



A socialização do funcionário para a prevenção de acidentes¹

Vancler Corrêa PINTO²

Elisângela Carlosso Machado MORTARI³

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo discutir a utilização dos processos de socialização para transmitir a cultura de segurança em uma organização. O trabalho elucida como se dá o uso de ritos para a socialização do funcionário e para a disseminação de uma cultura organizacional de segurança do trabalho, a importância dessa socialização, os percalços encontrados nesse processo e o papel das diferentes redes da comunicação organizacional nessa tarefa. A bibliografia utilizada para alcançar esse objetivo aborda todas as diversas ciências que trabalham com o tema em questão (relações humanas, relações públicas, administração, sociologia, psicologia, segurança do trabalho).

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional; Comunicação Organizacional; Relações Públicas; Segurança do Trabalho.

Introdução

A socialização organizacional é o processo que se estabelece para que o funcionário perceba, aceite e compartilhe os valores e crenças que formam a cultura organizacional de uma determinada empresa. Para garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores, é fundamental a consolidação de uma cultura de segurança, e isso deve ser feito principalmente no primeiro contato do trabalhador com a empresa através de uma planejada e bem estruturada socialização. Pouco se tem estudado sobre a relação de socialização e segurança do trabalho. A bibliografia que engloba esses dois temas, além de escassa, quando resolve discutir o assunto, o faz de maneira pontual e baseando-se somente na técnica, resumindo-se a treinamentos e palestras. Para discutir esse assunto com mais profundidade e analisar quais os objetivos de uma socialização; como ela se dá; quais os empecilhos que podem comprometer esse processo; como os funcionários e empregadores percebem a socialização; quais os principais métodos de socialização; e como a comunicação interna contribui para uma socialização eficaz proponho um artigo

¹ Trabalho apresentado no GT tal do Iníciacom, evento componente do IX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul.

² Graduando em Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria

³ Professora do Curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria



relacionado a essa temática, que poderá contribuir significativamente para o assunto e servir de base para a aplicação de estratégias de segurança e saúde ocupacional de uma maneira menos pontual e técnica, e sim mais estratégica e sistemática, com o auxílio e com a contribuição indispensável da comunicação interna.

1 Cultura organizacional

1.1 Definições

Cultura é um termo de extrema importância para todas as ciências sociais, talvez por isso, seja difícil de estabelecer uma única definição para ele. Os conceitos são criados e modificados de acordo com a finalidade e natureza da pesquisa, apresentando, assim, diversas variações. Segundo Alves (1997, p.3) “cultura pode ser definida como um complexo de padrões de comportamentos, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente, transmitidos coletivamente e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano”. Cultura também pode ser definida resumidamente como todo o fazer – ou pelo menos o modo de fazer – humano.

Para Neher (apud Pinho, 2006), cultura faz referência a um conjunto fundamental de características persistentes associadas com um grupo particular de pessoas. Assim, o seu propósito é tornar a vida previsível e compreensível para os membros de um grupo. Portanto, a cultura organizacional envolve maneiras de viver, de pensar, de agir, além dos valores, das crenças e dos hábitos de uma organização.

A cultura é algo compartilhado coletivamente e nunca algo individual. Além disso, ela é transmitida ao longo do tempo pelos membros desse grupo, tornando-se aceita e praticada pelo coletivo. Conforme Marin (apud Pinho, 2006), para que um aspecto de vida torne-se cultural, é necessário haver a aprendizagem, visto que ninguém recebe a cultura de maneira inata, mas a adquire por meio da interação com outras pessoas que a possuem, em um processo denominado socialização. A socialização em uma organização se dá através de cerimônias e rituais que expressam e reforçam os valores fundamentais da empresa.

Para Pinho (2006), a cultura desempenha, dentro de uma organização, diversas funções. Primeiro ela tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outra. Segundo, proporciona um senso de identidade entre os membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que



os interesses individuais de cada um. Finalmente, a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e ao comportamento dos funcionários.

Para criar e manter a cultura, essas concepções, valores, normas, devem ser afirmados e comunicados aos membros de uma organização de maneira tangível. A cultura da empresa é difundida e propaga-se pela utilização dos sistemas de comunicação interna (formais e informais), através dos heróis, mitos, estórias, rituais, metáforas, sagas, mecanismos simbólicos diversos e processos de socialização organizacional.

Em uma organização, a comunicação interna flui por meio de redes e canais adequados, para todas as direções. Essas redes são as chamadas redes formais e informais de comunicação, cada uma com suas características próprias. Segundo Pinho (p.189) a rede de comunicação existente nas organizações inclui os canais formais e informais de interação, bem como os processos e papéis necessários para a transmissão e a manutenção da cultura, ou para incorporar os recém chegados na cultura organizacional.

Marchiori (2006) expressa a necessidade de uma eficiente comunicação interna para atingir com êxito a inclusão dos colaboradores nos objetivos e aspirações da organização. Marchiori ainda relata que é impossível o progresso de uma empresa sem a participação de seus funcionários.

A cultura e a comunicação mantêm relações profundas, estão coesas e dependem uma da outra para sua atuação nas empresas. Toda a cultura deve ser difundida, e isso só se dá através das redes de comunicação da empresa. Tais redes, bem como a eficácia, controle e utilização dessas redes dependerão também da cultura da empresa. Charles Conrad (apud Pinho, 2006, p. 184) sugere que

As culturas são criações comunicativas. Elas emergem por meio da comunicação, são mantidas através da comunicação e mudam por intermédio dos atos comunicativos de seus membros. Simultaneamente, a comunicação é uma criação cultural. (...) Este relacionamento dual entre comunicação e cultura é a base da comunicação organizacional estratégica.

Os membros da organização aprendem a cultura principalmente por meio da socialização, o processo pelo qual se dá o entendimento de valores, normas e hábitos



essenciais para que ocorra a adaptação à empresa. Para Maanen (1996) A socialização molda a pessoa – um exagero de retórica justificável. A socialização é, portanto um método de doutrinar os empregados sobre a organização de modo que eles perpetuem a cultura.

Os processos de socialização dependem de processos comunicacionais, que nesse caso, compreendem principalmente os diversos elementos da cultura. Os elementos devem ser compreendidos como processos em andamento, dinâmicos e comunicativos que constituem a vida organizacional. Palavras, ações artefatos, práticas rotineiras e textos constituem as interações regulares de comunicação entre os membros de uma organização responsáveis pela geração da cultura (ou de culturas), examinados aqui nas formas dos componentes clássicos da cultura organizacional: metáforas, cerimônias e rituais, histórias, heróis, símbolos e valores.

Sobre isso, Fleury (1996) cita que para criar e manter a cultura, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível. Esta parte tangível, as formas culturais, constituem os símbolos, ritos, rituais, mitos, estórias, gestos, artefatos, etc. Na definição de Pinho (2006, p.185), “ritos, também chamados de rituais ou cerimônias são práticas realizadas para platéias formadas principalmente por funcionários da própria organização, que se constituem em dramatizações que expressam e reforçam os valores fundamentais da companhia”.

2. Cultura e segurança do trabalho

A segurança no trabalho é definida como um conjunto de medidas diversificadas adequadas à prevenção de acidentes de trabalho e utilizadas para reconhecimento e controle de riscos associados ao local de trabalho e ao processo produtivo (materiais, equipamentos e procedimentos corretos).

A prevenção é o conjunto de todas as ações que visam evitar os erros ou a ocorrência de defeitos, englobando a própria organização do trabalho e as relações sociais na empresa, portanto a verdadeira prevenção é aquela integrada no trabalho implicando em três ações fundamentais: planejamento prévio das operações, elaboração de procedimentos corretos e programa de formação profissional.

As questões culturais podem inúmeras vezes transformar-se em percalços ou obstáculos significativos para a implementação de programas de segurança em uma



determinada empresa, principalmente se os valores culturais dos responsáveis por tais programas – os empregadores – são contrários a uma política de segurança.

Para Oliveira (2001), qualquer ação humana tem como base a crença, ou seja, o indivíduo ao crer no que está realizando persegue o resultado com o qual se comprometeu. Toda crença emana de algum valor, afirma este autor, portanto, uma vez que a segurança e a saúde no trabalho são entendidas pelos membros do corpo gerencial como uma dispersão – afirmam que não é isso que os clientes compram – também não será entendida como valor agregado ao negócio que eles dirigem.

Para Melo, (2001) os valores, as crenças, as atitudes e os pressupostos fundamentais que são partilhados pelos membros de uma organização constituem a essência da cultura organizacional desta empresa. Os processos e práticas organizacionais podem ser influenciados intencionalmente por um agente unitário, seja um indivíduo ou um grupo (a administração e os quadros dirigentes) numa direção pré-definida, isto significa que a cultura tem impacto nas atitudes dos atores organizacionais.

Uma das maiores dificuldades de grande parte do empresariado brasileiro é tratar a segurança e saúde no trabalho como investimento. Isto representa uma deficiência educacional-cultural que está relacionada com as premissas culturais que, segundo Barros e Prates (1996), suportam as atitudes e comportamentos dos grupos na empresa e influem nas decisões tomadas e na forma de gerenciar.

Em muitas empresas, o investimento em segurança é visto, pelos empresários, como custo, algo que não traria retorno, ao menos em curto prazo, ou o retorno não seria visível. Esquecem-se, porém, dos custos oriundos dos acidentes de trabalho, como perda de tempo, indenizações, diminuição da produtividade, prejuízos no clima e na imagem organizacional.

Os sistemas de produção modernos serão tanto mais lucrativos quanto integrarem e desenvolverem a saúde e a segurança na produção, segundo tese de Lourenço (1991). O referido autor argumenta que há pesquisa suficiente para mostrar que a tese dele é verdadeira e tem aplicabilidade prática. Lourenço (1991, p. 16):

A análise de seis estudos nacionais da Comunidade Européia incidindo sobre a ponderação e comparação dos custos sociais e econômicos ligados à falta de qualidade, aos acidentes e às más condições de trabalho, conclui que a não intervenção sobre estes aspectos se cifra na ordem dos 11% sobre o custo da obra e que a



intervenção sobre estes mesmos fatores teria apenas onerado o custo global em mais 2,4%, dando um lucro acrescentado de 8,6%.

Para que a prevenção se torne parte integrante e diária dos processos produtivos e dos objetivos das empresas (ao lado de outras preocupações como da qualidade e da produção) é preciso que a segurança esteja inserida na cultura organizacional da empresa sendo percebida como uma promissora abordagem para a melhoria das condições de trabalho e reflexos positivos no desempenho geral das empresas e uma reconciliação do produzir com o bem-estar.

Em sua tese de Doutorado, Melo (2001) cita que a gestão de prevenção de riscos do trabalho, para ser eficaz, tem que estar implantada em todos os níveis da empresa, onde cada pessoa em seu nível de responsabilidade e função aplica princípios preventivos a todas e a cada uma de suas ações. Isto significa que a questão da Segurança e Saúde no Trabalho deve estar inserida na cultura organizacional da empresa, incorporada tal qual um valor no qual todos acreditam e pelo qual se empenham.

Como visto antes, a cultura deve ser ensinada aos funcionários através da socialização. A socialização normalmente ocorre através de rituais e cerimônias que transmitem e reforçam as idéias e valores da empresa. No caso da segurança do trabalho, uma das melhores maneiras de socializar o funcionário (principalmente o novo empregado) é a realização de treinamentos de segurança e prevenção de acidentes como *ritos de passagem*, que são usados para facilitar a transição de pessoas de um papel para outro e também para integrar e treinar novos membros ao grupo, integrando o novo membro à cultura da organização. Além disso, faz-se necessário reforçar periodicamente os valores da cultura de segurança através de *ritos de confirmação ou de intensificação*, usados para reforçar certas normas e valores e obter o reconhecimento público de uma conquista ou realização.

2.1 Importância da socialização de segurança

Sabe-se que o perfeito desempenho das tarefas está diretamente relacionado aos conhecimentos de que se dispõe a respeito dos princípios técnicos da execução daquela tarefa. Desse modo, deduz-se que o desconhecimento da forma correta de execução das tarefas por parte dos operários pode acarretar erros e omissões no desenvolvimento de suas atividades e como consequência um aumento do risco de acidentes.



Reveste-se aqui de fundamental importância do papel do treinamento e da formação do pessoal nas atividades envolvidas em dada unidade produtiva, quando seriam passados aos sujeitos os conhecimentos técnicos necessários a compreender certas transformações de material, o funcionamento das máquinas, práticas de segurança e atitudes em situações de emergência.

Vários pesquisadores já estudaram a importância desses treinamentos como ritos de passagem para a prevenção de acidentes no ambiente de trabalho.

Zelst, em 1954, observou fatos interessantes quando trabalhou com 872 operários de uma usina de cobre que tinham sido contratados após passarem por um período de treinamento sistemático em procedimentos corretos de trabalho e métodos de segurança. Como era de se esperar, houve uma taxa muito menor de acidentes no grupo treinado do que no pessoal não preparado. Isso reforça o alto valor de um programa de formação de pessoal como rito de passagem na redução do número de acidentes e como um meio de difundir aos novos membros do grupo a cultura daquela organização.

Em estudo realizado por Dela Coleta, em 1979, perguntou-se para um grupo de operários por que os acidentes geralmente acontecem? Coleta obteve como maior percentual de respostas (28%) a falta de orientação na forma de como o operário deve comportar-se para evitar acidentes. Como forma de prevenção desses acidentes, os operários indicam como práticas preventivistas, em ordem de importância: haver treinamento de segurança para todos os funcionários, usar equipamento de proteção adequado, conscientizar os funcionários para trabalhar com segurança, fazer palestras e exibir filmes sobre segurança (Dela Coleta, 1989).

2.2 O processo de socialização

Vimos que o processo de socialização, realizado normalmente, em um primeiro instante, através de treinamentos e palestras, é crucial e apoiado pelos funcionários para a disseminação da cultura de segurança e conseqüentemente para a prevenção de acidentes. A comunicação constitui-se um dos elementos essenciais nesse processo de criação e transmissão do universo simbólico cultural de uma organização. Para Fleury (1996) o mapeamento dos sistemas de comunicação, sistema esse pensado tanto como meios, instrumentos, veículos, como a relação entre quem se comunica – esse último talvez mais importante do que aqueles nesse contexto – é fundamental para apreensão desse universo simbólico.



Entre os meios de comunicação formais normalmente utilizados para criar e firmar esse universo simbólico destacam-se os orais (reuniões, palestras, contato direto individual), os escritos (jornais, murais, circulares, ordens de serviço, recomendações técnicas, etc.) e audiovisuais (filmes, apresentações). Os meios de comunicação informais também possuem uma parcela significativa na socialização manifestando-se principalmente por meio de rumores, de boatos, conversas informais entre colegas de mesmo nível hierárquico (rádio peão), etc.

2.3 O aprendizado da cultura

Se tomarmos a socialização com um aprendizado, em que valores culturais simbólicos são transmitidos, através de processo comunicacionais, para um determinado grupo, e este deve assimilar tais valores, devemos analisar como se dá o processo de aprendizado e contextualizar com o tema aqui explorado.

Pesquisas apresentam o aprendizado em três perspectivas diferenciadas: aprendizado como o resultado de um processo organizacional; aprendizado como aquisição do conhecimento e; aprendizado como processo em desenvolvimento. Na primeira perspectiva, o aprendizado é adquirido através de treinamentos específicos, que guiam o comportamento do indivíduo na organização (Levitt e March apud Machado, 2000). As rotinas determinam os comportamentos e habilidades necessárias, normalizando o comportamento desejado. Assim o aprendizado não se caracteriza como crescente e agregador, sua característica é meramente de continuidade de uma rotina.

Na segunda perspectiva, o aprendizado é apresentado como simples aquisição de conhecimento, mas necessariamente não acarretando na sua aplicação. O indivíduo reconhece o valor do conhecimento adquirido e das informações absorvidas, mas não tem possibilidade de empregá-los na organização. Neste contexto, o aprendizado é caracterizado somente como uma entrada de dados e informações que não são processados (Crossan et al apud Machado, 2000). Na terceira perspectiva, o aprendizado é visto como um processo em constante mutação e participando dos vários níveis organizacionais. Nesta perspectiva, envolve as relações interpessoais, estruturais e comportamentais da organização (Argyris e Schon apud Machado, 2000).

Nesse contexto adotaremos que o aprendizado de segurança nas organizações ocorre segundo a terceira perspectiva, visto que tal aprendizado se dá em diversos níveis (tanto através de treinamentos específicos fornecidos por algum membro ou conjunto de



membros de nível hierárquico superior, quanto através de instruções passadas por membros de mesma posição) e de diversas maneiras: sejam elas formais (reuniões, palestras e ordens de serviço) ou informais (rumores e “macetes”).

Quanto aos processos formais de socialização, Maanen (1996) relata que esse método segrega e especifica o papel do novato. O novato é diferenciado estritamente de outros membros da organização.

As estratégias formais aparecem para produzir desgastes às pessoas sob a forma de um período de estigmatização pessoal. Esta estigmatização pode ser motivada pela vestimenta de identificação (...); uma denominação especial e geralmente um tanto depreciativa (como “recruta”, “*trainee*” ou “júnior”). É provável que uma pessoa que se submeta à socialização formal se sinta isolada, separada e proibida de assumir relacionamentos sociais cotidianos com seus superiores mais experimentados. (Maanen, 1996, p.49)

No caso do operário, essa primeira sensação de distanciamento dos seus colegas, proveniente de uma formalização rigorosa no processo de socialização, pode incitá-lo a buscar informações e socializar-se por conta própria com seus colegas de setor, tornando-se parte de uma subcultura. Assim começa a socialização informal do indivíduo, que, como veremos, pode se tornar algo positivo ou negativo.

Em uma atmosfera informal, não existe aquela diferenciação ou estigmatização do indivíduo e grande parte da aprendizagem do novato se dá através de rumores e “macetes” passados por seus colegas e através das técnicas de ensaio-e-erro, como explica Maanen (1996), pelas quais alguém aprende através da experiência. Ainda segundo Maanen, quanto mais o novato for preparado a partir da realidade cotidiana da organização, menos ele estará habilitado a transferir, generalizar e aplicar quaisquer habilidades ou experiências aprendidas em um ambiente de socialização.

A partir desse ponto de vista, os processos formais de socialização são apenas a primeira etapa do aprendizado. A segunda etapa, informal, ocorre quando o novato é colocado em sua posição organizacional designada e deve aprender informalmente as práticas reais e peculiaridades necessárias ao desempenho de sua função em seu departamento ou setor. Maanen (1996) defende que, quando a defasagem que separa esses dois tipos de aprendizagem for muito grande, ocorre uma desilusão do indivíduo com a primeira etapa, levando-o a desconsiderar virtualmente tudo o que aprendeu na fase de socialização formal.



Isso se torna um grande entrave para a segurança do trabalho, visto que o novo membro tende a obter “treinamento” de maneira informal, no ambiente de trabalho, através de “macetes” que um funcionário mais antigo passa para o recém-chegado. E, para este sentir-se parte do grupo, aplica o aprendizado informal, que, muitas vezes, vai de encontro às normas de segurança da empresa. Normalmente essas “artimanhas” compartilhadas informalmente pelos funcionários, são procedimentos colocados em prática, em detrimento da segurança, para ganhar tempo, aumentar a produtividade, obter mais intervalos e períodos de descanso. E, mesmo que as informações passadas pelos funcionários não sejam propositalmente transmitidas para burlar sistemas e normas de segurança, ao contrário, sejam comportamentos que eles julguem corretos e adequados para determinadas situações, esses procedimentos podem ser distorcidos e não condizentes com as reais técnicas de segurança da empresa. A situação se agrava à medida que essas informações distorcidas são passadas para as próximas gerações de membros. Nesse caso, em se tratando de segurança do trabalho, as técnicas de ensaio-e-erro, colocadas por Maanen, podem significar ensaio-e-acidentes, que muitas vezes configuram-se como graves ou até mesmo fatais.

Conforme Maanen (1996) qualquer modelo de socialização representa um conjunto identificado de eventos que trarão certas conseqüências de comportamento e de atitudes mais prováveis do que outras. Segundo o autor, três pressuposições principais sublinham essa análise. A primeira é a de que pessoas em estado de transição – incluem-se os funcionários em processo de admissão – se encontram mais ou menos em situação de ansiedade. Elas são motivadas a diminuir essa ansiedade aprendendo as exigências funcionais e sociais de seu novo papel o mais rápido possível.

A segunda pressuposição diz que a aprendizagem adotada não ocorre em um vácuo estritamente social, em bases oficiais e versões existentes sobre as exigências do trabalho. Qualquer novo membro está em busca de informações de como agir. Desse modo, colegas, superiores, subordinados apóiam, orientam, impedem, confundem ou pressionam o indivíduo que está em processo de aprendizado.

A terceira pressuposição estabelece que a estabilidade e a produtividade de qualquer organização dependem em grande parte da maneira como os novatos ocupantes de certos cargos da estrutura organizacional vão executar suas tarefas. Quando os cargos são transferidos de geração a geração, calmamente aos responsáveis, a continuidade da missão da organização é mantida. Assim, quando há a preparação



adequada de membros para assumirem determinados cargos na empresa, o choque de valores é minimizado e a cultura da organização permanece inalterada.

No aprendizado de segurança em um processo de socialização, essas três pressuposições encontram-se presentes. A sensação de ansiedade, referida pela primeira suposição, traz com o novo indivíduo uma sensação de nervosismo e distanciamento que pode afetar significativamente a maneira como o funcionário assimila a cultura. A segunda pressuposição faz referência aos processos informais de socialização e reforça a idéia de que esses processos podem – dependendo da maneira como são utilizados – apoiar ou dificultar o processo de aprendizagem formal. A terceira pressuposição diz respeito à preparação dos novos indivíduos para que seus valores pessoais – desenvolvidos no âmbito familiar ou até mesmo em outras organizações – não se choquem com os valores da nova organização, garantindo assim a continuidade e a manutenção da cultura.

Conclusão

Mais do que simples palestras e treinamentos, a socialização mostra-se um processo complexo, demorado e sujeito a diversos fatores que podem comprometer todo o aprendizado do novo membro da organização. Uma socialização, para tornar-se eficaz deve ser vista como um processo intrínseco à cultura organizacional e ser tratada como um ritual de passagem para integrar novos membros ao grupo.

A importância da socialização de segurança como rito de passagem se dá pelo fato de que, conforme pesquisas, a maioria dos operários e profissionais de segurança indicam, como fator determinante para o aumento do número de acidentes, a não existência de treinamentos sistemáticos de segurança e métodos seguros de trabalho.

Vimos que a socialização se dá em diferentes níveis – formais e informais – e de maneiras diferentes. Vimos também que se houver disparidades muito grandes entre o aprendizado formal e o informal, o novato tende a desconsiderar o aprendido nos processos formais, o que pode significar grandes prejuízos para a segurança do trabalho. Para diminuir essa lacuna entre o aprendizado formal e o informal e evitar que informações distorcidas sejam transmitidas de geração em geração dentro das empresa, faz-se necessário qualificar as redes informais de comunicação, para que a socialização informal seja utilizada como aliada nos processos de socialização.



Isso se faz através do mapeamento dos meios e fluxos de comunicação da empresa, com a identificação dos “socializadores” da produção, responsáveis pela socialização informal. Através de um adequado treinamento desse pessoal, é possível realizar uma socialização informal adequada e condizente com as premissas de segurança da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, S. *Revigorando a cultura da empresa*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- BARROS, B. T. de; PRATES, M. A. S. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas.
- DELA COLETA, J. *Acidentes de trabalho: fator humano, contribuições da psicologia do trabalho, atividades de prevenção*. São Paulo: Atlas, 1989.
- DEJOURS C. *A Loucura do Trabalho*. São Paulo: Oboré; 1987
- DUBRIN, A. J., *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Thompson, 2003.
- FARIA, M. L. de. *Atitude dos trabalhadores em relação à Segurança*. Lisboa: IDICT, 1996.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (orgs.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, M. T. L. O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma discussão metodológica. In. FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (orgs.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LOPES, M. I. V. de. *Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Loyola, 2001.
- LOURENÇO, R. *Dilemas entre produção e segurança na indústria da construção*. Tese de doutorado. Porto: Faculdade de Psicologia e das Ciências da educação, 1991.
- MAANEN, J. V. Processando as Pessoas: estratégias de socialização organizacional. In. FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (orgs.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MACHADO, D. *A Cultura Brasileira Influencia a Aprendizagem Organizacional?*. Artigo Disponível em <www.fgv.br/eaesp/artigos/p_20%?sec012/denismachado.pdf> Acesso em 08 dez. 2007.



MARCHIORI, M. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MELO, M. B. *Influência da cultura organizacional no sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas construtoras*. Tese de doutorado. Florianópolis. UFSC, 2001.

MOTTA, F. C. P., e CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, J. C. de. *Compreensão e equívocos*. São Paulo: Revista Proteção, maio de 2001.

PINHO, J.B. *Comunicação nas organizações*. Viçosa: Universidade de Viçosa, 2006.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership* (second edition). San Francisco: Jossey Bass, 1997.