional, Feldman (1994) salienta que pode ser estabelecida através de quatro processos, subdivididos:

⇒ **O desenvolvimento de destreza e habilidades para o trabalho** = este tipo de socialização é necessária devido a três pontos - os diferentes níveis de habilidades com

que os funcionários são contratados, a necessidade de treinamento no trabalho, para compensar alguma deficiência de habilidade do contratado, ou ainda pela necessidade de propiciar uma evolução de performance do novo ocupante do posto;

- ⇒ **A aquisição de comportamento apropriado para o desempenho do papel organizacional** = o trabalhador ao ocupar um cargo possui vários papéis torna-se necessário adequá-lo a cada um deles - seu papel em relação ao grupo em que atua, seu papel em relação a outros grupos existentes na organização e seu papel em relação as pessoas externas a organização;
- ⇒ **O ajuste para trabalhar em grupo e com as normas existentes** = este processo busca minimizar os conflitos interpessoais e intergrupais, auxiliar no progresso do aprendizado da função, iniciar o novo funcionário nos ritos da organização e introduzi-lo no novo grupo, fazendo-o ser aceito pelos demais componentes;
- ⇒ **O aprendizado dos valores organizacionais** = este processo ocorre através de exposição seletiva de valores gerando credibilidade de informações.

Apesar de Feldman (1994) ter enfatizado que os processos de Socialização auxiliam os novos integrantes da organização, entende-se que a mesma abordagem pode, também, ser aplicada para funcionários que apenas estejam trocando de função ou deslocando-se de unidade. Contudo, os aspectos de socialização, nestes casos, não são tão visíveis, como explica Van Maanen (1989).

O mesmo autor e Schein (1979) apresentam o processamento de pessoas através de táticas de Socialização Organizacional, as quais funcionam com um número infinito, mas que podem ser agrupadas em seis dimensões<sup>xii</sup>. Cada dimensão é composta por dois pólos, que funcionam em paralelo ou de forma oposta, podendo cada tática *ser considerada como situada em algum ponto entre estes dois pólos de uma única dimensão* (Van Maanen, 1989: 47):

- ⇒ **Coletivo X Individual** = como os próprios nomes estabelecem na forma coletiva os indivíduos são agrupados e recebem um conjunto de experiências idênticas, na busca de um resultado similar, em contrapartida, o uso individual leva a visões menos homogêneas (Van Maanen, 1989: 50);

- ⇒ **Formal X Informal** = o processo formal busca especificamente preparar o trabalhador para *ocupar um status específico*, enquanto o informal tem como objetivo prepará-lo para *desempenhar um papel específico* (Van Maanen, 1989: 48);
- ⇒ **Seqüencial X Randômicas** = Van Maanen (1989) salientam que a socialização seqüencial está relacionada aos processos transitórios pelo qual o trabalhador deve passar para exercer um papel ou ocupar uma posição na organização;
- ⇒ **Fixa X Variável** = em relação a estes dois pólos, salienta-se que o primeiro propicia ao trabalhador uma idéia exata do seu tempo de transição, enquanto o segundo não oferece aos indivíduos uma notificação exata de seu avanço nas posições possíveis de galgar na organização (Van Maanen e Schein, 1979);
- ⇒ **Serial X Disjuntiva** = a primeira prepara o indivíduo para assumir papéis similares e busca garantir que a organização não mudará durante um longo período, por outro lado, a segunda proporciona o trabalhador uma possibilidade de ser criativo e original (Van Maanen, 1989: 57);
- ⇒ **Investimento X Desinvestimento** = busca confirmar ou destruir a identidade do funcionário, no primeiro caso a organização investe, tirando vantagens das habilidades do trabalhador, em contrapartida, o efetuar o desinvestimento a organização tenta despojar o funcionário de certas características (Van Maanen, 1989).

Contudo, as organizações para desenvolverem seus processos ou das táticas de Socialização, necessitam de meios capazes de transmitir todos seus objetivos, para isso recorrem aos instrumentos ou ações de Comunicação. No próximo tópico serão apresentados os instrumentos e ações apresentadas por teóricos da área, para posteriormente serem especificados quais deles podem servir aos processos e táticas de Socialização Organizacional.

## **INSTRUMENTOS E AÇÕES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Muchinsky (1994: 457) enfatiza que *a Comunicação Organizacional é quase um enigma*, e vários são os aspectos que podem justificar esta colocação do autor, um deles é própria falta de hegemonia, por parte dos teóricos da área, que buscam incessantemente novos paradigmas, bem como as visões fragmentadas em relação aos conceitos de comunicação: Scheinsohn (1997)

apresenta a idéia de Comunicação Estratégica; Kunsch (1986) fala em Comunicação Integrada; Corrado (1994) e Cahen (1990) trabalham com a idéia de Comunicação Empresarial.

Contudo, todos estes autores, bem como a maioria dos teóricos de Relações Públicas (Canfield, 1970; Penteadó, 1978; Wey, 1983; Lloyd e Lloyd, 1984; Wilcox, Ault e Agee, 1995) apresentam a preocupação de que as organizações devem possuir canais de Comunicação variados e eficientes, que busquem estabelecer um fluxo com seus diversos públicos, aprimorando, cada vez mais, a imagem corporativa da organização frente os mesmos.

Sabe-se que uma organização, independente de suas características, possui vários tipos de públicos, que segundo a classificação de Penteadó (1978) dividem-se em: Público Interno - Proprietários; Acionistas; Funcionários e Revendedores - e Público Externo - Fornecedores; Consumidores; Concorrentes, entre outros. Autores como Wey (1983) colocam, por outro lado, como Público Interno apenas os funcionários e seus familiares. Tendo em vista que este trabalho busca conhecer os diversos tipos de instrumentos e ações de Comunicação, identificando seu uso para a Socialização Organizacional, serão apresentadas, neste tópico, as categorias, de instrumentos e ações, estabelecidos por cada autor para uso junto aos funcionários, posteriormente os mesmos serão relacionados aos processos e táticas de Socialização.

Canfield (1970) apresenta os instrumentos e ações vinculadas a cada tipo de público e listando para os funcionários os seguintes:

- ⇒ **Método oral ou pessoal** = face-a-face; treinamento; discursos e palestras; reuniões; programas de rádio interna ou externa; conferências; casa-aberta para empregados e familiares; e visitas de gerências ou diretoria a setores;
- ⇒ **Métodos visuais e impressos** = relatórios ou boletins de gerências; publicações para empregados (jornais, revistas ou boletins); quadro ou murais de avisos; exposição de produtos; relatórios anuais ou parciais de finanças; publicidade em jornais locais; manuais e folhetos; mensagens em envelopes de pagamento; filmes e documentários;
- ⇒ **Outros** = conselho de empregados; pesquisas atitudinais; mecanismos para lidar com reclamações; política de portas abertas; sistema de sugestões (caixas de sugestões).

Penteadó (1978), contudo, classifica os instrumentos de Comunicação pela amplitude dos mesmos sem se preocupar com o tipo de público a que se destina:

- ⇒ **Comunicações individuais** = fala, escrita, audição e leitura;

⇒ **Comunicações nas empresas** = reuniões, entrevistas, cartas, memorandos, relatórios, circulares, ordens de serviço, telegramas e telefone;

⇒ **Comunicação de massa** = jornais, revistas, rádio, cinema e televisão.

Wilcox, Ault e Agee (1995) por sua vez, apresentam os instrumentos e as ações de Comunicação divididos em três grupos os quais denominam de táticas:

⇒ **Táticas escritas** = *releases*; *press kit*; *newsletter*; periódicos empresarias; brochuras; livretos; relatório anual; publicidade corporativa e propagandas;

⇒ **Táticas faladas** = face-a-face; discursos; conferências; palestras; entrevistas; e *releases* radiofônicos;

⇒ **Táticas visuais** = televisão; vídeos; filmes; apresentações em diapositivos; apresentação em transparências, *power point* ou *datashow*; fotografia; *outdoor*; revistas em quadrinhos e *cartoons*; e imagem corporativa (logomarca e *lay out* organizacional).

Além destes três grupos Wilcox, Ault e Agee (1995) apresentam um quarto grupo, não denominado de tática comunicacional, mas que tem recebido grande destaque na comunicação, o avanço tecnológico, que tem propiciado a criação de novos meios comunicacionais através dos computadores, da fibra ótica, e das transmissões por satélite. Os autores sugerem os seguintes instrumentos ligados a nova tecnologia:

⇒ **Novas tecnologias** = computador - processamento de textos, publicidade, elaboração e envio de material via *mailing list*, grupos de discussão, conferências on-line, efeitos gráficos; transmissões via satélite - distribuição de *releases* para grupos específicos, *releases* para veículos de vídeo e áudio; transmissões de mensagens simultâneas para todas as partes do mundo, teleconferências; fac-símile; telex; telefone celular; CD-ROM; e quadros eletrônicos.

Também preocupada com o avanço da tecnologia e sua influência na Comunicação, Mattos (1995) apresenta uma outra divisão para estes novos instrumentos:

⇒ **Geradores de informação** = banco de dados; diretórios eletrônicos de assinantes (DEA); editores de texto; telemarketing; agenda eletrônica; e caneta eletrônica.

⇒ **Apresentação da informação** = multimídia; computação gráfica; editoração eletrônica; e apresentação eletrônica - *datashow*.

⇒ **Intercâmbio da informação** = sistemas de telefonia; teleconferência; TV executiva; *Bulletin Board System* (BBS); correio eletrônico; computação remota; fac-símile; rede de informações; grupos de trabalho; e jornal eletrônico.

Torna-se, ainda, imprescindível apresentar uma série de instrumentos e ações sugeridas por Cahen (1990) que não aparecem nas relações anteriores e que são utilizadas junto ao público interno: lista telefônica interna; apoio cultural; apoio a ações comunitárias; apoio esportivo; programas de integração (padrinho /madrinha); campanhas motivacionais; concursos internos; festa de veteranos (homenagem por tempo de serviço); festa de Natal ou outras datas anuais; lançamento de novos produtos; e anúncios de recrutamento.

Todos estes instrumentos, e principalmente os vinculados as novas tecnologias, torna-se possível, ampliar e atualizar a listagem de instrumentos e ações de Comunicação para atuação junto a empregados, apresentada por Canfield (1970), e que tem servido de ponto inicial, para teóricos e profissionais de Comunicação, nas últimas décadas.

Tendo-se, por tanto, como ponto de partida todos os instrumentos e ações de Comunicação Organizacional, listados anteriormente, se busca relacionar e recomendar os mais indicados a cada processo ou tática de Socialização Organizacional.

## **O USO DE INSTRUMENTOS E AÇÕES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA SOCIALIZAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS**

Os instrumentos e as ações de Comunicação Organizacional, ou de Relações Públicas buscam, cada vez mais, *envolver os trabalhadores nos objetivos da empresa como se fossem os seus próprios* (Peruzzo, 1986: 69), obtendo assim o máximo de entrosamento com os valores organizacionais e conseqüentemente motivação e participação. Além disso, *os tempos de hoje exigem que as organizações tratem seus empregados de forma mais realística e transparente* (Kunsch, 1986: 40), gerando, portanto uma Socialização Organizacional também diferenciada, da efetuada em décadas anteriores.

Com intuito de auxiliar neste aspecto efetua-se, uma relação entre processos e táticas de socialização, indicando os respectivos instrumentos e ações de Comunicação, que se julga mais adequado para cada um dos itens anteriormente citados.



Tendo em vista, as duas linhas teóricas apresentadas, processos e táticas, a relação com os instrumentos e ações de Comunicação será sugerida em dois quadros distintos, sendo listados em ordem alfabética, para uma maior facilidade de visualização.

Instrumento ou ação de comunicação possível de ser utilizada	PROCESSO			
	O desenvolvimento de destreza e habilidades para o trabalho	A aquisição de comportamento apropriado para o desempenho do papel organizacional	O ajuste para trabalhar em grupo e com as normas existentes	O aprendizado dos valores organizacionais
Ações de apoio a cultura, esporte e as ações comunitárias				
Apresentações em transparências, power point, datashow ou diapositivos				
Anúncios de recrutamento				
Brochuras				
Campanhas motivacionais				
Cartas				
Cartazes e outdoor				
CD-ROM				
Cinema				
Circulares				
Concursos internos				
Conferências				
Conferências on-line				

Correio Eletrônico				
Face-a-face				
Facsimiles				
Festa de natal e outros eventos				
Filmes				
Folhetos				
Grupos de discussão				
Grupos de trabalho				
Jornais				
Jornal eletrônico				
Livretos				
Manuais				
Memorandos				
Mensagens em envelopes de pagamento				
Palestra				
Periódicos empresariais				
Política de portas abertas				
Publicidade corporativa				
	<b>PROCESSO</b>			
<b>Instrumento ou ação de comunicação possível de ser utilizada</b>	<b>O desenvolvimento de destreza e habilidades para o trabalho</b>	<b>A aquisição de comportamento apropriado para o desempenho do papel organizacional</b>	<b>O ajuste para trabalhar em grupo e com as normas existentes</b>	<b>O aprendizado dos valores organizacionais</b>
Publicações para empregados				







Relatórios ou boletins de gerências														
Reuniões														
Revistas														
Revistas em quadrinhos ou <i>cartoons</i>														
Sistemas de sugestões														
Teleconferência														
Telefone														
Telegrama														
Telex														
Televisão														
TV Executiva														
Vídeos														
Visitas de gerências ou diretoria a setores														

**Tabela** Erro! Apenas o documento principal. : Sugestão de instrumentos e ações de Comunicação possíveis de serem utilizados pelas táticas de Socialização Organizacional

Ambas as tabelas indicam as várias possibilidades de uso, de instrumentos e ações de Comunicação, nos processos e táticas de Socialização Organizacional, contudo, devido ao próprio desenvolvimento tecnológico, constantemente, novos equipamentos estão sendo desenvolvidos e passam a ser incorporados, pelas organizações, como instrumentos de Comunicação, devendo estas tabelas serem atualizadas sistematicamente.

Salienta-se que, ao analisar as mesmas, pode ser verificado que alguns instrumentos, ou ações, aparecem em táticas que ocupam pólos opostos, como é o caso das Campanhas Motivacionais que estão sendo sugeridas, tanto na tática serial como na disjuntiva, isto porque, muitas vezes as organizações não possuem efetivamente uma sistemática planejada de Campanhas Motivacionais o que transformam esta ação em disjuntiva. Este fator foi levado em conta em todos as indicações, motivo pelo qual os instrumentos e ações, num primeiro momento,

parecem estar de forma inadequada relacionado a uma determinada tática. Contudo numa avaliação mais apurada, junto a determinadas organizações poderá ser detectada sua efetiva utilização no tipo de tática sugerida.

Entretanto, é importante ressaltar, que a mera existência dos referidos instrumentos e ações nas organizações, não necessariamente caracterizam, que os mesmos, sejam utilizados como instrumentos de Socialização. Para que isso ocorra se torna necessário, que a organização, tenha a preocupação em efetuar um trabalho planejado e sistemático de Socialização Organizacional, bem como de comunicação Organizacional. Pois, desta forma os novos funcionários, ou mesmos aqueles que se encontram em fase de mudanças, poderão receber, compreender e absorver os valores necessários ao desempenho de seus papéis, junto a organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho demonstrou, através de uma revisão bibliográfica, a relação entre os processos (Feldman, 1994) e as táticas (Van Maanen e Schein, 1979 e Van Maanen, 1989) de Socialização Organizacional e os tipos de instrumentos e ações de Comunicação, possíveis de serem utilizados, no desenvolvimento dos mesmos. Como foi colocado, anteriormente, a simples existência destes instrumentos, contudo, não determinam e estabelecem a existência de um processo de Socialização Organizacional planejado e eficiente.

Para que isto ocorra, torna-se necessário, que tanto os profissionais de Psicologia Organizacional, ou Recursos Humanos em geral, tenham o conhecimento da gama de instrumentos e ações de Comunicação possíveis de serem utilizados, bem como, que os profissionais de Comunicação, responsáveis pela criação e implantação destes, também conheçam os objetivos de Socialização, estabelecidos pela organização. Somente o trabalho em conjunto, de ambas as áreas, poderá estabelecer um equilíbrio e a eficiência destes instrumentos na busca da Socialização Organizacional.

Entende-se que este trabalho não finaliza o debate sobre a relação entre instrumentos e ações de Comunicação e o processo e as táticas de Socialização, pelo contrário, busca contribuir e

incentivar novos estudos e pesquisas que comprovem os efetivos usos dos instrumentos e ações na prática.

Convém lembrar, também, a existência de um terceiro enfoque da Socialização Organizacional o de Critérios de Conteúdo, cujos principais autores também foram listados por Borges (1998) e não foram abordados neste trabalho. Esta posição foi tomada por ter sido levado em conta que a relação, deste enfoque, com os instrumentos e as ações de Comunicação necessitaria de uma pesquisa mais profunda, analisando efetivamente o conteúdo dos tipos de instrumentos, no entanto, estudos neste campo já têm sido efetuados por teóricos de Comunicação, destacando-se o trabalho de McKinney (1995), e que, junto com este, podem servir de base para estudos futuros, relacionando a Socialização Organizacional e os Instrumentos e Ações de Comunicação Organizacional.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. BORGES, Livia de Oliveira. A socialização organizacional no significado do trabalho In: BORGES, Livia de Oliveira. **Significado do trabalho e socialização organizacional: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados**. Tese de doutorado. Brasília: Universidade de Brasília, 1998. pp. 331-390.
2. CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação empresarial**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Best Seller, 1990. 265p.
3. CANFIELD, Bertrand. **Relações Públicas: princípios, casos e problemas**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pioneira, 1970. 384p.
4. CHAO, Georgia et al.. Organizational socialization: its content and consequences. In: **Journal of applied Psychology**. 1994, Vol. 79 N° 5. pp. 730-743.
5. CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994. 245p.
6. FELDMAN, Daniel c. A socialization process that help new recruits succeed. In: **Personnel**. 1994, Vol. 57, N° , pp. 11-23
7. JONES, Gareth R. Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations. In: **Academy of Management Journal**, 1986, vol. 29, n°. 2, pp. 262-279



8. KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Summus, 1986. 172p.
9. LLOYD, Herbet; LLOYD, Peter. **Relações Públicas: as técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa.** Lisboa: Presença, 1984. 178p.
10. MAJOR, Debra et al.. A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. In: **Journal of Applied Psychology**, 1995, vol. 80 N<sup>o</sup>. 3. Pp. 418-431
11. MATTOS, Silvia. **A revolução dos instrumentos de comunicação com os públicos: como atingir com eficácia os públicos da empresa em tempo de Internet e super-rodovia da informação.** Porto Alegre: Comunicações Integrada Editores, ABRP-RS/SC, 1995. 114p.
12. McKINNEY, Mitchell S. The rhetoric of indoctrination: a critical analysis of new employee orientation. In: ELWOOD, William N. (edit) **Public relations inquiry as rhetorical criticism.** Westport: Praeger Publishers, 1995. 334p. pp. 176-190.
13. MUCHINSKY, P. M. Comunicación organizacional. In: MUCHINSKY, P. M. **Psicología aplicada al trabajo.** Bilbao: Desclée de Bouwer, 1994. pp. 457-491.
14. PENTEADO, J. R. Whitaker. **Relações Públicas nas empresas modernas.** 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pioneira, 1978. 202p.
15. PERUZZO, Cicilia Krohling. **Relações Públicas no modo de produção capitalista.** 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Summus, 1986. 142p.
16. SCHEINSOHN, Daniel. **Mas alla de la imagen corporativa.** Córdoba: Ediciones Macchi, 1997, 355p.
17. TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Conflitos e Motivações: sobre o significado do trabalho nas organizações atuais.** Disponível na Internet. <http://www.informal.com.br/artigos/art003.htm>. 25 out. 2000
18. WEY, Hebe. **O processo de Relações Públicas.** 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Summus, 1983. 168p.
19. WILCOX, Dennis L. AULT, Phillip. AGEE, Warren K. **Public relations strategies and tactics.** 4<sup>a</sup> ed. New York: Harper Collins College Publishers, 1995. 696p.

20. VAN MAANEN, John. Processando as pessoas - estratégias de socialização organizacional. In FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. 170p. pp. 45-62
21. \_\_\_\_\_ SCHEIN, Edgar. Toward a theory of organization socialization. In: **Research in Organization Behavior**. Vol. 1, 1979, pp. 209-264.