



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA CECÍLIA LEMOS GONTIJO**

**ENCONTROS E DESENCONTROS NO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO COM PROFISSIONAIS  
CONTRATADOS POR MEIO DE PROGRAMAS DE *TRAINEES***

**Belo Horizonte**

**2005**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**MARIA CECÍLIA LEMOS GONTIJO**

**ENCONTROS E DESENCONTROS NO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO COM PROFISSIONAIS  
CONTRATADOS POR MEIO DE PROGRAMAS DE *TRAINEES***

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos

Orientadora: Profa. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

**Belo Horizonte**  
**Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG**  
**2005**

G641e  
2005

Gontijo, Maria Cecília Lemos, 1978-

Encontros e desencontros no processo de socialização organizacional: um estudo de caso com profissionais contratados por meio de programas de trainees / Maria Cecília Lemos Gontijo. - 2005. 208 f. : il., enc.

Orientador: Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

T Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

1.Recursos humanos - Teses 2.Administração - Teses I.Melo, Marlene Catarina de Oliveira Lopes II.Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração III.Título

CDD: 658.3

Com todo o meu carinho, aos meus pais Cristiano e Maria Helena por acreditarem e confiarem em mim.

A certeza de vocês sempre me ajudou a descobrir os caminhos da vida.

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível porque muitas pessoas estiveram ao meu lado, colaborando, incentivando e acompanhando cada etapa dessa caminhada. Expresso a minha gratidão e reconhecimento a todos que estiveram aí presentes.

Primeiramente, agradeço a Deus por estar sempre por perto. Teu ombro foi o meu descanso, Teus braços me sustentaram e Tua luz me deu coragem para seguir em frente.

Agradeço à minha querida orientadora, Professora Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, que acolheu com tanto carinho a sua “pequetita”. Obrigada por compartilhar toda a sua experiência e ensinar que na verdade, a sabedoria está dentro de cada um e o êxito na própria vontade de vencer.

Expresso a minha gratidão a todos os professores do CEPEAD que me ensinaram a ter uma reflexão crítica e uma visão muito mais ampla do contexto no qual vivemos. Em especial, ao professor Allan Claudius, que desde a graduação, vem me incentivando a trilhar os caminhos da academia; e aos professores Alexandre Carrieri e Ivan Beck Ckagnazaroff que acompanharam com interesse esta pesquisa desde a etapa da realização do projeto.

Agradeço também aos professores Adriel Rodrigues de Oliveira e Carlos Augusto Amaral Moreira por serem tão solícitos ao enviarem bibliografias sobre o tema. A leitura da tese e dissertação de vocês, com certeza, foi bastante proveitosa.

Aos funcionários do CEPEAD, agradeço pela ajuda e serviços prestados no decorrer desses anos.

Agradeço aos membros do NURTEG, em especial à Janaina pela sua eficiência ao me atender e receber sempre.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pela bolsa de estudo concedida, e ao Ricardo N. de Matos pela grande colaboração.

Aos colegas da turma de mestrado agradeço por compartilharem comigo os “sabores e dissabores” desse momento. Em especial, agradeço às amigas Alessandra e Mariane pelo privilégio da convivência, pelos desabafos e pelo crescimento no convívio diário.

Agradeço à Cristina pela orientação ao longo de todos esses anos e por ajudar a tornar mais leve esse momento tão especial.

Gostaria de expressar também o meu agradecimento à direção da organização pesquisada pela possibilidade de realização deste trabalho. Especialmente, agradeço a todos os jovens profissionais que passaram pelo programa de *trainee* e que apresentaram grande disposição ao participarem das longas entrevistas.

Agradeço também, a pessoas que eu tanto amo. Minha família! Obrigada tios e tias, primos e primas, cunhadinha e cunhados, meu sogro e minha sogra, pelos momentos de descontração e alegria.

Em especial, expresso o meu sincero agradecimento à Vó Dina que tanto participou desse momento, torcendo por mim. A certeza da sua fé e a força das suas orações foram fundamentais para o êxito dessa caminhada. A minha gratidão também remete ao Vô Lilo, pelo seu jeitinho doce e carinhoso e à Vó Milú e ao Vô Mozart, por serem luz em minha vida, por estarem por perto tomando sempre conta de mim.

Não poderia esquecer do meu amor... Rê, obrigada pelos contatos com a empresa, com os “meninos”, por me levar e buscar nas entrevistas. Te agradeço por estar presente em minha vida. À você, o meu carinho e o meu eterno amor.

Meu irmão querido, obrigada pela companhia diária. O seu jeito descontraído, alegre e bem-humorado de ver a vida, tanto me ajudou nesse momento. Você sempre foi o meu melhor amigo!

Especialmente, expresso o meu carinho e gratidão aos meus queridos pais. Obrigada pelo amor incondicional, pelo exemplo de vida, pelos valores e formação que vocês sempre procuraram transmitir. Vocês dois, unidos no amor, são referências em minha vida! A vocês, meu eterno agradecimento e admiração.

Enfim, obrigada a todos, que de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho, por lutar, viver, sonhar e vencer ao meu lado. É com vocês que eu compartilho esta conquista!

“Se em horas de encontros pode haver tantos desencontros, que a hora da separação seja, tão somente, a hora de um verdadeiro, profundo e coletivo encontro. De tudo ficam três coisas: a certeza de estar sempre começando, a certeza de que é preciso continuar e a certeza de ser interrompido antes de terminar.

Fazer da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sono uma ponte, da procura um encontro”.

Fernando Sabino

## RESUMO

A proposta de estudo deste trabalho surge da constatação sobre a forma como as empresas vêm lidando com seus fatores humanos, principalmente no que se refere ao processo de socialização organizacional dos novos membros em início de carreira profissional, ou seja, no caso específico desta pesquisa, dos profissionais denominados “*trainees*”. Levando-se em consideração essa perspectiva, parece estar claro que os programas de *trainees* podem ser caracterizados como processos iniciais de socialização organizacional lançando luz à questão da atração, formação, desenvolvimento e retenção de novos trabalhadores, com o intuito de alcançar sempre, uma maior identificação do novato com a cultura organizacional. Neste sentido, apresenta-se como principal objetivo a realização de uma análise sobre o processo de socialização organizacional de um grupo de jovens profissionais contratados por meio de programa de *trainees* em uma organização de destaque nacional. Tal análise contemplou os principais eventos que ocorreram antes mesmo da entrada dos *trainees* na organização, até um período após sua efetivação em seus novos postos de trabalho. Visando alcançar esse propósito, foi realizado um estudo de caso, utilizando-se como instrumento de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas, e para o tratamento dos dados, uma abordagem de cunho qualitativa. Durante a trajetória do novato na organização, procurou-se evidenciar as nuances e ambigüidades desse percurso, bem como, a criação de expectativas mútuas e que mais tarde puderam ser refletidas em choques de realidade. Com relação ao momento vivenciado antes mesmo da entrada do novato na organização, quando ele passa pelo processo de recrutamento e seleção, foi constatado que os programas de *trainees* têm realmente o seu início nessa fase e que esse momento representa também o início do processo de socialização organizacional dos jovens profissionais. Nesse instante, evidenciou-se para alguns uma imagem de deslumbramento pela organização que foi conseqüência da passagem do “nada” para o “tudo”, do fato de ter sido, em princípio, “o escolhido”. Ficou também evidente que, ao longo do percurso, surgiu para certos novatos o sentimento de troca ou de dívida à organização e que se reverteu, mais tarde, em dedicação total ao trabalho. Assim, ficou claro que muitos *ex-trainees* necessitaram provar permanentemente o seu valor à organização, para justificar as esperanças que foram neles depositadas. Na iniciação ao trabalho e ao grupo de convívio, foi constatado que alguns novatos sentiram ansiedade em dominar cada vez mais rápido o novo trabalho para enfim, demonstrar não só para si mesmos, como para toda a equipe que também poderiam ser competentes e aceitos. O que se verifica, é que os *ex-trainees* procuraram reconhecimento e aprovação, com vistas a diminuir as ansiedades naturais do processo, bem como o medo da exclusão e conseqüente medo do fracasso. De forma geral, ficou também claro que esses sujeitos foram, gradualmente, entendendo melhor suas responsabilidades e deveres, bem como o comportamento esperado dentro da organização. Ao serem inseridos no novo ambiente de trabalho, esses profissionais parecem ter entendido e adotado cada vez mais, os valores e condutas que a empresa mais aprecia. Enfim, constata-se que mesmo apresentado alguns choques e algumas dificuldades, a proposta do programa de *trainee* parece ser uma resposta adequada ao contexto que a empresa vivencia, e o processo de socialização dos jovens profissionais que por aí passaram é repleto de eventos que se encontram todos interligados. A socialização é, assim, uma complexa cadeia de significados, de simbolismos e de rituais de passagens, e que pode ser influenciada por outras dimensões que ultrapassam a própria empresa. Tudo isso só vem a demonstrar que não só a socialização é um processo complexo e que pode ser vista de forma mais ampla, como que, a gestão de recursos humanos na empresa deve abranger outras dimensões de análise.

**Palavras-chave:** Socialização Organizacional. Trainee. Programa de Trainee.  
Recursos Humanos

## ABSTRACT

The study proposal of this work arises from the evidence about the way companies have been dealing with their human factors, mainly in the matter of the organizational socialization process of the new members in the beginning of their professional career, what means, in the specific case of this research, of the professionals denominated “trainees”. Taking into consideration this perspective, it seems to be clear that the trainee programs may be characterized as initial processes of organizational socialization, bringing to the scope the concerns of attraction, formation, development and retention of new workers, aiming always to attain a greater identification of the newcomer with the organizational culture. In this context, the main objective is the accomplishment of an analysis about the organizational socialization process of a group of young professionals, contracted by means of a trainee program in an organization of national prominence. Such analysis contemplated the main events that occurred before the ingress of the trainees into the organization, until a period after their positioning in their new job stations. Aiming to accomplish this purpose, a case study was conducted, by using semi-structured interviews as data collection instrument, and for the data handling, a qualitative approach. During the newcomer trajectory in the organization, it was sought to evidence the nuances and ambiguities of this route, as well as the creation of mutual expectations, which later were reflected in reality shocks. With respect to the moment experienced before the ingress of the newcomer into the organization, when he passes through the recruiting and selection process, it was evidenced that the trainee programs have actually their beginning in this phase and that this moment represents also the beginning of the organizational socialization process of the young professionals. At that moment, it was evidenced for some ones an image of enchantment for the organization which was consequence of the shifting from the “nothing” to the “everything”, the fact of having being, in principle, “the chosen one”. It was also evident that, along the route, it emerged from the newcomers the feeling of exchange or debt to the organization and which later reverted in total dedication to the job. So, it became clear that several ex-trainees had the necessity to prove permanently their value to the organization, to justify the hopes trusted on them. In the initiation to the job and to the working group, it was evidenced that some newcomers felt anxious in dominating faster and faster the new job for finally to demonstrate, not only for themselves, but also for all the team, that they could be competent and accepted. What is verified is that the ex-trainees looked for recognition and approbation, aiming to diminish the natural anxieties of the process, as well as the fear of exclusion and consequent fear of failure. It was also clear that those subjects were, gradually, better understanding their responsibilities and duties, as well as the expected behavior inside the organization. As they are inserted in the new working environment, these professionals seem to have understood and adopted more and more the values and behaviors that the company estimates the most. Finally, it is observed that even presenting some shocks and difficulties, the proposal of the trainee program seems to be an adequate response to the context experienced by the company, and the socialization process of the young professionals who passed thereby is full of events that are all interlinked. The socialization is so, a complex chain of meanings, symbolisms and transition rituals, and can be influenced by other dimensions that trespass the company itself. All that comes to demonstrate not only that the socialization is a complex process that can be seen in a wider way, but also that the human resources management in the company must embrace other analysis dimensions.

**Keywords:** Organizational Socialization. Trainee. Trainee Program.  
Human Resources.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS e QUADROS

FIGURA 1- Esquema Teórico.....	20
QUADRO 1 - Perfil Ideal dos Candidatos de Administração para Estágio e <i>Trainee</i> .....	29
QUADRO 2 - Sumário dos Eventos.....	50
QUADRO 3 - Estágios no Processo de Socialização.....	53
QUADRO 4 - Esquema de Elaboração de Roteiro de Entrevista com Profissionais Contratados via Programa de <i>Trainees</i> .....	74
QUADRO 5 - Esquema de Elaboração de Roteiro de Entrevista com Equipe Responsável pelo Programa de <i>Trainee</i> da Organização.....	75
QUADRO 6 - Esquema de Apresentação da Socialização Organizacional.....	108

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Os mais disputados.....	34
TABELA 2 - Faixa etária dos profissionais contratados via programa de <i>trainee</i> .....	97
TABELA 3 - Perfil demandado dos <i>trainees</i> pela empresa.....	98
TABELA 4 - Habilidades demandadas dos profissionais contratados via programa de <i>trainee</i> no dia-a-dia de trabalho.....	102
TABELA 5 - Ocupação estratégica na empresa.....	104
TABELA 6 - Informações divulgadas sobre a empresa e sobre o programa de <i>trainee</i> ao longo do processo de recrutamento e seleção.....	110
TABELA 7- Imagens e expectativas criadas antes de entrar na organização.....	112
TABELA 8 - Representações da empresa para os profissionais contratados via programa de <i>trainee</i> .....	118
TABELA 9 - Representações dos profissionais contratados via programa de <i>trainee</i> para a empresa.....	120
TABELA 10 - Objetivos da criação do programa de <i>trainee</i> .....	124
TABELA 11 - Sugestões de melhorias ao programa de <i>trainee</i> .....	129
TABELA 12 - Percepções dos profissionais contratados via programa de <i>trainee</i> sobre o seu trabalho.....	141
TABELA 13 - Confirmação / não-confirmação das expectativas com relação ao trabalho.....	141
TABELA 14 - Estratégias de integração ao grupo de trabalho.....	148
TABELA 15 - Clareza com relação aos deveres e responsabilidades.....	155
TABELA 16 - Clareza com relação aos direitos.....	155
TABELA 17 - Clareza com relação aos padrões de comportamentos / postura dentro da empresa.....	156
TABELA - 18 Adoção de novos valores e comportamentos.....	160
TABELA 19 - Aspectos reforçados e confirmados pela organização.....	162
TABELA 20 - Aspectos não-reforçados pela organização na visão de profissionais contratados via programa de <i>trainee</i> / Aspectos desvalorizados pelos profissionais contratados via programa de <i>trainee</i> com relação à organização.....	164
TABELA 21 - Conflitos entre vida profissional X pessoal.....	166
TABELA 22 - O medo do fracasso.....	168

TABELA 23 - Significado de sucesso para profissionais contratados via programa de <i>trainee</i> .....	169
TABELA 24 - Sinais de aceitação percebidos por profissionais contratados via programa de <i>trainee</i> .....	172
TABELA 25 - Fatores que levam os profissionais contratados via programa de <i>trainee</i> a permanecerem na empresa.....	174
TABELA 26 - Fatores que dificultam o processo de adaptação.....	176
TABELA 27 - Mudanças percebidas nos profissionais contratados via programa de <i>trainee</i> desde o primeiro dia na empresa até a atualidade.....	178

## SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO.....	14
2- REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1- O cenário contemporâneo e a valorização do indivíduo na empresa.....	21
2.2- Os programas de <i>trainee</i> .....	24
2.2.1- <i>Trainee</i> : uma busca por definição.....	25
2.2.2- O programa de <i>trainee</i> : uma busca por definição.....	30
2.2.2.1- Detalhando o programa de <i>trainee</i> .....	33
2.3- O processo de socialização.....	40
2.3.1- Socialização organizacional: uma busca por definição.....	43
2.3.2- Estágios da socialização organizacional.....	47
2.3.3- Estratégias de socialização organizacional.....	55
2.3.4- Obstáculos e dificuldades no processo de socialização organizacional.....	57
2.4- O “escolhido” e a empresa: uma questão de sintonia ou de confronto de expectativas?.....	63
3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	70
3.1- Método de pesquisa e tipo de pesquisa.....	70
3.2- Universo e Amostra.....	71
3.3- Coleta de dados.....	73
3.4- Tratamento e Análise dos Dados.....	76
4- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	78
4.1- Caracterizando a empresa pesquisada.....	78
4.2- Caracterizando o programa de <i>trainee</i> .....	80
4.2.1- Características gerais e algumas particularidades.....	80
4.2.2- O processo de recrutamento e seleção.....	83
4.2.3- Atividades de integração.....	85
4.2.4- O conteúdo de formação e de capacitação.....	85
4.2.5- Planejamento e expectativas de carreira.....	87
4.2.6- Acompanhamento e avaliação.....	88
4.2.7- A percepção geral da equipe responsável pela coordenação do programa de <i>trainee</i> .....	89
4.3- <i>Trainees</i> da Colônia: uma busca por definição.....	96

4.4- Caracterizando o processo de socialização organizacional de profissionais contratados por meio de programa de <i>trainee</i> .....	107
4.4.1- Os eventos da socialização organizacional.....	108
4.4.1.1- Socialização Antecipatória.....	109
Categoria A1- Criação de expectativas baseadas em informações prévias: atratividade da empresa e do programa de <i>trainee</i> .....	109
4.4.1.2- O Encontro.....	117
Categoria B1- Percepções sobre a organização.....	118
Categoria B2- Iniciação ao programa de <i>trainee</i> .....	123
Categoria B3- Iniciação ao trabalho.....	132
Categoria B4- Relacionamentos inter-pessoais: percepção e aceitação dos grupos de trabalho.....	146
Categoria B5- Definição e clareza de papéis X ambigüidades e conflitos de papéis....	154
Categoria B6- Adoção de novos valores e comportamentos.....	159
Categoria B7- Aspectos reforçados e confirmados X não-reforçados e punidos pela organização.....	161
Categoria B8- Administração de conflitos; a vida profissional X pessoal / o medo do fracasso e a busca por sucesso.....	166
4.4.1.3- Sinais de Aceitação Mútua.....	171
Categoria C1- Práticas de retenção: fatores que influenciam a permanência do profissional na organização.....	171
4.4.2- As Estratégias de Socialização.....	180
5- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	184
6- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	196
ANEXOS.....	201

## 1- INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas observa-se que a sociedade vem passando por inúmeras transformações decorrentes de um novo contexto econômico, político e social. O movimento de abertura do mercado nacional e o fenômeno da globalização representaram novas possibilidades à economia e mudanças consideráveis nos sistemas de gestão e produção das empresas. Esse cenário, marcado ainda pelo desenvolvimento da microeletrônica e por modernos meios de comunicação implicou na adoção de novos processos e práticas de trabalho - uma nova forma da relação capital-trabalho que passou a exigir uma mudança de estratégia na visão empresarial.

É neste contexto que se verifica também que um novo panorama vem sendo demandado principalmente no que tange à gestão de recursos humanos nas organizações. Albuquerque (1987) já salientava que a grande quantidade de pressões e todos os desafios impostos às organizações levam à necessidade de uma perspectiva mais ampla e mais estratégica com relação aos recursos humanos. Ulrich (2000) também destaca que as questões relacionadas à área de recursos humanos têm se tornado essenciais para decisões no mundo dos negócios, e as discussões que aí ocorrem devem girar em torno de como investir no capital intelectual e receber retorno e de como facilitar o aprendizado do indivíduo na organização em meio a um ambiente de profundas mudanças.

Diante desse cenário, parece ficar claro que para as organizações se destacarem no mercado e enfrentarem a acirrada competição do mundo globalizado, elas terão, entre outros fatores, que descobrir a melhor maneira de investir nas pessoas e como retê-las, uma vez que estes “talentos” poderão ser os responsáveis, em última instância, pelo desenvolvimento de soluções diferenciadas para essas empresas (SARSUR *et al*, 2003).

Nesse sentido, a proposta de estudo do presente trabalho surge da constatação sobre a forma como as empresas vêm lidando com seus fatores humanos, principalmente no que se refere ao processo de socialização organizacional de seus novos membros em início de carreira profissional, ou seja, no caso específico deste estudo, dos jovens profissionais denominados “*trainees*”.

Com base na revisão bibliográfica realizada (Costa, 1994 e 1995; Oliveira, 1996; Moreira, 1997; Silva, 1998; Rittner, 1999; Caldas 1999; Shinyashiki, 2000, dentre outros<sup>1</sup>) o *trainee* é entendido nesta pesquisa como sendo o jovem profissional, recém-formado, que passa por um programa de treinamento, com vistas a assimilar as regras e comportamentos valorizados pela empresa para, quem sabe, futuramente assumir um cargo estratégico. Da mesma forma, a socialização organizacional é entendida neste estudo como sendo o processo no qual um novo membro é treinado, doutrinado, aprende e internaliza os sistemas de valores, as normas e os padrões de comportamento demandados por uma organização ou pelo grupo no qual está entrando (SCHEIN, 1988; LUZ FILHO E GARCIA, 1991; BERGER E LUCKMANN, 2002; VAN MAANEN, 1996).

Levando-se em consideração essa perspectiva, parece estar claro que os programas de *trainees* podem ser então caracterizados, como processos iniciais de socialização organizacional (OLIVEIRA, 1996; HEBDEN, 1986), lançando luz à questão da atração, formação, desenvolvimento e retenção de novos trabalhadores, com o intuito de alcançar sempre, uma maior identificação do novato com a cultura organizacional.

Observa-se assim, que a figura do *trainee* passa a assumir um importante destaque nas organizações uma vez que elas buscam alcançar, por meio desses sujeitos, tidos como “pessoas de alto potencial”, uma forma de estender os valores organizacionais ao ambiente que as envolve (OLIVEIRA, 1996).

No que se refere a esse tema, o que se observa, é que a cada dia que passa, um grande número de organizações estão adotando programas de *trainees* como estratégia competitiva para os próximos anos, com o objetivo de suprir suas necessidades de pessoal, ampliar e renovar sua força de trabalho e, em alguns casos, até mesmo formar seu futuro quadro de executivos (COSTA, 1994, SILVA, 1998 e RITTNER, 1999). Como ressaltam Sarsur *et al* (2003), diversas empresas têm apresentado uma preocupação com relação à atração, desenvolvimento e retenção de talentos e nessa esfera de análise, Costa (1994, p. 61-62) complementa que:

as empresas, ao adotarem o programa de *trainee*, esperam estar ganhando mão-de-obra qualificada e sem vícios, além de garantia de continuidade de sua cultura; recursos humanos sempre disponíveis para suas necessidades de expansão; independência do mercado na escolha de sucessores para seus principais cargos; numerosas equipes de empregados com o mesmo tempo de casa; habituados, desde a época do treinamento, à troca de experiências e profissionais polivalentes, em condições de assumir postos de diversas áreas.

---

<sup>1</sup> Para conhecimento de demais autores olhar quadro 4 no capítulo de Metodologia desta dissertação.

Verifica-se hoje que muitas empresas despendem um amplo esforço na formulação desses programas, nos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento e em sistemas de recompensas, em suma, em uma grande quantidade de atividades visando ao ajustamento do novo empregado aos valores organizacionais (RITTNER, 1999).

Mas ao longo desse processo, verifica-se também, que “as tentativas, desde as palestras de integração de novos colaboradores até a implementação de mentores para acompanhar a vida, na organização, dos ocupantes de alguns cargos, têm sido feitas isoladamente, sem o objetivo sistemático de socialização do novo colaborador [...]” (SHINYASHIKI, 2000, p.7).

Observa-se, segundo Diniz (2003), que passado o período de treinamento, as empresas não sabem direito o que fazer com seus novatos. Muito freqüentemente, depois que termina o programa, os *ex-trainees* são alocados para realizarem tarefas obscuras, levando muitos a deixarem a empresa pelo fato de não ocorrer uma correspondência de expectativas, de não se adaptarem. O que se questiona, é como as empresas vêm de fato lidando com o processo de socialização de seus novos membros... De acordo com Schein (1978), falhas na condução do processo de socialização podem provocar a conformidade e/ou a rejeição do novato, ou seja, o empregado pode não utilizar toda a sua energia a favor da empresa, ou ainda ser expelido da organização.

É válido ainda ressaltar que, ao longo desse processo de adaptação e integração, a empresa, assim como os novatos, podem encontrar tanto facilidades como também problemas ao confrontarem seus diferentes níveis de expectativas. “À medida que tais expectativas jamais são completas e formalmente definidas, há sempre lugar para a surpresa e para a constatação de percepções anteriores. Assim, tanto frustrações como estímulos entram no processo de adaptação indivíduo-organização” (MOTTA, 1993, p.70).

Assim, é nesse contexto, que se pode também verificar a relevância do processo de socialização organizacional ao qual esse novato é submetido. Ou seja, nesse ponto, a análise do processo de socialização organizacional parece contribuir para um melhor entendimento sobre o papel a ser desempenhado pelos *trainees* na organização e sobre como a cultura organizacional pode ser transmitida e aprendida por esses indivíduos. Como mesmo lembra Moreira (1997), esses programas podem determinar processos de socialização organizacional.

Para Motta (1993), a socialização e a re-socialização por qual os indivíduos devem passar na organização a fim de internalizarem a “nova visão de mundo”<sup>2</sup> e os novos elementos culturais (valores e significados) constitui um desafio constante, ganhando assim, uma importância estratégica. Tal fato demonstra ainda que o interesse pelo processo de socialização organizacional não é somente acadêmico, mas também, chama a atenção de diversas empresas no empenho do planejamento de ações que podem ser inseridas nas políticas e práticas de recursos humanos, com o objetivo de manter ou desencadear um processo de mudança (SHINYASHIKI, 2000). Assim, pelo conhecimento e entendimento mais amplo do processo de socialização organizacional, as empresas podem, quem sabe, melhor planejar suas ações, principalmente no que tange às pessoas, e nesse caso, no que diz respeito aos *trainees*.

Dessa forma, entender o processo de socialização organizacional é uma forma de lançar luz ao que está sendo feito na organização (SHINYASHIKI, 2000). É uma forma de verificar, nesse caso em específico, aquilo que o *trainee* percebe e apresenta como expectativa em suas funções e desenvolvimento e aquilo que a organização apresenta como expectativas diante desse novo profissional. O entendimento dessas expectativas parece ser importante para um melhor alinhamento e sintonia entre empresa e trabalhador, entre aquilo que a empresa traçou como estratégia ou o que deseja alcançar no futuro mediante a contratação de seus *trainees* e entre aquilo que de fato acontece na prática. Como lembra Schein (1978), implicitamente, existe um contrato psicológico entre indivíduo e organização que se aplica às expectativas da organização sobre as contribuições que o indivíduo pode oferecer, bem como, às expectativas desse indivíduo sobre a organização para a satisfação desse conjunto de aspirações. É um relacionamento dinâmico, nem sempre consciente ou formal, mas que está continuamente sendo renegociado e apresenta um grande número de implicações tanto para a produtividade, quanto para a satisfação individual.

Para que o novato venha a desempenhar sua função de forma proveitosa parece ser necessária uma sintonia entre aquilo que a organização deseja, planeja e apresenta e as expectativas desse *trainee* perante o seu desenvolvimento nessa organização. Ou seja, um certo equilíbrio de expectativas e percepções entre as duas partes parece ser de fundamental importância para que não ocorra um choque de realidade ao longo desse processo.

---

<sup>2</sup> Termo utilizado pelo autor, remetendo às constantes transformações por qual passa o meio organizacional.

Dessa forma, tendo como base todo esse cenário de reflexão, propõe-se como principal questionamento o seguinte problema que norteará o estudo: “Como se apresenta o processo de socialização organizacional de profissionais recém-contratados por meio de programas de *trainees*?” Ou seja, apresenta-se como principal objetivo a realização de uma análise sobre o processo de socialização organizacional de um grupo de jovens profissionais contratados via programa de *trainees*, em uma organização de renome e destaque nacional. Tal análise deverá contemplar os principais eventos que perpassam desde o momento da entrada dos *trainees* na organização, considerando todo o programa de treinamento e integração, e um período após a efetivação desses profissionais em seus respectivos postos de trabalho iniciais.

Para auxiliar essa investigação, apresentam-se também como guia, alguns objetivos específicos:

- Conhecer o Programa de *Trainee* da organização considerando sua formulação, objetivos, características e estratégias de recrutamento, seleção, treinamento, planejamento de carreira, acompanhamento e avaliação.
- Conhecer as expectativas e/ou frustrações dos profissionais contratados via programas de *trainees* acerca do programa de treinamento, da empresa e de seu desenvolvimento profissional.
- Conhecer as expectativas e percepções da equipe responsável pela coordenação e condução do programa de *trainee* acerca do desenvolvimento do programa de treinamento e dos *trainees*.
- Identificar e analisar os principais eventos vivenciados pelos profissionais contratados via programas de *trainee* em seu processo de socialização na organização.
- Identificar as principais facilidades e dificuldades encontradas pelos profissionais contratados via programas de *trainees* e pela equipe responsável pelo programa no decorrer da realização do programa de treinamento e após a alocação dos *trainees* em seus novos postos de trabalho.
- Identificar e analisar as estratégias de socialização utilizadas pela organização.
- Conhecer as práticas de retenção de novatos adotadas na organização

Salienta-se ainda, que se escolheu o início de carreira, por ser um momento marcante na vida do indivíduo. É uma “passagem do ‘status’ de estudante para o de profissional” (OLIVEIRA, 1999, p. 36), que pode abarcar tanto momentos de insegurança quanto

momentos caracterizados por uma rica aprendizagem e amadurecimento profissional e pessoal, além de outras possibilidades de análise. Dessa forma, pretende-se por meio da análise do processo de socialização organizacional, verificar, entre outros aspectos, as facilidades e dificuldades encontradas pelos novos membros, no início de suas carreiras, e a questão da sintonia entre suas expectativas e as da organização, ou seja, identificar características dessa prática social. Visando a alcançar esse propósito, será realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, na qual o estudo de caso em uma empresa será o principal meio de investigação.

Ao longo deste trabalho, será também realizado uma revisão da literatura abrangendo a situação atual com relação à gestão de pessoas e os questionamentos quanto a sua possível valorização ou não; os assuntos voltados aos programas de *trainee* e principalmente àqueles que remetem à compreensão sobre esse ator e; aqueles estudos voltados ao processo de socialização organizacional englobando tanto um entendimento sobre esse complexo processo, quanto um conhecimento sobre os estágios aí vivenciados, as estratégias e os principais obstáculos que podem ocorrer.

Espera-se que este estudo contribua para a análise do maior ou menor alinhamento das políticas adotadas pela empresa em relação ao processo de socialização organizacional e desenvolvimento de seus *trainees*. Assim, por meio desta pesquisa, busca-se compreender como ocorre a sintonia ou o confronto de expectativas entre *trainees* e organização, ou seja, as nuances e complexidades de um processo de socialização de jovens profissionais em início de carreira.

## 2- REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo do referencial teórico, foi realizado, em um primeiro momento, uma análise sobre o atual cenário organizacional e a valorização dos recursos humanos para, em seguida, aprofundar nos estudos referentes aos programas de *trainees* e nos estudos voltados para a socialização organizacional. Posteriormente, a atenção é voltada para a questão da presença e/ou falta de sintonia das expectativas de novos entrantes na empresa. Na FIG. 1 abaixo, que serve como guia norteador, apontam-se os campos teóricos visitados nesta pesquisa.

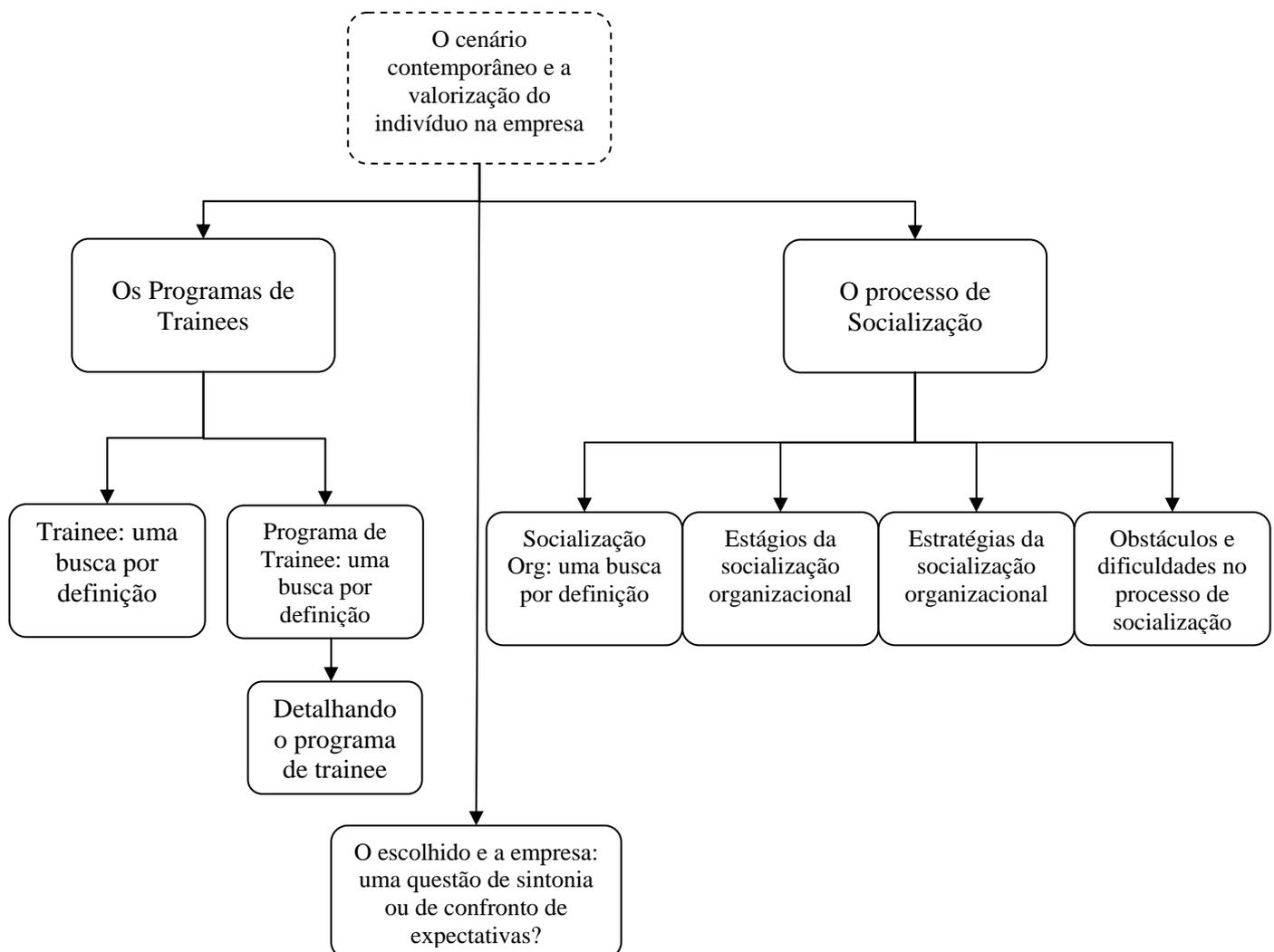


FIGURA 1 – Esquema teórico

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

## 2.1- O cenário contemporâneo e a valorização do indivíduo na empresa

Ao se realizar uma reflexão sobre a realidade socioeconômica, política e cultural vivida pelas organizações hoje, observa-se aí, a ocorrência de um conjunto de intensas e rápidas mudanças que contribuem para a redefinição de certas práticas organizacionais a fim de se manter em alta o nível de competitividade.

O deslocamento de um enfoque local para o global, as inovações tecnológicas no que se refere a equipamentos e materiais, o rápido desenvolvimento da tecnologia da informação, a exigência de novos padrões de qualidade e produtividade, bem como, novas formas de gestão do trabalho são características marcantes desse cenário de mudanças organizacionais (PIMENTA, 1999; NOGUEIRA *et al*, 1999).

Para se adaptar aos novos tempos, a empresa, muitas vezes, redefine sua ação e condiciona novas formas de estruturação e operação que implicam necessariamente uma revisão na forma de gerir as pessoas. A gestão de Recursos Humanos passa então, a se transformar em uma das principais maneiras de se responder às demandas do novo mundo globalizado do trabalho e se torna um dos núcleos estratégicos da empresa por ressaltar a importância crucial das pessoas (PIMENTA, 1999). Pelo menos, esse é o discurso que, muitas vezes, é apresentado por organizações e pela teoria. Resta saber, se não passa de uma retórica ou se é mesmo uma realidade.

Nessa perspectiva, a análise da instância das políticas de administração e desenvolvimento de recursos humanos torna-se um fator importante, já que é nessa esfera, que efetivamente se definem os parâmetros nos quais os padrões de relações de trabalho são constituídos. Assim, as reflexões a serem feitas não devem ser simplistas, pois as práticas que aí se fazem não se resumem somente aos procedimentos técnicos de manutenção e controle das condições em que se processa o trabalho, mas são práticas que também encerram elementos do desejo, do lastro cultural e da postura ideológica dos homens que a elaboram e a praticam (FISCHER 1987).

Segundo essa autora, é preciso ter sempre em mente que as reflexões a serem desenvolvidas no cerne dessa questão devem ser muito mais amplas, abrangendo também outras dimensões como as relações sociais, econômicas e políticas da sociedade a fim de não se perderem de vista os detalhes e a profundidade com que as características dessas relações se apresentam concretamente. Nesse contexto, Fischer (1987, p.36) argumenta que o

empregado deve “ocupar um espaço de participação e de responsabilidade, o qual implica apropriar-se, ao nível da consciência e do conhecimento, do processo de trabalho”.

De acordo com Fischer (1998, p.107), com os processos de reestruturação que afetaram praticamente todas as empresas nos últimos anos, vem-se contribuindo para que, mais recentemente, o conceito de gestão de recursos humanos ganhe outro significado, “no qual se intensifica uma perspectiva voltada para o negócio da empresa. Ele é introduzido no debate sobre a questão da competitividade e do papel das pessoas para a sua concretização”. Essas alterações provocam uma nova reflexão quanto aos fatores humanos, que passam a assegurar um diferencial competitivo à empresa na atualidade.

Nesse sentido, para se destacarem no mercado e obterem altos níveis de competitividade, as organizações têm procurado, entre diversos aspectos, descobrir a melhor maneira de investir nas pessoas. Para Pimenta (1999, p.18), “os trabalhadores precisam ser educados e treinados, numa perspectiva de aproveitamento máximo de suas potencialidades [...]”, uma vez que poderão criar e implementar avanços e soluções diferenciadas para as empresas.

Fischer (1998) ainda acrescenta que, se o ambiente é de competitividade, as competências humanas podem constituir um diferencial competitivo, agregando valor ao negócio. Nesse caso, e de acordo com Bitencourt (2001), as novas formas de organização do trabalho devem possuir um ponto comum, caracterizado justamente por uma participação mais efetiva das pessoas nas empresas, tendo como base o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, o desenvolvimento de competências. A autora ressalta que com o reflexo de todas as mudanças no meio organizacional, torna-se então essencial, refletir sobre uma nova visão do próprio papel que as pessoas representam na organização.

O que se observa, é que as empresas passam a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos de negócio. Entretanto, um ponto parece ficar claro nessa questão. Se por um lado a empresa:

nunca precisou tanto daquilo que há de mais humano no indivíduo, os chamados fatores intangíveis: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade. Por outro lado, as organizações estimulam a criação de um ambiente de trabalho em que esse caráter humano encontra pouco espaço para prosperar, uma vez que acirra a competição entre as pessoas, intensifica o ritmo de trabalho e estreita os vínculos entre desempenho e resultado (FISCHER, 2001, p.21-22).

Nesse contexto, parece ser necessário que o planejamento estratégico de recursos humanos esteja sempre em consonância com o planejamento estratégico da empresa e as políticas de recursos humanos estejam também integradas, de forma a monitorar melhor o ambiente e dele tirar proveito (ALBUQUERQUE, 1987). Assim, a discussão sobre o desenvolvimento de fatores humanos deve passar necessariamente pela questão do lugar ocupado pela administração de recursos humanos na estratégia da empresa (OLIVEIRA, 1996).

Oliveira (1996, p.19) ainda ressalta que o desenvolvimento de recursos humanos só terá um sentido pleno quando “a organização tiver muito claro qual é o seu negócio e seus objetivos; e considerar seus recursos humanos como elemento estratégico fundamental e não apenas um componente de apoio sobre o qual se decide após a estratégia estar já definida”.

De acordo com Fleury e Fleury (1997), observam-se de fato mudanças nas políticas de recursos humanos, redefinindo práticas gerenciais, buscando incentivar a inovação e sustentar uma cultura de aprendizagem, mas, por outro lado, ainda prevalece na prática uma fraca articulação entre os elementos que comporiam um sistema de inovação e falta aí, a implementação de um planejamento estratégico mais integrativo e consistente a longo prazo.

Gutierrez (1996, p.103) deixa claro em sua pesquisa que o grande desafio nesse caso, constitui na:

elaboração de estratégias coerentes e integradas em torno de um projeto de empresa que corresponda aos interesses dos principais atores (grupos e/ou indivíduos) envolvidos [...] ou seja, as transformações da função RH devem ser compreendidas mais como o resultado do jogo dos atores organizacionais do que como uma simples adaptação às exigências objetivas do contexto.

Para avançar nesse processo parece ser necessário ter como base certas reflexões que privilegiam o coletivo – a interações entre sujeito, empresa e o meio em que está inserido –, é preciso incentivar um desenvolvimento mais sistêmico e abrangente. Nessa mesma vertente, também “[...] é importante destacar a necessidade de compartilhar *insights*, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a empresa construa sua própria realidade e memória que servirão para aprendizados futuros” (BITENCOURT, 2001, p.52). “O conhecimento, se não for incorporado às atitudes e manifestar-se por meio de ações ou práticas no trabalho, não terá benefícios à organização nem estimulará o desenvolvimento das pessoas” (BITENCOURT, 2001, p.35).

Para Fleury e Fleury (1997), as organizações devem ser capazes de criar, adquirir e transferir conhecimentos, assim como mudar o seu repertório comportamental de acordo com esse novo conhecimento que emerge, pois é dessa forma, que se estabelece uma dinâmica de contínua aprendizagem, uma postura de aprender a aprender, para mudar sempre.

Assim, recursos humanos poderia ser pensado em uma dimensão interna e externa ao mesmo tempo, não deveria ser visto como um embate ou como uma forma de sufocar e suprimir o conflito, mas como uma construção permanente de entendimento das relações sociais e de revisão dos papéis dos diversos agentes sociais que aí se interagem.

Enfim, mesmo que na prática não se acompanhe na mesma velocidade o discurso sofisticado e elaborado sobre recursos humanos na teoria, e se encontre ainda em uma fase de amadurecimento, é necessário que continue e perdure o incentivo por uma maior conscientização da importância das pessoas nas empresas, e no caso específico deste trabalho, a valorização de jovens profissionais, em início de carreira, ou seja, os *trainees*.

## **2.2- Os programas de *trainee***

Mesmo não apresentando uma ampla divulgação como a que se percebe atualmente, os programas de *trainees* no Brasil não são tão recentes. Alguns programas já existiam no país desde a década de 1960, e alguns poucos casos ocorreram também na década de 1940, embora o conteúdo ou a proposta para a formação dos profissionais nessas épocas fossem diferentes do que se observa atualmente nos programas de *trainees* das empresas (SILVA, 1998 e RITTNER, 1999).

Apesar desses programas não serem tão recentes no Brasil, observa-se que, ao longo dos últimos anos, diversas empresas, de diferentes setores da economia, vêm adotando essa prática, contribuindo para o aumento do número de programas de *trainees* (MOREIRA, 1997; OLIVEIRA, 1996; COSTA, 1994). O que se verifica é que a ida dessas empresas às universidades está ocorrendo cada vez mais cedo para evitar a forte concorrência que ocorre ao fim do ano de conclusão dos cursos de graduação (RITTNER, 1999).

Mesmo observando-se a adoção por parte de diversas empresas por esse tipo de programa, a literatura quanto ao tema ainda é de certa forma escassa (MOREIRA, 1997;

OLIVEIRA, 1996; COSTA, 1994). De acordo com Moreira (1997), pouco se encontra escrito a respeito do conteúdo de tais programas. Verificam-se alguns artigos em revistas como Exame, Você S.A., HSM Management e em jornais de circulação nacional, mas no meio acadêmico a produção ainda não é tão extensa. Foi somente a partir da década de 1990, no Brasil, que alguns pesquisadores do meio acadêmico começaram a se interessar mais de perto pelo assunto.

### 2.2.1- *Trainee*: uma busca por definição

O termo “*trainee*” vem do idioma inglês e segundo consta no dicionário de Cambridge<sup>3</sup> refere-se à pessoa que está aprendendo e praticando alguma habilidade nova. É o aprendiz, aquele que está sendo treinado, instruído.

Devido ao grande número de programas de *trainees* adotados pelas empresas e à forma diferenciada como esses programas são desenvolvidos, pode-se observar que o termo “*trainee*” é utilizado de diversas maneiras, sendo difícil dizer que existe um conceito único e predominante em todos os casos. Mas, o que prevalece e o que há de comum em relação ao conceito adotado pelas empresas, é que esse termo se refere ao sujeito que está sendo treinado. Para Oliveira (1996), o *trainee* se distingue dos outros membros da organização por ser um indivíduo em treinamento. De forma geral, os programas de *trainees*, são assim, programas de treinamento independentemente da variedade/peculiaridade do conteúdo a ser ofertado ou do tempo de treinamento.

Para Oliveira (1996, p.11), o *trainee* pode ser caracterizado como sendo:

O elemento recém-formado e que adentra à empresa já na condição de funcionário, com a vantagem de estar disponível em tempo integral para o processo de treinamento. E que após esse período de adaptação e treinamento fica definitivamente integrado ao quadro de funcionários ou é desligado da empresa.

O termo *trainee*, muitas vezes, é entendido como sinônimo do termo estagiário, mas a diferença, como se percebe pelo conceito acima, reside justamente no fato de que o *trainee* é um recém-formado e o estagiário não; o *trainee* adentra à empresa, na maioria dos casos,

---

<sup>3</sup> <<http://www.dictionary.cambridge.org>>

como funcionário e está disponível em tempo integral. Apesar dessas características, algumas poucas empresas nomeiam seus novatos como “*trainees*”, mesmo que eles ainda estejam no(s) último(s) período(s) do curso de graduação e não possam permanecer na empresa em um período integral. Esse é apenas um dos exemplos pelos quais se demonstra a ambigüidade com que o termo pode estar subentendido.

Além disso, o que se observa, é que diferentemente do estagiário, não se encontra na legislação trabalhista brasileira nada que distinga o *trainee* de outro funcionário da empresa (PINHEIRO, 2004). Os estágios são regulamentados por lei (Lei nº 6.497, de 7 de dezembro de 1977 com modificações realizadas pela Medida Provisória nº. 2.164-41 de 24 de agosto de 2001; Decreto nº 87.497, de 18 de agosto de 1992 ), mas não há regulamentação para os programas de *trainees*. Segundo Mallet (2004), em entrevista para Pinheiro (2004), o *trainee* deve ser contratado como todo empregado, com os direitos previstos na legislação trabalhista, com aviso prévio, férias, 13º salário, horas extras e FGTS. Para Moreira (1997, p.23), o termo “*trainee*” “parece então ser usado simplesmente para designar um funcionário em treinamento, um funcionário que, de alguma forma, ainda não está pronto, um funcionário que está vivendo seu momento de passagem de fora para dentro da organização”.

Nesse contexto, em pesquisa realizada por Caldas (1999, p.215) sobre o processo de socialização de *trainees* em uma empresa de auditoria, foi verificado que os *trainees* acabam sendo denominados pelos veteranos da organização como “pica-pau”, ou seja, “algunha que designa o *trainee* de auditoria, que vive “cutucando”, perguntando tudo a seus superiores, porque ainda nada sabe sobre seu ofício”. *Trainee* é aquele indivíduo que está entrando na organização e que ainda não tem uma noção muito clara dos trabalhos a serem realizados (CALDAS, 1999).

De acordo com Silva (1998) e Costa (1994 e 1995), os *trainees* podem também ser caracterizados como jovens recém-formados, em situação, muitas vezes, de primeiro emprego, em uma faixa etária que geralmente gira em torno dos 21 a 28 anos e egressos de faculdades consideradas de primeira linha. Crainer e Dearlove (2000) complementam dizendo que, pelo fato de serem geralmente jovens, essa geração de *trainees* não confia em hierarquias, prefere estruturas mais informais, prefere julgar e ser julgado em virtude do mérito e não do status, são pessoas dispostas a olhar além das fronteiras e também são menos fiéis às suas empresas. São indivíduos que não estão dispostos a permanecer nas empresas caso suas necessidades não sejam atendidas. Para Saloman (1994), esses “jovens com vinte e

poucos anos”<sup>4</sup> são individualistas, muitas vezes cínicos como grupo, são menos escravos das opiniões convencionais, têm uma mente mais aberta e apresentam outra noção de sucesso, com expectativas mais realistas. Mas podem ser também inseguros, por se encontrarem em uma situação de transição entre a vida universitária e a vida profissional. Nesse momento, sua inexperiência de trabalho, a lacuna entre o conhecimento adquirido na faculdade e as habilidades requeridas pela organização, bem como a concorrência exacerbada, podem causar uma certa insegurança nesse sujeito (OLIVEIRA, 1996).

Com relação ao fato de os *trainees*, em sua maioria, virem de faculdades consideradas de primeira linha<sup>5</sup>, Silva (1998) se posiciona de forma crítica. Para a autora, o caráter elitista decorrente do perfil demandado e do processo de recrutamento e seleção nas faculdades de primeira linha exclui os jovens de origem socioeconômica menos privilegiada. Em análise de pesquisas, Silva (1998) comprova que, mesmo havendo algumas exceções, geralmente os programas de *trainees* são destinados aos jovens dos setores financeiramente privilegiados da população. Para Silva (1998, p.41), “no discurso, o que se percebe é uma tentativa de validar as escolhas pelas características pessoais do candidato e não pela origem socioeconômica da família”, entretanto, no contexto no qual esses programas estão inseridos, privilegia-se a hegemonia capitalista e os interesses das grandes empresas. Complementando, Oliveira (1996) ressalta que provavelmente o fato de algumas empresas selecionarem seus candidatos em escolas de reconhecida excelência se deve à maior probabilidade de se encontrar aí, a combinação “talento-família”. Em fato, demonstra-se que a origem social e o capital sociocultural que esse candidato traz consigo constituem elementos de vital importância para a sua admissão no programa em questão (OLIVEIRA, 1996).

Para Shinyashiki (2000), o *trainee* pode também ser caracterizado como o recém-graduado que será contratado para participar de um conjunto de atividades previamente definidas, com o objetivo de preparação para ocupação de posições específicas na empresa. Quanto à ocupação dessas posições específicas, verifica-se que elas se referem aos cargos gerenciais ou às posições técnicas relevantes dentro da organização. Geralmente, são posições chaves e estratégicas. Como ressaltam Costa (1994 e 1995) e Oliveira (1996), os *trainees* são selecionados e treinados para ocuparem cargos estratégicos nas empresas, para comporem no futuro, o estrato técnico-gerencial dominante na organização.

---

<sup>4</sup> Expressão utilizada pela autora

<sup>5</sup> De acordo com Silva (1998) as faculdades consideradas de primeira linha são: FGV, USP e algumas universidades federais e católicas de alguns estados brasileiros.

Especificamente quanto à preparação para os cargos gerenciais, Motta (1993, p. 28) ressalta que o aprendizado ou desenvolvimento gerencial é um processo pelo qual um indivíduo adquire:

novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo; fortalece sua capacidade de análise de problemas; toma consciência de alternativas comportamentais; conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais.

Mesmo tendo apresentado essa questão, é válido lembrar que, como salienta Oliveira (1996), os programas de *trainees*, em diversos casos, também estão voltados para a ocupação de posições técnicas relevantes na empresa.

O termo “*trainee*”, muitas vezes, é também utilizado pelas empresas e em artigos, como sinônimo de expressões como: “jovens talentos”, “novos talentos”, ou simplesmente “talento”. Sarsur *et al* (2003) ressaltam que o termo “talento” tem sido frequentemente associado a algo de peso ou precioso, a uma imagem extraordinária, a uma pessoa que apresenta um perfil de competências, um somatório de atributos. A idéia que se passa é que tais pessoas constituem uma minoria ou uma elite na sociedade. Rittner (1999, p. 450) ressalta, ainda, que a palavra talento ganhou um sentido figurado remetendo-se ao significado de:

aptidão natural ou habilidade adquirida; inteligência excepcional, engenho, força física, pulso, vigor, alento. Em qualquer dos sentidos, seu significado traz consigo a idéia de valor, força (intelectual ou física) natural.

Como se pode observar, em muitos casos, é requerido do *trainee* uma grande quantidade de habilidades. Para Jorge Paulo Lemann<sup>6</sup> em entrevista a Salibi Neto (2001), a primeira qualidade que um talento deve ter, refere-se à ética e a honestidade. É preciso também, ter idéias próprias, energia, se interessar em saber como melhorar o que está fazendo, ser uma pessoa que dê contribuições para o conjunto e que tenha prazer em trabalhar em equipe. Nesse sentido, Blecher (2001) até brinca em seu artigo com a expressão “onde está o Wally?”, de forma a retratar a dificuldade em se achar um profissional com as inúmeras habilidades demandadas pelas organizações.

---

<sup>6</sup> Presidente da Ambev, um dos controladores de empreendimentos como o Banco Garantia e a GP Investimentos.

Sarsur (1999) acrescenta dizendo que o novo profissional que entra em um mercado cada vez mais restrito encontra pela frente um enorme “leque” de características imprescindíveis para ser empregável, acentuando a formação de um mercado de trabalho, cada vez mais seletivo. A autora ressalta em tom crítico, que as empresas vêm exigindo que seus profissionais sejam um “super-homem”, ou seja, representem um ideal de trabalhador muitas vezes, inatingível. Assim, o novo perfil e as habilidades exigidas para os “super-homens” deveriam ser, segundo pesquisa de Sarsur (1999, p.39): “bom senso, cultura global, empatia, flexibilidade, criatividade, iniciativa, domínio de idiomas, visão geral de mundo, liderança, inteligência emocional, entre outros”. Para Rittner (1999), a composição do perfil predominante de *trainees* gira também em torno de alguns aspectos parecidos com os ressaltados por Sarsur (1999), como: iniciativa, criatividade, capacidade de lidar com situações ambíguas, bom nível de energia, aceitação de mudanças, solidariedade / competência interpessoal, comunicação, capacidade de solução de problemas, liderança e propensão a assumir riscos. Pela análise de conteúdo de anúncios de estágios e de programas de *trainees* realizada por Abreu *et al* (2004), pode-se ainda perceber o QUADRO 1, com as principais características que formam o perfil ideal de um candidato.

QUADRO 1  
Perfil Ideal dos Candidatos de Administração para Estágio e *Trainee*

Características Cognitivas	Habilidades de comunicação	Comprometimento	Competitividade
Vontade de aprender	visão crítica	motivação	iniciativa
Raciocínio matemático	capacidade de análise trabalho em equipe	ética	dinamismo
Perfil analítico	habilidade em vendas	persistência	pró-atividade
Curiosidade intelectual	habilidade em negociação	paixão pelo trabalho	empreendedorismo
Bom desempenho acadêmico	habilidade em bom relacionamento interpessoal	compromisso	determinação
Talento	boa redação	responsabilidade	inovação
Bom nível cultural	boa argumentação	organização	ambição
Traga soluções de alto valor agregado	espírito de equipe	amadurecimento	movido por desafios
Detenha a inteligência das regras do negócio			garra
			“disposto a ir muito além do horizonte”
			não temer o risco

Fonte: Adaptado de ABREU *et al*, 2004, p.12

Com essas características exigidas pelas empresas, vem-se colaborando para que os profissionais que entram no mercado de trabalho estejam cada vez mais angustiados por não se sentirem aptos a enfrentar tamanhos desafios e absorverem todas essas habilidades, mas cria-se também, por outro lado, a questão da empresabilidade<sup>7</sup>, que emerge pressionando as organizações a repensarem seu posicionamento quanto ao tratamento aos seus empregados (SARSUR, 1999).

Nesse contexto, a perspectiva de forma geral, apresentada por Carvalho e Grisci (2002), é a de que o próprio sujeito deve se tornar o gestor de sua carreira, utilizando estratégias para constituir um profissional atraente em um mercado altamente competitivo e restrito. Para as autoras, tal fato pode até mesmo ser ilustrado de forma crítica pela denominação de uma revista pertencente ao grupo Exame, publicada no Brasil como: “*Você S.A.*”.

Após ter ressaltado algumas particularidades do *trainee*, torna-se necessário conhecer também algumas características do programa em si. Parece ser necessário verificar os motivos pelos quais as empresas adotam esses programas e o que geralmente esperam alcançar com eles.

### **2.2.2- O Programa de *Trainee*: uma busca por definição**

Observa-se que nos últimos anos, um grande número de programas de *trainees* vêm sendo desenvolvidos e adotados por diversas empresas (MOREIRA, 1997; OLIVEIRA, 1996 e COSTA, 1994). Anúncios em jornais, em murais das faculdades e *sites* da internet, entre outros meios de divulgação, se proliferam em busca de jovens recém-formados. As mais variadas empresas, dos diversos setores da economia, convidam esses recém-graduados a se inscreverem em seus programas de *trainees*, oferecendo aí, uma oportunidade de trilhar uma carreira promissora e obter o tão desejado sucesso profissional (SILVA, 1998).

---

<sup>7</sup> Segundo conceito apresentado por Sarsur (1999) empresabilidade refere-se à capacidade desenvolvida pelas empresas em criar mecanismos de atração e retenção de empregados, incluindo aspectos relativos ao ambiente de trabalho, formas de remuneração, reconhecimento profissional, investimento em capacitação, abertura dos canais de comunicação e feedback permanentes, credibilidade e posicionamento da organização perante o mercado, em função de manter um quadro funcional distintivo para enfrentar um mercado cada vez mais concorrencial.

Com essa diversidade de programas, contribui-se para que não haja uma definição formal para “Programas de *Trainees*” (MOREIRA, 1997), mas, busca-se aqui a tentativa de descrição dos principais pontos que caracterizam esse tipo de programa.

Para Oliveira (1996), é justamente por meio desses programas que as organizações podem se beneficiar das energias físicas e intelectuais dos jovens egressos das faculdades e em contrapartida, é também por aí, que esses jovens recém-formados se favorecem, aproveitando a oportunidade de receber um treinamento, experiência e perspectiva de carreira em uma organização de ponta. Essa é a imagem passada pelos programas e o discurso, a princípio, adotado pelas organizações para atraírem os candidatos a *trainees*.

Os programas de *trainees*, segundo Costa (1994), são adotados pelas empresas com a perspectiva de ganhar mão-de-obra qualificada e sem vícios, além de garantir a continuidade da cultura organizacional. Mesmo que sejam realizados de maneira diferenciada em cada organização, esses programas são também desenvolvidos de forma a encurtar o espaço de tempo para a formação dos profissionais, ampliar e renovar a força de trabalho e constituir uma estratégia na busca de vantagem competitiva para os próximos anos. Geralmente, os programas de *trainees* são considerados estratégias de mudança e inovação e buscam por intermédio dos “talentos” aprimorar a qualidade dos recursos humanos da organização, e conseqüentemente, de seus produtos e serviços.

Pode-se dizer ainda, que os programas de *trainee* buscam selecionar jovens recém-formados ou em início de carreira, para passarem por um programa de treinamento “sob medida” conforme características e necessidades da empresa; são processos estruturados que se iniciam na fase de recrutamento e seleção, indo até o momento em que o profissional termina o treinamento (MOREIRA, 1997).

De acordo com Rittner (1999), os programas de *trainees* constituem também um esforço programado da empresa em diferenciar-se das demais. As organizações adotam programas de *trainees* com o objetivo de contratar jovens bem formados e com alto potencial para serem atores produtivos da implementação de seu plano estratégico e para suprirem as necessidades de pessoal a curto, médio e longo prazo. Por meio desses programas, o quadro funcional dos próximos anos é formado e estabelecem-se os avanços tecnológicos. É uma forma de prevenir a empresa de uma esclerose ou do envelhecimento de seus quadros (RITTNER, 1999). Oliveira (1996) também está de acordo com essa idéia quando ressalta que as empresas, principalmente as médias e as grandes, defrontam-se com o problema da busca de pessoal qualificado e de nível superior para ocuparem cargos técnicos de relevância na

organização e/ou cargos gerenciais. As empresas necessitam abastecer-se de talentos com horizontes mais amplos de carreira, logo recorrem ao mercado de mão-de-obra, com vistas a recrutar e desenvolver futuramente seus quadros de nível superior.

Resumindo, Oliveira (1996) menciona que os principais pontos positivos, ou vantagens advindas desse tipo de programa são: a oportunidade de dispor de indivíduos sem vícios de outras organizações; possibilidade da empresa em “moldar” esse *trainee* à sua cultura; flexibilidade para descartar o *trainee* caso ele não se adapte às condições de trabalho, costumes, crenças e valores organizacionais; possibilidade de ter um funcionário em tempo integral no processo de treinamento; e a possibilidade em ter um indivíduo motivado em virtude do êxito de ter superado as dificuldades iniciais do programa (processos de recrutamento e seleção, por exemplo).

Entretanto, o mesmo autor ainda lembra alguns pontos negativos dos programas de *trainees*. O primeiro ponto seria o custo que o programa acarreta. Para Oliveira (1996), a empresa terá que investir altos valores em um programa no qual o treinamento geralmente é demorado e o retorno pode ser arriscado e se concretizar somente a médio prazo. Como a maioria dos *trainees* nem sempre tem alguma experiência profissional, a empresa não pode contar com sua produção e retorno imediatos. Um segundo ponto desfavorável seria a possibilidade de surgimento de resistências e conflitos internos à organização. Nesse caso, os veteranos podem ficar enciumados devido ao investimento da empresa sobre esses novatos e pelo fato desses últimos terem a possibilidade de ocuparem posições consideradas, muitas vezes, vantajosas na empresa. Esse fato pode criar um clima de competição e concorrência na organização.

Outros tipos de problemas ou falhas nestes programas, ainda podem ser ressaltados por Costa (1994) e Sarsur *et al* (2003). Por exemplo, de acordo com os estudos de Costa (1994), observa-se que mesmo que existam oportunidades de desenvolvimento nos programas de *trainee*, na prática, os seus objetivos nem sempre estão claramente definidos e não vão de encontro às necessidades específicas de desenvolvimento dos *trainees*. O que Costa (1994, p.122) propõe nesse sentido seria então, que:

o conteúdo do programa seja debatido e definido em discussão negociada quanto ao perfil e habilidades inerentes ao gerente das próximas décadas [...] pois a tendência mostra que os jovens *trainees* deverão no futuro breve assumir cada vez mais o sistema gerencial brasileiro. É, portanto, importante e oportuno que sejam melhor entendidas e gerenciadas as potencialidades e contradições dos programas de treinamento

Nas pesquisas de Sarsur *et al* (2003), os problemas podem ser verificados no que diz respeito à dificuldade das empresas em reter seus talentos apesar de todo o investimento feito na sua identificação. A falha já começa na própria dificuldade de definição das empresas sobre o que sejam “talentos”, sobre qual é de fato o perfil demandado para esse talento por parte da empresa, passando também, pela carência de dados relativos ao seu *turnover*, além de falhas nas políticas e nas práticas destinadas a esses profissionais (SARSUR *et al*, 2003).

Como pode ser percebido até agora, os programas de *trainees* apresentam diversas particularidades, podendo ser complexo o seu gerenciamento. Dessa forma, para um melhor entendimento sobre esses programas, serão descritas abaixo, de forma mais detalhada, outras características consideradas mais específicas como, por exemplo, o processo de recrutamento e seleção e o conteúdo/formação que este tipo de programa abrange.

#### **2.2.2.1- Detalhando os programas de *trainees***

A formação de *trainees* varia de empresa para empresa, e geralmente, os programas duram de seis meses a dois anos, requerendo das organizações grande mobilização de recursos e atividades (RITTNER, 1999; MOREIRA, 1997; OLIVEIRA, 1996; COSTA, 1994). Entretanto, para Rittner (1999), a tendência é que seja encurtado o prazo e que o programa fique mais compactado em função da pressão das empresas por resultados mais rápidos. Para isso, diversas empresas buscam candidatos com alguns diferenciais como domínio de idiomas estrangeiros, conhecimento de microinformática e até mesmo, vivência no exterior.

Mesmo que as empresas se antecipem na busca e escolha dos melhores candidatos ao programa, com vistas a evitar a concorrência, pode-se verificar que o número de candidatos é bem grande e pode aumentar devido à divulgação, inscrição e resolução de parte do processo seletivo via internet. Em reportagem da Revista Veja de janeiro de 2001, os programas mais concorridos superam 500 candidatos por vaga. Os dados podem ser vistos na TAB. 1, a seguir.

TABELA 1  
Os mais disputados

Empresa	Candidato por vaga
Ford	736
Natura	571
American Express	560
Bosch	525
Ambev	464
Unilever	364

Fonte: Adaptado de Revista Veja, Jan. 2001.

Como se verifica, os candidatos a *trainee* devem passar por um processo, muitas vezes, mais concorrido que o próprio vestibular ao qual foram submetidos anos atrás. E a inscrição ao programa de *trainee* é apenas um dos primeiros passos de uma longa etapa pela qual os candidatos deverão passar.

Como ressaltado por Moreira (1997), os programas de *trainees* têm o seu início no processo de recrutamento. Nessa fase, algumas empresas se dirigem às universidades nos finais ou meados dos anos (geralmente a partir de outubro), para realizarem palestras com o intuito de recrutar aqueles estudantes que apresentam o perfil desejado e compatível com o que se acredita ser o mais adequado ao momento vivido pela organização (RITTNER, 1999 e MOREIRA, 1997). Entretanto, esse processo pode ocorrer também via anúncios em jornais, revistas, feiras de recrutamento e principalmente, via internet e agências de recrutamento e seleção (SILVA, 1998 e MOREIRA, 1997). Em muitos casos, esse processo passa a ser terceirizado.

Em pesquisa realizada por Abreu *et al* (2004) sobre análise de conteúdo dos anúncios de estágios e *trainees* em uma faculdade de renome nacional, foi observado que, na verdade, o processo de recrutamento, além de ser um instrumento de publicidade, é também um processo de sedução em meio a uma guerra por talentos. As empresas, em sua maioria, omitem informações importantes em seus anúncios de recrutamento, mas apelam para cartazes extremamente visuais, por meio dos quais se tenta criar uma ligação emocional com a empresa mediante uma imagem idealizada. Outro ponto que os autores também notaram foi a tendência em apresentar características subjetivas e intangíveis para os candidatos. Abreu *et al* (2004) acreditam que na verdade não existe de fato um perfil de candidato, mas sim, um tipo utópico de sujeito que representa o “novo trabalhador”. Nesse contexto, resta então refletir, se a busca eterna por funcionários motivados, empreendedores e criativos “não é mera retórica

que na verdade prejudica a eficiência dos processos de seleção, não dando chances aos candidatos que realmente seriam os mais motivados, empreendedores e criativos” (ABREU *et al*, 2004, p.14).

Para Moreira (1997, p. 24) a fase de recrutamento é um período caracterizado por:

Um “namoro” entre empresa e candidato, onde uma parte tentará de alguma forma seduzir a outra. A empresa faz ofertas de carreira, salários, benefícios e sucesso profissional, mexendo com o imaginário dos candidatos. Estes procuram se mostrar atraentes, dinâmicos, e atualizados, visando um início de desenvolvimento profissional. Tal período compreende também todo o processo de seleção.

Quanto aos processos seletivos, Costa (1994) ressalta que esses processos podem chegar a três meses, tendo em vista as diversas etapas, de caráter eliminatório, cujo intuito é a certificação da qualidade da mão-de-obra. Para Rittner (1999), tais processos devem ainda ser rigorosos pela relevância do investimento oferecido pela empresa, mas é preciso ter claro que, dependendo do caso de cada empresa, deve-se ajustar e adequar o programa ao seu tamanho e às suas condições.

Moreira (1997) ressalta que a fase de seleção constitui um processo complexo por meio do qual as empresas escolhem um *mix* de técnicas que costumam representar as diversas fases do processo. Assim, ao final da seleção, aquele candidato que foi selecionado terá passado por uma série de fases eliminatórias e terá experimentado boa dose de tensão. Para Carvalho e Grisci (2002) esses processos seletivos tornaram-se um “funil” pelo qual poucos profissionais conseguem passar, uma vez que o mercado de trabalho está cada dia mais competitivo e restrito.

Na maioria dos casos, a inscrição ocorre via internet e, a partir daí, as empresas realizam uma primeira triagem dos candidatos. Esse primeiro processo, quase sempre é realizado mediante a análise de currículo, sendo que muitas empresas exigem como pré-requisito para a continuação no processo de seleção o conhecimento de pelo menos uma língua estrangeira e conhecimentos de microinformática. Outros pré-requisitos como idade, tempo de conclusão do curso de graduação (que gira geralmente em torno de no máximo dois anos) e a formação do candidato também são especificados pelas empresas.

Nesse momento, algumas empresas costumam ainda pedir para que os candidatos escrevam pequenos textos<sup>8</sup> relatando suas perspectivas quanto ao futuro na empresa (perspectiva de carreira nos próximos três anos) e os desafios que gostariam de assumir; a importância de um programa de *trainee*; o que esperam aprender na empresa e como poderão contribuir para o seu desenvolvimento; quais seriam as características de uma empresa ideal para se trabalhar; uma situação em que foram inovadores ou apresentaram características de liderança; informações sobre alguma vivência no exterior; alguma realização importante e um breve relato sobre si mesmo ressaltando suas características, principais habilidades e defeitos que julgam apresentar.

Para aqueles candidatos que passaram por esse primeiro processo, existem ainda outras fases a serem cumpridas. Algumas empresas adotam em seguida, os testes via internet<sup>9</sup>. Esse procedimento caracteriza-se por um conjunto de provas, com um tempo específico para serem realizadas e é geralmente constituído pelo teste de língua estrangeira (na maioria dos casos o teste de inglês), pelo teste de conhecimentos gerais (também conhecido como teste de atualidades), pelo teste de português e pelo teste de lógica. Há ainda algumas organizações (como é o caso da Unilever) que adotaram recentemente, nessa etapa, os chamados “jogos de empresa virtuais”, para testar a capacidade de tomada de decisão dos candidatos. Existem variações quanto aos testes de acordo com determinação do processo seletivo de cada empresa. Em muitos casos, em fases posteriores, testes presenciais como a realização de redação em português e inglês e *listening* ainda são adotados por empresas a fim da condução de uma nova triagem, uma vez que o número de candidatos é elevado, e com o intuito de comprovação do conhecimento desse candidato.

Geralmente, a próxima etapa é marcada pela dinâmica de grupo, considerada por Costa (1994) uma técnica mais moderna de seleção. É um processo no qual vários candidatos interagem e em que se realizam diversos jogos comportamentais. Alguns critérios como facilidade de expressão, relacionamento interpessoal, improvisado, informação sobre

---

<sup>8</sup> Exemplos de perguntas como essas podem ser verificadas ao preencher o currículo para participação em programas de *trainees* de empresas cadastradas em sites de emprego, recrutamento e seleção como o da Passarelli Talentos, disponível em <<http://www.passarellitalentos.com.br>> Acesso em 06 de jan de 2004, o da Dreves e Associados, disponível em <<http://www.dreves.com.br>> Acesso em 06 de jan de 2004, o da Companhia de Talentos, disponível em <<http://www.ciadetalentos.com.br>> Acesso em 06 de jan de 2004 e no site da Só Talentos RH, disponível em <<http://www.sotalentosh.com.br>> Acesso em 06 de nov de 2004.

<sup>9</sup> Exemplos de testes via internet podem ser visualizados em sites de empresas especializadas em recrutamento e seleção como: Passarelli Talentos, disponível em <<http://www.passarellitalentos.com.br>> Acesso em 06 de jan de 2004, Dreves e Associados, disponível em <<http://www.dreves.com.br>> Acesso em 06 de jan de 2004, no site da Companhia de Talentos, disponível em <<http://www.ciadetalentos.com.br>> Acesso em 06 de jan de 2004, e no site da Só Talentos RH, disponível em <<http://www.sotalentosh.com.br>> Acesso em 06 de nov de 2004.

atualidades, entre outros pontos, são avaliados nessa fase. Algumas empresas ainda adotam uma etapa caracterizada como painel. Nesta fase, ocorre a apresentação de um estudo de caso para resolução dos candidatos.

Por fim, observa-se o uso por parte de diversas empresas, pelos testes psicológicos e entrevistas finais com profissionais específicos (geralmente gerentes ou futuros tutores) das áreas requisitantes de *trainees*, profissionais da área de recursos humanos e, em certos casos, entrevistas com executivos do topo (MOREIRA, 1997).

Um fato a ser questionado ao longo do processo seletivo, principalmente na etapa de realização das dinâmicas e entrevistas, caracteriza-se pela presença do “camaleonismo”, ou seja, o processo caracterizado pelo uso de estratégia e táticas por parte dos candidatos para se adequarem ao perfil demandado pela empresa (ABREU *et al*, 2003; CARVALHO e GRISCI, 2002). O “homem-camaleão” ou também chamado “ator-candidato” é aquele sujeito que representa ou simula um certo personagem para atender às expectativas do selecionador, pelo menos até o momento de sua contratação. Essa preparação do personagem ou o “processo camaleônico” envolve aprender as características desejáveis por parte dos selecionadores, destacar os aspectos positivos e omitir os negativos, elaborar respostas para perguntas mais comuns e ensaiá-las até que pareçam naturais, demonstrar interesse pelo cargo e buscar informações sobre a empresa a fim de que um modelo ideal de profissional seja formado (CARVALHO e GRISCI, 2002). Para essas autoras, a etapa da seleção não mais se caracteriza como uma “caixa-preta”, mas como um palco de um teatro no qual candidatos e selecionadores encenam papéis previamente acordados. As orientações fornecidas aos candidatos seja via selecionadores, seja via *websites*, cursos ou literatura disponível, oferecem receitas mágicas para o sucesso. E essas receitas, compreendidas como “as novas drogas a entorpecer os sujeitos angustiados e temerosos diante das mudanças velozes que vêm caracterizando o mundo do trabalho, atuam como modos de subjetivação que produzem sujeitos camaleônicos, adaptáveis ao sabor das demandas do mercado” (CARVALHO, GRISCI, 2002, p.12). O que resta saber é se o sujeito consegue se diferenciar do personagem, ou se de fato a máscara já aderiu à pele...

De acordo com Rittner (1999), se existir um grupo diversificado e bem treinado para a condução dessas etapas, os candidatos que mais se aproximam do perfil predominante ou desejável pela empresa poderão ser identificados com boa margem de acerto. O ideal é escolher os candidatos que pareçam possuir as qualidades buscadas pela empresa, pois “somente a lagarta tem o potencial em se transformar em borboleta” (HILL, 1993, p.222).

Entretanto, Oliveira (1996) menciona que o momento de entrada na organização sempre esbarra na questão da subjetividade humana nos processos de avaliação. Mesmo que as diversas formas de avaliação estejam bem desenvolvidas, o fator humano sempre será um limitante à objetividade e o processo poderá estar sujeito a falhas.

De forma geral, o que deve ficar claro, é que não basta apenas selecionar o melhor candidato, parece ser necessário também saber como socializá-lo para enfim, retê-lo na empresa. Nem sempre quem passa pela “peneira fina” do processo de seleção irá se ajustar à estrutura e cultura da organização. A administração de recursos humanos não pode, assim, terminar no ponto em que poderia, com muito maior proveito começar, ou seja, quando o recurso humano está somente aparentemente garantido (HILL, 1993).

Apesar de ter apresentado todas essas etapas no processo de seleção de *trainees*, é válido lembrar, que tais processos podem variar de empresa para empresa. Como dito anteriormente, os programas, como um todo, incluindo aí o processo de recrutamento e seleção, podem ser bem diferentes.

Após o candidato ter sido selecionado ele poderá passar por diversas atividades que abarcam o programa de *trainee* da empresa. Assim, toda a filosofia e atenção presentes na fase de recrutamento e seleção devem continuar em uma etapa subsequente, que é a entrada do novo funcionário na organização (ZAKIR, 1999).

Quanto ao conteúdo de formação e capacitação que os programas de *trainee* possuem, Rittner (1999) ressalta que esses programas se compõem geralmente de treinamentos formais, treinamentos *on the job* e realização de projetos. Moreira (1997) acrescenta que um conjunto de atividades como apresentações corporativas, visitas às instalações, atividades de integração, eventos sociais como almoços e reuniões, estágios rotativos por diferentes áreas da empresa e treinamento técnico e valorativo também podem compor os programas de *trainees*.

Os treinamentos formais, quase sempre modulares, têm o objetivo de trabalhar aspectos comportamentais, promover o conhecimento do *trainee* sobre as áreas de negócio em que irá atuar, gerar conhecimentos fundamentais sobre a empresa, sobre seu plano estratégico, principais produtos e clientes e contribuir para que o novato adquira uma noção inicial sobre os valores, cultura e política da organização (RITTNER, 1999).

Conforme pesquisa de Hill (1993), os treinamentos formais também podem agregar cinco funções: 1) aproximação do novato à política da empresa e aos seus procedimentos e

recursos; 2) maior percepção da cultura da companhia; 3) constituição de um foro no qual os novatos podem receber uma avaliação mais sistemática e objetiva; 4) maior facilidade nos relacionamentos de desenvolvimento com colegas e às vezes com supervisores e; 5) estabelecimento de um ritual de passagem. A autora ainda acrescenta que os treinamentos deveriam incluir não apenas o conhecimento, mas também habilidades e atitudes; deveriam ser concebidos amplamente com experiências destinadas a realçar a eficiência presente e futura de um indivíduo, de forma a aplicar as lições de sala de aula nos desafios intelectuais e emocionais do dia-a-dia de trabalho que serão vivenciados mais adiante.

O treinamento *on the job*, também conhecido como “treinamento vivencial na área” é realizado em algumas empresas com o intuito de permitir ao *trainee* a aplicação e demonstração de seus conhecimentos na prática. É também, uma oportunidade do *trainee* interagir com os membros de sua equipe de trabalho (RITTNER, 1999). Em muitas empresas, esse treinamento ocorre por meio de estágios rotativos nas diversas áreas e constitui uma forma de o *trainee* conhecer melhor o funcionamento da empresa como um todo. Com esses estágios rotativos, contribui-se também para que a escolha da área de trabalho pelo *trainee*, quando ainda não determinada pela empresa, possa ser feita com maior possibilidade de acerto.

Os projetos servem justamente para destinar ao *trainee* certo nível de responsabilidade sobre uma tarefa mais complexa. É também uma forma de o *trainee* demonstrar seu conhecimento na prática e, dependendo do resultado, esse projeto pode até mesmo ser implantado pela empresa. Geralmente, esse trabalho proposto aos *trainees* é acompanhado por um tutor da área que é o responsável pelo monitoramento, acompanhamento e aconselhamento do *trainee* no seu dia a dia ao longo do programa (RITTNER, 1999).

As atividades de integração vêm sendo desenvolvidas com o intuito de facilitar a ambientação e a assimilação da cultura organizacional por parte do recém-contratado. É um processo de comunicação, considerado por Mesquita e Goerck (2002) como indispensável, já que é determinante para o conhecimento do novato sobre os valores e práticas organizacionais. Nesse processo, a empresa deve ter claro quais são as atitudes que o novo funcionário deverá apresentar e quais são as informações necessárias para que ele venha a ter tal atitude. É preciso ter o cuidado de não transmitir ao novato a visão de uma empresa ideal, aquela, muitas vezes, sonhada pela área de treinamento (ZAKIR, 1999). O conteúdo desses programas de integração pode ser representado por diversos itens que, de acordo com Zakir (1999), são:

- Conhecimento de aspectos gerais da empresa: histórico, estrutura organizacional, ramos de negócio, produtos e serviços, posição no mercado e planos estratégicos, entre outros;
- Identificação dos aspectos da cultura organizacional, como a imagem institucional e orientação ética dos negócios;
- Conhecimento do funcionamento dos programas implementados e em andamento, que afetam a vida funcional dos empregados;
- Identificação das políticas de concessão de benefícios, dos acordos coletivos e das normas gerais de administração de pessoal, salários, sistemas de avaliação e desempenho e critérios de promoção;
- Conhecimento das normas de Higiene e Segurança do Trabalho e do Patrimônio;
- Reconhecimento das especificidades do contrato de trabalho.

De modo geral, as atividades de integração constituem uma forma de estabelecer um vínculo entre novato e organização, de suprir as necessidades de informação sobre a empresa e de facilitar a aceitação no novo grupo de trabalho (ZAKIR, 1999).

Segundo Moreira (1997), todas as atividades descritas acima, e que fazem parte do conteúdo dos programas de *trainees*, constituem formas de a empresa moldar o seu *trainee* às suas especificidades. Esse é um momento pelo qual a empresa transmite a todos a sua missão, os seus valores básicos, as suas políticas e estratégias (MOREIRA, 1997). Dessa forma, fica claro que os programas de *trainees* constituem muito mais que uma simples alternativa de captação de pessoal, são também formas de socialização organizacional em estágio inicial da carreira profissional (OLIVEIRA, 1996).

### **2.3- O Processo de Socialização**

Antes de aprofundar nos estudos voltados especificamente para a socialização organizacional, pretende-se aqui ressaltar alguns pontos da socialização, vista de forma geral.

Para Berger e Luckmann (2002, p.175),<sup>10</sup> a socialização pode ser entendida como a “ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela”, ou seja, a socialização sempre ocorre no contexto de uma estrutura social específica. Essa relação entre indivíduo e mundo social objetivo assemelha-se a um ato continuamente oscilante, assim, o processo de socialização nunca constitui uma situação estática, nunca é total e nem está completamente acabado (BERGER e LUCKMANN, 2002).

Observa-se de acordo com Motta (1993), que a socialização pode também apresentar um aspecto redutor de possibilidades. Para esse autor (1993, p.73), a socialização caracteriza-se como “o processo global pelo qual um indivíduo, nascido com potencialidades comportamentais de aspecto amplo, é levado a desenvolver um comportamento bem mais restrito, de acordo com padrões de seu grupo”.

Há ainda autores como Hebden (1986), que preferem definir socialização apenas como a transmissão de cultura.

Na literatura, quanto ao tema, verifica-se que a socialização pode ser distinguida entre socialização primária e socialização secundária. Mesmo que no presente trabalho, seu foco seja apresentado na socialização na fase adulta, serão aqui ressaltados alguns pontos quanto à socialização primária.

No que tange à socialização primária, pode-se entender como a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância, e em virtude da qual torna-se membro de uma sociedade. Mesmo que a criança não seja totalmente passiva nesse processo, os pais e parentes próximos são fundamentais, uma vez que são eles que estabelecem as regras do jogo. A socialização primária ocorre em circunstâncias carregadas de alto grau de emoção, já a interiorização somente se realiza quando há identificação. Por meio da identificação com os diversos significativos, a criança torna-se capaz de interiorizar seus papéis e atitudes e identificar a si mesma. Dessa forma, a personalidade do indivíduo vai sendo, aos poucos, formada (BERGER E LUCKMANN, 2002).

O processo de socialização não se restringe apenas ao período da infância, dessa forma, torna-se necessário também verificar o que ocorre depois dessa fase.

A socialização secundária caracteriza-se por ser um processo subsequente à socialização primária e que introduz o indivíduo já socializado em novos setores do mundo

---

<sup>10</sup> Primeira edição deste livro foi publicada em 1966 com título original em inglês: “The social construction of reality”.

objetivo de sua sociedade. Essa socialização torna-se necessária, devido à divisão do trabalho e à distribuição de conhecimento na sociedade em que esse indivíduo vive. Assim, pode ser entendida como a interiorização de “submundos” baseados em instituições e caracterizada pela aquisição do conhecimento de funções específicas, funções direta ou indiretamente relacionadas à divisão do trabalho. Neste caso, a aquisição de vocabulários e condutas específicas e uma seqüência de aprendizado em uma área institucional são exigidas no processo de socialização secundária. Observa-se que o tom de realidade do conhecimento interiorizado tem de ser reforçado por técnicas pedagógicas específicas na socialização secundária. Mas o grau e o caráter preciso dessas técnicas pedagógicas variarão conforme as motivações que o indivíduo tem para a aquisição do novo conhecimento (BERGER E LUCKMANN, 2002).

É preciso deixar claro, que existem sistemas muito diferenciados de socialização secundárias em instituições complexas. Esses sistemas poderão variar de acordo com as diversas exigências das várias categorias do pessoal institucional e com a complexidade da distribuição social do conhecimento. Por exemplo, nos casos de elevada complexibilidade é preciso criar órgãos especializados na socialização secundária (órgãos socializadores), voltados especialmente para as tarefas educacionais (BERGER E LUCKMANN, 2002). Nesse sentido, para Shinyashiki (2002), as idéias sobre socialização secundária se tornam fundamentais para a análise do processo de treinamento e integração dos indivíduos na organização.

Como uma realidade já fora interiorizada na socialização primária e a tendência é que ela persista, algum problema de coerência entre as interiorizações pode surgir no processo de socialização secundária. Assim, sejam quais forem os novos conteúdos que devam agora ser interiorizados, eles precisarão, de certo modo, sobrepor-se à realidade já presente. Entretanto, é muito mais fácil anular a realidade das interiorizações secundárias, pois o conteúdo desse tipo de interiorização apresenta uma realidade subjetiva frágil e pouco confiante, quando comparado com as interiorizações da socialização primária. Ao contrário, como foi visto, na socialização primária, esse tom de realidade do conhecimento é dado quase que automaticamente e mais naturalmente. Mas é válido deixar claro que, como os processos de socialização secundária não pressupõem um alto grau de identificação, esse fato pode ser útil na prática, uma vez que permite seqüências de aprendizado racionais e emocionalmente controladas (BERGER E LUCKMANN, 2002).

### 2.3.1- Socialização Organizacional: uma busca por definição

De forma geral, o que se observa é que a socialização e, de modo especial, a socialização organizacional, vem despertando o interesse não somente de profissionais do meio acadêmico, mas também de profissionais de empresas há muito tempo (FELDMAN, 1976; SHINYASHIKI, 2000).

Pelo fato de envolver, tanto elementos objetivos, como subjetivos, com implicações na vida afetiva, educacional e profissional do indivíduo, a socialização organizacional é tida como um processo, muitas vezes, complexo de ser descrito e conduzido. É uma tarefa difícil e que exige sensibilidade dos profissionais, já que em um processo de integração, as necessidades, capacidades, motivações e expectativas dos diversos novatos na empresa podem ser bastante diferentes (LUZ FILHO e GARCIA, 1991).

De acordo com Shinyashiki (2000), não basta apenas identificar a cultura de uma organização, mas também é essencial o entendimento de como essa cultura é transmitida ou aprendida pelos participantes da organização, ou seja, a compreensão do processo de socialização organizacional passa a ter relevância no entendimento daquilo que vem sendo realizado dentro da empresa. Cultura organizacional pode ser entendida aqui como:

um conjunto de pressupostos básicos que um dado grupo inventa, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem com o objetivo de lidar com problemas relacionados à adaptação externa e a integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (SCHEIN, 1985, p.9).

Nesse caso, vale lembrar que pelos estudos relacionados à cultura organizacional, deve-se levar também em consideração as particularidades significacionais, as dualidades, os paradoxos ou as ambigüidades presentes em determinada sociedade, permitindo aí, uma discussão mais profunda. Cada cultura organizacional é um caso único que deve ser (re)interpretado de forma mais abrangente e diversa, podendo estar associada tanto a um consenso quanto a uma contradição. (BARBOSA, 1996).

Quanto ao uso do termo “socialização organizacional”, observa-se de acordo com Schein (1988), que esse pode estar associado ao processo no qual um novo membro aprende os sistemas de valores, as normas e os padrões de comportamento demandados pela sociedade, por uma organização ou pelo grupo no qual está entrando. É um processo que

ocorre em diversos momentos, pois as atitudes e valores dos indivíduos estão constantemente sendo revistos e mudados ao longo de sua carreira. A socialização organizacional pode ser vista, então, como um processo contínuo que se inicia antes mesmo da entrada do indivíduo na empresa e continua durante toda a sua permanência na organização (MOTTA, 1993). Assim, os indivíduos passam por processos de socialização durante toda a etapa de sua vida, internalizando padrões de comportamento, normas e valores decorrentes do contexto no qual se encontram inseridos ou da situação social à qual estão vinculados (LUZ FILHO e GARCIA, 1991; BERGER e LUCKMANN, 2002).

O conceito de socialização é também definido por Schein (1988, p. 54) como “o processo de assimilar práticas, ser treinado e doutrinado e de aprender aquilo que é importante na organização ou em qualquer unidade da mesma”.

Esse aprendizado, ou essa busca por novos conhecimentos pode se dar tanto pelo conhecimento da literatura oficial da organização; pelos exemplos de modelos-chaves da organização; pelas instruções oferecidas por um orientador ou chefe; pelos exemplos dos colegas que já estão na organização há mais tempo; pelo conjunto de recompensas e punições; e pela experiência de novos valores e comportamentos (SCHEIN, 1988). Luz Filho e Garcia (1991) acrescentam também, outros mecanismos de socialização como: a identificação, o reforço, o desempenho de papéis e a imitação. Para esses autores, tais mecanismos resultam num processo pelo qual o indivíduo absorve um conjunto de possibilidades valorativas que lhe são ensinadas. Nesse caso, o que é verificado por Motta (1993) é que o processo de socialização pode ser promovido pela organização via programas de treinamento e também, no momento da seleção.

Para Van Maanen (1996, p. 45), socialização organizacional refere-se à “maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, status, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização”.

Em seus estudos sobre socialização organizacional, Van Maanen (1996) salienta que as perspectivas de análise quanto ao tema, devem sublinhar três pressuposições principais:

- 1) A noção de que as pessoas, em estado de transição, se encontram mais ou menos em situação de ansiedade, logo são motivadas a diminuir, o mais rápido possível, tal ansiedade por meio do conhecimento e aprendizado das exigências funcionais e sociais de seu novo papel.

- 2) A noção de que as pessoas, ao atravessarem uma nova fronteira organizacional, estão em busca de indícios de como proceder. Na busca por tais indícios, colegas de trabalho, superiores, subordinados e clientes podem tanto apoiar, quanto confundir e pressionar o indivíduo que aprende o novo papel.
- 3) A noção de que a estabilidade e produtividade da organização dependem em grande parte da maneira como os novatos vão executar suas tarefas.

Com relação à pressuposição 2, Hill (1993) observou em seus estudos sobre gerentes novatos, que, em grande parte dos casos, tanto os superiores, como os subordinados dos novos gerentes constituíam mais uma fonte de ameaça do que um fator de segurança e apoio. Entretanto, de forma contrária, o relacionamento com colegas do mesmo nível hierárquico ou com aqueles que se encontravam na mesma situação foi fundamental para a boa adaptação dos novatos ao cargo. Hill (1993) informa que a tarefa de lutar com os diversos desafios do primeiro ano era mais fácil para aqueles gerentes que tinham uma rede mais extensa e variada de pessoas a quem pudessem recorrer em momentos delicados. Muitos dos novos gerentes relataram a importância de seus colegas ao longo de todo o primeiro ano. Os colegas eram considerados como confidentes, eram pessoas dispostas a ouvirem seus desabafos, seus dilemas, suas angústias e também suas idéias. Ao contrário do que muitos esperavam, vários colegas estavam presentes para avaliar o desempenho e atuação dos novos gerentes, para lhes fornecer conselhos não apenas sobre o que fazer, mas também sobre como fazer.

Schein (1988) acrescenta que na análise do processo de socialização é preciso considerar que os valores, normas e padrões de comportamento envolvem:

- Os *objetivos* básicos da organização
- Os *meios* preferidos pelo qual esses objetivos devam ser alcançados
- As *responsabilidades* básicas do membro quanto ao papel que lhe foi confiado pela organização
- Os *padrões de comportamento* que são requeridos para um efetivo desempenho quanto ao papel
- Uma série de regras e princípios que visam à *manutenção da identidade e da integridade* da organização.

Uma outra perspectiva de análise adotada por Chao *et al* (1994) envolve as dimensões do conteúdo da socialização organizacional, que descrevem o tipo de aprendizado que um

indivíduo apresenta quando está se ajustando a um novo papel ou migrando para uma nova posição ou área na organização. Chao *et al* (1994) afirmam que a socialização é multidimensional e, dessa forma, delimitam seis dimensões básicas que formam o seu conteúdo. São elas:

- Proficiência do Desempenho: extensão do conhecimento e aprendizado do indivíduo com relação às tarefas que envolvem o seu trabalho.
- Políticas: sucesso do indivíduo em conseguir informações sobre as relações formais e informais do trabalho, bem como da estrutura de poder da organização.
- Linguagem: conhecimento e domínio da linguagem técnica, das gírias, dos jargões e das siglas que são particulares à organização.
- Pessoas: idéia de que o processo de socialização envolve o estabelecimento de relacionamentos bem-sucedidos e satisfatórios com os membros da organização.
- Objetivos e valores organizacionais: conhecimento e entendimento dos objetivos, valores, regras, normas e relacionamentos informais da organização.
- História: conhecimento das tradições, costumes, mitos e rituais de forma a transmitir e manter a cultura da organização.

As dimensões apresentadas acima são consideradas, pelos autores, relativamente independentes e, dessa maneira, podem ser utilizadas de forma a alcançar diferentes resultados ao longo do processo de socialização. Na pesquisa realizada por Chao *et al* (1994), foram examinadas as dimensões do conteúdo da socialização em três grupos distintos: grupos formados por pessoas que não mudaram de trabalho, grupos com aquelas pessoas que mudaram de trabalho, mas permaneceram dentro da organização e grupos constituídos de pessoas que mudaram de trabalho e também de organização. Pelos resultados apresentados na pesquisa, demonstrou-se que cada grupo reagiu de forma diferente às dimensões do conteúdo da socialização, o que comprova que nem sempre a socialização em uma área está relacionada com a socialização em outra área.

É válido ainda dizer que a socialização organizacional é um processo que pode ser mudado a qualquer momento dependendo da situação e contexto no qual a organização está inserida (VAN MAANEN, 1996). Para Schein (1988), a organização utiliza o processo de socialização para desfazer certos valores antigos dos novatos e criar novos valores, visto que a eficácia desse processo pode ser determinada mediante a lealdade do empregado, do seu

comprometimento, de sua produtividade, bem como, por meio do *turnover*. Nesse contexto, Pagés *et al* (1993:120) ainda acrescentam dizendo que a empresa

ao admitir jovens, está assim, lidando com indivíduos cujo sistema de referência (competência, valores, convicções, status...) é relativamente mal consolidado, ainda frágil e maleável, de forma que é muito fácil apagar estas referências para substituí-las por normas, valores, técnicas, pela experiência específica da empresa.

Dessa forma, para Motta (1993), a estabilidade organizacional pode depender bastante do processo de socialização, implicando então, a transmissão de ideologia. Nesse caso, o autor lembra que a organização pode ser, com frequência, amada e odiada a um só tempo.

Assim, o que fica claro de forma geral, é que entender, repensar e recriar, os mecanismos que interferem no processo de socialização organizacional quando um indivíduo entra em uma empresa consiste em uma tarefa permanente a ser realizada (LUZ FILHO e GARCIA, 1991).

### **2.3.2- Estágios da Socialização Organizacional**

A fase do início de carreira é descrita por Oliveira (1996) como um momento crucial na vida do profissional universitário, uma vez que esse profissional passa por uma transição do mundo acadêmico em direção ao mundo profissional. Nessa fase, a socialização organizacional, muitas vezes, é descrita por meio de modelos que representam os diversos estágios desse processo.

Nos estudos de Wanous (1992) sobre os modelos de estágio da socialização organizacional o autor deixa claro que os estágios podem se basear tanto na passagem do tempo, quanto na ocorrência de certos eventos, sendo que esta última opção é preferível de ser aceita quando se tem em mente o processo de socialização organizacional. Além disto, o mesmo autor ressalta que uma atenção deve ser dada ao grau com que os diferentes estágios se relacionam nesses modelos. É preciso que tanto esse relacionamento quanto aquilo que conta para a movimentação do indivíduo de um estágio para o outro estejam claros.

Para Wanous (1992), os modelos de estágios de socialização de Feldman (1976), Buchanan (1974), Porter – Lawler – Hackman (1975) e Schein (1978) apresentam pontos

comuns, pois levam em consideração os diversos eventos, pelos quais um novato passa, ao ingressar numa organização e não somente a passagem do tempo por essa organização.

O modelo de Feldman (1976), denominado por Wanous (1992) como “modelo de três estágios de admissão” é descrito a seguir.

*Estágio um: Socialização Antecipatória:* Esse primeiro estágio do processo de socialização compreende todo o aprendizado que ocorre antes de o novato entrar na organização. Nesse estágio, o indivíduo busca um conjunto de informações sobre a organização e seu possível trabalho criando também diversas expectativas. Dois eventos ocorrem nesse estágio: 1) realismo – grau em que as expectativas dos indivíduos formam um quadro completo e preciso da vida organizacional. Indica o grau de sucesso e de entendimento a respeito das informações que foram transmitidas no processo de recrutamento. 2) congruência – grau em que as competências e necessidades dos indivíduos são compatíveis com as exigências e recursos da organização. Quanto mais as expectativas forem realistas e congruentes, mais fácil será a transição de fora para dentro da organização.

*Estágio dois: Acomodação:* Esse estágio se caracteriza pela percepção do indivíduo quanto ao que a organização realmente representa e como pode ele, tornar-se um membro dessa organização. Existem aí, quatro eventos nos quais os novatos se encontram engajados. São eles: 1) Iniciação ao trabalho por meio do aprendizado de novas tarefas. O sucesso desse evento ocorre quando o funcionário aprende e realiza um bom trabalho e se sente competente e aceito como membro da equipe. 2) Iniciação ao grupo por meio do estabelecimento de relações interpessoais com colegas de trabalho. O indicador de sucesso desse evento ocorre quando de fato o novato é aceito pelo grupo e este último passa a acreditar nele. 3) Definição mais clara do papel do novato na organização. 4) Avaliação do progresso do novato na organização. É a congruência ou confronto da auto-avaliação de desempenho do novato com a avaliação realizada pela organização. Indica as forças e fraquezas do novo funcionário.

*Estágio três: Administração do Papel:* Nessa etapa, os novatos necessitam mediar os conflitos entre seu trabalho no grupo e seu trabalho em outros grupos, para o qual são demandados. Dessa forma, dois tipos de conflitos precisam ser administrados: 1) conflitos entre a vida profissional e a vida familiar (ajustamento entre trabalho e interesses fora do trabalho) e 2) conflitos entre o próprio grupo de trabalho e outros grupos de trabalho na organização (variedade de conflitos da organização). Espera-se, então, que o novato perceba quais são as prioridades nesse momento.

O modelo de Buchanan (1974) refere-se também a três estágios quanto ao início da carreira profissional. São eles:

*Estágio um: O primeiro ano:* Esse estágio é caracterizado pelo treinamento básico e a iniciação e, provavelmente, constitui o ano mais crítico do entrante. É um ano em que o novato questiona a congruência da carreira com seus sentimentos mais íntimos, e o foco passa a ser em suas necessidades existenciais e de segurança. Muitos novatos, se tornam ansiosos em querer mostrar para si mesmos que são capazes de aprender e se ajustar às demandas no novo ambiente, buscando também clareza quanto ao seu papel. Espera-se uma coesão com o grupo, sua aceitação, respeito e atenção. No primeiro ano, o novato cria expectativas e o novo trabalho pode proporcionar desafios, mas também pode ser monótono e rotineiro, contribuindo para a não-confirmação das expectativas e a possibilidade de choque de realidade. Uma última categoria nesse estágio é o conflito de lealdade pelo qual passa o novato. Ele se sente confuso entre se render aos apelos do novo ambiente ou suspeitar dele.

*Estágio dois: O segundo, o terceiro e o quarto ano:* O estágio dois pode também ser denominado de estágio de desempenho e refere-se à busca por realizações e necessidades de crescimento por parte do novo membro. O reconhecimento percebido pelo novato torna-se um fator crucial para seu comprometimento ao longo do tempo com a organização; e um outro importante fator nesse estágio refere-se em como a organização reforça a auto-imagem desse novato. Há ainda um evento caracterizado pelo medo do fracasso e nesse caso, o novato deve resolver o conflito entre suas necessidades de realização e esse medo. No segundo estágio, os novatos também se encontram sensíveis às normas da organização relativas a comprometimento e lealdade. Se estes fatores remeterem ao sucesso, provavelmente os novatos serão leais à organização.

*Estágio três: O quinto ano em diante:* Nesse momento, as atitudes e formas de comportamento requeridas pela organização já estão mais amadurecidas. É uma fase em que a manutenção dessas atitudes torna-se muito mais importante do que a criação de novos comportamentos. Os indivíduos já apresentam solidamente suas decisões com respeito à organização a qual já se encontra firme no psicológico do indivíduo. Entretanto, nada disso significa que, nesse momento, os níveis de comprometimento possam ser afetados. Neste estágio é muito difícil identificar e prever todas as experiências pelas quais o profissional passa, uma vez que aí ocorrem, uma grande quantidade de eventos.

Ao final de seu texto, Buchanan (1974) apresenta um quadro que resume as experiências de cada um dos três estágios.

---

QUADRO 2  
Sumário dos Eventos

---

**Estágio 1**

Clareza do papel  
Coesão com o grupo  
Atitudes do grupo com respeito à organização  
Realização das expectativas  
Choque de realidade  
Desafios de trabalho do primeiro ano  
Conflitos de lealdade

**Estágio 2**

Grau de importância pessoal  
Reforço da auto-imagem  
Medo do fracasso  
Comprometimento com as normas organizacionais  
Comprometimento com as normas de trabalho

**Estágio 3**

“Estabilidade” organizacional

---

Fonte: Buchanan, 1974, p. 538.

Existe ainda um outro modelo de estágios da socialização organizacional que foi desenvolvido por Porter-Lawler-Hackman (1975). Assim, como os demais modelos, esse também apresenta três estágios, quais sejam:

*Estágio um: Pré-chegada:* Um indivíduo ao chegar em uma organização já apresenta alguns valores, atitudes, expectativas, ou mesmo uma “bagagem cultural”; dessa forma, o principal evento desse estágio diz respeito aos valores pessoais, desejos e expectativas dos novatos e à forma como eles se ajustam à realidade organizacional. Um segundo evento refere-se ao grau com que o novato foi efetivamente recrutado em comparação com aqueles que se empenharam para convencerem a organização de sua contratação.

*Estágio dois: Encontro:* No momento em que o novato entra na organização, surgem as discrepâncias entre suas expectativas e valores X a realidade organizacional. Nesse caso, a organização responde aos novos membros de três formas: reforçando e confirmando alguns de seus comportamentos (sempre há um mínimo de congruência); não reforçando, ou seja, ignorando certas características e punindo os novatos quando apresentam comportamentos incoerentes com os valores organizacionais. Esse é um momento pelo qual o novato deverá estar preparado para mudar e adquirir certos comportamentos.

*Estágio três: Mudança e Aquisição:* As mudanças que ocorrem referem-se à alteração da auto-imagem do novato, isto é, a uma nova percepção de si mesmo como resultado de sua

interação ao seu papel organizacional. Essa alteração, geralmente tem a ver com sua idade e experiências de trabalho anteriores. Uma outra mudança seria o estabelecimento de novos relacionamentos que proporcionam a transmissão das normas da organização. A adoção de novos valores e a aquisição de novos comportamentos também fazem parte desse estágio. Entretanto, o fato de o novato adotar certos valores, que são importantes para a organização, não significa que ele tenha internalizado esses valores como parte de seus próprios valores básicos.

Por fim, é interessante ressaltar também, o modelo de três estágios de socialização apresentado por Schein<sup>11</sup> (1978) e que está descrito no livro de Wanous (1992).

*Estágio um: Entrada:* Nesse estágio são identificados quatro problemas com que o novato e também a organização podem se defrontar. O primeiro problema seria a obtenção de informação precisa em um ambiente caracterizado por “venda mútua”<sup>12</sup> nos processos de recrutamento e seleção. Em seguida, tem-se um mútuo problema que se refere à criação de falsas expectativas sobre o início da carreira do novato. As responsabilidades no início da carreira, muitas vezes, são bem diferentes quando já se está há muito tempo na empresa. Um terceiro problema vai ao encontro às práticas de recrutamento que freqüentemente criam imagens falsas da organização. O último problema apresentado diz respeito às escolhas realizadas pelos candidatos com relação à organização. O fato é que estas escolhas podem não ser as melhores, uma vez que são baseadas em informações, muitas vezes, enviesadas.

*Estágio dois: Socialização:* Durante o período de pós-admissão, tanto a organização, quanto o novato podem apresentar algumas dificuldades. Do ponto de vista do novato, são apresentadas algumas questões que merecem ser analisadas. Em primeiro lugar, o novato precisa aceitar a realidade humana da organização e, em seguida, deve aprender como lidar com a resistência à mudança, lembrando que boas idéias nem sempre são aceitas na prática. Os novatos precisam também aprender como funciona o trabalho em seus cargos, devem aprender a lidar com seus chefes, tendo em vista os graus de confiança/desconfiança e independência/dependência e devem ainda, compreender como realmente funciona o sistema de recompensas da organização. A tarefa final do novato, nesse estágio, é encontrar o seu lugar na organização e desenvolver aí, sua identidade.

---

<sup>11</sup> SCHEIN, E. H. *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA Addison-Wesley, 1978.

<sup>12</sup> Expressão utilizada por Schein (1978) e incorporada por Wanous (1992): “mutual selling”

Do ponto de vista da organização podem ser ressaltadas as seguintes questões sobre a avaliação do novato: Será que esse novato se encaixa na organização? Haverá congruência entre as necessidades e personalidade do novato e o ambiente organizacional? O novato será capaz de ser um colaborador inovador para a organização? Será que o novato vai ser capaz de aprender e crescer na carreira proposta pela organização?

*Estágio três: Aceitação mútua:* Nessa etapa a organização envia alguns sinais para o novato indicando que ele foi aceito. Tais sinais são caracterizados por uma avaliação positiva de desempenho; um aumento no salário; uma nova atribuição no trabalho; o compartilhamento de alguns segredos organizacionais que dizem respeito ao real funcionamento das coisas, ou como a organização funcionava no passado ou como as pessoas avaliam e interpretam os novatos; rituais de iniciação e passagem; e uma promoção.

Os novatos também enviam sinais para a organização ressaltando que a aceitaram. O mais óbvio dos sinais é o simples fato de o novato não sair da organização. Entretanto, deve-se ter claro que o fato de o novato permanecer na organização nem sempre indica que ele a aceitou e está comprometido com ela. Em épocas de expansão econômica, o novato pode até mudar de empresa, mas em tempos de crise ele acaba, muitas vezes, se conformando com o trabalho. Pelos indícios de motivação do novato como, por exemplo, longos períodos de trabalho, realização de tarefas extras e entusiasmo com o seu trabalho, também se demonstra sua aceitação pela organização. Novamente, deve-se ter claro que o fato de o novato estar envolvido com o seu trabalho nem sempre significa que o mesmo esteja ocorrendo em relação à organização. É preciso distinguir entre sentimentos de lealdade com relação ao trabalho e os sentimentos de lealdade com relação à organização. Um outro sinal, por parte do novato, seria a disposição em aceitar realizar trabalhos desinteressantes, tolerar demoras e aceitar posições de trabalho temporárias com poucos desafios e responsabilidades.

É interessante ressaltar que Wanous (1992) combina todos os modelos de estágio de socialização organizacional citados acima e forma um modelo de pós-entrada denominado “Abordagem Integrada de Estágios de Socialização”. Os três primeiros estágios referem-se ao próprio processo de socialização ao passo que, no estágio final, exemplifica-se a transição de novato para “membro interno”<sup>13</sup>. Esta abordagem pode ser vista no QUADRO 3, a seguir.

---

<sup>13</sup> Wanous (1992) utiliza o termo “insider”.

QUADRO 3  
Estágios no Processo de Socialização

---

**Estágio um: Confrontando e aceitando a realidade organizacional**

- a) Confirmação/desconfirmação de expectativas
- b) Conflitos entre necessidades pessoais de trabalho e clima organizacional
- c) Descoberta dos aspectos pessoais que são reforçados, os que não são e os que são punidos pela organização

**Estágio dois: Conseguindo clareza de papel**

- a) Sendo iniciado nas tarefas do novo trabalho
- b) Definindo os papéis interpessoais com respeito aos colegas e chefes
- c) Aprendendo a lidar com resistência à mudança
- d) Congruência entre a auto-avaliação do novato e da empresa quanto ao desempenho
- e) Aprendendo como trabalhar com os graus de estrutura e ambigüidade

**Estágio três: Localizando-se no contexto organizacional**

- a) Aprendendo quais modos de comportamento são congruentes com os da organização
- b) Resolução de conflitos no trabalho e entre interesses de trabalho e de fora do trabalho
- c) Comprometimento com o trabalho e com a organização estimulado pelos desafios de trabalho do primeiro ano
- d) Estabelecimento de uma auto-imagem alterada, novos relacionamentos interpessoais, e a adoção de novos valores

**Estágio quatro: Detectando sinais de uma socialização bem sucedida**

- a) Realização de estabilidade e comprometimento organizacionais
  - b) Alta satisfação, no geral
  - c) Sentimentos de aceitação mútua
  - d) Envolvimento no trabalho e motivação interna
  - e) O envio de sinais entre novatos e organização indicando aceitação mútua
- 

Fonte: Wanous, 1992, p. 209.

Todas essas fases de socialização descritas acima guardam certa semelhança com os ritos de passagem – etapas ou subconjuntos sequenciais de comportamentos – descritos por Van Gennep (1978). Apesar de seguir uma linha voltada para a antropologia, entende-se que os estudos sobre ritos de passagem de Van Gennep (1978) podem ser também uma fonte complementar e enriquecedora para este trabalho. Afinal, como o próprio autor deixa claro, os elementos básicos desses ritos atendem não somente aos anseios de uma sociedade tribal, mas também podem ser úteis para o entendimento de qualquer outro tipo de sociedade, já que a vida individual consiste em uma sucessão de etapas.

Van Gennep (1978) observou certas similaridades entre diversos comportamentos que acompanhavam eventos comuns em sociedades tribais desde o nascimento até a morte de um indivíduo. Em sua obra, podem ser observadas seqüências que acompanham a passagem de uma situação à outra, mudanças no papel e na vida de um indivíduo como é o caso de uma gravidez e um parto, do nascimento, da infância, da puberdade, do noivado, do casamento e

de funerais, entre diversos outros ritos de passagem. Em cada um desses ritos de passagem Van Gennep (1978) observou a existência de três subcategorias de ritos que denominou de: ritos de separação, ritos de margem e ritos de agregação.

Os ritos de separação, também chamados de ritos preliminares se caracterizam pelo afastamento do indivíduo de seu grupo social, de seu local e convívio diário. O indivíduo deixa o seu grupo original para pertencer a um outro grupo, muitas vezes, ainda desconhecido. Tal fato pode gerar ansiedade e medo para aquele que está mudando.

Já os ritos de margem ou também denominados de liminares ocorrem quando o indivíduo já está afastado de seu grupo social e deve agora aprender os comportamentos, os valores e as crenças do novo grupo social no qual está entrando. Nessa fase, o indivíduo ainda não foi de fato aceito pelo novo grupo. Assim como na fase anterior, pode caracterizar um período de certa ansiedade.

Têm-se por fim, os ritos de agregação que Van Gennep (1978) também chamou de pós-liminares. Nessa fase, o indivíduo é introduzido ao novo papel e assume sua nova identidade. Agora o indivíduo já é reconhecido como um membro responsável do grupo. Geralmente essa passagem para membro interno é marcada por cerimônias e festividades.

De forma geral, tendo descrito acima todas essas etapas de diferentes pontos de vista dos autores, o que fica claro é que mesmo que uma seqüência de eventos tenha sido estabelecida, a busca de um modelo não pode ser confundida com a identificação e adoção de um conjunto de práticas ideais à qualquer organização. Antes disso, configurar um modelo compreende o entendimento daquilo que o torna eficiente dentro do ambiente específico no qual se encontra inserido.

Outro ponto que também fica claro ao observar as diversas concepções de modelos dos autores é que essas podem até apresentar diferentes denominações, ou algumas particularidades nos eventos, mas, de forma geral, evidencia-se uma visão comum entre todos esses modelos. Cada autor apresenta alguma peculiaridade, mas o que há de comum, é que o processo de socialização descrito, principalmente no que tange aos novatos na organização, é um processo complexo, marcado por diversas fases e eventos, mas que não apresenta necessariamente um fim.

Assim, é válido mencionar que não existem respostas para quão rápido um indivíduo se movimenta de um estágio a outro e nem mesmo se essa movimentação ocorrerá em todos os estágios. Isso depende do momento e situação vividos e da interação do novato com a

organização e vice-versa, uma vez que o aprendizado de regras, normas e valores é na verdade, inter-pessoal.

Levando em conta toda essa explanação, parece ser importante considerar que, as questões alcançadas pelos modelos de estágio de socialização podem ser relevantes em determinados casos e momentos distintos, como por exemplo, para o momento de início de carreira de um novato na organização. Mesmo apresentando certas particularidades, o mais importante quanto aos modelos apresentados seria então, a percepção, por meio deles, quanto aos prováveis eventos que os novatos irão vivenciar ao ingressarem em uma organização (WANOUS, 1992).

### 2.3.3-Estratégias de Socialização Organizacional

Além de uma análise quanto ao processo de socialização, observa-se na literatura da área diversas estratégias para socializar ou processar<sup>14</sup> pessoas. De acordo com Shinyashiki (2000, p.52), “a empresa, ao influenciar esse processo de aprendizagem, usa técnicas específicas de socialização”. Para Van Maanen (1996), existem seis estratégias de socialização que podem ser utilizadas para representar um conjunto identificável de eventos que trarão certas conseqüências de comportamento e atitudes para o indivíduo a ser socializado. O termo estratégia é utilizado pelo autor, para descrever cada aspecto de um processo de transição, visto que as estratégias são utilizadas para padronizar, distintamente, experiências de aprendizagem de um novato em um papel organizacional específico.

Cada estratégia é aqui apresentada em paralelo a sua contrapartida ou estratégia oposta, conforme o modelo do autor.

- Estratégias Formais e Informais de socialização: quanto mais formal for o processo, mais o papel do novato será enfatizado e explicitado, ou seja, o novato passa a se diferenciar mais em relação aos outros membros da organização. O processo formal de trabalho age na preparação de uma pessoa para ocupar um *status* específico, exercendo pressão sobre experiências e atitudes reais. É um processo que gera uma certa tensão e geralmente, constitui o primeiro *round* da socialização. Em processos mais informais,

---

<sup>14</sup> Termo utilizado por Van Maanen (1996)

grande parte do aprendizado do novato ocorre no interior das redes sociais, por meio de técnicas de ensaio e erro. A tensão é menor, pois o novato é preparado apenas para desempenhar um papel específico na organização. Geralmente, é considerado o segundo *round* da socialização, quando o novato já se encontra em sua posição organizacional.

- Estratégias Coletivas e Individuais de socialização: é coletiva quando os novatos participam em conjunto de experiências comuns de aprendizagem, produzindo geralmente, uma consciência coletiva do tipo “estamos no mesmo barco”, resultados relativamente similares e definições mais ou menos consensuais. A força de coesão do grupo irá romper, dependendo do destino que cada um irá tomar e da maior ou menor competitividade do ambiente. A socialização é individual quando o novato apresenta experiências singulares, permitindo uma visão mais heterogênea. Geralmente é um processo mais oneroso em termos de tempo e dinheiro.
- Estratégias Sequências e Não-Sequências de socialização: a socialização sequencial diz respeito aos processos transitórios marcados por uma série de estágios por meio dos quais um indivíduo deve passar. Nesse caso, é importante destacar o grau e conexão em que um estágio se fundamenta sobre o outro e se o novato está de fato preparado para passar ao próximo estágio. Os processos não-sequenciais são realizados em um estágio transitório, sem que o novato se submeta necessariamente a um programa de treinamento intermediário.
- Estratégias Fixas e Variáveis de socialização: a estratégia fixa proporciona ao novato um conhecimento preciso do tempo que necessitará para completar determinado estágio. Nesse caso, o tempo de transição é padronizado. A estratégia variável não oferece notificações de avanço sobre o período de transição. Tal fato, pode causar certa ansiedade, pois o novato deverá descobrir indícios sobre o seu futuro.
- Estratégias de socialização em Série ou Isoladas: Na estratégia em série os membros experientes da organização preparam os novatos sobre como assumir papéis similares na organização, e a socialização isolada ocorre quando o novato não tem antecedentes disponíveis para exemplos que possa seguir. O novato, nesse caso, é deixado por sua própria iniciativa e em alguns casos, observa-se justamente a chance de ser criativo e original. Geralmente ocorre quando novos cargos são criados.

- Estratégias de socialização por meio de Investidura (posse) e do Despojamento: as estratégias por investidura ratificam e estabelecem viabilidade e utilidade das características do novato. Nesse caso, a organização não deseja modificar o novato; em vez disso, ela tenta tirar vantagens de suas habilidades. É um processo de socialização mais suave, pois a tendência é de que a organização elimine qualquer obstáculo para que a necessidade do novato seja satisfeita. No caso do despojamento, certas características do novato são “destruídas” ou desvalorizadas pela organização. Geralmente, esse é um processo mais difícil e a tendência é de que os novatos apresentem um senso de solidariedade antes de serem aceitos pelo grupo.

De forma geral, Van Maanen (1996) deixa claro que essas estratégias não são mutuamente exclusivas, podendo, na prática, ser combinadas de diversas formas e apresentarem efeitos cumulativos para os indivíduos. O autor ressalta que nem sempre essas estratégias são pré-requisitos para o processo de socialização organizacional, uma vez que alguma socialização sempre ocorrerá quando uma pessoa se movimentar dentro da organização. Pode até ser que as estratégias de socialização sejam mais evidentes e óbvias no momento em que uma pessoa se une à organização pela primeira vez, mas, de qualquer maneira, como já foi dito, esse processo sempre existirá de uma forma ou de outra, em maior ou menor intensidade.

#### **2.3.4- Obstáculos e Dificuldades no Processo de Socialização Organizacional**

O processo de socialização organizacional pode ser bastante complexo, apresentando diversos obstáculos e falhas na sua condução (MOREIRA, 1997; OLIVEIRA, 1996; LUZ FILHO e GARCIA, 1991). Em muitos casos, é difícil formar um diagnóstico das causas reais quanto às deficiências aí identificadas (LUZ FILHO e GARCIA, 1991).

Para Berger e Luckmann (2002), a socialização totalmente bem sucedida é impossível de ocorrer, da mesma forma que a socialização totalmente mal sucedida é no mínimo, extremamente rara. Esses autores argumentam que a socialização mal sucedida seria a assimetria entre a realidade objetiva e subjetiva vivida por um indivíduo. Nesse caso, costuma haver heterogeneidade do pessoal socializador. A ocorrência de uma socialização muito bem sucedida deveria se dar em uma sociedade com mínimas divisões de trabalho e distribuição do

conhecimento, ou seja, em uma sociedade na qual todos sabem quem são todos e a própria pessoa também sabe quem ela é. Nesse tipo de sociedade, são raros os problemas de identidade o que confirma a tese de que a socialização totalmente bem sucedida é difícil de ocorrer em todos os momentos da vida de uma pessoa. (BERGER e LUCKMANN, 2002).

Oliveira (1996) expõe uma categoria de dificuldades ao longo do processo de socialização organizacional e que podem ser pontuadas como: o choque de realidade, resistência à mudança, aspirações irrealistas elevadas, baixo desafio inicial, dificuldades para enfrentar problemas pouco estruturados, dependência e convivência com o chefe, fontes de ameaça, sistema de recompensa, definição de espaço e identidade, falta de informação, estereótipos e resultados negativos.

Relacionaremos aqui algumas dessas dificuldades, entre outras, que vão ao encontro dos diferentes pontos de vista de diversos autores citados a seguir. Mesmo já tendo percebido certas dificuldades nos estágios de socialização organizacional e na estratégia de socialização, anteriormente descritas, é válido deixar claro que o conjunto de dificuldades apresentado não se esgota aqui e nem mesmo significa que qualquer organização, ou qualquer novato, venham a enfrentar todos estes obstáculos ao longo de um processo de socialização.

No que diz respeito à *dependência e convivência com o chefe*, Luz Filho e Garcia (1991), ressaltam que as chefias, em certos casos, não têm noção sobre o que ocorreu nas outras fases do processo de socialização. Assim, os resultados não são discutidos, não há *feedback*, e cada um cuida isoladamente da sua parte, contribuindo para a perda de oportunidade de enriquecimento do processo e para a maior dificuldade de relacionamento com o novato quando esse jovem é integrado à equipe de trabalho. Pelos estudos de Hebden (1986) sobre socialização de *trainees*, observou-se que o dia-a-dia de trabalho dos novatos com suas chefias são permeados de relações de poder. Em certos casos, a chefia impôs mudanças inexplicáveis no programa de treinamento sem demonstrar nenhum interesse sobre o que o *trainee* pensava e sem deixar espaço para a argumentação ou questionamentos. Foi observado também, por este estudo, que alguns superiores preferiram manter certa distância no relacionamento com o novato, passando a imagem de que eles estavam muito ocupados e que o *trainee* não era uma prioridade. Oliveira (1996) lembra que no início de carreira deve haver um equilíbrio entre certo nível de dependência e independência do novato com a sua chefia.

Ao abordar a odisséia de 19 novos gerentes, vivida durante o seu primeiro ano no cargo, Hill (1993) também enfatiza algumas dificuldades no relacionamento com as chefias.

Para os novos gerentes, parecia ser difícil manter um relacionamento cooperativo com seus chefes. Os gerentes viam seus superiores muito mais como uma ameaça do que como um aliado na luta dos desafios do primeiro ano. Segundo a pesquisa da autora, em muitos casos, os gerentes achavam desconcertante e inquietante as conversações com seus chefes. “Eles relatavam estarem surpresos pela variedade e subjetividade dos critérios usados por seus superiores para avaliá-los. Estavam particularmente impressionados com as prioridades de seus chefes” (HILL, 1993, p.66).

Hill (1993) também acrescenta que durante todo o primeiro ano, muitos dos gerentes não conseguiram avaliar plenamente o que seus chefes haviam tentado comunicar-lhes. As expectativas das chefias lhes pareciam confusas, inconsistentes, ambíguas e muitas vezes, irrealistas. Entretanto, à medida que o tempo foi passando, Hill (1993) observou que os novatos no cargo começavam a sentir algum domínio sobre seu trabalho e, conseqüentemente, muitos já estavam capacitados a entender e traduzir melhor os pedidos de seus superiores. Conforme o medo de revelar alguma fraqueza foi passando e os novos gerentes foram se sentindo mais seguros e maduros, a disposição em buscar conselhos com seus superiores também foi crescendo.

Hill (1993) aponta que essa relação entre chefia e subordinado, principalmente no início, pode ser marcada por uma série de conflitos que brotam quase que inevitavelmente, pois ambas as partes podem relutar em assumir os riscos de formar um relacionamento de desenvolvimento. Assim, se por um lado, os subordinados podem não estar querendo revelar enganos cometidos, de outro lado, as chefias podem preferir passar uma visão oficial e não a história real do que está acontecendo na organização.

Quanto aos problemas de *falta ou excesso de informação*, observa-se, pelos estudos de Morrison (1993), que a socialização envolve um processo de aprendizagem e ajustamento, o que demanda também informação. Os novatos em um processo de socialização são então sujeitos pró-ativos na busca por informações com o objetivo de reduzir as incertezas, entender e controlar o ambiente e integrar-se ao grupo (MORRISON, 1993). Essa autora investigou os diferentes tipos de informação que os novos membros buscam, as diferentes formas de busca por informação ao longo do tempo e o relacionamento entre essa busca e a satisfação e permanência do novato na organização. Os tipos de informação ou de *feedback* que os novatos mais procuram na tentativa de se integrarem à organização são: informações técnicas, informações relativas às normas e informações sobre as expectativas da empresa quanto ao seu comportamento e atitude.

Entretanto, nem sempre ocorre o fato de essa informação chegar ao novato; ou quando chega, muitas vezes, se apresenta de forma distorcida ou fragmentada. Muitos dos novatos entrevistados na pesquisa de Hebden (1986) não sabiam direito o motivo de estarem em determinado setor realizando determinada função. Como ressaltado por Luz Filho e Garcia (1991), as informações relativas aos pontos negativos ou dificuldades apresentadas pela empresa nem sempre são transmitidas aos novos membros. Ocorre de as explicações sobre o funcionamento da empresa girarem apenas em torno daquilo que deveria ser e não daquilo que constitui um problema, um conflito, uma disputa por poder, ou qualquer outra dificuldade que é vivenciada no dia-a-dia da empresa. Dessa forma, cada novato terá que descobrir por conta própria muito daquilo que não é explicitamente revelado. Nas pesquisas de Hill (1993), tal fato também fica claro quando os novos gerentes são pressionados a agirem como gerentes antes mesmo de entenderem qual seria o seu papel, quando são pressionados a dominar suas novas responsabilidades, mesmo que não soubessem ainda o que deveriam aprender. Isso tudo, pois eram bombardeados por informações novas e confusas em um ambiente de trabalho surpreendentemente estranho e complexo.

De acordo com os estudos de Luz Filho e Garcia (1991), o contrário também pode causar problemas. Ou seja, o excesso de informações pode ser maçante provocando confusão no novato. As informações sobre rotinas são necessárias, porém são transmitidas de forma maçante e o funcionário reforça em demasia o que informa, contribuindo para um clima que não é natural e para o desinteresse do novato (LUZ FILHO E GARCIA, 1991). Para esses mesmos autores, em certos casos, as informações são passadas em um clima de artificialidade. Por exemplo, em reuniões realizadas com o intuito de o novato expressar o que está sentindo (geralmente com a área de recursos humanos), as perguntas são programadas e padronizadas, o que gera a perda do senso crítico proposto a esse momento.

Diretamente relacionadas ao item anterior, as dificuldades como os *conflitos de informação e de comportamento* também podem ser verificadas ao longo do processo de socialização. Berger e Luckmann (2002) argumentam que a socialização mal sucedida pode ocorrer em função dos diferentes agentes socializadores. Cada um deles pode transmitir informações com base nas perspectivas consideradas diversas e mediatizar pressupostos divergentes, dificultando o processo de socialização. Vale lembrar que, na busca por indícios em como proceder, esses diferentes agentes podem tanto apoiar, quanto confundir e pressionar o indivíduo que aprende o novo papel (VAN MAANEN, 1996).

No caso dos novos gerentes, Hill (1993) aponta que mesmo apresentando dificuldades no relacionamento com as chefias e outros membros, os novatos no cargo perceberam também, a vantagem de coletar e cultivar informações de fontes diferentes, formais e informais, para poder lidar melhor com as ambigüidades do novo trabalho. Muitos desses novos entrantes, se apoiaram na avaliação de subordinados, colegas, chefes e clientes visando a buscar uma validação para suas ações. Mas devido ao fato de estarem tão ansiosos em ter êxito em sua nova função, em serem aceitos, a maioria chegou a ficar receptiva até mesmo às observações mais ameaçadoras. Segundo Hill (1993), a sensação de isolamento e solidão pode, muitas vezes, acompanhar a transição de carreira e, durante esse período, as pessoas podem se sentir perdidas porque não encontram um grupo de referência bem definido por meio do qual identifiquem os valores e as normas mais apropriadas.

O *excesso de formalidade* constitui também um problema identificado nos estudos de Luz Filho e Garcia (1991) sobre programas de integração. Nesse caso, observou-se um excesso de formalidade por parte da empresa, provocando certo desconforto aos empregados e comprometimento dos resultados. “A impressão que fica é de que cada coisa que acontece ou vai acontecer faz parte de um ritual, que às vezes é exageradamente encenado” (LUZ FILHO e GARCIA, 1991, p. 265). Também na pesquisa de Hebden (1986), esse foi um ponto ressaltado. Os novos membros mencionaram que o excesso de burocracia e formalidade constituem um dos principais problemas no processo de socialização. No caso de jovens recém-formados, pode-se verificar um certo desconforto quanto à postura formal exigida pela empresa e a postura então informal e a sensação de liberdade antes vivenciadas na universidade.

Quanto à *falta de envolvimento e comprometimento das outras áreas* da organização, observa-se que muitas delas que devem fazer parte, por exemplo, do programa de integração dos novatos, não conseguem captar o real significado desse processo e nem mesmo ter uma visão do todo (LUZ FILHO e GARCIA, 1991).

Oliveira (1996), citando pesquisa realizada por Hall (1976),<sup>15</sup> lembra que uma outra dificuldade no processo de socialização organizacional seria o *baixo desafio inicial*. Nesse caso, pela pesquisa, revelou-se que, se no início da carreira o trabalho for desafiante, o indivíduo será mais eficaz cinco ou sete anos mais tarde. Nos estudos de Hebden (1986), ficou claro que os novatos geralmente chegam à empresa com alto nível de entusiasmo e vontade de aprender. Entretanto, as tarefas rotineiras, que não agregam conhecimento e que não exploram

suas habilidades, ou mesmo a falta de trabalho, contribuem para um clima de frustração e desilusão.

As *fontes de ameaça* no relacionamento com os colegas constituem uma outra dificuldade ao longo do processo de socialização. Novamente, quando Oliveira (1996) faz referências à Hall (1976), observa-se que alguns novatos, por serem recém-formados, logo, mais atualizados, muitas vezes, constituem fonte de ameaça aos empregados que já se encontram na empresa há mais tempo. Além disso, Hall (1976) menciona que os salários que esses novatos irão receber podem também constituir fontes de ameaças.

Por fim, no que se refere aos *resultados negativos* que um processo de socialização pode apresentar, Oliveira (1996) lembra que esses resultados poderão surgir quando os novatos deixam a empresa antes mesmo de terem realizado qualquer contribuição, quando o novo membro se torna desmotivado e condescendente a ponto de não dar contribuição à altura de seu potencial e quando os novatos se tornam um “peso morto” logo no início da carreira.

Os obstáculos com relação ao choque de realidade ou às aspirações irrealistas elevadas merecem uma maior atenção. Dessa forma, essas dificuldades serão mais bem apresentadas no próximo capítulo, quando é tratada a questão da sintonia ou do confronto de expectativas entre os novos entrantes e aqueles profissionais que estão diretamente envolvidos no processo de socialização na empresa.

De forma geral, o que fica claro, é que os primeiros anos em uma nova ocupação correspondem a um período fundamental para a aprendizagem tanto no que se refere a essa ocupação e à empresa, como no que se refere a si mesmo com relação às exigências do novo trabalho. Frequentemente, ao iniciarem um novo trabalho, em uma nova organização, as pessoas apresentam conceitos e expectativas erradas sobre o próprio trabalho e também sobre si mesmas, da mesma forma que a própria empresa comete seus erros. Mas com o passar do tempo, espera-se que a tendência seja de crescimento, de um maior amadurecimento e de uma capacidade de percepção mais crítica do trabalho, dos interesses e das aptidões pessoais (HILL, 1993). Assim, diante das dificuldades, ou mesmo, diante das falhas aqui apresentadas, parece ficar claro a importância em se repensar e recriar sempre os processos de socialização organizacional para que esses não ocorram somente via uma comunicação unilateral (LUZ FILHO e GARCIA, 1991).

---

<sup>15</sup> HALL, D. T.: *Careers in organizations*. Santa Monica, Cal., Goodyear Publishing, 1976.

## 2.4- O “escolhido” e a empresa: uma questão de sintonia ou de confronto de expectativas?

O termo “o escolhido” será aqui utilizado para designar aquele *trainee* que passou por um processo seletivo rigoroso, composto por diversas etapas e foi enfim, aparentemente aceito pela organização. “O escolhido” deixa para trás diversos candidatos e, muitas vezes, entra na organização com a expectativa de uma rápida ascensão profissional e um treinamento que lhe dará toda uma formação de qualidade e certo reconhecimento (SILVA, 1998).

O “jogo de expectativas”, inicia-se assim, quando afloram os desejos, aspirações e sonhos do *trainee* perante o seu desenvolvimento profissional e pessoal e, da mesma forma, quando os dirigentes da empresa criam expectativas com relação a esse profissional, considerado, muitas vezes, um “talento” ou um “super-homem”. Motta (1993) ressalta que nesse processo, indivíduo e organização se confrontam com uma série de expectativas mútuas. Para Oliveira (1996, p.37) esse é um momento que pode ser caracterizado como o:

confronto entre duas forças: de um lado, o talento, a personalidade, atitudes, valores, ambições e expectativas do indivíduo; e do outro, a organização e sua cultura com normas e valores próprios, o tipo de trabalho valorizado, o trabalho que deve ser feito, como deve ser um bom empregado e assim por diante.

Nesse jogo, o resultado pode ser tanto uma sintonia de expectativas das partes envolvidas, quanto o confronto dessas expectativas, gerando, em certos casos, um choque de realidade. O que se observa é que nesse caminho, principalmente no primeiro ano, pode-se encontrar várias surpresas; algumas positivas, outras negativas. Enquanto o novato tenta assimilar a nova realidade e descobrir sua nova identidade, pode também ser atormentado por uma espécie de surpresa que surge quando as expectativas do trabalho não são satisfeitas ou quando não são antecipadas as características daquele trabalho. Entretanto, os problemas e as expectativas que não se ajustam às suas estruturas podem ser justamente o incentivo para a reelaboração e a modificação de sua compreensão (HILL, 1993).

Assim, o que o novato representa para a organização e o que essa empresa significa para ele, e a confirmação ou negação das expectativas de ambos são pontos a serem levados em consideração ao longo do processo de socialização organizacional mesmo que essa busca por representações e por significados, nem sempre pareça estar clara.

Geralmente, quando um novo membro assume um novo cargo ou entra em uma nova organização, a ansiedade em saber se irá gostar do novo trabalho, se irá se adaptar e se realizar satisfatoriamente é grande. No caso dos novos gerentes, Hill (1993) aponta que o mais penoso era gerenciar suas emoções já que a sensação era de estar sendo analisado sob um microscópio. Eles deveriam parecer cheios de entusiasmo e otimismo, demonstrar uma maturidade e profissionalismo. Deveriam ter o cuidado de não transparecer a raiva, a ansiedade ou qualquer frustração. Assim, muita energia e reflexão foram gastas ao longo dos primeiros meses de trabalho para decidir como deveriam mostrar-se, sobre qual seria o comportamento mais adequado a manter.

Para Lodi (1968), o aprendiz que considera certa a sua nomeação para uma posição estratégica, acaba por nutrir um “complexo de príncipe herdeiro”, o que pode gerar futuramente uma decepção se tal fato não ocorrer.

O choque de realidade ou a criação de aspirações irrealistas por parte dos novatos pode ocorrer também, em função de a empresa não se interessar em saber das expectativas do novo funcionário, e ainda por não explicar o que pensa (se é que pensa) sobre seus recursos humanos (LUZ FILHO e GARCIA, 1991). Em muitos casos, o novato não tem uma idéia real de onde se meteu, não pode avaliar a complexidade e amplitude de sua nova função (HILL, 1993). Nessa perspectiva, em muitos casos, esse processo se caracteriza por ser complexo e envolver o confronto de expectativas tanto do novato quanto daqueles que estão diretamente envolvidos no processo de socialização (LUZ FILHO e GARCIA, 1991). Neste caso, considera-se a importante presença dos superiores, dos colegas de trabalho, dos subordinados e dos responsáveis pelo programa de treinamento e integração, entre outras pessoas envolvidas (HILL, 1993).

Todo esse contexto também aponta para o fato de que não há como subestimar a transição da vida de estudante para a vida de empregado, ou mesmo a transição dentro da organização, pois ao longo desse percurso tanto as angústias, incertezas e ansiedades, como também, a busca pelo alcance do sucesso, a busca pela realização profissional e pessoal podem emergir (OLIVEIRA, 1996 e SILVA, 1998).

Quanto à busca pelo sucesso, pode-se dizer, de acordo com Pahl (1997), que o sucesso tem se tornado cada vez mais esquivo em função da flexibilização do mercado e, ao mesmo tempo, tem provocado ansiedade nos indivíduos. Um número cada vez maior de jovens encontra dificuldades para empregar-se, tendo inclusive de passar logo no início de suas carreiras, por um período de experiência, incerteza e por empregos, que são em certos casos

aborrecidos, mesmo que relativamente lucrativos. Para lidar com a ansiedade, os indivíduos buscam alívio e soluções nas instituições sociais e em valores/normas culturais que eles próprios ajudam a criar; na esfera dos amigos e familiares; em algum tipo de religião que lhes ofereça segurança; em estimulantes e depressivos para aliviar os males da ansiedade; e na questão da localização, do espaço, do meio geográfico e da comunidade, que oferecem as raízes e o senso de continuidade e tranquilidade. (PAHL, 1997)

A questão da sintonia de expectativas entre novato e empresa pode ser visualizada também quando Shinyashiki (2000) ressalta que os processos de recrutamento e seleção estão relacionados à socialização organizacional, uma vez que, antes mesmo de serem recrutados, os candidatos antecipam sua experiência na organização que irão entrar. Esses processos contribuem para a criação de expectativas que podem levar a um choque de realidade e à experiência de uma ambigüidade de papel. Logo, para que o processo de socialização funcione eficazmente, é necessário que o indivíduo tenha conhecimento do comportamento e dos valores exigidos, apesar de estes nem sempre se apresentarem de forma clara na prática.

Quanto à admissão dos novos profissionais que estão entrando no mercado de trabalho Pagés *et al* (1993, p.114) ressaltam que:

primeiro se anuncia de maneira bem clara que a empresa é muito exigente com aqueles que seleciona. Assim o candidato aprende deste o início que “nada é de graça” e que será necessário que ele prove permanentemente seu valor e justifique as esperanças que nele foram colocadas [...] A seleção é bastante rígida, na medida em que entre vinte candidatos só um é admitido, o que faz com que eles entrem num esquema de competição e concorrência. Aquele que for escolhido terá tendência a considerar-se como entrando numa elite. Exceto a satisfação narcisista que provocou, isto cria uma ligação tão sólida que não se consegue abandonar o que foi obtido com tanta dificuldade.

Dentro dessa lógica, a noção de um perfil de candidato é posta em discussão por Silva (1998). Pelo fato de serem considerados “os escolhidos”<sup>16</sup> para fazerem parte da empresa, os novatos tendem a compreender que aptidões inatas, habilidades e conhecimentos correspondentes aos interesses da empresa passam a ser necessários; logo acreditam que sejam possuidores de um perfil para o cargo que deverão assumir e, nessa perspectiva, o treinamento teria a função de complementar esse perfil. Entretanto, como ressalta Luz Filho e Garcia (1991), algumas empresas, muitas vezes, limitam a capacidade dos indivíduos, ou não

---

<sup>16</sup> Este termo também foi utilizado pela autora (1998).

os aproveitam da melhor forma, contribuindo para que se forme um quadro de frustração e que o papel desempenhado pelo indivíduo seja conveniente somente à empresa.

Tratando em específico sobre o programa de *trainee*, o jovem profissional é levado também, muitas vezes, a acreditar que o sucesso de sua passagem pelo programa dependerá, em boa parte, da sua capacidade em aproveitar as oportunidades sendo, dessa forma, obrigado a buscar sem cessar, sua própria superação. O sentimento de ser um vencedor, de obter o sucesso, ocorre à medida que se busca constantemente o reconhecimento da empresa e, para isso, o novato deve se comportar de acordo com as regras e objetivos da organização, ser capaz de reproduzir seu discurso ideológico e “suportar” uma carga de trabalho, muitas vezes, excessiva (SILVA, 1998). Para Carvalho e Grisci (2002, p. 13) esse é um momento no qual “os sujeitos se preparam para a guerra do mercado de trabalho, atuando como guerreiros da “excelência”, de quem se exige autonomia e dinamismo, desde que limitados ao papel que lhes é imposto, mostrando-se desse modo, impossibilitados de se moverem por si mesmos”.

Em certos casos, como na entrada para uma nova organização ou na transição para um novo cargo, devido à forte necessidade de realização, aprovação e de crescimento pessoal, o novato acaba aceitando e recebendo ativamente as tensões causadas pela mudança e pelo aumento dos desafios como se fosse uma oportunidade de desenvolvimento pessoal. Quando um indivíduo almeja a mudança em sua carreira, as tensões e a ansiedade são geralmente consideradas transitórias e toleráveis, como se fossem um pré-requisito para a obtenção futura de recompensas e benefícios. As transições entre cargos podem ser assim, consideradas como períodos em que os indivíduos são mais receptivos ao desenvolvimento e à socialização. São momentos nos quais os indivíduos estão mais bem dispostos a mudar, a adquirir novas habilidades interpessoais. Contudo, como podem perceber mais adiante, essa tensão da transição pode ser maior e mais exaustiva do que se imaginava e será necessário acostumar-se com suas imperfeições no dia-a-dia de trabalho. Pelas evidências, verifica-se que a ansiedade e a frustração excessiva podem inibir a adaptação e causar inclusive uma sub-realização (HILL, 1993).

Nesse contexto, marcado pela busca por realização, sucesso e aprovação, e no qual se deve comportar de acordo com as regras e objetivos organizacionais, surge como foi dito em seção anterior, o chamado “homem-camaleão”. Caldas e Tonelli (2000, p. 132) ressaltam que essa nova forma de personalidade produzida pela modernidade caracteriza-se por:

um indivíduo levado mais pela incerteza do que pelo pensamento ou pelo juízo; uma entidade dirigida por reação em vez de propósito; um cabide de

personagens, que constrói sua identidade dependendo da situação. Homens-camaleões são, ao mesmo tempo, mais flexíveis e mais vulneráveis à mudança; mais adaptáveis, mas também mais inseguros e, portanto, sempre mais tendentes ao comportamento modal, através de um processo mimético em geral desprovido de direção e julgamento de valor.

Carvalho e Grisci (2002, p.03) também utilizam esse termo e denominam o homem-camaleão como aquele sujeito que habita as organizações e que “...busca, na imitação do comportamento do outro e na auto-publicidade, uma forma de sobrevivência diante das mudanças constantes e velozes. Age de forma calculada, planejada e pouco autêntica, estabelecendo relacionamentos no qual o outro é visto como instrumento”.

Caldas e Tonelli (2000) ressaltam que, para acompanhar as demandas de um mundo tão competitivo e às exigências de ser um homem flexível e facilmente adaptável às novas circunstâncias, o indivíduo contemporâneo não pode ser apegado às tradições e independentemente do que sinta, ele deve apresentar sempre uma imagem positiva, forte, agressiva, de alguém que segue seguro o seu caminho, sem muito precisar dos outros. Não importa o que esse sujeito tenha enfrentado no passado ou mesmo o que venha a enfrentar no futuro, a imagem que deve passar é a de um sujeito seguro, mas que necessita ser igual aos outros, que precisa imitar o outro para sobreviver.

Nessa perspectiva, o sujeito-camaleão que hoje habita especialmente, mas não exclusivamente, as organizações é pressionado de um lado pela ansiedade e de outro pela busca por sucesso, mas não se pode dar o luxo de pensar ou viver os seus sentimentos. Na verdade, hoje eles não são ninguém, mas a qualquer momento podem se transformar em qualquer um... Entretanto, essa capacidade ou mesmo necessidade de transformação adaptativa pode apenas ser vivenciada ilusoriamente como manifestação de autonomia e liberdade. A identificação de um grupo seja com uma idéia, com um líder ou com uma cultura organizacional pode se dar de forma exagerada a ponto de essas pessoas perderem sua autonomia de pensamento, sua capacidade crítica e o seu verdadeiro ideal (CALDAS e TONELLI, 2000).

Assim sendo, o comportamento camaleônico é típico dos tempos atuais (CALDAS e TONELLI, 2000), é fruto de um capitalismo que impõe um estilo de vida massificador (CARVALHO e GRISCI, 2002). Os homens-camaleões são assim, “indivíduos produzidos à fornada” (grifo das autoras), que se deixam moldar por padrões universais do mercado de trabalho. São por um lado sujeitos adaptáveis ao sabor das demandas do mercado (CARVALHO e GRISCI, 2002), mas, por outro lado, são eles próprios, criadores desse

terreno marcado por pressões “racionais” e “econômicas” dos modismos gerenciais (CALDAS e TONELLI, 2000 – grifo dos autores).

E, nesse mercado, aqueles que não se adaptam, que não mudam suficientemente rápido ou que não conseguem sobreviver são excluídos. Assim, diante das incertezas, das angústias, das ansiedades provocadas nas organizações contemporâneas, parece não restar outra forma, para alguns indivíduos, senão, buscar nesses mecanismos adaptativos a melhor forma de defesa e sobrevivência. Esse parece ser um requisito organizacional obrigatório para o sucesso, mas resta saber se é a melhor opção (CALDAS e TONELLI, 2000).

Nessa esfera de análise, Pahl (1997, p.32) lembra que “as confusões quanto ao sucesso no trabalho, longe de reduzirem a ansiedade, agravam-na”, contribuindo para que muitos profissionais se tornem “escravos do sistema”, internalizem uma ideologia de autocoerção e sofram os impactos de uma sociedade competitiva.

A busca constante pela própria superação, o reconhecimento na empresa e o trabalho muitas vezes, incessante estão inseridos também na análise de Weber (1967) quanto ao espírito do capitalismo moderno. Nesse contexto, são valorizados a conduta e o tratamento racional, sistematizado, especializado, voltado ao ganho sistemático, ao impulso pelo lucro como recompensa legítima pelo trabalho árduo. O trabalho ganha evidência quando Weber (1967, p.50) ressalta que “o trabalho a serviço de uma organização racional para o abastecimento de bens materiais à humanidade, sem dúvida, tem-se apresentado sempre aos representantes do espírito do capitalismo como uma das mais importantes finalidades de sua vida profissional”. Dessa forma, o dever profissional se fundamenta na “ética social” da cultura capitalista, e é considerado uma obrigação que o indivíduo deve sentir com relação ao conteúdo de sua atividade profissional, não importando no que ela consiste. Existe aí, um sentimento de obrigação com o próprio trabalho que garantirá a salvação do indivíduo. Se o trabalho for “executado como um fim absoluto por si mesmo – como uma ‘vocação” (WEBER, 1967, p.39), o trabalhador poderá a vir a ser “o escolhido” por Deus. No caso dos *trainees*, quem sabe, “os escolhidos” pela empresa.

Nesse contexto, Weber (1967, p.47) ainda salienta que “quem não adaptar sua maneira de vida às condições de sucesso capitalista é sobrepujado ou, pelo menos, não pode ascender”. Na medida em que o indivíduo está envolvido nesse sistema, a empresa o obriga a se conformar às regras de ação capitalistas e quem se opuser a essas normas será economicamente eliminado. [...] “O trabalhador que não puder ou não quiser adaptar-se a elas será lançado à rua sem trabalho. Assim, o capitalismo, atualmente guiando a liderança da vida

econômica dos mais aptos – escolhe os empreendimentos e trabalhadores de que tiver necessidade” (WEBER, 1967, p.34).

O que se pode refletir em face dessa explanação é que, se da mesma forma em que os protestantes são “os escolhidos” por Deus por gerarem riqueza e darem tamanha ênfase ao trabalho, os *trainees*, ao serem “os escolhidos” pela empresa também deverão trabalhar incansavelmente para manterem ou honrarem o título de “o escolhido”. Ou mesmo, o que se pode refletir é se o *trainee* já foi de fato “escolhido” ou se necessita passar por todo um processo de socialização ao novo ambiente de trabalho, para ao fim de um ano, ser de fato “escolhido” pela empresa. O que se pergunta é que se para ter sucesso, o *trainee* deverá também, “doar o seu sangue” à empresa. Luz Filho e Garcia (1991, p.266), ainda questionam se “o sistema capitalista brasileiro permite que se pense em integração tendo-se a visão conjunta empresa funcionário”. E ainda, nesse contexto, resta saber o que a empresa tem feito pelos seus *trainees*, pelos seus “escolhidos”, como tem se dado o processo de socialização organizacional, uma vez que não basta apenas atrair os “melhores” profissionais, é necessário também saber como interagir, reter, estimular, orientar e conquistar esses indivíduos.

Nesse cenário, a administração da transição de membro externo para membro interno constitui uma responsabilidade conjunta do indivíduo e da organização (HILL, 1993). Logo, é preciso ter claro o que se espera desses indivíduos e o que eles esperam da empresa, o que cada um está disposto a realizar; enfim, é preciso que fique mais evidente qual é o “jogo de expectativas” presente em ambos os lados.

### 3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico, pretende-se realizar algumas considerações acerca da trajetória metodológica percorrida neste estudo, ou seja, os procedimentos de operacionalização empregados na condução da pesquisa. Para alcançar os objetivos que orientam a investigação e manter um relacionamento com o problema de pesquisa, serão aqui determinadas as informações necessárias, as fontes às quais recorrer e a maneira de analisá-las (LAVILLE e DIONNE, 1999).

#### 3.1- Método de Pesquisa e Tipo de Pesquisa

Para o desenvolvimento da dissertação optou-se por utilizar uma abordagem qualitativa, uma vez que, por meio desse método de pesquisa, busca-se alcançar uma interpretação e compreensão da realidade social, dos processos dinâmicos vividos por grupos sociais, a descrição da complexidade de determinado problema, a análise de certas variáveis e a compreensão do comportamento de indivíduos (RICHARDSON, 1999). No caso deste estudo, com essa abordagem, permite-se investigar e compreender o fenômeno social, entendido aqui, como o processo de socialização organizacional vivido por um grupo de profissionais contratados via programa de *trainees*.

De acordo com Vergara (2000), existem várias taxionomias e tipos de pesquisa que podem ser utilizados para a elaboração de uma dissertação. A autora propõe dois critérios básicos de classificação: um critério quanto aos fins e outro referente aos meios. Optou-se por utilizar, nesta dissertação, uma metodologia caracterizada quanto aos fins, pelo uso de uma pesquisa descritiva, visando-se à obtenção de informações sobre a população alvo de estudo, suas características, opiniões e atitudes, e sobre o fenômeno de socialização de *trainees*. (VERGARA, 2000; GIL, 1994).

Quanto aos meios de investigação, considerados adequados para o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa, foi utilizado o estudo de caso, a pesquisa bibliográfica e a investigação documental (VERGARA, 2000).

As características do estudo de caso se mostram adequadas aos objetivos a serem alcançados nesta pesquisa, uma vez que se entende que essa estratégia de investigação, se caracteriza pelo estudo de uma ou poucas unidades e com a qual se busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, apresentando um caráter de profundidade, amplitude e detalhamento. (YIN, 2001; LAVILLE e DIONNE,1999; GIL, 1994). Neste trabalho optou-se pelo estudo de caso único, ou seja, pelo estudo em uma única unidade, sendo caracterizada por uma empresa de grande porte que possui um programa de *trainee*.

A pesquisa bibliográfica teve utilidade, uma vez que se caracteriza pelo estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, teses, jornais e redes eletrônicas, entre outros meios relevantes (VERGARA, 2000; GIL, 1994). No caso da investigação documental, essa foi utilizada com o intuito de possibilitar a obtenção de informações destinadas à história da organização, assim como, aos aspectos formais referentes ao programa de *trainee* na empresa pesquisada. Pretendeu-se também, por meio dessa técnica, obter informações quanto à trajetória dos *trainees* na organização de modo a compreender o processo de socialização organizacional.

### **3.2- Universo e Amostra**

O universo de pesquisa para este estudo foi composto por empresas de renome e destaque nacional, com penetração expressiva nas comunidades em que atuam, e que possuem programas de *trainees* há pelo menos três anos. A determinação desse período de tempo justifica-se pelo fato de, considerarmos importante que haja um mínimo de experiência na condução desse tipo de programa por parte da organização e dos *trainees*. Com base neste universo, foi selecionada uma empresa de grande porte, do interior de São Paulo para realização da pesquisa.

A amostra foi do tipo não-probabilística, selecionada por acessibilidade, composta pelos principais responsáveis pela condução do programa na empresa e por um grupo de profissionais contratados via programa de *trainee* que estava realizando suas funções em um período de seis meses a um ano em seus setores de trabalho na organização. Esse período foi delimitado por acreditarmos que o profissional poderia ainda se encontrar em um processo de adaptação e ao mesmo tempo, poderia relatar sua experiência ao longo do processo de

treinamento e na iniciação à nova função, sendo possível, então, captar, como vinha ocorrendo, o processo de socialização organizacional desde o processo seletivo até o presente momento.

Foi perguntado à equipe responsável pelo programa de *trainee* se haveria alguma imposição para a formação da amostra. Nenhuma limitação foi imposta e teve-se livre acesso aos profissionais. O único pedido feito pelo gerente responsável pelo programa de *trainee* da empresa foi que as entrevistas ocorressem fora do horário e do local de trabalho. Dessa forma, as entrevistas foram realizadas em local sugerido pelos entrevistados, para que os mesmos pudessem se sentir mais confiantes e mais confortáveis.

A amostra composta pelos principais responsáveis pela condução do programa de *trainee* na empresa foi necessária, uma vez que se julgou oportuno conhecer, por meio do relato desses profissionais, como a empresa vinha conduzindo o processo de socialização dos seus *trainees*, quais eram suas expectativas sobre esse grupo e como essa organização vinha se posicionando em relação ao programa de treinamento.

No total foi possível constituir uma amostra composta por 14 profissionais contratados via programa de *trainee*, entre os quais 11 são homens e 3 são mulheres, e uma amostra composta por 4 profissionais pertencentes à equipe responsável pela coordenação e condução do programa na empresa. Entre estes 4 profissionais, destaca-se o gerente responsável pelo programa de *trainee* da empresa.

Infelizmente não foi possível realizar entrevistas com aqueles *trainees* que deixaram a organização durante o período de treinamento. Tal fato tornou-se inviável, tendo em vista que o programa de *trainee* da empresa pesquisada possui abrangência nacional e, quando o *trainee* deixa a empresa, ele acaba retornando para sua cidade de origem, impossibilitando um contato direto com ele. Além disso, de acordo com informações da equipe responsável pelo programa na empresa, houve apenas alguns poucos casos de desistência, logo acredita-se que tal fato não venha a constituir uma limitação real para o presente estudo.

### 3.3- Coleta de Dados

Conjuntamente à análise documental, utilizou-se principalmente como técnica para a coleta de dados, o uso de entrevistas coletivas com os responsáveis pelo programa de *trainee* e o uso de entrevistas individuais com os profissionais contratados pela empresa via programa de *trainee*. Todas as entrevistas tiveram roteiros semi-estruturados, que podem ser consultados nos anexos B e C desta dissertação. A escolha do método de entrevista semi-estruturada se deve à sua flexibilidade, uma vez que permite ao entrevistador acrescentar perguntas de esclarecimento, reformular perguntas para atender às necessidades dos entrevistados e mudar a ordem das perguntas em função das respostas obtidas visando a assegurar maior coerência. Além disso, por permitir um contato mais próximo entre entrevistador e entrevistado, o método favorece a exploração em profundidade de seus saberes, suas representações, suas crenças e valores (LAVILLE e DIONNE, 1999).

O roteiro para a realização das entrevistas semi-estruturadas foi organizado tendo como base os objetivos propostos e os campos teóricos visitados nesta pesquisa, de forma a proporcionar sempre uma sintonia e interligação entre a apresentação e análise dos dados, aquilo que foi estudado, e os propósitos desta dissertação. Pelos QUADROS 4 e 5 a seguir, pode-se ter uma idéia clara da elaboração dos roteiros das entrevistas.

**QUADRO 4**  
**Esquema de Elaboração de Roteiro de Entrevista com Profissionais Contratados via Programa de *Trainees***

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Embasamento Teórico</b>
Conhecer as expectativas e/ou frustrações dos profissionais contratados via programas de <i>trainees</i> acerca do programa de treinamento, da empresa e de seu desenvolvimento profissional.	<i>Trainee</i> : uma tentativa de definição  Perguntas de Esteio	Silva (1998); Motta (1993); Oliveira (1996); Hill (1993); Luz Filho e Garcia (1991); Lodi (1968); Pahl (1997); Pagés et al (1993); Carvalho e Grisci (2002); Caldas e Tonelli (2000); Weber (1967); Rittner (1999); Moreira (1997); Zakir (1999); Pinheiro (2004); Caldas (1999); Costa (1994 e 1995); Crainer e Dearlove (2000); Salomam (1994); Shinyashiki (2000); Sarsur et al (2003); Salibi Neto (2001); Blecher (2001); Sarsur (1999); Abreu et al (2004).
Identificar e analisar os principais eventos vivenciados pelos profissionais contratados via programas de <i>trainee</i> em seu processo de socialização na organização.	Os Eventos da Socialização: A) Socialização Antecipatória B) O Encontro C) Sinais de Aceitação Mútua	Wanous (1992); Feldmam (1976); Buchanan (1974); Porte – Lawler – Hackmam (1975); Schein (1978); Vam Gennepe (1978).
Conhecer as práticas de retenção de novatos adotadas na organização.	C) Sinais de Aceitação Mútua C1) Práticas de retenção: fatores que influenciam a permanência do profissional na organização	Silva (1998); Motta (1993); Oliveira (1996); Hill (1993); Luz Filho e Garcia (1991); Lodi (1968); Pahl (1997); Pagés et al (1993); Carvalho e Grisci (2002); Caldas e Tonelli (2000); Weber (1967).
Identificar as principais facilidades e dificuldades encontradas pelos profissionais contratados via programas de <i>trainees</i> e pela equipe responsável pelo programa no decorrer da realização do programa de treinamento e após a alocação dos <i>trainees</i> em seus novos postos de trabalho.	Principais sinais de dificuldades ao longo do programa e após alocação no setor de trabalho  Principais sinais de facilidades ao longo do programa e após alocação no setor de trabalho  Demais variáveis de análise	Oliveira (1996); Sarsur et al (2003); Costa (1994 e 1995); Van Maanen (1996); Moreira (1997); Luz Filho e Garcia (1991); Berger e Luckmann (2002); Hebden (1986); Hill (1993); Morrison (1993); Schein (1988).
Identificar e analisar as estratégias de socialização utilizadas pela organização	Estratégias de Socialização Organizacional  Demais variáveis de análise	Van Maanen (1996).

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

**QUADRO 5**  
**Esquema de Elaboração de Roteiro de Entrevista com Equipe Responsável pelo Programa de**  
***Trainee* da Organização**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Embasamento Teórico</b>
Conhecer o Programa de <i>Trainee</i> da organização considerando sua formulação, objetivos, características e estratégias de recrutamento, seleção, treinamento, planejamento de carreira, acompanhamento e avaliação.	Formulação, Expectativas e Percepção sobre o Programa de <i>Trainee</i>	Oliveira (1996); Hill (1993); Carvalho e Grisci (2002); Rittner (1999); Moreira (1997); Zakir (1999); Costa (1994 e 1995); Sarsur et al (2003); Abreu et al (2004).
Conhecer as expectativas e percepções da equipe responsável pela coordenação e condução do programa de <i>trainee</i> a cerca do desenvolvimento do programa de treinamento e dos <i>trainees</i> .	Formulação, Expectativas e Percepção sobre o Programa de <i>Trainee</i>  Expectativas e Percepções sobre o <i>Trainee</i>	Silva (1998); Motta (1993); Oliveira (1996); Hill (1993); Luz Filho e Garcia (1991); Lodi (1968); Pahl (1997); Pagés et al (1993); Carvalho e Grisci (2002); Caldas e Tonelli (2000); Weber (1967); Rittner (1999); Moreira (1997); Zakir (1999); Pinheiro (2004); Caldas (1999); Costa (1994 e 1995); Crainer e Dearlove (2000); Salomam (1994); Shinyashiki (2000); Sarsur et al (2003); Salibi Neto (2001); Blecher (2001); Sarsur (1999); Abreu et al (2004).
Identificar as principais facilidades e dificuldades encontradas pelos profissionais contratados via programas de <i>trainees</i> e pela equipe responsável pelo programa no decorrer da realização do programa de treinamento e após a alocação dos <i>trainees</i> em seus novos postos de trabalho.	Formulação, Expectativas e Percepção sobre o Programa de <i>Trainee</i>  O Processo de Socialização Organizacional	Oliveira (1996); Sarsur et al (2003); Costa (1994 e 1995); Van Maanen (1996); Moreira (1997); Luz Filho e Garcia (1991); Berger e Luckmann (2002); Hebden (1986); Hill (1993); Morrison (1993); Schein (1988).  Berger e Luckmann (2002); Motta (1993); Hebden (1986); Shinyashiki (2000); Feldman (1976); Luz Filho e Garcia (1991); Schein (1985 e 1988); Van Maanen (1996); Chão et al (1994); Pagés et al (1993).
Conhecer as práticas de retenção de novatos adotadas na organização.	O Processo de Socialização Organizacional  Expectativas e Percepções sobre o <i>Trainee</i>	Berger e Luckmann (2002); Motta (1993); Hebden (1986); Shinyashiki (2000); Feldman (1976); Luz Filho e Garcia (1991); Schein (1985 e 1988); Van Maanen (1996); Chão et al (1994); Pagés et al (1993).

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Ao adotar o método de entrevista semi-estruturada, percebeu-se que as entrevistas transcorreram, muitas vezes, em tom de confiança e em alguns casos, em tom de desabafo. Enquanto algumas entrevistas foram mais leves, outras foram bem pesadas, demonstrando uma frustração e decepção do profissional com a empresa. Mesmo apresentando um caráter sigiloso, percebeu-se um tom de confiança dos profissionais durante a pesquisa, fato que ficou

também evidenciado na disposição dos entrevistados em relatar com riqueza os pontos ocorridos ao longo do programa de *trainee* e após o posicionamento no setor de trabalho.

Ao todo foram gravadas 17 fitas de 90 minutos cada, totalizando 1.530 minutos de gravação e mais de 300 folhas de transcrição. Posteriormente à gravação, todas as fitas foram transcritas de modo a facilitar a análise dos dados.

Apesar da interação mais estreita com os entrevistados, ressalta-se que na condução das entrevistas, tentou-se mostrar atento às diferenças de modos de comunicação entre investigadores e entrevistados, para que não ocorressem nesse processo, determinadas distorções. (THIOLLENT, 1981).

### **3.4- Tratamento e Análise dos Dados**

Na análise de comunicações, devem ser utilizados determinados mecanismos para encontrar, em dados obtidos por meio de entrevistas, mensagens e documentos em geral, informações para explicar e revelar os fenômenos investigados (CAPPELLE, MELO e GONÇALVES, 2003).

Na presente pesquisa, a técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977, p. 42), caracteriza-se por ser:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo pode ser eficaz nesta pesquisa, uma vez que propicia, segundo Ricardson (1999), o estudo e a compreensão das características da comunicação, do homem, de sua história, de seu pensamento, sua arte e instituições. É uma forma de estudar a interação entre indivíduos e compreender melhor o discurso, extraindo daí, os momentos mais importantes.

Entre as diversas técnicas desenvolvidas na análise de conteúdo para decifrar e compreender o sentido das comunicações, utilizou-se, principalmente, a análise temática ou

categorial a qual consiste na realização de operações de desmembramento do texto em diversas unidades temáticas ou categorias de análise (BARDIN, 1977).

Procedimentos metodológicos adotados no NURTEG<sup>17</sup>, sob a coordenação e orientação da professora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, também foram utilizados para o tratamento e análise dos dados. Dentre esses procedimentos, destaca-se a elaboração e análise de tabelas nas quais se observa a discriminação de certos itens que puderam ser mencionados livremente pelos profissionais que passaram pelo programa de *trainee* da empresa pesquisada. Ressalta-se que, para a confecção dessas tabelas, não foi oferecida opção de resposta aos entrevistados, podendo ser possível a eles apresentar mais de uma alternativa de resposta.

Na seqüência deste trabalho, são apresentados os resultados e a análise dos dados coletados na fase de operacionalização desta pesquisa.

---

<sup>17</sup> NURTEG – Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão do CEPEAD/FACE/UFMG.

## 4- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

À luz das informações coletadas, e tendo como guia norteador o objetivo principal desta pesquisa, este capítulo foi desenvolvido apresentando-se inicialmente uma breve caracterização da empresa pesquisada e de seu programa de *trainee* para, em seguida, aprofundar-se na análise sobre o processo de socialização organizacional de profissionais contratados via programa de *trainee*.

### 4.1- Caracterizando a Empresa Pesquisada

As informações apresentadas abaixo foram todas coletadas do site da empresa pesquisada e fornecidas pela equipe responsável pela condução do programa de *trainee* da organização.

Em função do pedido da empresa em manter o seu nome em sigilo, será utilizado nesta dissertação, por uma questão ética, o nome fictício de “Colônia<sup>18</sup>” em todos os momentos que se fizer qualquer referência à empresa pesquisada. Dessa forma, tentaremos manter o anonimato da empresa e a privacidade dos sujeitos entrevistados.

A Colônia foi fundada em 1969, em uma cidade do interior de São Paulo, como empresa estatal de capital misto e foi privatizada em 1994. Atualmente é uma das maiores empresas do mundo no segmento em que opera.

O negócio da empresa é satisfazer seus clientes no mercado em que atua com soluções competitivas e inovadoras de elevado padrão tecnológico, atendendo com plena satisfação às suas necessidades, maximizando os resultados dos acionistas e promovendo o desenvolvimento de seus empregados e das comunidades onde atua.

Como visão, a empresa apresenta que continuará a crescer para ser uma das principais forças globais dos mercados nos quais atua, líder nos seus segmentos de atuação e reconhecida pelos níveis de excelência em sua ação empresarial.

---

<sup>18</sup> Como consta no Dicionário Aurélio, “Colônia” pode significar um agrupamento de pessoas; um agrupamento de organismos em estreita interação; a posse de um Estado. No caso deste trabalho, utilizamos a metáfora de “Colônia” para designar uma empresa repleta de jovens profissionais que vivenciam o processo de socialização.

Assim, a Política da empresa Colônia é prover total satisfação do cliente por meio de produtos e serviços que atendam e mesmo superem as necessidades e expectativas desses clientes. Esses produtos e serviços devem ser de utilidade e importância para o cliente e devem atender aos mais atualizados padrões de qualidade e integridade. Como suporte a essa política associam-se as seguintes diretrizes gerais: projetar, produzir e suportar produtos com qualidade intrínseca e segurança adequada; focar as atividades em ações preventivas; garantir que todos os empregados conheçam, entendam e obedeçam aos requisitos da qualidade em seu trabalho, de uma maneira responsável; garantir as melhores práticas ambientais, de saúde e segurança no trabalho; eliminar os desperdícios e tudo que não agrega valor; garantir melhoria contínua de todos os processos do negócio pelo envolvimento de pessoas e times em todos os níveis com foco na satisfação do cliente; e focalizar o ser humano como ente fundamental de todo o processo de evolução da empresa.

Atualmente a Colônia tem uma base global de clientes e importantes parceiros de renome mundial, o que resulta em significativa participação no mercado. Entre os anos de 1999 e 2001 foi a maior exportadora brasileira e em 2002, 2003 e 2004 ficou como a segunda maior exportadora. Seu capital está distribuído num total de 717.955.474 ações, sendo 242.544.448 ações ordinárias (34,0%) e 475.411.026 ações preferenciais (66,0%). De acordo com o último resultado divulgado no site da empresa em 27/12/2004, a receita bruta em 2004 foi de R\$7.591 milhões e o lucro líquido foi de R\$974 milhões.

Pelos últimos dados, também informa-se que a Colônia conta hoje com mais de 14.500 empregados e contribui para a geração de mais de 3.000 empregos indiretos. Desse número total de empregados, 95% se encontram no Brasil. A empresa conta com 5 unidades operacionais no Brasil e 5 subsidiárias espalhadas em outros países.

A área de Recursos Humanos da Colônia tem como meta contribuir com a empresa no alcance e na superação dos desafios decorrentes do crescimento acelerado e da internacionalização da empresa, por meio da condução otimizada e integrada de processos de suprimento, qualificação e manutenção de pessoal, tendo como referências: o posicionamento estratégico da empresa; a preservação da cultura e da identidade; a imagem corporativa no Brasil e no exterior; a agregação contínua de novas competências; a necessidade de obtenção de ganhos de produtividade e redução de prazos; a qualidade do produto e serviços prestados aos clientes; e o valor do capital humano atual e a pressão dos novos desafios.

A Colônia ainda desenvolve projetos sociais por meio do seu Instituto de Educação e Pesquisa. O Instituto procura sempre atender àquilo que as comunidades vêm como

prioridade, seus projetos têm compromisso primordial com a qualidade e suas ações são de natureza transformadora, inovadora, indutora, abrangente e auto-sustentável.

Vale ainda dizer, que nos últimos anos, a empresa Colônia vem investindo em seu programa de *trainees* de forma a suprir sua necessidade de mão-de-obra qualificada e especializada e, ao mesmo tempo, perpetuar seus principais valores aos novos empregados, como poderá ser visto a seguir.

#### **4.2- Caracterizando o Programa de *Trainee***

Neste tópico pretende-se apresentar as principais características do programa de *trainee* da empresa pesquisada. As informações que servem de base para essa caracterização foram fornecidas pela equipe responsável pela condução e coordenação do programa de *trainee* na empresa (denominada aqui com a sigla EPT – Equipe do Programa de *Trainee*). Para essa caracterização também foram utilizadas informações do site da organização e de jornais de circulação interna dessa empresa. Ressalta-se que nessa etapa do trabalho, não serão consideradas ainda as informações obtidas com os jovens profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa.

##### **4.2.1- Características Gerais e Algumas Particularidades**

O programa da empresa existe desde 2001 e foi criado uma vez que, no mercado brasileiro, a oferta de profissionais voltados para a área de engenharia do principal produto da empresa não é suficiente para atender a sua demanda. Dessa forma, o objetivo do programa é suprir as necessidades de mão-de-obra de engenharia altamente especializada para a organização, voltando-se para uma capacitação acelerada, personalizada e flexível que, além de focar na qualificação técnica dos jovens engenheiros, busca também transmitir conceitos de gestão e de trabalho em equipe.

As diretrizes defendidas pelo programa segundo a equipe coordenadora são: especializar em matérias de conteúdo técnico, integrar esse conhecimento ao uso de sólidas ferramentas de participação em times multidisciplinares de projeto; procurar desenvolver a capacidade de projeto em sintonia com a visão de negócios e necessidades do cliente; desenvolver as competências para visão sistêmica, capacidade de interfaceamento, confiança para novos desafios, técnicas de apresentação, comunicação, relacionamento interpessoal e ética; assim como um melhor conhecimento da cultura, das pessoas e organização da empresa.

Para a equipe coordenadora, estas diretrizes também representam os valores a serem transmitidos aos *trainees* ao longo do programa.

Como consta no site da empresa, o perfil requerido do engenheiro de empresa que disputa em um mercado de alta tecnologia deve passar não somente pela alta qualificação técnica, mas também englobar a capacidade de compor-se em times de projeto, de trabalhar em parceria, exigindo assim, um desenvolvimento de competências individuais, interpessoais e também de negócios.

O programa adquire relevância uma vez que se acredita na importância dos talentos humanos para atuarem nas áreas estratégicas e de negócios da organização, para assumirem cargos técnicos e de liderança, atingindo também seu pleno potencial e o exercício da criatividade para vencer desafios. Tal fato, pode ser exemplificado em relato do diretor-presidente da organização:

Profissionais altamente qualificados são uma das forças competitivas da empresa e um dos pilares do negócio. (Diretor-presidente / Jornal interno)

No ano em que o programa foi criado, houve o ingresso de uma turma de *trainees*. Já em 2002, uma primeira turma entrou em março e uma segunda turma foi selecionada em julho. No ano de 2003 houve novamente o ingresso de uma nova turma e até julho de 2004 uma outra turma já havia entrado no programa. Dessa forma, até meados de 2004, 5 turmas com cerca de 90 candidatos em cada uma, já haviam sido selecionadas. Segundo o gerente responsável pelo programa, o número de candidatos e de turmas geralmente é definido no início de cada ano e irá depender da demanda dos diversos departamentos da organização. Atualmente a empresa conta com mais de 3000 mil engenheiros de um quadro de aproximadamente 14.500 pessoas e a previsão é de que, para os próximos anos a empresa continue a agregar novos profissionais. Outro dado também interessante é que entre

remuneração dos participantes, investimentos e pagamento de cursos, até o fim do ano de 2002, a organização já havia aplicado recursos da ordem de US\$8,5 milhões<sup>19</sup> no programa.

Um ponto importante e que merece ser destacado é que o programa da empresa apresenta certas particularidades que o tornam muito interessante, quando comparado com programas de *trainees* de outras empresas. A principal particularidade desse programa é que ele não apresenta um foco gerencial, mas sim um foco técnico / especialista, mas que não deixa de ter uma dimensão estratégica para a organização. As áreas de formação que o programa busca são, desta forma, voltadas para a engenharia. O que se observa é que muitas empresas contratam *trainees* com o objetivo de alocá-los em posições gerenciais logo após o término do programa (Moreira, 1997). Esse não é o objetivo do programa de *trainee* da empresa Colônia, apesar de se ter em mente que a formação de futuros líderes é um fator muito importante, mesmo que apenas uma pequena porcentagem desses profissionais venha a assumir cargos de gerência na organização.

Um outro ponto que diferencia o programa de *trainee* é a sua duração. Ao contrário de durar em média um ano, como a maioria dos programas de *trainees* observados no mercado, o presente programa tem duração de 18 meses, com dedicação integral por parte dos *trainees*. Dessa forma, somente após o término dos 18 meses, é que os novos engenheiros são alocados definitivamente em seus postos de trabalho.

Como poderá ser visto mais adiante, o programa também se diferencia por proporcionar ao seu final, um reconhecimento acadêmico, ou seja, um mestrado profissionalizante que ocorre em uma parceria da empresa com um renomado instituto de pesquisa no Brasil. Algumas universidades como Unicamp, universidades federais de Pernambuco, Paraná, Santa Catarina e a PUC do Rio de Janeiro também firmaram convênios com a empresa no âmbito do programa de *trainee* com o intuito de sua maior difusão e ampliação do alcance de sua ação por todo o país, além do intercâmbio entre empresa e universidades.

Como já foi visto, não existe um conceito único e absoluto sobre o que venha a ser um programa de *trainee* (Moreira, 1997). De forma geral, a característica comum a esses programas, e que é adotada nesta dissertação, é que todos eles são programas de treinamento em início de carreira para jovens profissionais. São programas que visam também a encurtar o espaço de tempo para a formação desses jovens, ampliar e renovar a força de trabalho e

---

<sup>19</sup> Informação coletada no site da empresa

constituir uma estratégia na busca de vantagem competitiva para a organização (COSTA, 1994; OLIVEIRA, 1996; MOREIRA, 1997; RITTNER, 1999). Sendo assim, essas características vêm sendo apresentadas de fato pela empresa na constituição de seu programa.

#### **4.2.2- O Processo de Recrutamento e Seleção**

A etapa de recrutamento e seleção geralmente é bastante longa, podendo durar até cinco meses. É um processo marcado por diversas etapas de caráter eliminatório, e que pode também ser considerado como bastante concorrido. De acordo com dados da empresa, no primeiro processo seletivo concorreram mais de 9.000 candidatos de todo o Brasil, dentre os quais foram selecionados cerca de 100 *trainees*.

O processo de recrutamento ocorre em nível nacional. Geralmente são afixados cartazes nas principais universidades do país, ou naquelas consideradas de primeira linha como lembra Silva (1998), com o intuito de divulgar o programa e captar a atenção dos “melhores” profissionais. Em alguns casos, membros da equipe responsável pelo programa também realizam palestras em algumas universidades, complementando o processo de recrutamento.

A primeira fase do processo seletivo ocorre com a inscrição dos candidatos via site da empresa. Nessa etapa, alguns requisitos já são considerados fundamentais para a continuidade no processo. Assim, é necessário que o candidato tenha sólidos conhecimentos em inglês e informática e que tenha concluído seu curso de graduação há, no máximo, dois anos. Entretanto, os candidatos que estejam participando ou tenham concluído cursos de pós-graduação nesse mesmo período também poderão participar do processo seletivo. Nessa fase, também já são especificadas pela empresa, as áreas de formação requeridas. São elas: engenharia aeronáutica, civil, de computação, de materiais, de sistemas, elétrica, eletrônica, mecânica, mecatrônica, metalúrgica, naval ou outras modalidades relacionadas a essas áreas.

Após a análise do currículo do candidato, a empresa seleciona aqueles que atendem, a princípio, os requisitos para a entrada no programa. Dessa forma, os candidatos selecionados passam para a próxima etapa que constitui os “testes preliminares” de inglês via internet.

Após uma pré-seleção pela empresa, os candidatos que permanecem passam em seguida, para a fase de realização das provas técnicas de engenharia e novamente uma outra prova de inglês. Segundo responsável pela coordenação do programa, a prova técnica serve justamente para tentar evidenciar se o candidato gosta e tem facilidades em trabalhar no ramo de engenharia, em uma função mais técnica e não necessariamente gerencial. Nessa nova etapa do processo seletivo, as provas não são mais realizadas via internet, mas sim em diversas cidades do país, como é o caso de Natal, Fortaleza, Recife, Brasília, Belo Horizonte, Vitória, Rio de Janeiro, São José dos Campos, Florianópolis e Porto Alegre. Esse fato vem a demonstrar que o programa ocorre em nível nacional.

Finalizada essa fase, tem-se, em seguida, a etapa das dinâmicas de grupo que também são realizadas em diversas cidades do país. Os candidatos que passarem por essa etapa deverão ainda participar de entrevistas, só que agora, na cidade onde é a sede da empresa. O objetivo das dinâmicas em grupo, de acordo com relatos do coordenador do programa, é verificar a capacidade do candidato em comunicar seus planos, a consistência desses planos com o interesse da empresa, os dados particulares do *curriculum vitae* do profissional, enfim, o perfil de trabalho em que o candidato se enquadra.

Durante todo esse momento tenta-se buscar candidatos que gostam e que apresentam facilidade em trabalhar com a área técnica, como exemplificado em relato de membro da equipe de coordenação do programa de *trainee*:

Por isso, no processo seletivo, a gente quer pessoas que gostem de trabalhar com engenharia, com desenvolvimento de produto; pois é isso que vai prendê-lo aqui. Não queremos criar expectativas que não é o foco do nosso programa. (EPT2)

O candidato que consegue passar por todo este extenso processo seletivo e entrar na empresa recebe remuneração e benefícios como alimentação, plano de saúde, curso de inglês ao longo do programa e auxílio transporte. A lista dos aprovados só é divulgada após a análise dos gestores das diversas áreas sobre o currículo e informações a respeito do candidato. Dessa forma, geralmente, após cinco meses do início do processo de seleção são divulgados os nomes dos “escolhidos” pela empresa.

### 4.2.3- Atividades de Integração

As atividades de integração com a empresa ocorrem principalmente por meio de contato pessoal com a equipe da coordenação do programa, conforme observado em relato abaixo:

A integração acontece de forma natural, mas com nossa assistência. Devemos considerar que eles estão em dedicação integral, em contato constante por meio de trabalhos em equipe, o que facilita essa integração. (EPT3)

A integração também ocorre mediante visitas à fábrica e por meio de palestras sobre os valores da organização, sua missão e orientação ética dos negócios, palestras sobre o funcionamento de programas e de planos de saúde, planos de aposentadoria, planos de carreira, cargos, salários e benefícios sociais e palestras sobre as normas gerais de administração de pessoal. Um grande avanço ocorre também na fase de realização do projeto, pois é nessa fase que os novatos acabam tendo um maior contato com os mentores que são, em sua maioria, os especialistas das diversas áreas da empresa.

### 4.2.4- O conteúdo de formação e de capacitação

O programa de *trainee* da empresa tem como foco principal o desenvolvimento de profissionais que possuam grande interesse em evoluir na carreira técnica para sua utilização direta no desenvolvimento de projetos e processos produtivos da empresa.

Os aprovados passam por um processo de treinamento abrangente, resultante de uma combinação de aulas teóricas e experiências práticas e contam ainda com uma infra-estrutura composta de um *notebook* para cada aluno, instalações de videoconferência para aulas à distância, salas de estudo e amplo apoio de ferramentas computacionais para uso no processo de aprendizagem.

São 18 meses de treinamento, totalizando um volume de 3.000 horas de instrução, ou seja, cada *trainee* tem 1.000 horas de aula dependendo da sua especialidade, mais 1.600 horas para realização do projeto e 400 horas para realização das atividades voltadas ao

desenvolvimento da dissertação. Dessa forma, o programa basicamente se divide em três grandes fases:

A primeira fase, que dura cerca de três meses, é marcada pela ambientação e homogeneização aos fundamentos de engenharia do ramo da empresa e da cultura organizacional. É um momento no qual todos os *trainees* participam juntos. Nessa fase há palestras e treinamentos voltados para assuntos como estratégias de mercado, desenvolvimento de planos de negócios, marketing, trabalho em equipe, técnicas de apresentação, gerenciamento do tempo e como aprender a ouvir, entre outras temáticas.

Na segunda fase, os *trainees* se especializam em áreas tecnológicas. É um momento em que estão separados em grupos de acordo com a área de interesse escolhida. Nessa fase, que dura cerca de seis meses, os novatos participam de aulas presenciais ministradas por renomados professores oriundos principalmente de um instituto de pesquisa brasileiro, e especialistas nacionais e estrangeiros. Ao longo das aulas, os *trainees* são também submetidos a provas e devem ter um bom desempenho para garantir sua continuidade no programa. Todo o material didático é cedido por meio de *notebooks* de forma que cada aluno possa ter acesso a tudo o que for necessário para dar continuidade aos seus estudos a qualquer horário ou lugar.

A terceira fase ocorre ao fim dos últimos nove meses, quando os *trainees* voltam a se unir para a realização de um projeto em times multidisciplinares. Nesse caso, são formados grandes grupos compostos por *trainees*, oriundos das diferentes áreas de especialização. Essa etapa é a do “projeto-desafio” no qual cada grupo deverá desenvolver um projeto do principal produto da empresa. É um momento no qual os *trainees* aprendem a ter uma visão do todo, sobre o principal produto da empresa, sua fabricação, as tecnologias envolvidas, a venda e divulgação no mercado e os principais concorrentes, entre outros fatores. Além disso, é também um momento no qual eles devem aprender a trabalhar em grupo, determinando as funções de cada membro, a escolha de um líder e das pessoas mais indicadas para realização das apresentações. Não só o relacionamento interno entre os membros de cada equipe é levado em consideração, mas também a forma como cada grupo se relaciona com os demais grupos de projeto e com os funcionários da empresa, de forma geral.

Nessa etapa, há também a presença de um tutor que orienta e acompanha mais de perto cada grupo, em especial. A equipe de recursos humanos, responsável pela coordenação do programa de *trainee*, também está a todo momento oferecendo suporte e acompanhando o desempenho e desenvolvimento dos diferentes grupos de projeto.

Ao fim desse período, cada grupo tem que entregar um relatório e realizar uma apresentação contendo todas as etapas e detalhes do desenvolvimento do produto. Nessa ocasião, vários profissionais, muitas vezes, da alta hierarquia da empresa fazem parte da platéia da apresentação.

A realização da dissertação necessária ao cumprimento dos requisitos acadêmicos é também desenvolvida, de forma integrada nessa última fase do programa.

De acordo com a escolha do tema de pesquisa, cada *trainee* conta com a orientação de um profissional capacitado da própria empresa e com a orientação de um professor/pesquisador do instituto de pesquisa com o qual a empresa fez parceria.

Ao concluírem o programa, e após a defesa da dissertação, cada participante obterá, então, o reconhecimento acadêmico de um mestrado profissionalizante.

É válido ressaltar que mesmo que a empresa forneça todo esse treinamento e ainda um mestrado profissionalizando não há nenhum contrato formal que exija a permanência dos *trainees* na organização. O que acontece é apenas um contrato informal, não escrito, no qual é ressaltado a expectativa de que os *trainees* fiquem no mínimo dois anos na empresa após o término do programa. Segundo membro da equipe responsável pela condução do programa, salienta-se, a todo momento aos *trainees*, o quanto a empresa investe em sua formação e como isto constitui um fator tão precioso. Procura-se deixar claro que a empresa não está investindo à toa.

Essa situação parece ir ao encontro daquilo que Pimenta (1999) salienta. A autora deixa claro que os trabalhadores precisam ser educados e treinados, em uma perspectiva de aproveitamento máximo de suas potencialidades, já que eles poderão criar e implementar avanços e soluções diferenciadas para a organização.

#### **4.2.5- Planejamento e Expectativas de Carreira**

Como já foi dito anteriormente, o programa de *trainee* da empresa não apresenta um foco de formação de gerentes, mas sim um foco de formação de engenheiros, sem se esquecer do perfil de liderança. De acordo com o responsável pelo programa na empresa, tem-se uma idéia de que apenas cerca 2 % a 4% desses jovens engenheiros se tornarão gerentes no futuro.

Após o término do programa, a posição que o novato ocupará na empresa é a de “engenheiro de desenvolvimento de produto”, mas não em uma posição inicial, como se fosse um engenheiro recém-formado. Ao contrário, o profissional contratado via programa de *trainee*, já ocupa certa posição de destaque na escala da empresa, justamente por ter passado por um extenso treinamento.

O gerente responsável pelo programa relata que devido à preparação que mescla teoria e prática, o *trainee* sai do programa com um avanço/vantagem de cerca de 3 a 3,5 anos de experiência profissional quando comparado com seus colegas de trabalho, em início de carreira, mas que não entraram na empresa via programa de *trainee*. Assim, o período de 18 meses vivenciado durante o programa de treinamento corresponde, de forma geral, a um período de 3 anos a 3,5 anos de experiência profissional. Dessa forma, o novo engenheiro acaba avançando de forma mais rápida na escala de experiência profissional e no início de sua carreira na organização.

Após esse primeiro avanço na carreira, o profissional seguirá conforme o plano de carreira proposto pela empresa. Ressalta-se que existe na organização, o plano de carreira em Y, mas como já salientado, apenas uma pequena porcentagem se tornará gerente.

#### **4.2.6- Acompanhamento e Avaliação**

O acompanhamento dos *trainees* acontece levando-se em consideração tanto a parte técnica como a parte comportamental e pode ser considerado pela equipe responsável pelo programa como uma forma de validar o processo seletivo. Esse acompanhamento é feito principalmente pela equipe de recursos humanos, responsável pela condução e coordenação do programa de *trainee* na empresa.

Enquanto os *trainees* estão participando do programa, o acompanhamento do desempenho técnico acontece por meio das avaliações das notas que os *trainees* apresentam nas provas. Há uma pontuação mínima que o *trainee* deve manter para continuar no programa. Com relação à parte comportamental, é avaliado continuamente o relacionamento do *trainee* com seus colegas, com os professores, com os coordenadores do programa e com outros funcionários da empresa. Geralmente o diagnóstico de avaliação e o feedback da

equipe coordenadora do programa com relação ao desempenho dos *trainees* são feitos em grupo. Não há como ter entrevistas individuais em função do grande número de *trainees*.

Há ainda o acompanhamento e a avaliação relativa ao trabalho em equipe, quando os *trainees* se juntam para formar os grupos do desenvolvimento do projeto-desafio. Nessa fase, eles passam por uma avaliação de desempenho e há ainda a presença de um tutor para orientar cada grupo de projeto.

Após a alocação do *trainee* em seu novo posto de trabalho, a equipe responsável pelo desenvolvimento do programa continua a fazer uma avaliação desses profissionais. Na verdade, o acompanhamento e a avaliação acontecem de quatro em quatro meses, mas são realizados pelos gerentes das áreas na qual os “*ex-trainees*” se encontram, e somente após um ano é que a equipe de recursos humanos, responsável pelo desenvolvimento do programa, consolida essa avaliação.

De acordo com a equipe coordenadora do programa, os resultados de avaliação têm sido compatíveis com os objetivos do programa, confirmando a expectativa de que os engenheiros ingressos pelo programa estavam com uma maturidade profissional equivalente a 3 ou 3,5 anos. A princípio, o resultado positivo pode também ser evidenciado com o baixo índice de rotatividade do programa, que tem girado apenas em torno de 3% a 4%. Até o momento, as desistências aconteceram principalmente no início do programa, e, após a alocação do profissional em seu novo posto de trabalho, não foi verificada nenhuma desistência.

#### **4.2.7- A percepção geral da equipe responsável pela coordenação do programa de *trainee***

Nesse item serão apresentados alguns pontos ressaltados pela equipe responsável pela coordenação e condução do programa de *trainee* na empresa (EPT) de forma a demonstrar sua percepção geral e expectativas com relação ao *trainee* e ao desenvolvimento do programa em si.

Primeiramente, um item a ser evidenciado trata das expectativas com relação aos *trainees*. Nesse caso, de acordo com o gerente coordenador do programa, espera-se que os *trainees*:

Trabalhem bastante, mantendo sempre o desenvolvimento dos produtos da empresa com qualidade tecnológica, com respeito aos prazos, oferecendo satisfação ao cliente de maneira ímpar, da melhor forma possível. (EPT1)

De forma geral, espera-se que os *trainees* tragam bons resultados para a organização. Em relato do diretor-presidente em jornal interno da empresa esse objetivo parece estar sendo alcançado:

Os resultados obtidos com o programa confirmam nossa visão de que o investimento na qualificação das pessoas é crucial para o sucesso de nosso empreendimento e parte fundamental da construção do nosso futuro, gerando valor para a empresa e seus acionistas, e para a sociedade como um todo. (Diretor-presidente / Jornal Interno)

Nesse sentido, observa-se que, pelo menos, o discurso do diretor-presidente parece estar alinhado com a perspectiva de que a gestão de Recursos Humanos passa a se transformar em uma das principais maneiras de se responder às demandas do novo mundo globalizado e se torna um dos núcleos estratégicos da empresa por ressaltar a importância crucial das pessoas para o sucesso do empreendimento (PIMENTA, 1999).

O perfil de *trainee* buscado pela organização caracteriza-se, então, por jovens engenheiros recém-formados que estejam dispostos a trabalhar no desenvolvimento de novos produtos, procurando sempre ter novas idéias, sabendo enxergar o mercado de forma a atender as expectativas dos clientes<sup>20</sup>.

Espera-se que os *trainees* tenham boa capacidade de raciocínio lógico mesmo que essa capacitação também venha a ser desenvolvida ao longo dos treinamentos. Juntamente com a qualificação técnica, espera-se que os novatos desenvolvam habilidades voltadas mais para a área comportamental, como habilidades em trabalhar em times, habilidades de comunicação, e de relacionamento interpessoal. Para os responsáveis pelo programa, o principal seria encontrar um equilíbrio entre a parte técnica e a parte comportamental, fato esse que pode ser exemplificado abaixo pelo relato da analista de desenvolvimento educacional, membro da equipe de coordenação do programa:

---

<sup>20</sup> Relato observado em jornal interno da empresa.

Como a grande maioria nunca trabalhou e são recém-formados, então eles vêm assim com o espírito universitário; então essas competências a gente vai trabalhando muitas vezes sob pressão, propositalmente, para que eles sintam como é trabalhar em um time de projeto, como eles devem se relacionar. Entendemos que o engenheiro precisa hoje, além da formação técnica, toda essa formação complementar. Tudo é muito casado, parte técnica com a comportamental, para que não tenha conflito. (EPT3)

A declaração acima parece estar associada com o que Fischer (2001) salienta a respeito da utilização e aproveitamento daquilo que há de mais humano no indivíduo, os chamados fatores intangíveis que se refletem no conhecimento, na criatividade, na emoção e na sensibilidade.

Um segundo item evidenciado pela equipe diz respeito às expectativas com relação ao programa. Os responsáveis pelo desenvolvimento do programa acreditam que, de forma geral, as expectativas vêm sendo atendidas e a principal contribuição alcançada com o programa ocorre de fato com o atendimento da demanda de empregados qualificados em engenharia para a empresa. Inclusive, tal fato, pode ser observado de acordo com a declaração do diretor-presidente da empresa:

O programa tem-se revelado uma iniciativa de significado muito especial para a Empresa, pois no pouco tempo decorrido, desde sua criação, demonstrou ser um recurso fundamental para a rápida capacitação de nossos engenheiros nas sofisticadas técnicas de projeto. (Diretor-presidente / Jornal Interno)

Acrescentando-se a esse item, tem-se a contribuição do programa quanto à formação de jovens engenheiros já com um diferencial de experiência profissional quando alocados em suas áreas de trabalho. Nesse sentido, os novatos, quando chegam em seus novos postos de trabalho, já apresentam um certo nível de conhecimento técnico e também uma formação voltada para aspectos comportamentais, conforme exemplificado em depoimento dos membros da equipe responsável pelo programa:

Antes tinha aquela visão de que o engenheiro tinha que ter uma formação só técnica. Mas agora eles chegam com uma visão muito mais ampla, uma visão de negócio que aprendem aqui e que pode contribuir para a empresa. Ele consegue compartilhar este conhecimento e isso ajuda muito no seu deslanchar. (EPT2)

Outro ponto levantado pela equipe foi que o programa de *trainee* também vem contribuindo para uma boa socialização do novato na empresa e, conseqüentemente, para a sua retenção:

O que vejo de contribuição para a empresa é que nós temos engenheiros mais bem formados, com um trabalho de retenção muito bem feito, então ele já entra com a cultura da empresa internalizada. O tempo de adaptação deles e o momento de dar resultado é muito mais rápido do que de alguém que entra sem o programa. (EPT1)

Observa-se assim, que o processo de socialização parece estar associado ao “momento de dar resultado”, já que quem é melhor socializado parece oferecer resultados mais rápido. Van Maanen (1996) já dizia que a estabilidade e a produtividade da organização dependem, em grande, parte da maneira como os novatos vão executar suas tarefas, como irá ocorrer o processo de socialização.

Entretanto, conforme apontado pelo gerente coordenador do programa, a permanência do *trainee* na organização é também influenciada pelo “encanto” que o principal produto da empresa pode causar e pelo ramo de mercado diferenciado no qual a organização atua.

A gente fala brincando que tem um vírus aqui. Você chega e logo pega esse vírus. O que acontece é o seguinte: o produto da empresa é uma coisa cativante pela tecnologia envolvida, pelos desafios que nós temos do país ser considerado de terceiro mundo, mas enfrentar uma concorrência de primeiro mundo e se posicionar na ponta. Então, a pessoa que vive esse ambiente, vive essa realidade brasileira diferenciada de muitas outras empresas. Mas nitidamente, a empresa está em um mercado, em um ramo, que apaixonou quem é engenheiro. É um mercado voltado para a engenharia de ponta. (EPT1)

A própria pessoa podendo ver o produto final pronto, tudo isso acaba envolvendo. Tem muito o lado da emoção mesmo, que é trabalhar na empresa, de andar na fábrica, ver o produto sendo construído... Tudo isso para um engenheiro faz muita diferença. É uma atividade altamente atraente. (EPT2)

Pelos relatos apresentados, parece estar claro para a empresa uma das formas de retenção dos novos engenheiros. Dessa maneira, cabe a ela conseguir tirar proveito desse “vírus” que pega em qualquer um.

É interessante ressaltar ainda, que a permanência do *trainee* na empresa também pode ser influenciada pelo tipo de trabalho que ele irá exercer. Conforme ilustrado, busca-se aproveitar em sentido global as capacidades do *trainee*:

Se você vai para um outro tipo de empresa, sem citar nomes, você pode ser, na verdade, um engenheiro que usa um pouco só da sua capacidade de engenharia, mas aqui não. Aqui você faz engenharia, aqui você é aproveitado. (EPT1)

O discurso apresentado acima, poderá ser futuramente checado quando se analisa a percepção dos profissionais que passaram pelo programa. Entretanto, esse discurso parece, a princípio, estar de acordo com as idéias de Fischer (1987), ao salientar que o empregado deve ocupar um espaço de participação e de responsabilidade ao longo do processo de trabalho.

Esses dois fatos, citados acima, são os principais fatores que contribuem, de acordo com o gerente responsável pela condução do programa, para a maior facilidade de integração e adaptação dos *trainees*.

Além disso, o processo de adaptação deve também ocorrer entre os próprios *trainees*, uma vez que a grande maioria vem de diversas localidades do país e apresenta culturas diferentes. Dessa forma, a socialização acaba não acontecendo somente com relação à empresa, ao dia-a-dia de trabalho, mas também a um novo estilo de vida, a uma nova cidade.

Eles vêm de diversas culturas, de diversos locais do país, então, eles próprios têm que se adaptar entre eles. (EPT3)

A socialização existe também nas horas extras, quando eles se encontram fora do trabalho. (EPT2)

De forma geral, o que fica claro é que, além de o programa contribuir para a capacitação de jovens engenheiros para atender a demanda da empresa, o programa tem indiretamente, também como foco, o processo de socialização organizacional. Conforme é relatado pelo gerente responsável pelo programa, durante todo esse tempo de treinamento na empresa acontece um processo de socialização:

É um processo de aculturação, de torná-los dentro de uma cultura da empresa. (EPT1)

Temos que conscientizar, por exemplo, que tem que chegar no horário, que tem que registrar ponto. A gente percebe uma grande evolução do primeiro mês até o último mês. (EPT2)

Durante esse processo, a estratégia utilizada pela organização é “chegar a uma harmonia de trabalho em equipe”. E para que isso ocorra, aplicam-se ferramentas de apoio e de desenvolvimento aos *trainees*. Existe uma equipe de psicólogas que fazem um acompanhamento de todo o processo e, se necessário, realizam também um acompanhamento personalizado.

Mesmo que os resultados quanto ao programa venham sendo, de forma geral, positivos aos olhos da equipe responsável, essa mesma equipe aponta também algumas dificuldades na sua condução. Os principais obstáculos levantados pela equipe estão relacionados principalmente com o trabalho feito com as universidades; com a seleção e contratação de professores estrangeiros; com a seleção dos próprios *trainees*; com a aplicação adequada dos recursos, uma vez que o investimento é muito alto; com o grande número de pessoas que estão envolvidas no processo; e com a logística de atendimento às condições de 3.000 horas de aula.

Tais dificuldades, de acordo com a equipe, são apenas dificuldades naturais do programa, relacionadas, muitas vezes, ao seu porte, mas que não impedem o andamento e progresso do programa como um todo.

Na visão desses coordenadores, a perspectiva com relação ao programa é de continuidade dependendo dos recursos e da demanda da empresa por novos engenheiros, conforme descrito em depoimento do gerente coordenador do programa:

A principal palavra que tem que estar por trás é a seguinte: necessidade da empresa. Se amanhã a empresa precisar de mais engenheiros, esse programa cresce ou se não, acontece o contrário. Não somos uma universidade que temos que manter uma periodicidade contínua. Nós sabemos que com a quantidade de engenheiros que a empresa tem, é normal que com a saída desses engenheiros, com a reciclagem, venha a ter certa demanda ano a ano. Mas a nossa preocupação é sempre aquela; chegou perto do meio do ano, nós começamos a avaliar se vai ter uma próxima turma. Até agora tem tido. (EPT1)

No caso específico das dificuldades com relação ao processo de socialização pouco foi dito. Acredita-se que, inicialmente, e ainda hoje, mas “de forma perfeitamente controlável”<sup>21</sup>, existe certa reação ao programa e aos *trainees* por parte de alguns funcionários da empresa que exercem função similar a dos *trainees*, mas que não passaram diretamente pelo programa e que não têm o mesmo salário dos novatos.

Foi necessária muita conversa dos gestores no início, mas agora, após alguns ajustes, esse assunto já está resolvido. (EPT1)

Outra dificuldade que foi levantada diz respeito à diferença na forma de conduta de um estudante quando comparada com a de um profissional do mercado de trabalho. Como apontado pelos membros da equipe, um traço que parece dificultar a integração e adaptação do *trainee* à empresa é justamente o fato de ele estar acostumado ao ambiente universitário, com uma certa flexibilidade de horários, de responsabilidades e deveres.

Assim que o *trainee* entra na empresa, ele terá que se adaptar aos procedimentos corporativos, às restrições variadas de segurança de informação, aos horários, às hierarquias, etc... (EPT4).

Mas de forma geral, como é percebido pela equipe coordenadora do programa, os *trainees* vêm incorporando e internalizando cada vez mais, ao longo do tempo, as normas de conduta e de comportamento e os valores da organização. A forma de trabalho e os ajustes ao novo cenário parecem ser aprendidos rapidamente pelos novatos. Para o gerente responsável pelo programa, não há uma lista explícita dos valores incorporados, mas, a partir do trabalho prático, ao longo do programa, os novos engenheiros internalizam uma “espécie de cultura”<sup>22</sup> permeada entre as pessoas e que passa tanto pelo trabalho em equipe, pela atenção aos requisitos do cliente e para esse em si, e vai até o cumprimento de prazos, entre outros fatores.

De maneira geral, o que parece ficar claro, é que o aprendizado continua principalmente após a alocação dos *trainees* em seus novos postos de trabalho, demonstrando que o processo de socialização organizacional é contínuo, já que as atitudes, os valores e padrões de comportamento dos indivíduos estão constantemente sendo revistos e mudados ao longo de sua carreira, durante toda a sua permanência na organização, como mesmo salientam Schein (1988), Motta (1993), Luz Filho e Garcia (1991) e Berger e Luckmann (2002).

---

<sup>21</sup> Fala dos membros da equipe responsável pela coordenação do programa de *trainee* na organização.

<sup>22</sup> Fala do gerente responsável pelo programa de *trainee* da empresa.

De forma a entender e visualizar melhor esse processo contínuo de socialização decorrente do contexto ou situação social na qual esses profissionais se encontram, apresentaremos a seguir a análise do processo de socialização organizacional vivenciado pelos profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada.

#### **4.3- Trainees da Colônia: uma busca por definição**

Antes de iniciar com a análise propriamente dita do processo de socialização, será apresentada neste item, uma caracterização dos principais sujeitos desta pesquisa, daqueles que vêm passando de fato pelo processo de socialização, ou seja, os novos engenheiros que foram contratados recentemente pela empresa mediante seu programa de *trainee*.

Salienta-se que todas as citações apresentadas neste capítulo são afirmações diretas dos profissionais contratados pelo programa de *trainee* e que algumas dessas citações foram ligeiramente alteradas de forma a proteger o anonimato dos entrevistados.

Conforme observado anteriormente, para esta pesquisa foram entrevistados 14 profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada, sendo 11 homens e 3 mulheres. O número de homens entrevistados foi maior já que, no próprio programa de *trainee* da empresa, esse número também é bem mais elevado que o número de mulheres. Provavelmente esse fato está relacionado com o curso que os *trainees* escolheram em sua graduação, ou seja, todos eles são oriundos de cursos da área de engenharia, já que, como dito, o programa apresentava como pré-requisito formação em alguma área da engenharia. É fato que nos cursos de engenharia o número de homens é maior do que o número de mulheres, mesmo que essa diferença venha diminuindo ao longo dos anos<sup>23</sup>.

Com relação à faixa etária dos novos profissionais contratados pela empresa, ficou claro que todos são jovens, girando a idade, entre os 25 anos aos 31 anos, como pode ser observado pela TAB 2 a seguir.

---

<sup>23</sup> Essa informação pode ser observada pela relação de gênero dos candidatos ao vestibular de 2004 da UFMG, disponível no site <http://www.ufmg.br/copeve/estats/2004cv.htm>.

TABELA 2  
Faixa Etária dos Profissionais Contratados via Programa de *Trainee*

Faixa Etária	Frequência (%)
25 anos	21,43%
26 anos	50,00%
27 anos	14,29%
28 anos	7,14%
31 anos	7,14%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada

É lembrado que no dia da entrevista já havia transcorrido cerca de dez meses desde a iniciação do novato no setor de trabalho como engenheiro de desenvolvimento do produto e, além desse tempo, deve-se considerar também o tempo em que ele permaneceu como *trainee*. Dessa forma, no período em que os *trainees* foram selecionados pela empresa, eles eram ainda mais novos, característica essa, apontada por Silva (1998), Costa (1994 e 1995) e Saloman (1994). De acordo com esses autores, além de serem jovens, os *trainees* também são recém-formados, em situação, muitas vezes, de primeiro emprego. O fato de serem recém-formados foi verificado em 100% dos casos e, até o momento da entrevista, os *trainees* tinham entre dois a três anos de formados.

Um outro aspecto que pode estar também relacionado com o fato de serem jovens, diz respeito ao estado civil. Apenas 3 entre os 14 entrevistados são casados. É interessante ressaltar que, de acordo com alguns dos novatos, a mudança de cidade em função da participação no programa ajudou a acelerar a decisão sobre o casamento. Entre os entrevistados, todos, sem exceção, necessitaram mudar de cidade para participar do programa de treinamento.

Outro dado interessante é que entre os *trainees* pesquisados, todos vieram de faculdades de reconhecida excelência, ou como lembra Silva (1998), de “faculdades de primeira linha” como é o caso dos cursos das Universidades Federais e de várias Universidades Católicas. Entre as universidades citadas pelos *trainees*, observamos a UFMG, UFPR, UFPE, UFC, UNB e PUC – Minas. Pelo que pode ser evidenciado no discurso de vários *trainees*, parece não haver grandes chances no programa para quem é oriundo de outras faculdades:

Acho que foi importante não só a minha formação acadêmica como a faculdade que eu cursei. Cursei uma federal, logo vou ter um nome bom já

que é uma faculdade conceituada. Talvez se fosse uma faculdade que ninguém conhecesse ia prejudicar bastante o processo seletivo. O que eles deixaram de perguntar sobre a minha formação técnica, por exemplo, pode ser confirmado sabendo da fama da minha faculdade. (T11)

A única coisa que eu reparei é que não tem ninguém de faculdades pouco conhecidas. Tem muita gente de faculdades públicas boas e, das privadas, só das mais conhecidas. (T2)

Ainda no que concerne a essa questão, verifica-se que não só a faculdade foi um fator importante para a entrada do *trainee* no programa, mas a formação acadêmica que esses profissionais tiveram também foi considerada por 100% dos *trainees* como um fator extremamente importante para o seu ingresso na empresa.

A minha formação acadêmica não só foi importante, como também foi fundamental. Eu acredito que só entrei no programa por causa da minha formação acadêmica. A prova técnica foi a chave do programa, quem fez uma boa prova, que tinha uma boa base, entrou no programa. (T10)

Pelos fatos acima, demonstra-se que a Colônia vem recrutando, nas melhores faculdades do país, de forma a ter maiores chances de encontrar os profissionais com adequado perfil para trabalhar na empresa, ou mesmo aqueles considerados como os mais talentosos. Pela ótica dos profissionais contratados via programas de *trainees* este perfil, buscado pela empresa, está associado a certas características como pode ser visto na TAB 3:

TABELA 3  
Perfil Demandado dos *Trainees* pela Empresa

Itens Discriminados	Frequência (%)
Dedicação ao estudo	42,86
Perfil técnico	35,71
Perfil de aluno X perfil profissional	28,57
Capacidade de aprendizado rápido e constante	21,43
Trabalho em equipe	21,43
Conhecimentos de inglês	21,43
Interesse no ramo de engenharia da empresa	21,43
Relacionamento interpessoal	14,29
Dinamismo / Pró-atividade	14,29
Capacidade de inovação	7,14
Determinação	7,14
Flexibilidade	7,14
Pouca dedicação ao estudo	7,14
Não faz idéia do perfil demandado	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

É interessante observar que a maioria entende que a dedicação ao estudo é um fator importante para permanecer no programa e ser aceito pela organização. Como já salientado, o programa de *trainee* da empresa Colônia apresenta certas particularidades como as extensas horas de treinamento. Dessa forma, cada *trainee* deverá ter também disponibilidade e interesse pelo estudo do conteúdo dos cursos oferecidos.

Outro dado a ser observado é que o “perfil técnico” aparece em segundo lugar na classificação dos *trainees*, seguido de vários outros itens voltados ao aspecto mais comportamental. Novamente, essa é outra particularidade do programa de *trainee* da empresa e parece estar sendo entendida pelos novatos. Ao contrário de abranger apenas um perfil gerencial, como a maioria dos programas de *trainees* encontrados no mercado, a Colônia busca principalmente qualificar os novos funcionários em um perfil técnico, mas parece não esquecer também do lado comportamental. A empresa busca *trainees* para assumirem cargos técnicos e também de liderança. Como já foi ressaltado pela equipe responsável pelo programa, espera-se que, juntamente com a qualificação técnica, os novatos também desenvolvam habilidades voltadas para a área comportamental, como habilidades em trabalhar em equipes, habilidades de comunicação, e de relacionamento inter-pessoal.

Apesar de os *trainees* apresentarem uma noção do perfil demandado pela empresa, percebe-se, em alguns casos, uma certa confusão quanto a esse perfil. Tal fato pode ser observado primeiramente, quando um dos profissionais deixa claro, ao contrário da maioria, que na verdade a empresa não está tão interessada em um profissional dedicado ao estudo:

Na verdade eles não queriam alguém estudioso demais, mas queriam alguém que se interessasse pelo assunto. Isso era relativamente liberal, não se forçava a barra com relação aos estudos. (T2)

Talvez esse fato possa estar relacionado com uma segunda confusão com relação ao perfil demandado. Entre os entrevistados, pode-se observar que 28,57% parecem não ter muito claro se a empresa estava buscando um perfil de estudante, de aluno ou, se na verdade, buscava um perfil de um profissional, de um engenheiro que já esteja pronto para trabalhar na empresa, ou ainda, se buscava esses dois perfis ao mesmo tempo, dependendo da situação.

Eles te exigiam toda uma postura de seriedade, uma postura de engenheiro que está sendo treinado, de um engenheiro consciente do trabalho na empresa. Mas, por outro lado, nem sempre a gente era tratado dessa forma. Isso não era muito recíproco. Muitas vezes, a gente era tratado como aluno. Às vezes queriam que a gente tivesse uma postura de engenheiro, mas eles tinham umas posturas bestas com a gente do tipo de falar assim: “você não pode fazer isso! Você tem que fazer aquilo!”... Talvez isso acontecia porque

sempre que você está tendo aula, você começa a agir como um aluno mesmo. De vez em quando você vai querer “chorar” com o professor, vai enrolar um pouco, vai matar uma aula, algumas coisas desse tipo. (T7)

Tenho pouco a dizer sobre isso daí, porque tem uma confusão quanto ao perfil. Foi exigido da gente um perfil ao mesmo tempo de aluno e de profissional. Aluno porque a gente estava tendo um curso com várias matérias e uma carga horária bem alta, estudando o tempo todo. E como profissional porque a gente estava ali dentro da empresa, a gente tinha um horário para seguir, a gente tinha uma certa hierarquia, tinha objetivos definidos. Então, acho que o perfil era um misto de um comportamento esforçado, aplicado, que deveria absorver o máximo do treinamento e um perfil de profissional cumprindo o que era estabelecido, pelo retorno que a empresa exigia da gente. (T5)

Quanto ao ponto citado acima, o que se pode refletir é se a equipe responsável pela coordenação do programa tinha de fato uma postura dúbia com relação aos *trainees* ou se essa postura só se fazia necessária em certos momentos já que como relatado, alguns *trainees* pareciam “enrolar” um pouco nas aulas e nem sempre apresentavam uma postura madura de um profissional no mercado de trabalho. O que se pergunta é se o fato de ser *trainee* permite ao profissional ter algumas atitudes como a de um “aluno na faculdade”, ou se ser *trainee* significa ter uma postura mais consciente já que, de uma forma ou de outra, ele já se encontra inserido na empresa, em um mercado de trabalho, muitas vezes, altamente competitivo. Como lembra Oliveira (1996), o início da carreira profissional de um indivíduo pode gerar certa insegurança e algumas confusões relacionadas ao fato da inexperiência de trabalho e das lacunas entre ser aluno e ser um profissional no mercado de trabalho. Hebden (1986) complementa este raciocínio quando lembra que no caso de jovens recém formados, pode ser observada uma certa confusão quanto à postura formal exigida pela empresa e a postura então informal e a sensação de liberdade antes vivenciadas nas universidades.

Para a equipe responsável pela condução do programa seria necessário encontrar um limite e perceber até que ponto uma “postura de aluno”, em certos casos, seria prejudicial para o andamento do programa. Pelo que já foi relatado pela equipe responsável pela condução do programa, tem-se claro que a grande maioria nunca trabalhou e chega à empresa com o espírito universitário, logo torna-se necessário trabalhar certas competências “propositalmente e sob pressão”<sup>24</sup> para que os novatos se acostumem com o ritmo e a forma de trabalho de uma grande organização.

---

<sup>24</sup> Fala de membros da equipe responsável pela coordenação do programa de *trainee* da empresa pesquisada.

Em relatos de alguns entrevistados entretanto, esse parece ser um fato isolado de alguns *trainees* mas, que de certa forma, acaba comprometendo todo o grupo:

Eles viam muito a turma como um todo, e às vezes algum problema de uma outra pessoa da turma, eles generalizavam demais, como se fosse a turma toda. Nossa turma teve a fama de ser rebelde, mas não era. Eram alguns poucos, então, eu acho que eles não conseguiram ter uma boa noção das pessoas que estavam lá dentro. (T9)

O fato é, que generalizar ou penalizar outros *trainees* pela ação de alguns poucos profissionais parece não ser a melhor estratégia. Entretanto, deve-se reconhecer o desafio em gerir uma turma de aproximadamente 90 *trainees*, todos recém-formados, muitas vezes em condição de primeiro emprego. Esta parece ser a maior dificuldade de integração e adaptação do *trainee* à empresa, segundo a equipe responsável pelo programa. Para Saloman (1994), as confusões com relação ao papel na empresa são naturais já que, muitas vezes, os *trainees* são inseguros, por se encontrarem justamente em uma situação de transição entre a vida universitária e a vida profissional.

Além da falta de clareza ressaltada por alguns, observa-se um fato ainda mais sério com relação ao perfil demandado pela empresa. Um dos profissionais contratados pelo programa, mesmo já estando na área de trabalho há mais de 10 meses, não sabe ainda qual foi exatamente o perfil demandado pela empresa, como pode ser assim ilustrado em depoimento abaixo:

Na verdade a gente não sabia o que eles estavam buscando. Eu não sei o que eles viram na gente, mas nos escolheram. (T13)

Mesmo sendo apenas um profissional que relatou tal desconhecimento, entende-se que esse é um caso que não deveria ocorrer, uma vez que parece ser complicado atuar sem saber exatamente qual é o perfil demandado (HILL, 1993).

Além do perfil requerido, observa-se que uma clareza quanto às habilidades demandadas no dia-a-dia de trabalho também é um fator importante para uma melhor atuação e adaptação. Pode-se constatar as habilidades citadas pelos novatos na TAB 4, a seguir:

TABELA 4  
Habilidades demandadas dos profissionais contratados via programa de *trainee* no dia-a-dia de trabalho

Itens Discriminados	Frequência (%)
Conhecimento técnico	42,86
Relacionamento interpessoal	42,86
Ser político	21,43
Flexibilidade e agilidade	21,43
Raciocínio lógico	14,29
Capacidade de resolução de problemas	14,29
Visão sistêmica	14,29
Inglês	14,29
Criatividade	7,14
Organização / planejamento	7,14
Persuasão	7,14
Desenvoltura para falar em público	7,14
Capacidade de trabalhar com o inesperado e o desconhecido	7,14
Não é requerida nenhuma habilidade	21,43

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Novamente o conhecimento técnico e a necessidade de relacionamento interpessoal aparecem nas primeiras posições e como podem ser percebidas, adiante na tabela, outras habilidades voltadas ao lado comportamental, também são ressaltadas. A visão de que o engenheiro deve ter apenas uma formação técnica parece estar mudando. Como os próprios *trainees* relatam, parece ser necessário também o desenvolvimento de outras habilidades voltadas para uma visão muito mais ampla e sistêmica, para a capacidade de compor-se em equipes e desenvolver competências não somente inter-pessoais, mas também de negócios uma vez que a concorrência no mercado de trabalho parece estar aumentando cada dia mais. Como ressaltam Sarsur (1999), Rittner (1999) e Blecher (2001), o mercado de trabalho está cada vez mais seletivo e as organizações vêm demandando inúmeras competências de seus funcionários, vêm exigindo que seus profissionais sejam “super-homens”<sup>25</sup>. Esse fato parece estar claro para os *trainees*. Para alguns, inclusive, esse ponto parece até mesmo ser encarado com certa normalidade, conforme depoimentos abaixo:

Às vezes as pessoas querem que a gente faça mais do que devemos, mais do que aquilo que podemos oferecer. (T1)

<sup>25</sup> Termo utilizado por Sarsur (1999).

As exigências dos colegas com a gente é normal e deve ter mesmo. Deve existir para empurrar a gente, para incentivar a gente. (T5)

É interessante ressaltar que, apesar da tendência do mercado em se tornar cada vez mais seletivo, observa-se que alguns dos entrevistados relatam que não é requerida nenhuma habilidade deles por parte da empresa. Esse parece ser um fato apontado em diversos programas de *trainees* logo após o término do treinamento. Para o processo seletivo, a empresa parece exigir inúmeras habilidades que, na prática, quase nunca são utilizadas (SARSUR et al, 2003; LAGO, 2004 e DINIZ, 2003).

Conforme evidenciado nos depoimentos de alguns dos profissionais contratados via programa de *trainee*, pode-se observar a não-exigência de maiores habilidades, uma vez que o profissional se considera sub-aproveitado.

Não é requerida nenhuma habilidade de mim. Eu acredito que o trabalho que eu faço hoje uma pessoa, muito menos capacitada, estaria fazendo com a mesma qualidade... Hoje meu trabalho é praticamente um trabalho burocrático. Falta desafio, falta participar das decisões. Eu sempre “pego o bonde andando” ou já no final, quando tem alguma coisa importante acontecendo. Aí, eu já não consigo colaborar com mais nada. Eu fico ali, num cantinho sem muito o que contribuir. As outras pessoas, que entraram comigo, também estão decepcionadas com isso. (T3)

Dessa forma, a empresa não aproveita ou mesmo limita a capacidade de alguns dos seus empregados (LUZ FILHO E GARCIA, 1991) e perde a chance de obter um diferencial competitivo justamente através de seus recursos humanos (FISCHER, 1998 e PIMENTA, 1999).

Um outro caso, também semelhante, aconteceu com outro profissional, que apesar de concordar de que necessita de certas habilidades no dia-a-dia de trabalho, acredita que o desenvolvimento dessas habilidades são extremamente desgastantes uma vez que o seu perfil não está de acordo com o demandado pelo cargo. Pela exposição abaixo, percebe-se que esse problema vem gerando inclusive, alta frustração para o novato.

Me arrependo pois a minha situação na empresa hoje é ridícula. Honestamente, o que faço hoje é completamente incompatível com o meu perfil psicológico. Eu sou muito pouco utilizado, o que utilizam de mim é ridículo e ao meu ver me pagam um salário extremamente alto para eu fazer uma função que não agrega em nada... Eu tenho que ter relações humanas, tenho que ter flexibilidade para lidar com pessoas, principalmente com as da produção, só que isso é muito desgastante para mim, pois não tenho esse perfil. Eu sou uma pessoa que odeia gerar conflitos, e quando aparecem discrepâncias eu tenho que falar com o chão-de-fábrica e isso gera muita

inimizade. Estou frustrado em ainda permanecer no meu órgão de trabalho. Gostaria de sair de lá. (T12)

Como será relatado nas seções à frente, esse problema pode estar diretamente associado ao gerenciamento da oferta de vagas de trabalho e ao processo de transição de *trainee* para engenheiro de desenvolvimento do produto.

As informações quanto à posição ocupada pelos *trainees* após o término do programa de treinamento, podem ser observadas na TAB 5. Como consta na tabela a seguir, 50% dos entrevistados acreditam estar ocupando uma posição estratégica dentro da empresa, enquanto 28,54% não acreditam nessa afirmativa e 21,43% parecem ter algum tipo de dúvida quanto à resposta.

TABELA 5  
Ocupação estratégica na empresa

Itens Discriminados	Frequência (%)
Acredita ocupar uma posição estratégica na empresa	50,00
Não acredita ocupar uma posição estratégica na empresa	28,54
Dúvida quanto à posição ocupada na empresa	21,43

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada

Os que acreditam estar ocupando hoje uma posição estratégica na empresa remetem esse fato à alta responsabilidade que a área de trabalho demanda, ao fato de ser uma área relacionada ao desenvolvimento do produto, ao seu projeto e à produção, por ser um setor que envolve muita tecnologia e, conseqüentemente, apresenta funcionários extremamente qualificados. A importância da área remete também às questões de decisão sobre o lançamento do produto, preço praticado no mercado, relacionamento com clientes e por conter informações, muitas vezes, confidenciais.

Já os profissionais que não acreditam estarem ocupando uma posição estratégica dentro da empresa remetem esse fato à questão que já foi tratada acima. Ou seja, são profissionais que se sentem pouco aproveitados em suas funções na organização. Houve ainda, dois casos de novatos que acham estar ocupando um cargo pouco estratégico na empresa devido à falta de valorização da área na qual atuam:

Na vaga em que estou, tem que ter pessoas, pois se não tiver pessoas, não anda. Então, a área tem lá o seu valor, mas não é uma área estratégica pois não é decisiva na empresa. (T6)

Falta tornar a posição mais estratégica. Eu diria que é uma posição até nobre, mas ela não está sendo aplicada como deveria. Então, ela fica meio de segunda opção dentro da empresa. Você vê que muita gente passa por cima e ignora um pouco o setor. (T3)

A dúvida a que os 21,43% dos novatos se referem diz respeito ao fato de acreditarem estar ocupando uma posição estratégica apenas em determinados momentos. Pelo que parece, a questão estratégica do cargo irá depender da função que se realiza no momento.

Em algumas funções do cargo sim, em outras não. É estratégico quando lida com o mercado, com a parte comercial, quando eu tomo decisões importantes relativas aos clientes. Mas tem momentos que não é estratégico, isso acontece quando a gente dá um suporte apenas braçal para o pessoal, quando a gente só é um apoio mesmo. (T8)

Essa parece ser uma situação, de certa forma normal, uma vez que nem sempre todos os postos de trabalho nas empresas são, a todo momento, desafiantes, interessantes ou mesmo estratégicos. E o empregado que se encontra nesse posto de trabalho há um ano, aproximadamente, pode também não ter ainda condições de demonstrar todas as suas competências.

Pelos dados obtidos na entrevista foi possível observar também que essa incerteza se refere ao fato da área ser estratégica, mas o cargo que o profissional ocupa naquele momento não é considerado ainda estratégico.

Hoje estou em um local estratégico, mas ainda não estou em uma posição estratégica. Estou em um local bem articulado, talvez o melhor que poderia ter na empresa para mim, mas ainda, por se muito nova, eu não tenho nenhuma condição de articular nada. Por enquanto estou limitada à minha experiência porque na minha área o pessoal é muito experiente, tem entre 10 a 15 anos de empresa e já conhece muito do produto. (T9)

Por fim, há ainda aqueles que acham que a posição ocupada dentro da empresa poderia ser um pouco mais estratégica.

Eu acredito que é a minha posição é mais estratégica que muitos cargos, mas menos estratégica do que o desejado. Eu acredito que tem um certo grau de estrategismo nela, mas não tanto quanto eu pensava anteriormente. (T11)

De acordo com Shinyashiki (2000), Costa (1994 e 1995) e Oliveira (1996), o *trainee* deve participar de um conjunto de atividades previamente definidas com o objetivo de, ao fim do treinamento, ocuparem posições chaves e estratégicas na empresa. Eles são selecionados e

treinados para comporem no futuro, o estrato técnico-gerencial dominante na organização. Entretanto, pelo que pode ser observado em diversos casos, o grau de estrategismo da posição ocupada na organização irá depender da função realizada, ou mesmo do momento vivido. Como os profissionais contratados via programa de *trainee* são considerados novos no cargo, eles se encontram ainda em um processo de aprendizagem apesar de já terem passado por um ano e meio de treinamento. Mas, como esse treinamento nem sempre é vivenciado no dia-a-dia da empresa, os profissionais que passaram pelo programa, ainda têm muito o que aprender na nova função e outros ainda têm que ser mais bem aproveitados e valorizados, pelo que parece ser relatado.

Como pode ser percebido, o programa de treinamento apresenta grande relevância por oferecer um conhecimento amplo e geral sobre o produto da empresa, sobre as diferentes áreas de atuação, mas não chega a especificar tanto na função do dia-a-dia que o profissional irá exercer. Esse fato demonstra que a maioria dos novos profissionais acredita não ter um diferencial com relação aos seus colegas de trabalho que já estão na empresa há mais tempo, somente pelo fato de terem sido *trainees* da organização. Existe sim um diferencial, mas ele só é percebido no que diz respeito à visão ampla e geral que o programa oferece com relação ao produto ou, então, com relação àqueles funcionários que têm, mais ou menos, o mesmo tempo de casa e idade do novato. Esse diferencial pode ser percebido quando se comparam funcionários que entram na empresa, na mesma época que o *trainee*, mas sem passar pelo programa. De acordo com os *trainees*, o aprendizado deles será mais rápido, quando comparado com esse outro profissional, já que o programa proporciona essa visão geral da engenharia. Sendo assim, a alavancagem dos 3,5 anos de experiência que o programa procura fornecer parece não funcionar muito na prática. Mesmo apresentando algum diferencial com relação ao conhecimento geral do principal produto e da cultura da empresa, percebe-se, com base nos depoimentos apresentados, que a maioria dos novos engenheiros não acredita possuir os 3,5 anos de experiência que o programa deveria proporcionar ao seu término.

Eu não considero que tenho os 3,5 anos de experiência, não. Eu só considero que a gente consegue chegar nestes 3 anos de experiência com muito mais facilidade do que uma pessoa que entra na empresa sem passar pelo programa, já que a gente tem um conhecimento amplo do produto, temos uma rede de contatos e informação ampla com os nossos amigos que também passaram pelo *trainee*. (T6)

De forma geral, o que fica claro nesta seção é que pelos dados apresentados, confirma-se o conceito proposto de que os *trainees* são jovens profissionais, recém-contratados,

oriundos de faculdades consideradas de primeira linha, que passam por um treinamento na empresa de forma a ocuparem, no futuro, cargos considerados estratégicos. Percebe-se que de fato as habilidades requeridas por esses profissionais são inúmeras e que o perfil demandado deve estar associado não somente ao aspecto técnico, mas também ao aspecto comportamental. Salvo algumas particularidades, os *trainees* da empresa Colônia parecem se enquadrar na idéia de “*trainee*” aqui apresentada.

Além do que foi ressaltado, observa-se também, que já neste segundo capítulo começa a transparecer pequenas angústias naturais, vividas pelo *trainee* durante o processo de transição entre a vida de estudante para a vida de profissional, fato este que poderá ser aprofundado e mais bem visualizado nas seções seguintes, quando será tratado o processo de socialização organizacional desses profissionais.

#### **4.4- Caracterizando o Processo de Socialização Organizacional de Profissionais Contratados por meio de Programa de *Trainee***

Neste capítulo será apresentado o processo de socialização de jovens profissionais que passaram por um programa de *trainee* e hoje já são contratados da empresa e atuam em seus postos de trabalho há cerca de 10 meses.

As partes que dividem esta seção ressaltam os estágios da socialização, considerando a criação de expectativas antes mesmo de o *trainee* entrar na organização e chegando até o momento atual, quando ele já se encontra em seu posto de trabalho realizando as novas funções. Ressalta-se que os estágios da socialização, bem como seus eventos, apresentados nesta dissertação, resultam de uma combinação dos modelos de estágio de socialização apresentados por Wanous (1992), Feldman (1976), Buchanan (1974), Porter-Lawler-Hackman (1975), Schein (1978) e Van Genep (1978).

Ao longo dos tópicos, podem ser observados os principais sinais de dificuldades e facilidades vivenciados pelos profissionais durante o processo de socialização e, ao finalizar esta etapa, é apresentado um capítulo sobre as estratégias de socialização observadas no período de transição entre *trainee* e profissional contratado. A seguir, no QUADRO 6, pode-se ter com maior clareza as categorias de análise apresentadas neste capítulo.

QUADRO 6  
Esquema de apresentação da socialização organizacional

---

1- Os Eventos da Socialização Organizacional
A) Socialização Antecipatória
Categoria A1- Criação de expectativas baseadas em informações prévias: atratividade da empresa e do programa de <i>trainee</i>
B) O Encontro
Categoria B1- Percepções sobre a organização
Categoria B2- Iniciação ao programa de <i>trainee</i>
Categoria B3- Iniciação ao trabalho
Categoria B4- Relacionamentos interpessoais: percepção e aceitação dos grupos de trabalho
Categoria B5- Definição e clareza do papel X ambigüidades e conflitos de papéis
Categoria B6- Adoção de novos valores e comportamentos
Categoria B7- Aspectos reforçados/confirmados X não-reforçados e punidos pela organização
Categoria B8- Administração de conflitos; a vida profissional X pessoal / o medo do fracasso
C) Sinais de Aceitação Mútua
Categoria C1- Práticas de retenção: fatores que influenciam a permanência do profissional na organização

---

2- As Estratégias de Socialização Organizacional

---

Fonte: elaboração da autora da dissertação

Ressalta-se que os dados abaixo analisados são todos provenientes de uma descrição expressiva, na qual os recém-contratados descrevem relatos sobre sua luta contra as tensões da transformação, relatos sobre uma nova forma de pensar, de agir e de ser. Os novatos na empresa não relatam simplesmente o que aconteceu, mas também como se sentiram, ou mesmo como ainda se sentem durante esse processo de socialização organizacional.

#### 4.4.1- Os Eventos da Socialização Organizacional

Neste tópico são apresentados os prováveis eventos pelos quais os profissionais passaram desde a entrada no programa de *trainee* até a sua alocação no posto de trabalho, quando assumem o cargo de engenheiro de desenvolvimento de produtos. Deve-se lembrar que o foco de análise sobre a socialização foi neste período - o início da carreira de jovens profissionais em uma empresa – mas, como mesmo salientam Schein (1988), Motta (1993), Luz Filho e Garcia (1991) e Berger e Luckmann (2002), a socialização não termina por aí. O processo de socialização organizacional é contínuo e poderá existir durante toda a permanência do profissional na organização.

#### **4.4.1.1- Socialização Antecipatória**

O primeiro evento, marcado pela criação de expectativas e imagens antes mesmo da entrada do novato na empresa, foi denominado de “Socialização Antecipatória”. Esse é um momento no qual se pode verificar a atratividade da empresa e do programa de *trainee*, buscando-se informações principalmente relativas ao processo de recrutamento e seleção.

Nesse período, conforme relata Feldman (1976) e Porter-Lawler-Hackman (1975), pode-se observar também o realismo e a congruência com que as expectativas dos indivíduos se ajustam à realidade da organização. Quanto mais as expectativas forem realistas e congruentes, mais fácil será a transição de fora para dentro da organização.

#### **Categoria A1- Criação de Expectativas baseadas em informações prévias: atratividade da empresa e do programa de *trainee***

De acordo com 64,29% dos novos engenheiros, as informações passadas sobre a Colônia e sobre seu programa de *trainee*, durante o processo de recrutamento e seleção, foram poucas. De forma geral, foram informações vagas e superficiais e que parecem até mesmo terem sido esquecidas por alguns *trainees*.

Só no final da seleção é que eu fiquei sabendo que teria um curso de mestrado profissionalizante, mas a gente não sabia a duração, a carga horária, não sabíamos nem do salário, e nem para qual área a gente poderia ir, como a gente poderia ser aproveitado. A gente entrou sem saber muita coisa, entramos mesmo preparados para trabalhar e para estudar, para ralar muito, mas sem saber o que viria pela frente... (T5)

Não me lembro de praticamente nada do que eles falaram sobre a empresa e sobre o programa. Acho que não falaram muitas coisas. (T11)

Entretanto, dentre as poucas informações apresentadas, pode-se observar na TAB 6 o que os profissionais lembram ter sido divulgado ao longo do processo de recrutamento e seleção:

TABELA 6  
 Informações divulgadas sobre a empresa e sobre o programa de *trainee* ao longo do processo de recrutamento e seleção

Itens Discriminados	Frequência (%)
Informações sobre a realização do mestrado profissionalizante	64,29
Informações sobre as áreas / vagas de atuação	35,71
Informações sobre a experiência profissional adquirida com o programa	28,57
Informações corporativas (produto, carreira, mercado)	28,57
Informações sobre a dinamicidade da empresa	21,43
Informações sobre o enfoque técnico	21,43
Informações sobre a questão salarial	14,29
Informações sobre a dificuldade do programa	7,14
Informações sobre a valorização dos <i>trainees</i> para a empresa	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
 A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Mesmo tendo sido divulgadas poucas informações, os profissionais contratados ressaltam que tudo aquilo que foi divulgado nesse período foi cumprido pela empresa, exceto a questão da experiência profissional e a questão das vagas / áreas de atuação.

Como foi ressaltado no item anterior, a questão com relação à experiência profissional adquirida com o programa parece não funcionar na prática. Existe uma experiência que diz respeito ao conhecimento amplo que o programa oferece, mas que não chega a concretizar a vantagem dos 3,5 anos de experiência propostos. Esse fato pode também ser confirmado na TAB 7, a seguir, quando um candidato resalta ter uma expectativa de um aprendizado mais prático, mas que não foi confirmado na prática.

Já a questão com relação às vagas parece estar voltada para o fato de a empresa ser extremamente dinâmica. O que acaba acontecendo em muitos casos, é que nem sempre as vagas apresentadas no início do programa de treinamento são mantidas ao final de 1 ano e meio. Esse fato parece ter gerado certa angústia e, em alguns casos, até mesmo frustração por parte dos *trainees*. Essa decepção pode estar associada ao desconhecimento, por parte de alguns, com relação à dinamicidade da organização. Como os *trainees* se encontram, muitas vezes, em condição de primeiro emprego e ainda não apresentam um contato direto com a organização, com o seu dia-a-dia de trabalho, já que não existe *job-rotation* e nem treinamento *on the job* no programa, parece não se ter uma noção muito clara dessa

dinamicidade. Tal desconhecimento ainda contribui para que seja gerada uma expectativa muito grande com relação à oferta de vagas, mas que nem sempre é confirmada na prática.

Como eu estava acostumado com empresas da área de siderurgia eu pensava que a Colônia fosse uma empresa muito mais estável. Mas, depois de vários acontecimentos, principalmente com a questão das vagas, percebi que a empresa é muito mais volátil: hoje é assim, amanhã pode estar assado; daqui a um ano a gente nunca sabe o que vai acontecer, pois a estratégia da empresa pode mudar. (T1)

A questão das vagas para as áreas de atuação pode também estar relacionada com a imagem de uma empresa extremamente organizada, que detém um planejamento corporativo de longo prazo, uma empresa de grande porte, que não cometeria erros como esse.

Não há a menor condição do programa errar tanto o número de vagas. Isso para mim é inadmissível. Tudo bem que é só para depois de 1 ano e meio, mas tem que ter um planejamento corporativo. Se você tiver que re-alocar as pessoas, também tem que ter um planejamento corporativo de recolocação. Se errou, tem que ter flexibilidade. (T12)

Esse problema vem confirmar o que Abreu *et al* (2004) ressaltam sobre os processos de recrutamento e seleção. Para esses autores, os processos de recrutamento e seleção das empresas, em sua maioria, omitem informações importantes, mas apelam para criação de uma ligação emocional mediante a divulgação de uma imagem idealizada sobre a empresa, e que mexe com o imaginário dos candidatos.

Pela TAB 7 pode-se ter claro quais foram as imagens e expectativas criadas pelos novatos antes de entrarem na organização e se essas imagens e expectativas foram ou não confirmadas na prática.

TABELA 7  
Imagens e expectativas criadas antes de entrar na organização

Itens Discriminados	Confirmação	Frequência (%)
<b>Imagens criadas:</b>		
Pensava que era uma empresa mais estável	Imagem não confirmada	21,43
Pensava que era uma empresa mais organizada	Imagem não confirmada	21,43
Não imaginava que a empresa fosse tão grande	Imagem não confirmada	14,29
Não imaginava que a empresa fosse tão tecnológica / moderna	Imagem não confirmada	14,29
Pensava que o aprendizado seria menor	Imagem não confirmada	7,14
Pensava que era uma empresa de alta tecnologia	Imagem confirmada	28,57
Pensava que era uma empresa com pessoal qualificado	Imagem confirmada	21,43
Pensava que era uma empresa exportadora	Imagem confirmada	7,14
Pensava que era uma empresa com contratos bilionários	Imagem confirmada	7,14
Pensava que era uma empresa sólida	Imagem confirmada	7,14
<b>Expectativas criadas:</b>		
Esperava que fosse uma empresa incrível de se trabalhar	3 confirmações X 2 não confirmações	35,71
Esperava ser valorizado	3 confirmações X 2 não confirmações	35,71
Esperava aprender coisas mais práticas no programa de <i>trainee</i>	Expectativa não confirmada	28,57
Esperava grande dificuldade do programa	Expectativa confirmada	28,57
Esperava valorização da área técnica	Expectativa confirmada	14,29
Esperava ter um desenvolvimento gerencial e técnico	Expectativa confirmada	7,14
Esperava ter crescimento profissional	Expectativa confirmada	7,14
Não criou expectativas	-	28,57

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Como se pode perceber, alguns *trainees* não tinham idéia da dimensão da empresa, do seu corpo técnico, da sua dinamicidade e modernidade. Entretanto, outros já tinham imagens e expectativas que consideram terem sido confirmadas na prática.

Pela tabela apresentada, observa-se também que há casos em que existe uma confirmação da expectativa por parte de alguns *trainees* e a não-confirmação por parte de outros. A expectativa referente a uma “empresa incrível de se trabalhar” e a uma “empresa que valorizasse seu funcionário” não foi confirmada por todos os entrevistados que citaram essa questão. Novamente, esse fato parece estar relacionado com o caso acima exposto sobre

a questão da oferta de vagas. Mas, outros motivos, como os problemas da iniciação ao trabalho, dos relacionamentos interpessoais, das ambigüidades e conflitos de papéis, bem como o problema que alguns enfrentam sobre o sentimento de serem subaproveitados ou de serem explorados, também podem estar relacionados a essa não-confirmação e serão tratados mais adiante, quando será abordada a etapa do “Encontro” entre *trainee* e organização.

Um outro dado relevante a ser observado quanto à criação de expectativas e imagens referentes à organização é que 28,57% dos profissionais relataram não apresentar nenhuma expectativa com relação à Colônia, como pode ser verificado em depoimento abaixo:

Para mim tudo era novo, não sabia de muita coisa. Então, esperei entrar para depois criar expectativas. Esperei ver primeiro as coisas, para saber o que eu queria e para ver por onde seguir. O negócio era simplesmente começar a trabalhar e ver no que ia dar, e a partir daí, começar a traçar algum rumo. (T6)

Talvez, o fato de alguns não criarem expectativas diz respeito à falta de informação, como já foi ressaltado, ou simplesmente pelo medo de criarem alguma expectativa que mais tarde poderia não ser confirmada na prática. Considera-se também que o fato de se sentirem perdidos no início, de não terem ainda uma referência clara de como seria o dia-a-dia de trabalho na empresa pode contribuir para que se apresente essa reação. Tudo isso lembra bem o diálogo entre Sócrates e Menon, que é apresentado por Platão (1956, p.128)<sup>26</sup>, apud Hill (1993): “mas como você procurará algo que não sabe ao menos o que é? Como irá definir o que você não conhece como sendo o objeto de sua procura? Para colocar em outras palavras, mesmo que esbarre diretamente nela, como você saberá que o quê encontrou é a coisa que não conhecia?”.

É interessante ainda observar que, mesmo sendo apresentada poucas informações e, ao contrário daqueles que optaram por não criar expectativas, existem profissionais que se encantaram com a imagem divulgada antes mesmo de entrarem na empresa, conforme apontado abaixo.

Eles fazem um marketing da empresa, na verdade para pegar as pessoas boas, para encher os olhos, pois realmente eles enchem os nossos olhos, e mostram a Colônia como uma empresa *top*, com qualificação técnica. E isso deixa a gente com muita vontade de trabalhar na empresa. A gente já começa a vestir a camisa da empresa antes mesmo de entrar. (T13)

---

<sup>26</sup> PLATO. *The Memo* (W. K. C. Guthrie, tradutor), Londres, Penguin Books, 1956.

A descrição de T13 permite ainda evidenciar a fascinação e o deslumbramento causados pela entrada do *trainee* na “nova tribo” (VAN GENNEP, 1974). Como salientam Toledo e Bulgacov (2004), todo esse deslumbramento é consequência da passagem do “nada” para o “tudo”. É consequência de ser “o escolhido”. Assim, mesmo tendo apresentado poucas informações durante o processo de recrutamento e seleção, a empresa parece ser conhecida e ter certo destaque perante a sociedade.

Observa-se que para os recém-formados, oriundos da área de engenharia, a tecnologia avançada que envolve a empresa, bem como a fabricação de seu principal produto são também fatores que acabam por criar uma imagem encantadora. Além disso, como se pode perceber em depoimento de um candidato, a falta de informação quanto ao programa de *trainee*, por exemplo, parece nem ser tão necessária assim, já que o encanto provocado pela empresa é suficiente para oferecer credibilidade ao programa:

Na verdade, quando eles faziam o processo, por ser a Colônia, eles não precisavam ficar divulgando informações a respeito do programa. Só o fato de ser a Colônia a patrocinadora do programa já dava a credibilidade necessária para todo mundo querer ingressar. (T11)

O que fica claro, como lembram Abreu *et al* (2004), é que o processo de recrutamento, além de ser um instrumento de publicidade, é um processo de sedução em meio a uma guerra por talentos. E não termina por aí, Shinyashiki (2000) ressalta que o recrutamento e a seleção representam também o início do processo de socialização organizacional, em que a empresa já tenta inculcar na mente dos candidatos a imagem que deseja passar, e esses antecipam uma idéia, muitas vezes, utópica, sobre a empresa que irão ingressar.

Além das imagens e expectativas que os processos de recrutamento e seleção podem gerar, pode-se avaliar também se o que foi requerido ao longo destes processos está sendo de fato utilizado na prática. Ou seja, este é mais um momento em que se pode perceber o grau de realismo e congruência entre indivíduo e organização, entre as dificuldades ou facilidades geradas na transição de fora para dentro da empresa.

Diniz (2003) ressalta que diversos programas de *trainees* exigem ao longo do processo seletivo inúmeras qualificações dos candidatos, mas que, mais tarde, na prática, quase não são utilizadas. Para Sarsur *et al* (2003) esse é um fator que pode gerar futuramente desilusão por parte do *trainee*, aumentando ainda os índices de *turnover* da organização.

Pelo que se observa em relatos dos entrevistados, o principal fator que foi requerido no processo seletivo da Colônia e que, de fato, é utilizado na prática é o inglês. Dos

entrevistados, 57,14% citaram que apesar de a prova de inglês do processo seletivo ter sido considerada fácil, o inglês é utilizado a todo momento pelos funcionários da empresa.

Eles queriam um pessoal com conhecimento de inglês, mas a prova que eles fizeram foi mais eliminatória do que classificatória. Era só para eliminar quem não sabia nada mesmo. Acho que isso eles teriam que exigir mais, pois hoje eu vejo o tanto que o inglês é importante. Lá na empresa, você fala inglês o tempo todo. (T12)

O fato retratado acima vai ao encontro do que os profissionais já citaram anteriormente, ou seja, ao perfil demandado pela empresa e às habilidades requeridas no dia-a-dia de trabalho. Em todas essas categorias, os conhecimentos da língua inglesa também apresentaram certa representatividade.

Um outro aspecto também ressaltado pelos profissionais foi o conhecimento técnico requerido em prova específica ao longo do processo seletivo. Entre os entrevistados, 50,00% mencionaram que este conhecimento é utilizado na prática e foi um fator decisivo para a entrada no programa de *trainee* da empresa. Vários *trainees* consideraram a prova técnica muito difícil e acham que foi nesse momento que ocorreu de fato uma filtragem de candidatos. Entretanto, é interessante notar que 21,43% dos novos engenheiros salientaram que não utilizam muito desse conhecimento técnico no dia-a-dia de trabalho, seja por realizarem funções mais administrativas ou pelo fato de se sentirem subaproveitados. Os conhecimentos administrativos/gerenciais foram inclusive citados por 21,43% dos entrevistados como sendo um fator muito importante no dia-a-dia de trabalho mas, que ao longo do processo seletivo, parece não ter sido levado em consideração. Embora a maioria esteja utilizando os conhecimentos técnicos requeridos, verificam-se relatos de alguns novatos sobre a não-utilização desses conhecimentos:

O *trainee* da empresa, hoje, não é um empregado para cargos gerenciais, mas vários *trainees* acabam entrando e tendo uma característica gerencial, certas habilidades administrativas e que contribuem para que ele se destaque. Então, eu acho que a médio prazo, outros *trainees* vão acabar precisando também dessas habilidades, mas que não foram requeridas no processo seletivo. Eu fui para a empresa mais com essa mentalidade de ser um engenheiro técnico, mas hoje vejo como a parte administrativa também é importante. (T10)

Infelizmente, na minha função hoje, eu praticamente só utilizo o inglês. Uma pessoa muito menos capacitada teria condições de fazer o meu trabalho com a mesma qualidade. Então, acho que foi isso que faltou: aplicar o conhecimento técnico adquirido. (T3)

De forma geral observa-se que assim como os conhecimentos de inglês, o conhecimento técnico também já foi citado em outras categorias de análise. Mesmo que alguns dos entrevistados mencionem que não o utiliza a todo momento na prática, o conhecimento técnico parece apresentar grande relevância na vida dos *trainees*. Deve-se lembrar que esse conhecimento é citado por 42,86% dos profissionais como sendo uma das habilidades requeridas diariamente no trabalho e que 35,71% o consideram como um dos principais perfis demandados pela organização.

O mesmo ocorre com a habilidade de relacionamento interpessoal e a capacidade de trabalhar em equipe. Com relação ao que foi requerido na dinâmica de grupo e nas entrevistas, 35,71% dos novatos ressaltaram que a habilidade de relacionamento interpessoal e a capacidade de trabalhar em equipe são utilizadas a todo momento na prática. Mas, como pode ser observado em depoimento abaixo, ao contrário desses profissionais, 14,29% não têm noção do que foi requerido nessas etapas e, assim, não podem dizer se utilizam aquilo que fora pedido no processo seletivo:

Não sei direito o que eles buscavam na dinâmica e na entrevista. Então, não sei dizer se utilizo alguma coisa na prática. (T14)

Essa falta de conhecimento do que foi requerido em etapas dos processos de recrutamento e seleção pode estar diretamente relacionado com o fator já citado sobre a falta de informação divulgada nesse período e sobre a falta de conhecimento e confusão gerada com relação ao perfil demandado pela empresa a respeito de seus *trainees*. Essa situação é condizente com a afirmação de Schein (1978), quando o autor menciona que esse tipo de problema, relacionado à obtenção de informação, esbarra justamente na questão da “venda mútua” de informações/expectativas entre candidato e empresa ao longo dos processos de recrutamento e seleção. Ou seja, vende-se a imagem que deve prevalecer.

Por fim, há ainda que se chamar a atenção para aqueles que consideram que o processo seletivo foi bem simples, apresentando pouca ou nenhuma ligação com a prática vivenciada no dia-a-dia de trabalho dentro da empresa. Esse fato foi relatado por 28,57% dos entrevistados, conforme depoimento de um *trainee*:

Quase não utilizo nada do que foi requerido, até porque o processo foi simples. Na prática, não consigo ver muita relação com o que eles estavam buscando. (T4)

De forma geral, pelos relatos apresentados na etapa de Socialização Antecipatória, pode-se ter claro que é nesse momento que se inicia o “jogo de expectativas” entre *trainee* e organização, já que esse é um momento marcado, muitas vezes, pela criação de desejos, aspirações e sonhos que podem ou não serem confirmados na prática. Na perspectiva de Luz Filho e Garcia (1991), esse é um momento complexo e que poderá gerar algum impacto na vida do novo funcionário que entra na organização. Como se pode perceber, o “jogo” está apenas começando, e em seções adiante poderá se ter claro o que emerge do processo da socialização organizacional de jovens profissionais em início de carreira. O resultado poderá ser tanto uma sintonia de expectativas das partes envolvidas, quanto o confronto dessas expectativas, gerando, em certos casos, um choque de realidade.

#### **4.4.1.2- O Encontro**

A etapa denominada como “O Encontro” diz respeito ao momento em que o novato ingressa na empresa e passa a vivenciar o seu dia-a-dia de trabalho ou o período de treinamento. É uma etapa-chave no processo de socialização organizacional, justamente por englobar diversos eventos que podem criar novas percepções e expectativas sobre a organização e o trabalho, criar novos valores e comportamentos no novato ou mesmo desfazer valores e comportamentos antigos. Esse é um momento em que pode haver uma maior clareza quanto ao papel desempenhado, mas pode ser também um período marcado por conflitos de papéis e comportamentos, e de angústias e ansiedades nos relacionamentos interpessoais. Para Buchanan (1974), constitui provavelmente o estágio mais crítico que o entrante vivencia.

No caso específico desta pesquisa, salienta-se que o “Encontro” marca também o início da carreira de jovens profissionais, muitas vezes, em condição de primeiro emprego. Logo, é um momento marcante na vida do indivíduo, é um evento que pode abarcar tanto momentos de insegurança quanto momentos caracterizados por uma rica aprendizagem e amadurecimento profissional e pessoal.

Ressalta-se que, de acordo com Wanous (1992), não existe um tempo determinado de passagem por essa etapa, dessa forma, como já mencionado, consideraram-se aqui os principais eventos de um período de aproximadamente um ano de experiência na função exercida pelos profissionais contratados via programa de *trainee*.

### **Categoria B1- Percepções sobre a organização**

A primeira categoria analisada sobre o “Encontro” diz respeito às possíveis representações da organização para o novato depois que esse já ingressou na empresa, bem como a consciência do que o próprio novato representa para a organização. Para Morrison (1993), os tipos de informação que os novos membros mais procuram na tentativa de se integrarem melhor à organização são justamente as informações relativas às expectativas da empresa quanto ao seu comportamento e atitudes, enfim, informações sobre aquilo que a empresa espera deles ou sobre o que eles representam para ela.

Neste tópico, apresentam-se primeiramente os dados abaixo que dizem respeito às representações da organização para o jovem profissional que aí ingressa:

TABELA 8  
Representações da empresa para os profissionais contratados via programa de *trainee*

Itens Discriminados	Frequência (%)
Representa oportunidade de crescimento profissional / realização profissional	42,86
Representa oportunidade de aprendizado / experiência profissional	42,86
Representa uma bela empresa para se trabalhar	14,29
Representa uma empresa sólida e dinâmica	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Pela análise da TAB 8, tem-se claro que para a maioria dos novos engenheiros a empresa representa uma oportunidade de crescimento profissional e de aprendizado. Para muitos, essas representações parecem estar sendo confirmadas na prática. Entretanto, é interessante notar que apesar de a empresa representar uma oportunidade de crescimento profissional, dois dos entrevistados que citaram esse fator estão em dúvida se de fato a empresa irá proporcionar tal crescimento. Pelo relato desses profissionais, parece ser difícil alcançar cargos mais altos na empresa, uma vez que ainda se consideram como novatos, a concorrência é alta, e o pessoal é bastante qualificado. Nessa perspectiva, um dos profissionais chegou a traçar um horizonte de cinco anos para esperar um crescimento profissional, conforme exemplificado:

Acho difícil o crescimento dentro da empresa, então eu criei na minha cabeça um horizonte de cinco anos. Durante esses cinco anos vou ficar lá

sem galgar muita coisa, sem criar maiores expectativas. Vou simplesmente aprender, obter o maior conhecimento possível e a partir daí vou pensar o que esperar da empresa. Se eu não conseguir um crescimento aqui a partir desse período, eu saio da empresa pois já vi que tem muitas oportunidades lá fora. (T7)

Dos novos engenheiros, 28,57% relatam também que essas oportunidades de crescimento profissional e de aprendizado representam em suas carreiras uma alavancagem ou como mesmo salienta um dos entrevistados, representa uma “catapulta”. Pela experiência adquirida na organização, esses profissionais esperam no futuro alcançar cargos mais estratégicos ou até mesmo sair da empresa e adquirir novas experiências em outras organizações no exterior.

Hoje eu espero simplesmente que ela seja uma catapulta, uma alavanca, pois se as coisas não mudarem, eu não me imagino aposentando na Colônia. É uma boa empresa, onde eu vou ter uma boa experiência e no futuro devo sair de lá e ir para outra empresa. Eu vejo ela como uma catapulta, uma boa forma de iniciar uma carreira. (T10)

O grande problema desse ponto é a retenção desses profissionais. Como salientado, a Colônia investe uma considerável quantia no programa de *trainee* e espera que esses profissionais permaneçam na empresa por um bom tempo. Esse é um aspecto que vem sendo ressaltado por Sarsur *et al* (2003). Para esses autores, a questão da retenção de *trainees* é hoje um problema sério que diversas empresas vêm enfrentando. Em muitos casos, quando o programa termina, os *trainees* são deixados de lado, e acabam se sentindo subaproveitados. As promessas que a empresa faz no processo de recrutamento e seleção, bem como ao longo do treinamento, nem sempre são cumpridas ao término do programa (LAGO, 2004). No caso especial da Colônia, o problema da retenção, além de poder estar associado àqueles que se consideram subaproveitados, gira principalmente em torno da oportunidade de se adquirir grande experiência profissional, que poderá, no futuro, ser utilizada em prol de outra organização. Tal aspecto remete às afirmações de Crainer e Dearlove (2000) e Saloman (1994) a respeito de que os *trainees*, pelo fato de serem, em sua maioria, jovens, são pessoas dispostas a olhar além das fronteiras da organização, e dessa forma, são menos fiéis às suas empresas. Para esses autores, os *trainees* são menos escravos das opiniões convencionais, têm uma mente mais aberta e apresentam outra noção de sucesso; são pessoas que nem sempre estão dispostas a permanecer nas empresas caso suas necessidades não sejam atendidas. Dessa forma, resta saber o que a Colônia poderá fazer para reter seus “talentos” ao longo do tempo...

Da mesma forma que a empresa apresenta um significado para o *trainee*, este também representa algo para ela. Pela TAB 9, a seguir, pode-se verificar, pela visão dos profissionais contratados via programa de *trainee*, o que eles representam para a Colônia, o que a empresa espera deles.

TABELA 9  
Representações dos profissionais contratados via programa de *trainee* para a empresa

Itens Discriminados	Frequência (%)
Representa dedicação ao trabalho / doar o sangue / vestir a camisa	71,43%
Representa o futuro da empresa	14,29%
Representa um funcionário estratégico	14,29%
Representa um funcionário flexível	14,29%
Representa um funcionário criativo	7,14%
Representa um funcionário disseminador do conhecimento e da informação	7,14%
Representa um funcionário ético e responsável	7,14%
Representa “sangue novo”	7,14%
O funcionário não representa nada para a empresa	14,29%

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Na TAB 9 observa-se que a maioria dos novos engenheiros entende que representam para a empresa principalmente uma fonte de mão-de-obra que deve estar dedicada ao trabalho, que deve vestir a camisa e “doar o sangue” pela empresa. Com relação ao fato apresentado, observa-se que parte dos novatos acredita que essa situação é uma “via de mão dupla”. Se por um lado a empresa oferece certos benefícios, o funcionário também deve oferecer algo em troca. De acordo com Toledo e Bulgacov (2004), tudo isso funciona como um sentimento de dívida. A empresa, ao proporcionar ferramentas que facilitam a realização do sujeito, suscita nesse um comportamento de dedicação, e muitas vezes, de sujeição em agradecimento aos benefícios recebidos. Pelo relato detalhado de um dos profissionais, pode-se observar como tudo isso funciona:

Eu enxergo que a empresa espera que eu seja um profissional dedicado, que eu vista a camisa. Já até percebi que durante o programa, quando alguns gerentes vinham explicar as áreas, eles falavam com muita alegria sobre o trabalho, e meio que faziam uma lavagem cerebral na gente. Então, eu percebo que a empresa quer isso, ela quer que todo funcionário dê todo o seu valor para ela. Mas por outro lado, eu também percebo que a Colônia oferece muitos benefícios para os empregados. Ela sempre deixa claro que tem um salário compatível ou melhor que o do mercado, que ela tem plano médico, plano de saúde, cooperativas financeiras e tal. Então, eu vejo isso como uma forma dela segurar o empregado. Eu vejo que o pessoal mais velho

realmente tem muito orgulho da empresa. Eles andam na rua com a camisa da empresa, você vê eles na praia com boné da empresa e parece que eles dão a vida para isso. E o ideal para a empresa é isso mesmo. Lógico que nós temos que dar o nosso sangue, o nosso valor. Isso é para ter um crescimento profissional, porque só assim que você cresce. Dou valor a isso? Depende, às vezes... já que por outro lado, a vida pessoal nem sempre fica tão boa quanto à profissional. (T8)

Esse fato ainda revela a relação com o item anterior, em que a maioria dos novatos espera da empresa oportunidade de crescimento profissional e aprendizado. Percebe-se que a carreira a ser trilhada ou o *status* profissional a ser adquirido dependerá do nível de dedicação e sujeição à empresa. Assim, observa-se pelas entrevistas que se por um lado a empresa pode ser uma “mãe”, por outro, ela representa a “madrasta” (CARRIERI, 2002 e PAGÉS *et al*, 1993). Em certos momentos ela oferece alguns benefícios, mostra como é boa perante o mercado, quando comparada com outras empresas, mas diante disso, mais tarde, exige o sangue, suga e explora ao máximo o que o seu funcionário pode oferecer. Carrieri (2002) demonstra que ao mesmo tempo em que a empresa apresenta a imagem de “mãe”, que protege e ampara, que oferece estabilidade e benefícios, ela pode se transformar na “madrasta”, que é rígida e exige total dedicação de seus funcionários. Assim, nessa perspectiva, Motta (1993) lembra que a organização pode ser com frequência amada e odiada a um só tempo.

Outros diriam que a empresa é uma mãe, mas eu não concordo com isso. Nenhuma empresa é mãe, mãe só tem uma, né?! Penso isso porque ela espera que eu cumpra o meu papel, que eu dê o meu sangue, lógico. Mas ela valoriza o empregado, ela oferece boas condições de trabalho. Então, é assim: você trabalha e ela lhe recompensa de uma forma ou de outra. Ela lhe dá, mas por outro lado, ela puxa, já que como te falei, ela não é mãe. Isso é óbvio. (T4)

É oportuno lembrar que Hill (1993) associa essa necessidade de realização e crescimento profissional com o fato de o novato aceitar ativamente as tensões causadas por esse desejo, já que as considera como transitórias e toleráveis e representam um pré-requisito para a obtenção futura do sucesso profissional. Alguns *trainees* mencionam, com certa naturalidade, que realmente esse é o período de “ralar”, de mostrar o seu valor para a empresa.

Acho que a empresa espera de mim muita dedicação. Já teve dia, inclusive, que saí de lá depois das 9:30 da noite, já emendei feriados. Eu vejo que você precisa, muitas vezes, abdicar da sua vida pessoal. Tenho consciência de que estou trabalhando mais do que deveria, mas eu acho que isso é uma fase. Estou numa fase da minha vida em que tenho que ralar, não tenho filhos, não tem nada que me impeça. Esse é o momento! Mas, também sei que daqui algum tempo essa dedicação excessiva que eles estão requerendo eu não vou poder dar. (T14)

Contudo, Hill (1993) salienta também que todo esse sacrifício pode ser maior e mais exaustivo do que se imaginava, podendo gerar inclusive uma frustração no novo funcionário e dificuldades no processo de adaptação. Esse fato ficará ainda mais claro ao se analisar, em categoria à frente, a questão da “Iniciação ao Trabalho”. Nesse momento, alguns entrevistados parecem iniciar um processo de conscientização e questionamentos sobre os excessos do trabalho.

Na TAB 9 também são ressaltados outros pontos que os *ex-trainees* julgam representar para a empresa. Salienta-se que a maioria dos novos engenheiros acredita que vem de fato representando bem aquilo que a empresa espera deles, salvo algumas características que precisam ainda ser melhoradas com a prática e vivência do trabalho.

Entre as representações, observam-se algumas características que o profissional deve ter, como criatividade, ética e responsabilidade, entre outras. É interessante notar que alguns novatos têm a consciência de que representam o futuro da empresa.

Pelo que ela deixa claro para a gente, inclusive durante o programa, é que nós representamos o futuro pensante da empresa, que somos pessoas com potencial para ocupar cargos de liderança, de gerência. Então, acho que a empresa espera de mim um profissional em quem ela possa investir e acreditar para que ela possa estar à frente no futuro. (T5)

De certa forma, tal fato é condizente com o que foi ressaltado pela equipe coordenadora do programa, ou seja, os *trainees* foram contratados para suprirem a necessidade de mão-de-obra qualificada da empresa, substituírem os empregados que estão para se aposentar e assumirem cargos estratégicos e de liderança na organização. Além disso, como é deixado claro por essa equipe, espera-se que os novatos estejam dispostos a trabalhar bastante, mantendo sempre o desenvolvimento dos produtos da empresa com qualidade tecnológica, oferecendo aí, satisfação ao cliente.

Observa-se que, contrariamente à maioria, 14,29% dos profissionais que passaram pelo programa de *trainee* acreditam que nada representam para a empresa. Pelo relato dessas pessoas, verifica-se que esse aspecto remete à questão já mencionada sobre o sentimento de estar sendo pouco aproveitado, ou mesmo, pouco valorizado pela organização. Observa-se no depoimento abaixo a frustração de um dos novatos:

Honestamente, acho que a empresa me vê como um operário feito outro qualquer. Eu sou simplesmente mais um. Não sou ouvido, e muitas vezes, sou barrado. Então, como eu não espero muito da empresa, ela também não deve esperar nada de mim. (T12)

Complementando essa questão, é contraditório notar que enquanto alguns dos *ex-trainees* sentem que fazem a diferença, outros já não percebem muita atenção por parte da organização.

Às vezes a gente acha que é apenas uma agulhinha no palheiro, mas na verdade, essa agulhinha faz falta para a sustentação do montante. Eu acho que eu represento essa agulhinha no palheiro, que dá a sustentação. Se eu não estivesse lá, talvez o resto todo caísse. (T1)

Na empresa eu sou apenas um grão de areia numa praia. Então, eu estando lá ou não, não faz grande diferença. Outra pessoa ocupa o meu cargo e desenvolve a minha função. Não vejo essa importância toda. (T6)

Pelos depoimentos apresentados, pode-se refletir sobre o que significa ser a “agulha no palheiro” e o que significa ser o “grão de areia na praia”. Para a empresa, ambas as situações merecem atenção. O caso do novato que não se sente valorizado, ou está sendo subutilizado pode gerar grande nível de frustração, um choque de realidade e que futuramente poderá provocar uma demissão voluntária. Já no caso do funcionário que contempla a atenção, restará para a organização descobrir uma forma de manter essas expectativas e satisfazê-las ou mesmo verificar como fazer com que elas não se tornem expectativas irrealistas. O sentimento de ser uma peça-chave para a empresa pode vir acompanhado também da busca por reconhecimento (SILVA, 1998), logo resta à empresa ser capaz de mostrar essa valorização.

De forma geral, observa-se que essa é uma etapa marcada por um confronto de duas forças (OLIVEIRA 1996). Se de um lado tem-se a organização com suas normas, trabalho e comportamento valorizados, por outro, tem-se o novato, também com seus próprios valores, ambições e principalmente expectativas com relação ao seu futuro profissional.

### **Categoria B2- Iniciação ao programa de *trainee***

Antes de analisar os dados sobre a categoria da Iniciação ao Trabalho, optou-se por apresentar a visão dos jovens engenheiros sobre o programa de *trainee*. Procurou-se assim, seguir a trajetória que o novato vem trilhando na empresa, ou seja, antes de ele entrar definitivamente em seu setores de trabalho, passou em um primeiro momento pelo programa de treinamento.

Observa-se a seguir, pela TAB 10, que a maioria dos novos engenheiros acreditam que o programa da empresa foi criado para formar mão-de-obra qualificada e especializada, devido à falta desse tipo de mão-de-obra no mercado de trabalho brasileiro. Inclusive, os novatos associam também a necessidade do programa justamente para substituir a mão-de-obra estrangeira que a empresa contratava. De acordo com relatos, esse tipo de mão-de-obra saía muito cara para a organização.

A meu ver, no Brasil falta mão-de-obra especializada para trabalhar com a engenharia da empresa. Além disso, antes tinha muita mão-de-obra estrangeira na empresa, os chamados “*job shopper*”, que é uma mão-de-obra especializada, mas extremamente cara. Esses estrangeiros eram consultores e por não fazerem parte da empresa, não se sabe até que ponto eles estão realmente focados em dar resultados. Eles trocam de local de trabalho direto, basta oferecer um salário mais alto. Então, outras pessoas, como nós, entram na empresa e ficam quietas e ainda tem os valores da empresa, desde cedo, melhor assimilados. (T2)

TABELA 10  
Objetivos da criação do programa de *trainee*

Itens Discriminados	Frequência (%)
Necessidade / formação de mão-de-obra qualificada e especializada	78,57
Necessidade de substituição da mão-de-obra estrangeira	50,00
Formação de lideranças para assumirem cargos estratégicos	28,57
Divulgação e absorção da cultura organizacional	28,57
Capacitação acelerada	21,43
Substituição dos funcionários que estão aposentando	14,29
Formar o futuro da empresa	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

De forma geral, fica claro que os *ex-trainees* têm uma noção correta dos objetivos da realização do programa, pois como foi relatado pela equipe coordenadora, o programa de *trainee* foi criado justamente para suprir a necessidade de mão-de-obra altamente especializada e qualificada, e que deveria ter uma capacitação acelerada para futuramente atuar em áreas estratégicas e de negócios da organização, assumindo aí cargos técnicos e de liderança. Assim, todas as respostas dos entrevistados parecem estar de acordo com essa idéia.

Essa congruência de significados é importante, uma vez que proporciona clareza a quem está entrando na empresa. Ao longo desse processo, Schein (1988) e Chao *et al* (1994) salientam que é preciso considerar e entender os objetivos básicos da organização e os meios

preferidos pelo qual esses objetivos devem ser alcançados, de forma a facilitar o processo de socialização dos novatos.

Os meios pelos quais os objetivos quanto à realização do programa de *trainee* possam ser alcançados podem ser analisados pela descrição dos novatos à cerca do próprio funcionamento do programa de treinamento pelo qual passaram. Assim, as principais características do programa de *trainee*, na visão dos jovens profissionais, giram principalmente em torno da alta carga de treinamento. Todos os novos engenheiros concordam que o programa apresentou uma carga de trabalho forte, que demandava grande exigência de estudo tanto na fase de nivelamento, quanto na fase do treinamento específico e também durante a realização do projeto-desafio e no cumprimento da dissertação. Para vários *trainees*, tudo parecia ser muito novo, era o primeiro contato com matérias desconhecidas, com a dinâmica de funcionamento de uma grande empresa. Todas essas novidades eram também passadas, muitas vezes, de forma bem rápida ao *trainee*. Como fica claro em depoimento de um dos entrevistados, em certos casos, tal fato gerava até mesmo uma dificuldade de absorção e assimilação do conteúdo, já que a quantidade de informação era elevada, mas passada em um curto espaço de tempo.

Eu lembro que era tudo muito rápido. Pelo menos para mim... Tinham coisas que eu nunca tinha visto na vida, e eles exigiam tudo isso dentro dessa rapidez. Você tinha que aprender tudo, da melhor forma e o mais rápido possível. Eu sei que isso é importante, mas com certeza muita coisa não ficou, até porque é humanamente impossível absorver tudo que eles passavam e na velocidade com que eles davam. Era muito conhecimento em pouco tempo. Nesse ponto foi falho, mas, no geral, acho que o programa alcançou os seus objetivos. (T4)

De acordo com os estudos de Luz Filho e Garcia (1991), ao contrário da falta de informação, o excesso de informação pode também provocar certas confusões no novato, justamente por ser tão maçante, ou pelo fato de ser passada de forma muito rápida na prática.

Um outro ponto também mencionado por grande parte dos entrevistados diz respeito à criação de uma imagem do programa voltada para uma faculdade. Entre os novatos, 35,71% associaram o programa de *trainee* a uma espécie de “faculdade privada”, quando ressaltavam a questão da parceria da empresa com um renomado instituto de pesquisa na condução de alguns dos treinamentos. Os novos membros mencionam que nos momentos em que tinham aulas com professores desse instituto e quando necessitavam realizar provas e estudar fora do horário de trabalho, a imagem que tinham era a de uma faculdade, mas, no decorrer dos outros treinamentos, ficou claro que se encontravam dentro de uma grande empresa. Esse ponto pode

estar relacionado com o fato já mencionado sobre uma certa confusão com relação ao perfil demandado pela empresa de seus *trainees*. Como já foi ressaltado, alguns *trainees* não sabiam exatamente se mantinham um perfil de estudantes ou se mantinham um perfil de engenheiros ao longo do programa de treinamento.

Outra questão já mencionada e que também foi ressaltada pelos *trainees* sobre o funcionamento do programa diz respeito à escolha das áreas de atuação X as vagas disponíveis. Essa parece ser uma questão bem delicada, talvez uma das mais importantes a ser avaliada com relação ao programa de *trainee* da empresa Colônia.

Como pode ser observado ao longo das entrevistas, a maioria – 78,57% considera que o processo de treinamento não ajudou na escolha das áreas de trabalho. Ao contrário, muitos dos novos engenheiros ressaltam, com certa angústia, a dificuldade na escolha da área de atuação. Como essa escolha é feita antes do início da segunda fase do programa, ou seja, a fase do treinamento específico já voltado ao campo de trabalho do *trainee*, esses sentiam-se inseguros em ter que fazer uma escolha tão importante, mas ainda tão cedo. Vários entrevistados relataram que, na verdade, escolheram a área mais por intuição ou em função das palestras de apresentação dos gerentes sobre as áreas do que em função dos treinamentos em si. Assim, o que parece, é que os *trainees* escolhiam as áreas de atuação não somente em função de seus interesses pessoais ou de seu perfil, mas principalmente de acordo com a “propaganda” vendida pelos gerentes. O grande problema, entretanto, ocorre quando o *trainee* descobre, ao entrar no setor de trabalho, que a propaganda vendida era, na verdade, falsa.

Eu imaginava uma coisa quando escolhi a minha área, mas quando cheguei lá vi que era bem diferente daquilo que eu pensava. O gerente fez uma propaganda muito boa da área, foi vendida uma idéia maravilhosa, mas não sei se é bem isso. (T5)

Como não se conhecia ainda a prática, o dia-a-dia de trabalho e como o programa não apresentou *job rotation* ou treinamento *on the job*, a escolha da área é relatada como algo complicado, que suscitava ansiedade. Esse fato lembra bem as dúvidas geradas em um jovem que acabou de terminar o segundo grau e se prepara para fazer um vestibular. Que curso escolher? Qual carreira seguir? Para os *trainees*, era a mesma situação... Era uma escolha séria que poderia representar o futuro dentro da empresa.

Alguns entrevistados ainda remetem esse difícil processo à questão da imposição das áreas. Em função de problemas com o número de vagas e o número de candidatos, alguns

*trainees* relatam que, na verdade, não escolheram a área de trabalho, mas foram, ao contrário, escolhidos por seus gerentes.

Vejo que várias pessoas foram alocadas em qualquer lugar, sem a mínima condição de escolha. Este foi o meu caso. O programa até proporcionou conhecimentos para que eu escolhesse uma área compatível com o meu perfil, mas no final não fui escolhido pelo gerente, pois não teve o número de vagas suficientes. Então fui parar em outra área... Eu manifestei a minha insatisfação em ter que ir para essa área, mas o pessoal do RH me forçou, entre aspas, a ir para essa área sob pena de não ter mais nenhuma. Acho que eu fui forçado, acho que foi uma coisa meio imposta. Isso tudo gerou um conflito absurdo para mim, pois eu fui treinado para X, mas hoje ocupo uma posição Y. Hoje eu converso com vários amigos que estão insatisfeitos, que estão sendo jogados de um lado para o outro como se fossem um João Bobo... Só que essas pessoas são extremamente qualificadas, são pessoas que poderiam estar no lugar de outras, que a meu ver, estão lá simplesmente cumprindo números. Então, não existe uma postura corporativa inteligente com relação ao programa. Existe sim, de criá-lo, mas não de saber aproveitá-lo. (T12)

Essa parece ser uma questão bem delicada e que merece uma maior atenção por parte dos principais envolvidos na condução do programa. Questiona-se por que algumas empresas oferecem a princípio um programa de desenvolvimento, se mais tarde estimulam a criação de um ambiente de trabalho em que o caráter humano encontra pouco espaço para prosperar (FISCHER, 2001).

Novamente, como já fora ressaltado, um outro ponto levantado pelos entrevistados diz respeito à visão sistêmica que o programa propicia com relação à engenharia, com relação à teoria. A maioria dos *trainees* concorda que o programa de treinamento não fornece um conhecimento tão específico do trabalho diário, mas, por outro lado, é extremamente importante para a realização das tarefas no dia-a-dia justamente por fornecer essa visão teórica forte e uma visão macro. Para os novatos, o aprendizado no setor de trabalho ocorre de forma muito mais rápida e eficaz quando já se passou pelo programa, quando já se tem um conhecimento geral e já se está mais familiarizado com termos próprios do segmento da empresa. Em relato abaixo de um dos novatos, percebe-se a importância do programa:

O processo de treinamento não me ajudou com coisas específicas do trabalho. Isso, eu venho aprendendo na prática. Mas, tem muita coisa lá que exige um conhecimento mais geral. Por exemplo, às vezes, você tem que tomar uma decisão em cima de coisas que você não aprendeu, mas aquela base que você teve durante o programa o ajuda a tomar a decisão certa. Nisso, o programa ajudou bastante. Eu vejo também que ajudou na integração com as outras áreas. Se você não tivesse aquele conhecimento mais geral, talvez você não conseguisse conversar com pessoas de outras áreas e trabalhar na integração daquele trabalho. (T7)

A relevância do programa de *trainee* também está associada à carreira profissional dos novatos na organização. Como pode ser percebido, 100% dos entrevistados acreditam que o programa trouxe vantagens para a sua carreira profissional, principalmente no que se refere ao título de mestre alcançado no final, com o mestrado profissionalizante. Com relação a esse ponto em especial, percebe-se que a empresa não investe à toa. Ela também ganha ao propiciar um mestrado para os seus funcionários, pois acaba tendo um corpo de trabalho, teoricamente, muito mais qualificado, com uma pós-graduação e funcionários que lhe serão sempre gratos por terem ganhado um mestrado profissionalizante “de graça”.

Observa-se também pelas entrevistas que a vantagem alcançada por meio do programa de *trainee* no que se refere à carreira não diz respeito somente à carreira interna, dentro da empresa, mas refere-se também a uma carreira externa à organização. É interessante notar que o simples fato de ter passado pelo programa de *trainee* da Colônia, garante para alguns novatos uma melhor empregabilidade. Dos entrevistados, 28,57% mencionam que o nome da empresa é tão forte no mercado de trabalho que poderá, futuramente, “abrir portas” aos profissionais que passaram pelo seu programa de *trainee*.

A Colônia é uma empresa bem cotada. Se você fala que trabalha na Colônia aí todo mundo fala: “Ah! Você trabalha na Colônia!!!” Tem um certo *status* para quem é de fora. Então, acho que o programa de treinamento vale mais pela porta de entrada que ele pode criar. (T7)

Novamente, o que se questiona com relação ao depoimento acima é justamente o fator da retenção. Da mesma forma que a empresa representa apenas a “catapulta”, ela pode também, ao ser tão cotada no mercado, ou tão bem vista, contribuir para que o funcionário seja um atrativo aos olhos dos concorrentes.

Mesmo apresentando certas dificuldades, nenhum dos *trainees* chegou a explicitar que o programa foi ruim, pelo contrário, 42,86% dos entrevistados mencionaram, espontaneamente, que o programa foi bom. Esse fato é inclusive confirmado ao se perguntar aos profissionais se eles recomendariam o programa de *trainee* da Colônia a um amigo. Todos eles, com exceção de apenas um, responderam que sim. Entretanto, tal fato não significa que os novatos possam apresentar sugestões de melhorias para o programa. Pela TAB 11 verificam-se os pontos de melhorias levantados pelos profissionais que passaram pelo treinamento.

TABELA 11  
Sugestões de melhorias ao programa de *trainee*

Itens Discriminados	Frequência (%)
Melhorar a integração / interface / comunicação entre programa de <i>trainee</i> e empresa	42,86
Oferecer maiores esclarecimentos das áreas de atuação / descrição de cargos	35,71
Oferecer mais treinamentos ministrados por profissionais da própria empresa e não por professores do instituto de pesquisa ou professores estrangeiros	35,71
Oferecer um treinamento mais prático (menos teórico)	35,71
Rever a carga horária e conteúdo dos treinamentos	28,57
Reestruturar a fase de realização da dissertação	28,57
Oferecer maior acompanhamento psicológico / orientação na escolha das áreas de atuação, orientação da carreira profissional / teste vocacional	28,57
Planejar melhor o número de vagas para as áreas de atuação	21,43
Ter mais treinamentos voltados para a questão comportamental / gerencial	21,43
Direcionar melhor o treinamento de acordo com a área escolhida	14,29
Ter treinamento <i>on the job</i> (estágio)	14,29
Não ter videoconferência nos treinamentos	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Por meio da análise da TAB. 11, fica claro o que já vem sendo afirmado pelos jovens engenheiros ao longo de outros pontos da entrevista. Novamente a questão da integração entre programa de treinamento e a empresa parece ser um empecilho, já que a fase de início de carreira pode ser um momento crucial na vida do profissional (OLIVEIRA, 1996). Como foi dito, os *trainees* passam por um treinamento de 1 ano e meio em ambiente separado da futura área de atuação; então, o momento efetivo da passagem de fora para dentro da organização nem sempre acontece de forma tranqüila. Pelos relatos dos entrevistados, essa passagem, em certos casos, torna-se difícil justamente por não haver uma interligação maior entre organização e programa de *trainee* e também pelo fato, já citado, do desconhecimento do dia-a-dia de trabalho nas futuras áreas de atuação e pela própria dificuldade da escolha da área de trabalho, bem como do planejamento das vagas para essas áreas.

De forma geral, observa-se que a integração entre programa de treinamento e empresa depende basicamente de quatro agentes: em primeiro lugar, da cúpula da empresa, ou seja, da alta hierarquia, que necessita legitimar, apoiar e promover o programa de *trainee* entre as demais gerências da empresa. Em segundo lugar, têm-se os próprios gerentes das áreas que irão receber os *trainees*. Sem o apoio direto desses gerentes, não há como ter uma aceitação e

integração do novo funcionário. O gerente é uma peça fundamental, pois pode, por exemplo, permitir que o *trainee* realize visitas periódicas na área de atuação para ir familiarizando-se com o ambiente de trabalho. Para que essa integração se concretize, parece ser importante também a presença da equipe de coordenação do programa de *trainee*. Essa equipe é uma das principais responsáveis pela realização da interface constante entre empresa e os novatos que vêm sendo treinados. É a equipe que detém informações sobre as vagas para as áreas de atuação e é por meio dela que o *trainee* pode ter um contato direto com pessoas-chaves na organização. Os responsáveis pela condução do programa, ou os responsáveis pelo recurso humano, podem ser uma “ponte” entre o novo funcionário e as gerências, entre o “mundo velho” e o “mundo novo”. Por fim, não se pode desconsiderar a presença do próprio *trainee* nessa interação. É preciso também que ele corra atrás, que seja pró-ativo e busque alcançar os seus objetivos.

Todos esses agentes são importantes para a integração, mas pelo relato de alguns dos entrevistados, fica claro que a integração geralmente parte mais do próprio *trainee*, que procura os gerentes das áreas, pede para realizar visitas e conhecer mais de perto o dia-a-dia de trabalho desse “mundo novo”.

Acho que deveria ter um acompanhamento mais de perto do pessoal da coordenação porque a gente entra lá sem saber muita coisa. Com três meses de programa, que conhecimento a gente tem para escolher as áreas, para trilhar uma carreira?! Poxa, não é uma decisão qualquer! Você está decidindo o que pode ser a sua carreira dali para frente. Eu fui atrás do meu gerente, mas eu fiz isso por conta própria, porque eu já conhecia alguém lá dentro da empresa. Então, eu sempre estímulo os colegas que estão entrando a fazer isso também. Eu falo: “vai lá, pergunta, vai conversar com o gerente, você não tem nada a perder”. (T5)

Com base nos relatos apresentados, observa-se que os *trainees* encontram-se em uma espécie de “bolha”, em uma unidade de treinamento afastada das futuras áreas de trabalho. E a “bolha” parece, em certos casos, mover-se de acordo com o “vento”. Para onde o vento sopra, ela vai... e, por isso mesmo, é tão difícil direcionar ou mesmo estourar a “bolha” e concretizar a passagem de *trainee* para funcionário interno. Como romper a “bolha”, como estourá-la? A resposta para essa questão pode ser as ricas sugestões apresentadas pelos novatos ao programa de *trainee*. Além do que já foi citado sobre a importância dos quatro agentes nesse processo de integração, ressalta-se a necessidade em oferecer maiores esclarecimentos sobre as áreas de atuação e número de vagas. Como foi verificado, os *trainees* sentem-se perdidos no momento de escolha da área e, caso esse empecilho fosse solucionado, provavelmente a passagem para

membro interno seria facilitada. Os novos engenheiros também mencionam que um treinamento ministrado por profissionais da própria empresa, ao contrário daqueles ofertados por professores do instituto de pesquisa ou instrutores de fora do país, seria mais proveitoso e facilitaria esse processo de integração. Pelo depoimento de um dos jovens engenheiros percebe-se o motivo de tal sugestão:

Os treinamentos que considere mais interessantes foram os dos profissionais da Colônia. Claro que a teoria do instituto de pesquisa foi importante, mas era muito repetitivo, muito específico, e não é o que a Colônia utiliza na prática. O bom dos treinamentos com os profissionais da Colônia é que eles trazem para a gente toda a vivência do dia-a-dia de trabalho, eles falam como fazer a coisa, do que precisam, onde que é melhor focar, quais são os problemas da empresa... É muito mais realista, muito mais prático! As palestras com profissionais de fora também não são muito proveitosas. São palestras caríssimas e que nem sempre você presta atenção. Não entendo por que trazer gente de fora, se lá mesmo, dentro da Colônia, tem tanta gente boa que poderia falar do mesmo assunto, com a mesma qualidade, e ainda mostrando a realidade da empresa. (T3)

O fato descrito acima vai também ao encontro da sugestão de alguns profissionais, dos quais 35,71% deles ressaltam a necessidade de um treinamento mais prático. Observa-se que mesmo os *trainees* considerando bom o programa de treinamento, a questão da falta de prática, da falta de conhecimento da vivência no dia-a-dia ainda é uma barreira. Essa situação é condizente como a afirmativa de Van Maanen (1996), ao lembrar que as pessoas, ao atravessarem uma nova fronteira organizacional, estão em busca de indícios de como proceder.

De forma geral, pelos dados apresentados, ficou claro que um programa de *trainee*, independente da empresa pesquisada, não deve se concentrar apenas no treinamento em si, mas deve estar atento também para a questão da introdução do novo funcionário no seu posto de trabalho. A conexão entre treinamento e dia-a-dia de trabalho é, sim, muito importante, e o problema nem sempre está associado ao treinamento em si, mas sim, pode ter uma ligação com a transição do *trainee* ao seu novo ambiente de trabalho, já que as etapas estão todas interligadas e são interdependentes.

### **Categoria B3- Iniciação ao trabalho**

A categoria de análise denominada aqui de “Iniciação ao Trabalho” representa o período de pós-admissão (SCHEIN, 1978) em que o novato deixa de ser um *trainee* e passa a assumir o cargo de engenheiro de desenvolvimento de produtos, iniciando, assim, o trabalho por meio do aprendizado de novas tarefas. De acordo com Feldman (1976), o sucesso desse evento dependerá da capacidade de aprendizado do novato e da sua *performance* em realizar um bom trabalho e se sentir competente e aceito pelos membros de sua equipe.

Nessa fase, procurar-se-á demonstrar como tem ocorrido o processo de socialização do jovem engenheiro em seu novo posto de trabalho, considerando-se o período desde os primeiros dias de trabalho até o momento da realização da entrevista. Dessa forma, foi pedido aos entrevistados que lembrassem e descrevessem de forma detalhada como tem ocorrido o seu aprendizado, quais são suas noções e expectativas com relação ao novo trabalho e os desafios aí enfrentados. Ressalta-se que toda essa descrição foi bastante rica, permitindo a criação de algumas metáforas de “homem-bicho”, como poderá ser visto mais adiante.

Um primeiro aspecto que chamou a atenção com relação ao aprendizado desses profissionais foi a busca por informação. Independente da forma como foram recebidos, observa-se que a maioria dos novatos – 78,57% ressaltou a necessidade e também as dificuldades na busca por informação e conhecimento. A principal forma de buscar informação ocorreu entre os próprios profissionais que também haviam passado pelo programa, ou seja, entre os colegas já conhecidos. Como fica claro na declaração abaixo, os novatos apoiavam-se uns nos outros:

A coisa mais difícil lá é buscar informação. Às vezes, você perde muito tempo procurando informação. É difícil saber quais são as pessoas que cuidam de cada coisa em cada área. Então, como no início você não conhece quase ninguém, o melhor mesmo é ligar para um colega que também passou pelo programa e é daquela área que você está buscando a informação e perguntar para ele quem ele indica, ou se ele sabe a resposta, se pode te ajudar. O bom de ter passado pelo programa é isso. Você acaba tendo vários contatos em outras áreas que facilitam a sua vida quando você entra na empresa. (T2)

A esse respeito, há que se chamar a atenção ao que Hill (1993) ressaltou sobre os gerentes novatos. Em sua pesquisa, esses gerentes, assim como os *ex-trainees*, buscaram no relacionamento com colegas do mesmo nível hierárquico ou com aqueles que se encontravam na mesma situação uma melhor forma de adaptação e iniciação ao trabalho.

Além de procurar informação entre os conhecidos, em casos mais específicos ou mais graves, os novos engenheiros necessitaram procurar os gerentes ou os colegas da equipe de trabalho. Alguns dos novatos relatam que antes de fazer qualquer pergunta, procuravam se informar sobre o assunto por outras vias, mas quando não achavam a informação correta, era inevitável “incomodar”<sup>27</sup> os superiores e os colegas com mais experiência. Novamente, essa situação vai ao encontro dos estudos de Hill (1993), no qual, os novatos no cargo, mesmo apresentando dificuldades no relacionamento com suas chefias, ou um certo medo em se tornarem importunos, perceberam a vantagem em coletar e cultivar essas informações para melhor lidar com as ambigüidades do novo trabalho. Observa-se, assim, que 57,14% dos entrevistados mencionaram que, ao iniciarem suas novas tarefas, obtiveram valiosa orientação dos funcionários mais antigos e de seus gerentes. É por meio dessas pessoas que a maioria vem aprendendo o novo trabalho e algumas, inclusive, ressaltam a sorte de terem tido uma espécie de “tutor” na iniciação ao trabalho.

Remetendo-se ainda a esse contexto, nota-se que esse aspecto também foi mencionado em pesquisa de Caldas (1999) sobre os *trainees* de uma empresa de auditoria, que passam a ser chamados pelos veteranos de “pica-pau”, já que viviam perguntando tudo, pois ainda não tinham uma visão muito clara dos trabalhos a serem realizados.

Quando você entra, muitas vezes você é visto como uma pessoa chata, que vive perguntando como fazer as coisas. “Como faz isso? Como faz aquilo? Como resolve isso?”. É assim que funciona no início. (T10)

Assim, a iniciação ao trabalho na Colônia é marcada pela presença dos “homens-pica-paus”, que procuram, de uma forma ou de outra, sanar suas dúvidas. Ressalta-se que ao ser o “homem pica-pau”, alguns dos *ex-trainees* transformam-se também em “homens-camaleão”, ao aprenderem por observação e imitação a forma de trabalhar e proceder dos funcionários mais experientes.

É interessante notar que esse “perguntar” ou esse “cutucar” causava em alguns novatos certa angústia, mas para outros, era considerado um processo natural, contanto que se apresentassem de forma humilde aos colegas de trabalho no momento de aprender a nova função. Dessa forma, observa-se que os entrevistados repudiam o chamado “homem-pavão”, que é denominado aqui como sendo aquele sujeito que é muito vaidoso, que acha que tem o “rei na barriga”<sup>28</sup> e, por isso, não admite fazer perguntas, já que pensa que sabe tudo por já ter

<sup>27</sup> Termo utilizado por um dos profissionais entrevistado.

<sup>28</sup> Termo utilizado por um dos profissionais entrevistado para designar o “homem-pavão”.

passado pelo programa, por ser jovem, inovador, e ter uma boa formação acadêmica. Há também, um repúdio ao “homem-leão”, àquele sujeito que se sente corajoso para assumir riscos e inovar, que pensa ser o rei da selva, ou o “rei do pedaço”! Este é aquele sujeito que nutre um “complexo de príncipe herdeiro” (LODI, 1968). De acordo com os profissionais, o “homem-pavão” e o “homem-leão” podem prejudicar a imagem dos demais *trainees* e gerar ainda mais preconceito dentro da empresa. Pelos relatos abaixo de dois profissionais que passaram pelo programa de *trainee*, observa-se tanto a angústia em ter que perguntar quanto a desagradável presença do “homem-pavão” e do “homem-leão”:

Para eu ter certeza das coisas que eu estou fazendo, eu tenho que procurar um cara, que fica lá do meu lado. Mas se eu for ficar procurando ele toda hora, ele vai ficar de saco cheio de mim. Então, eu tenho que começar a gerir o fato de perguntar coisas também para os outros. Eu pergunto um pouco para um, depois para o outro. Só que isso faz com que eu perca um pouco da minha independência e ainda pode gerar aquele negócio dos outros desconfiarem do que eu estou fazendo. Mas mesmo assim, eu prefiro fazer isso do que fazer o oposto. Por exemplo, tem um cara que trabalha comigo, e que também passou pelo programa, que não pergunta nada para ninguém. Ele quer passar a imagem de corajoso, de quem sabe tudo, mas ele acaba sendo mal visto, já que ele tem uma atitude irresponsável e, muitas vezes, acaba errando. (T12)

A humildade é muito importante quando a gente chega na área. Na hora de perguntar, temos que ser humildes. Mas o problema é que sempre existem aquelas pessoas que acham que já vão chegar dominando tudo. E isso é muito ruim, pois acaba “queimando o filme” de um programa inteiro. Os funcionários pensam que nós vamos dominar, que a gente vai querer fazer coisas a mais que eles e que eles vão perder oportunidades, aí você já viu, né?! Acaba tendo preconceito. (T1)

Pelos dados obtidos nas entrevistas, ficou claro que nenhum dos entrevistados se considera como “homem-pavão” ou “homem-leão”, ao contrário, a maioria frisou a importância em perguntar e ser humilde durante as conversas. Alguns dos *ex-trainees* chegaram até mesmo a declarar, sem apresentar sinais de vergonha, que muito erraram no início, já que, como mencionado, não acreditavam ter ainda os 3,5 anos de experiência prática com relação ao trabalho. Nesse caso, surgem também os chamados “homens-micos”, que são aqueles novatos que cometem alguns “micos” – alguns erros básicos, por ainda não terem tanta experiência no trabalho.

Como no início você não sabe direito como funcionam as coisas, e também as pessoas estão sempre tão atarefadas, você meio que aprende fazendo errado e levando depois uma bronca. Você comete uns erros básicos. Aí, você faz de novo e de novo até aprender a fazer certo. Você tem que se virar

para fazer as coisas e só descobre mesmo que errou quando o seu gerente te dá o feedback de que está errado. (T14)

Observa-se também que essa maior ou menor facilidade em perguntar e aprender o trabalho pode estar diretamente relacionada com a abertura, com o tempo e disponibilidade dos veteranos em mostrar o melhor caminho ao novo funcionário. Pelas entrevistas, observa-se que muitos dos jovens engenheiros sentiam-se incomodados em perguntar ou mesmo perdidos nos primeiros meses de trabalho devido à falta de tempo de alguns funcionários. É válido deixar claro que essa falta de disponibilidade, na maioria dos casos, está associada ao fato de esses profissionais terem uma alta carga de trabalho e não pela má vontade em responder às dúvidas e ajudar. Pelo contrário, 71,43% dos jovens profissionais ressaltam que a maioria das pessoas, quando abordadas, foram pacientes em explicar as tarefas, ofereceram apoio e indicaram a melhor forma de realização do trabalho. Dessa forma, observa-se que as pessoas estão dispostas a ajudar, mas pelo fato de estarem tão atarefadas, nem sempre têm tempo para isso, conforme exemplificado em relato a seguir:

Lá na empresa todo mundo está muito ocupado, todo mundo está focado em seu trabalho, então a forma que a gente tem de aprender são duas: quebrando a cabeça, aprendendo na marra ou então, perguntando, procurando ajuda quando a pessoa tiver tempo. Boa vontade tem, isso eu percebo, mas infelizmente as pessoas não estão disponíveis o tempo inteiro para te ajudar. (T8)

Como poderá ser visto em categoria adiante, essa falta de tempo, essa sobrecarga de trabalho também é um empecilho para a adaptação do novo funcionário, para sua integração ao seu grupo de convívio.

Ao contrário dos veteranos que estavam dispostos a orientar, foi verificado, em alguns casos, a má vontade de alguns em ajudar, ou seja, a existência do preconceito. Como poderá ser visto no relato a seguir, 28,57% dos entrevistados ressaltaram que passaram por algumas dificuldades em aprender o novo trabalho, justamente pelo boicote da informação de certas pessoas.

Eu percebi que algumas pessoas, ao invés de me ajudar, tentaram me atrapalhar. Não teve um espírito de cooperação. Quando eu cheguei na minha área, eu fui boicotada das informações. Como eu não tinha as informações, eu ia perguntar para uma determinada pessoa e ela era extremamente estúpida nas respostas que me dava. Eu cheguei até a pensar se realmente tinha ido para o lugar certo porque eu achava que não conseguiria superar aquilo. Foi terrível. Acho que essa pessoa me via como uma ameaça. (T9)

O relato acima apresentado é condizente com o que Buchanan (1974) salienta sobre essa difícil fase. O autor lembra que nesse período o novato questiona a congruência de sua carreira com seus sentimentos mais íntimos e o foco passa a ser em suas necessidades existenciais e de segurança. Assim, sendo uma fonte de ameaça, o novato também tem sua segurança afetada e seus sentimentos mais íntimos “revirados”.

Todo esse contexto marcado pela falta de tempo de alguns e pela má vontade de outros, bem como pela própria sensação de desconhecimento da prática do trabalho, fez com que alguns dos novos contratados da Colônia tivessem que aprender suas funções sozinhos, “batendo a cabeça”, descobrindo a melhor forma de resolver determinado problema. Esse fato gerou certa insegurança para alguns e frustração para outros. Um dos *ex-trainees* chegou até mesmo a ressaltar que de um dia para o outro tudo mudou em sua vida. A passagem de *trainee* para funcionário interno ocorre de uma só vez, sem ter necessariamente um período de transição.

Eu nunca tinha conversado com ninguém do meu setor. No início eu não sabia o que tinha que fazer. Senti que não teve uma transição, não teve nenhuma preparação prévia para nos receber. É assim: um dia acaba o programa e no outro dia você já está na empresa. Você cai meio que de pára-quedas lá dentro. Dessa forma, aprendi muita coisa sozinho. (T12)

Além do que já foi salientado sobre o problema da integração, volta-se a ressaltar que essa questão continua a aparecer durante as entrevistas. Percebe-se que esse é um problema sério e que acontece principalmente pela falta de convívio com a dinâmica de trabalho da área antes mesmo de entrar nela. Fica claro que a falta de um treinamento *on the job* antes da entrada do profissional em sua nova área de atuação poderia “frear a aterrissagem do pára-quedas” ou provocar uma “queda” mais leve e suave.

Como pode ser percebido também ao longo das entrevistas, essa questão da segurança no início do aprendizado ao trabalho parece “perturbar” alguns novatos. Muitos, sentiam-se inseguros e envergonhados de realizarem simples procedimentos como um telefonema.

Nos primeiros dias você tinha até medo de falar alto, eu tinha vergonha de pegar o telefone. Lá, é um telefone para mais ou menos, três pessoas, então eu sempre perguntava: “posso usar o telefone?”. Então, no início era assim, eu sempre chegava de mancinho. (T7)

Mas, mesmo apresentando todas essas dificuldades no início do trabalho, alguns *ex-trainees* salientam que essa difícil experiência contribuiu para uma maior maturidade profissional.

Da mesma maneira como vem sendo apresentado, um outro aspecto que impacta diretamente o aprendizado do trabalho diz respeito à forma como os *ex-trainees* são iniciados em suas novas funções. Por meio das entrevistas, ficou claro que muitos órgãos de trabalho não estavam preparados para receber os novatos. Verifica-se que 35,71% dos novos profissionais, ao chegarem em seus setores, sentiram-se desamparados e, em alguns casos, até mesmo frustrados, em função de não encontrarem um computador, uma cadeira e uma mesa e até por não encontrarem espaço físico para serem alocados. Entre os entrevistados, 28,57% também reclamam da falta da presença do gerente no dia em que chegaram.

Logo que eu entrei na área, eu me senti como um estagiário. Como estava aquela correria toda no setor para entregar um trabalho, eu entrei e vi que não tinha mesa, não tinha cadeira, não tinha nada para mim. Ou seja, eles não estavam preparados para receber a gente, eles estavam tão focados em alcançar aquela meta que não tiveram tempo de preparar a nossa chegada. Então, de certa forma, eu senti uma pequena frustração. A gente estava em outro mundo na época do programa de treinamento e achamos que quando chegássemos nas áreas estaria tudo bonitinho. Pensei que ia chegar e ter o meu lugar para trabalhar, mas isso não teve. Então, ficamos em pé, em um cantinho, lendo os manuais e os relatórios. (T8)

Conforme relatado nesse trecho, também foi evidenciado por 50,00% dos entrevistados que as primeiras semanas de trabalho foram marcadas por exaustivas leituras de manuais, normas, relatórios e revistas técnicas. Essa parece ter sido uma forma adotada em várias áreas para familiarizar o novo funcionário às nuances do seu trabalho. Observa-se que esse aspecto remete ao que Chao *et al* (1994) apontam sobre o conhecimento da linguagem praticada na organização, ou seja, o domínio da linguagem técnica, das gírias, siglas e jargões. Tal fato é ilustrado pelo depoimento abaixo de um dos novatos:

No início, eu estive bastante perdido. Você não sabe direito com quem estão as informações e, para piorar, têm aqueles códigos complicadíssimos da empresa que você não sabe o que significam. Tem umas nomeclaturas que você tem que aprender, então no início, é muita leitura para entender como a coisa funciona. (T2)

Além das dificuldades em dominar a linguagem utilizada na empresa, os jovens profissionais mostraram-se ansiosos em dominar cada vez mais rápido o novo trabalho. Pelos relatos, fica claro que muitos novatos tinham pressa em aprender as tarefas, para enfim, demonstrar não só para si mesmos, como para todos da área, que também podem ser competentes. Tal aspecto é condizente com as afirmações de Buchanan (1974) a respeito da ansiedade do novo funcionário em mostrar para si mesmo que é capaz de aprender e se ajustar às demandas do novo ambiente de trabalho, e é também condizente com a afirmação de

Feldman (1976) sobre a necessidade do novato em ser aceito como membro competente da equipe.

Além da preocupação em dominar cada vez mais o novo trabalho, observa-se por meio das declarações dos novatos que esse contexto também vem acompanhado por um certo medo de não ter o que fazer, pelo medo de ficar à toa e ser pouco aproveitado.

No começo a gente ficava meio que enrolando. Não tinha muito o que fazer. Eu ficava na internet, olhava umas coisinhas da dissertação e só. Era chato, você ficava se sentindo um inútil. Eu me perguntava até quando aquilo ia durar... Mas, um dia não agüentei mais e aí nós fomos procurar o gerente e perguntamos para ele se ele não ia passar nada para a gente fazer. (T7)

Eu estou me sentindo meio afobado porque eu gostaria de aprender mais, de fazer outras coisas, mas isso é com o tempo né?! Precisa de tempo para aprender tudo e na medida do possível, eu já estou dentro dos parâmetros normais. (T9)

Não ter o que fazer, não ter com o que trabalhar foi uma preocupação mencionada por 42,86% dos novos funcionários no início do trabalho. Perguntas do tipo: “O que eu vou fazer? Por que estou tão à toa? Vou dar conta de fazer?” parecem ter passado pela cabeça de vários jovens engenheiros. Mas, é curioso notar que todos eles consideram normal passar por esse processo ocioso na iniciação ao trabalho. Anormal, seria para eles continuar não tendo o que fazer à medida que o tempo fosse passando. Só que, pelo que parece, esse é um fato que ainda continua para 21,43% dos profissionais entrevistados, que se sentem subaproveitados ao realizarem um trabalho monótono e rotineiro. Esses indivíduos são os chamados “homens-formiguinhas”, como mesmo denomina um dos profissionais entrevistado, que se sente pouco valorizado. Para este recém-contratado, os “homens-formiguinhas” são os “operários”, os “soldados” da empresa, aquelas pessoas que, ao contrário de realizarem um trabalho mais intelectual, que aproveita todo o seu conhecimento, realiza funções tidas como pouco nobres, burocráticas, tarefas monótonas que pouco acrescentam para o crescimento profissional / intelectual do sujeito.

Até depois quando você entra na empresa fica frustrante, pois você não é dono de nada. Você é um soldado, você é uma formiguinha... Quando você entra lá dentro, você percebe que o serviço é diferente, é serviço de formiguinha, de operário. Desse jeito, eu me sinto pouco valorizado. (T12)

Nota-se que à medida que o tempo foi passando, alguns profissionais passaram de uma situação de ociosidade no trabalho para uma situação de excesso de trabalho. Abaixo

confirma-se essa idéia, ao verificar o conselho que o mesmo profissional, que anteriormente se sentia ocioso, daria hoje, a um novato que chegasse em sua área de trabalho.

Você vai levar quase que um mês para se integrar. Nesse período você vai se sentir inútil porque não tem nada para fazer, porque não tem muito trabalho. Mas é assim mesmo. Você vai se sentir pouco à vontade, mas isso é normal, todos nós passamos por isso também. Mas, não reclame que você está sem trabalho, porque quando você receber trabalho você vai xingar até... (risos). Aí, vai ter trabalho em excesso! Ninguém nunca acredita nisso, mas eu tenho que falar, né?! E os caras ficam: “eu quero trabalho, eu quero trabalho!!” Mas depois, eles se arrependem. (T7)

Assim, observa-se que 42,86% dos novos membros passaram de um extremo ao outro e vivenciam hoje um ambiente marcado por alta cobrança e estresse, por prazos a serem cumpridos e metas a serem alcançadas a qualquer custo. Esse dado pode ser confirmado na TAB 12, que é apresentada mais adiante, sobre a percepção do novo funcionário com relação ao seu trabalho.

Como dito anteriormente, esse contexto de trabalho pode estar, em alguns casos, atrelado ao sentimento de dívida à organização (TOLEDO E BULGACOV, 2004) por ter sido “o escolhido”, ou ao medo de não ser aceito, à forte necessidade de realização, aprovação e crescimento profissional e pessoal (HILL, 1993). Dessa forma, o novo funcionário tem que mostrar trabalho e “doar o sangue” pela empresa para ser de fato aceito; afinal, como dito anteriormente, parece que todos os funcionários da empresa estão sempre muito atarefados, estão “mergulhados” em uma carga de trabalho, muitas vezes, excessiva. Nesse caso, o exemplo fica evidente, e o *ex-trainee* transforma-se mais uma vez em “homem-camaleão” para se adequar ao novo ambiente de trabalho.

No que diz respeito a esse contexto, fica claro, pela narração de um dos entrevistados, a valorização e o estímulo dentro da Colônia por uma carga alta de trabalho.

Mês passado eu fiz 150 horas extras a mais do que as horas normais. Isso significa trabalhar 12 horas por dia e finais de semana também. Completamente excessiva. Foi muito desgastante, inclusive depois desse mês que eu fiz todas essas horas-extras, no mês seguinte, eu faltei pra caramba. Eu chegava atrasado e ia embora mais cedo todos os dias. Eu fiquei até devendo hora pois eu fiquei tão sobrecarregado em um mês que no outro eu já nem conseguia fazer mais nada. Eu já não conseguia pensar mais. Mesmo assim, vejo que a empresa gosta do funcionário que trabalha mais. Parece que quanto mais hora-extra o cara faz, mais valorizado ele é. (T11)

Toda essa situação é condizente com o que Weber (1967) salienta, ou seja, a busca pela própria superação e pela dedicação e adaptação ao trabalho fazem parte do espírito do

capitalismo moderno. Existe, assim, um sentimento de obrigação com o próprio trabalho, que garantirá a salvação do indivíduo, a sua escolha por Deus (WEBER, 1967), e nesse caso, em específico, a escolha e aprovação do novo funcionário pela Colônia. Assim, quem não se adapta a esse contexto, “não é colonizado”, está fora da empresa, ou mesmo, fora do mercado.

Apesar dessa situação de dívida com a empresa, ou simplesmente da plena consciência da necessidade do trabalho árduo para o alcance do sucesso profissional, da aceitação e aprovação dentro da organização, alguns *ex-trainees* começam a questionar se tudo isso vem valendo à pena.

Há pouco tempo eu comecei a aprender a falar não, independente do resultado. Agora, essa é a minha forma de lidar com a situação, mas vejo que a maioria não lida dessa forma. A maioria continua trabalhando mesmo. Mas agora estou querendo fazer uma academia à noite, fazer outras coisas que eu gosto. Se pelo menos eu fosse mais valorizado... eu até poderia continuar mais. Mas, o problema, é que eu não estou sendo valorizado. Como eu acho que a valorização não está se igualando ao trabalho, ao meu esforço, então, eu resolvi agora priorizar a minha vida pessoal. (T11).

O que se questiona com relação ao depoimento acima é se T11 continuará a ser “o escolhido” da empresa, mudando agora de comportamento, ou se T11 irá, por conta própria, deixar a Colônia e procurar outra empresa, até mesmo no exterior, que o valorize mais e propicie seu sucesso profissional. Esse fato já foi ressaltado quando se analisou o que a empresa representa para seus *trainees* e verificou-se que 28,57% dos entrevistados afirmaram que a Colônia pode representar apenas a “catapulta”, a “alavanca” para o crescimento e sucesso profissional futuro. Dessa forma, começa-se a questionar se realmente o sucesso está vinculado ao cumprimento de atitudes e comportamentos determinados pela Colônia.

Entretanto, de forma paradoxal, como já ressaltado, alguns dos novos engenheiros não consideram que a carga excessiva de trabalho seja algo prejudicial. Encaram esse contexto como algo normal em suas vidas, talvez como algo passageiro, que seja próprio do início da carreira, quando ainda se é jovem, não se tem filhos, família ou outro tipo de responsabilidade que possa comprometer a dedicação ao trabalho.

Eu gosto muito do meu trabalho. Tanto é, que a carga excessiva para mim é diversão. Para mim está tudo bem trabalhar à noite, final de semana. Não ligo muito. A única coisa que me preocupa é quando houver filhos. Mas isso é bem mais para frente. Por enquanto estou satisfeita mesmo com o trabalho excessivo. (T14)

Na TAB 12, a seguir, fica claro todo esse contexto com relação à carga excessiva de trabalho, bem como outras percepções dos ex-*trainees* sobre o atual trabalho.

TABELA 12  
Percepções dos profissionais contratados via programa de *trainee* sobre o seu trabalho

Itens Discriminados	Frequência (%)
Trabalho interessante / gosta do que faz	50,00
Carga excessiva de trabalho	42,86
Considera que ainda está aprendendo o trabalho	35,71
Não tem ainda clara noção dos motivos de realização das funções	35,71
Já domina bem o trabalho	28,57
Trabalho rotineiro / lento / burocrático	28,57
Se sente sub-utilizado em função do trabalho ser pouco desafiante, monótono	21,43
Trabalho com elevada responsabilidade	21,43
Pouca autonomia no trabalho	21,43
Trabalho dinâmico	21,43
Trabalho desafiador	14,29
Picos de trabalho (altos e baixos / excessos x ociosidade)	14,29

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Os dados da TAB 12 podem também serem ratificados pela observação dos dados da TAB 13 sobre a confirmação ou não das expectativas criadas com relação ao trabalho. Pelas entrevistas, verificou-se que as repostas a essas confirmações ou as não-confirmações estão diretamente relacionadas ao momento vivido atualmente no trabalho, ou seja, às percepções com relação ao trabalho, acima relatadas.

TABELA 13  
Confirmação / não-confirmação das expectativas com relação ao trabalho

Itens Discriminados	Frequência (%)
Sim	42,86
Mais ou menos	28,57
Não	21,43
Não respondeu	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada

É interessante observar pela TAB. 12 que apesar de alguns considerarem a carga de trabalho excessiva ou apresentarem insatisfações como um trabalho rotineiro, burocrático, que não permite muita autonomia, 50,00% dos novos funcionários acreditam que o seu trabalho é

interessante e estão, de forma geral, satisfeitos com ele. Pelas entrevistas conclui-se que essa satisfação ocorre principalmente pelo fato de os novatos terem escolhido corretamente a área de atuação. Dessa forma, esses profissionais sentem que existe uma sintonia entre o perfil e o trabalho demandado. Entretanto, entre estes novos engenheiros, 28,57% consideram que essa satisfação somente ocorreu depois que conseguiram trocar de área, enquanto outros 14,29% relatam que ainda esperam trocar de área, na esperança de serem mais bem aproveitados, de poderem utilizar na prática todo o conhecimento adquirido. Apenas um dos entrevistados, que considera estar sendo subaproveitado, ressaltou ter de fato escolhido a área certa, mas prefere “dar tempo ao tempo” e conversar melhor com seu gerente antes de tomar qualquer decisão sobre mudança de área. Esse novato tem esperanças de que, com o tempo, as coisas irão mudar e, futuramente, ele poderá ter funções mais desafiadoras, nas quais poderá aplicar todo o seu conhecimento, a sua brilhante capacidade. Toda essa situação apresentada vai ao encontro do que Buchanan (1974) salienta sobre o primeiro ano de trabalho. Para o autor, é nessa época que os novatos criam expectativas e o novo trabalho pode, ao mesmo tempo, proporcionar desafios, mas, por outro lado, pode ser monótono e rotineiro, contribuindo aí para a possibilidade de um choque de realidade.

Remetendo-se a esse cenário, mais uma vez, fica claro que a administração das vagas / escolha da área de atuação e, conseqüentemente, a questão da integração, da passagem de fora para dentro, são questões de suma importância na vida dos *trainees*. Parece que boa parte do seu desenvolvimento e de sua satisfação no trabalho está atrelada à forma como escolheram ou como foram escolhidos pelos seus gerentes para trabalharem nas devidas áreas de atuação, à forma como passaram pela fronteira entre o programa de *trainee* e a organização.

Um outro fato importante e também diretamente relacionado a esse contexto de transição / integração acontece à medida que se observa que 100% dos *ex-trainees* não tiveram nenhum acompanhamento ou *feedback* da equipe responsável pelo programa, depois que entraram em seus setores de trabalho. Conforme foi relatado pelos membros dessa equipe, é responsabilidade dos gerentes das áreas realizarem uma avaliação de 4 em 4 meses com os novatos, e apenas depois de 1 ano de trabalho na área é que a equipe responsável pelo desenvolvimento do programa consolida essa avaliação. Dessa forma, a impressão que passa é que a partir do momento que os *trainees* terminam o programa e são alocados em seus novos postos de trabalho, a responsabilidade passa a ser dos gerentes que os receberam. Conforme relatado, parece não existir mais uma ligação entre o novato e a equipe que antes o acompanhava. A ligação entre o “velho mundo” e o “novo mundo” passa a não mais existir.

Depois que você é alocado na sua área de trabalho o pessoal da coordenação some. Não existem mais para você. Você não tem mais a quem recorrer. Não tem mais acompanhamento. É outro mundo, um novo mundo, e você perde o vínculo totalmente e também, drasticamente. (T10)

Apesar dessa passagem “instantânea”<sup>29</sup> entre os “mundos de trabalho”, observa-se que enquanto alguns dos novos engenheiros manifestam a vontade e necessidade de terem tido um acompanhamento mais de perto da equipe após sua alocação no setor de trabalho, outros já não sentiram falta desse apoio. O principal fato mencionado por aqueles que gostariam de ter tido um apoio no início foi a necessidade de um acompanhamento emocional e moral por parte da equipe, já que, como pode ser visto, esse processo é marcado, muitas vezes, por certa ansiedade. Os novos engenheiros também deixam claro que a importância desse acompanhamento está vinculada tanto ao desejo em receber *feedback* sobre o seu desempenho, quanto ao anseio em também oferecer o *feedback* à equipe. Assim, os *ex-trainees* gostariam de saber se vinham contribuindo, por meio do seu desempenho, para o alcance das metas do programa, bem como estavam ansiosos em contribuir com depoimentos e sugestões que retratassem os pontos positivos e negativos do processo de transição. Eles acreditam que por meio das ricas informações passadas à equipe essa poderia ter um melhor conhecimento do processo de socialização e, assim, ajudar as novas turmas de *trainees* que se aproximavam.

Já aqueles que não sentiram falta da presença da equipe coordenadora ressaltam que esse fato ocorre à medida que acreditam que essa equipe não estaria apta a ajudá-los na iniciação ao trabalho, ou seja, no aprendizado técnico da nova função. Parece que não seria ela a responsável por isso, mas sim, como visto, os gerentes das áreas, os veteranos, e claro, o próprio novato, com o seu esforço e dedicação. Há ainda aqueles que salientam que em caso de necessidade, a busca por apoio deveria partir do próprio funcionário e não da equipe coordenadora do programa de *trainee*, conforme fica evidente em relato abaixo:

Acho que não necessariamente deveria ter este acompanhamento já que as pessoas têm mesmo que sair. É igual a criar um filho para o mundo, você tem que deixar ir, você tem que largar e deixar ele se virar sozinho. Acho que todos nós já somos adultos e já sabemos também como encontrá-los caso tenha algum problema. Mas mesmo assim, não senti falta deste acompanhamento. (T14)

---

<sup>29</sup> Termo utilizado por um dos *ex-trainees* para designar a passagem de fora para dentro da empresa, após o término do programa de treinamento e iniciação ao trabalho. Outra expressão também utilizada foi: “desgrudar de um ambiente para o outro”.

O que se questiona com relação ao depoimento acima é se o fato de procurar ajuda na equipe de coordenação implica necessariamente em demonstrar fraqueza e insegurança quanto ao novo. Entretanto, contrariamente, pode-se questionar também que os próprios profissionais apresentam consciência de que é natural vivenciar essas angústias nesse momento, e que elas são, na maioria dos casos, transitórias e toleráveis e fazem parte do amadurecimento profissional.

De forma geral, levando-se em consideração todo esse contexto, o que fica evidente é que mesmo que alguns dos recém-contratados mencionem que não há necessidade de acompanhamento, quando já alocados em suas áreas de trabalho, a maioria concorda com a necessidade de um apoio e acompanhamento no momento de transição, no momento de escolha e comunicação com as áreas de trabalho. Assim, confirma-se novamente que não só o treinamento *on the job* poderia facilitar o processo de integração, mas também os diversos agentes que fazem parte desse processo, como, por exemplo, a equipe responsável pelo programa facilitaria a passagem.

Um outro aspecto que também merece ser destacado na TAB 12 diz respeito àqueles profissionais que consideram ainda não ter uma clara noção a respeito das tarefas que realizam e aqueles que acreditam ainda estar vivenciando um processo de aprendizagem. Em contrapartida a esses dados, observa-se que 28,57% consideram que já dominam bem o trabalho que realizam. Assim, de forma geral, observa-se que enquanto uns ainda apresentam algumas dificuldades, outros já “caminham com os próprios pés” e sentem-se mais à vontade no ambiente de trabalho. É curioso observar pelo relato abaixo, do mesmo profissional que antes tinha vergonha de fazer um simples telefonema e falar um pouco mais alto, que ao mesmo tempo em que ele obteve esse desenvolvimento com relação ao trabalho e ao ambiente, o novo engenheiro ainda vem passando por um processo de aprendizagem no qual há falta de clareza com relação a algumas funções.

A partir de um dia em que o trabalho começou a “pegar fogo”, eu tive que pegar o telefone e ligar para um monte de gente. Eu tive que xingar e falar alto. O trabalho era muito pesado, eu cheguei até a trabalhar de madrugada, até 4 horas da manhã. Então, eu esqueci aquela estória de ficar com vergonha, e não queria nem saber mais das outras pessoas. Eu tinha mesmo era que resolver o problema. Então, se eu pegava o telefone e estava lá gritando com a outra pessoa da linha, eu já nem ligava mais para quem estava do meu lado. “Eu estou trabalhando, estou dando resultados, então não me encha o saco!” Era assim que eu pensava, era bem essa cultura. A partir desse dia nunca mais tive preocupação com esse tipo de coisa... A partir do momento que eu vi que estava sendo útil, que eu estava fazendo alguma coisa, eu esqueci essa estória de ficar com medo de fazer isso ou aquilo, de ficar com vergonha. Eu brinco que eu comecei a trabalhar feito

“gente grande” mesmo a partir desse dia (risos). Mas é claro que eu continuo aprendendo, tem coisas inclusive que ainda não entendo. Por exemplo, às vezes, sinto um problema com relação à visibilidade da função. Eles te pedem para fazer alguma coisa, mas você nem sabe direito para que é, para que vai servir aquilo. (T7)

Tudo isso pode estar relacionado com a forma como ocorreu, ou como vem ocorrendo esse aprendizado. Como foi verificado, alguns tiveram a ajuda e orientação dos veteranos mais experientes, enquanto outros, tiveram que descobrir por conta própria o melhor caminho a seguir. Houve ainda aqueles que foram boicotados de informações importantes e outros que sentiram certa dificuldade em perguntar como fazer o novo trabalho. Assim, observa-se que no processo de socialização do trabalho, diversas variáveis podem emergir, dependendo tanto da área de atuação, das pessoas aí envolvidas e, claro, do próprio interesse e da maior ou menor facilidade do novato em aprender as ambigüidades de sua nova função. Nesse sentido, Berger e Luckmann (2002) argumentam que o sucesso do processo de socialização irá depender dos diferentes agentes socializadores aí envolvidos e das circunstâncias de aprendizado vivenciadas.

A esse respeito, há ainda que se chamar a atenção para o fato de que o domínio do trabalho não impede que o novato continue a provar continuamente para si mesmo e para sua equipe de trabalho que é capaz e que pode ir além. Observa-se pelos relatos que há uma necessidade de provar continuamente sua capacidade e o mérito já alcançado.

Se você tem um pepino com um monte de gente perto dele, alguém tem que começar a descascar o pepino e resolver o problema. Então, eu tomo o pepino na mão e começo a trabalhar o problema, mesmo que ninguém queira resolvê-lo, mesmo que as pessoas estejam com medo de encarar o problema. Foi assim que aconteceu quando caiu um pepino dos grandes nas minhas mãos. Então, eu virei noites, trabalhei 48 horas seguidas, mas eu resolvi o problema. Vi que a partir daí fiquei conhecido, fui muito valorizado, eu cresci muito com isso. Antes eu era um simples engenheiro que tinha chegado do programa de *trainee*, hoje já não é assim. Mas eu acho que você tem que estar sempre conquistando essa confiança, já que é tão difícil ganhar a confiança das pessoas. O que acontece é que a empresa exige resultado, ela espreme e o quanto você falar que está disposto a dar a empresa vai adorar, e o meu jeito de ser também contribui para isso. (T10)

Diante de todas as descrições aqui apresentadas, fica evidente que, aos poucos, os profissionais que passaram pelo programa de *trainee* da empresa Colônia estão dominando cada vez mais o novo trabalho. Observa-se que enquanto alguns aprenderam mais rápido suas funções, outros consideram que ainda estão vivenciando um processo de aprendizagem e ainda há certa obscuridade no desenvolvimento de algumas tarefas. Da mesma forma que há

um excesso de trabalho para alguns, outros reclamam da falta do que fazer, do sentimento de serem subaproveitados. Ao longo de todo esse processo, da mesma forma que fica claro as angústias e incertezas com relação ao aprendizado das novas tarefas e à escolha da área de atuação, fica também evidente um indício de confirmação e satisfação com o novo trabalho para alguns dos *ex-trainees*. Assim, da mesma forma que houve nesse período algumas frustrações e choques de realidade em função da não-confirmação de expectativas, houveram também momentos de contentamento. Nessa perspectiva, Silva (1998) e Oliveira (1996) lembram que o processo de entrada na organização pode ser marcado por complexas questões que envolvem ganhos, mas também perdas. A iniciação ao trabalho é dessa forma, marcada pela “festa na floresta”, na qual fica evidente a presença de “homens-pica-paus”, “homens-pavão”, “homens-micos” e “homens-formiguinhas”, entre muitos outros.

#### **Categoria B4- Relacionamentos interpessoais: percepção e aceitação dos grupos de trabalho**

Da mesma forma que a iniciação ao trabalho é um período importante na vida do novo funcionário, a fase de integração aos grupos de convívio não apresenta menor relevância. Ressalta-se que essa fase não acontece necessariamente depois da iniciação ao trabalho, mas, ao contrário, ocorre de forma paralela. Assim, a categoria de análise aqui mencionada sobre Relacionamentos Interpessoais, está diretamente associada à categoria anteriormente apresentada sobre a Iniciação ao Trabalho. Observa-se uma ligação entre essas duas temáticas de análise, uma vez que a iniciação ao trabalho depende da forma como o novo funcionário é recebido e se integra em seu grupo e, por sua vez, essa associação influencia diretamente o aprendizado ao trabalho.

Levando-se em conta essa dependência, um primeiro aspecto que chama a atenção com relação à integração aos grupos de convívio refere-se justamente ao aprendizado e desenvolvimento de um trabalho bem feito. Alguns dos novos contratados – 28,57% consideram que para se integrarem e serem aceitos em sua equipe de trabalho, é necessário, antes de mais nada, realizar um bom trabalho. Dessa forma, o *ex-trainee* ganha a confiança dos veteranos e passa a freqüentar as “rodas de discussão”, passa a assentar na mesma mesa durante o almoço e é convidado para eventos sociais fora do ambiente de trabalho, quando é

eficiente ao realizar a tarefa. Assim, aos poucos, demonstrando um trabalho bem feito, acredita-se ganhar a amizade do colega de trabalho, conforme destacado em relato abaixo:

No início eu pensava assim: deixa eu mostrar o meu valor profissional para essas pessoas para eu ser aceito. Já que estou ali para trabalhar, então vou fazer aquela pessoa gostar de mim através do meu trabalho. Se eu fizer certo, se eu fizer rápido, vou criando confiança e a amizade vai aparecer naturalmente. (T8)

É interessante observar ainda que essa integração ao grupo de convívio, além de estar associada ao aprendizado e desenvolvimento do trabalho, está ligada ao fato de o novo funcionário gostar ou não da função que realiza. De acordo com um dos novos engenheiros, que acredita estar atuando na área errada, o fato de não gostar das funções que realiza impede uma maior aproximação com seus colegas de trabalho.

Atualmente, talvez, eu esteja destoando do grupo... Acho que alguns começaram a perceber a minha insatisfação com aquele serviço. E isso faz com que as pessoas comecem a me achar chato, porque se elas acham aquilo bom, por que eu não acho?! Eu acabo sendo “o diferente”, e isso cria um certo desconforto. (T12)

Diante do relato apresentado, pode-se observar uma congruência com o que Hill (1993) aponta sobre a necessidade de gerenciar as emoções em função de estar, muitas vezes, sendo “analisado sob um microscópio”. Nos estudos da autora, os novos gerentes deveriam demonstrar sempre entusiasmo com relação à nova função e deveriam ter o cuidado de não transparecer frustração ou qualquer tipo de ansiedade. Pelo que parece ser evidenciado, os novos contratados da Colônia também necessitam tomar certo cuidado com suas emoções e comportamentos para serem de fato “bem-vindos ao ninho” (MESQUITA e GOERCK, 2001).

Pela TAB 14 pode-se observar também outras “estratégias” encontradas pelos *ex-trainees* para se integrarem e interagirem com a nova equipe de trabalho.

TABELA 14  
Estratégias de integração ao grupo de trabalho

Itens Discriminados	Frequência (%)
Conversar / “puxar assunto” / cumprimentar	35,71
Procurar se envolver nas atividades da área / dar opinião	28,57
Cumprir as tarefas da melhor forma / mostrar que está aprendendo	28,57
Fazer algumas brincadeiras / piadas / contar casos	21,43
Ser humilde	21,43
Almoçar junto com a equipe / frequentar o cafezinho	21,43
Perguntar	14,29
Oferecer ajuda / se mostrar solícito	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Pelos dados acima, verifica-se que a principal forma encontrada para interagir com os veteranos da empresa foi “puxar conversa”, ser cordial. No depoimento abaixo constata-se essa estratégia:

Tem umas pessoas lá que eu não converso muito, que eu não tenho tanta intimidade ainda. Então, de vez em quando, eu chego lá para conversar com essas pessoas. Eu vou lá só para puxar assunto. Como eu sei que eu ainda vou conviver com essas pessoas por um bom tempo, então eu puxo papo. Eu vou lá e falo: “E aí, tá sumido?! Por onde tem andado? O que você tem feito?” (T7)

Além de “puxar papo”, observa-se que há uma necessidade em marcar presença, em marcar o novo território. Dessa forma, o novato tem que estar sempre por perto, envolvendo-se tanto em processos formais relacionados às principais atividades da área, quanto nas redes de relacionamentos informais, como é o caso da presença no cafezinho ou durante o almoço e também nas conversas informais nas quais pode transparecer sua capacidade em ser extrovertido, engraçado e criativo. Dessa forma, observa-se mais uma vez a metáfora do “homem-bicho”, dessa vez, do “homem-cachorro”, que marca o seu território e conquista o seu espaço para, enfim, ser “o melhor amigo” do dono.

Se eu fosse dar um conselho para os *trainees* que estão chegando, eu diria que é para eles pararem de almoçar com os grupinhos, todo mundo junto, só *trainee*. Tudo bem, é importante estar com os outros *trainees*, mas eu diria para eles almoçarem com a turma de trabalho também. É preciso se envolver com a turma de trabalho, isso é importante. É lógico que eles são mais velhos, mas eu procuro sempre me envolver, procuro algum assunto para conversar com eles nessa hora pois isso é crucial para a minha integração. (T10)

Um outro aspecto relevante da integração aos grupos de convívio está relacionado à necessidade em perguntar e ser humilde. Assim, da mesma forma que essas questões apareceram na categoria anterior de Iniciação ao Trabalho, elas voltam novamente a apresentar importância na formação dos relacionamentos interpessoais. Mais uma vez, os *ex-trainees* ressaltam que não há espaço para “homens-pavão” e “homens-leão”, já que alguns acreditam que a integração está diretamente relacionada com a percepção dos veteranos sobre a imagem / representação do *trainee* dentro da empresa ou mesmo está relacionada ao preconceito que pode existir pelo fato de se ter passado pelo programa.

Os novatos no cargo afirmam que os veteranos têm uma imagem de quem passou pelo programa de treinamento da empresa, que pode ser assim descrita: “sobrenaturais”, “deuses”, “salvador da pátria”, “cara que sabe tudo”, “pessoa com potencial”, “o futuro da empresa”, “time de elite”, “tropa de elite”, “nata da engenharia nacional”, “futuro pensante”, “pessoa super valorizada”, “pessoa importante para a empresa”. Todas essas expressões foram mencionadas pelos *ex-trainees* ao se questionar qual é a imagem passada aos veteranos sobre aqueles que vivenciaram o programa. Surge então o “homem-ET”, um ser que parece vir de outro mundo, por passar uma imagem que, ao mesmo tempo, pode amedrontar, mas também encantar pelos seus “superpoderes”. Nessa perspectiva, observa-se que Sarsur *et al* (2003) e Rittner (1999) estavam corretas ao afirmarem que, muitas vezes, o termo “*trainee*” remete ao “indivíduo talentoso”, a uma pessoa que tem uma imagem extraordinária, de peso dentro da organização. É um sujeito precioso e que representa uma elite da sociedade. O que se questiona sobre esse fato, é se esse sujeito, esse *trainee*, está apto, ou mesmo, disposto a enfrentar essa imagem em ser “o talento” e se realmente representa “o talento”.

Observa-se pelas entrevistas que 50,00% acreditam que pelo fato de terem passado pelo programa e apresentarem essa imagem aos demais funcionários da empresa, “carregam” um certo peso. Há, dessa forma, uma maior cobrança, uma maior exigência desses profissionais por parte dos demais funcionários. Essa questão remete ao que Pagés *et al* (1993) deixam claro sobre o ingresso de novatos em uma organização. Esses autores ressaltam que “nada é de graça”, e que a empresa será sempre exigente com aqueles que foram selecionados, com “os escolhidos”. Dessa forma, parece ser necessário provar permanentemente o seu valor e justificar as esperanças que foram nele depositadas. Como já foi visto, essa cobrança não é somente da empresa, mas também parte do próprio *trainee*, que busca, sem cessar, a ilusão da perfeição. Cria-se uma ligação tão sólida entre novato e organização que não se consegue abandonar o que foi obtido com tanta dificuldade (PAGÉS

*et al* 1993) e, dessa forma, o sujeito mostra-se disposto a pagar um preço, muitas vezes, alto pelo seu reconhecimento, pela sua aceitação no novo mundo.

É interessante notar que 21,43% dos novos profissionais fazem questão de deixar claro que vivenciam essa maior cobrança, mas acham isso normal. Essa exigência faz parte desse momento e para um dos *ex-trainees* representa até mesmo um desafio.

Eu sinto essa maior exigência, mas aí é que está. Pode ter essa exigência, isso é normal. Deve ter. Eu acho que todo mundo que está ali no nosso papel, de certa forma gosta, é um desafio. Embora muita coisa seja desconhecida, seja nova, é um desafio. (T5)

Dessa forma, o que se questiona é se essa pressão, essa cobrança é de fato um peso ou é um fator motivacional para seguir em frente.

Em contrapartida a essa imagem do *trainee*, vista como um sujeito supervalorizado, 35,71% dos novatos afirmam que, pelo menos em seus setores de trabalho, a imagem passada é de apenas: “mais um funcionário”, “um outro qualquer”, “mais um que chegou para trabalhar”, “um funcionário igual aos outros”. Ou seja, não há diferenciação entre o *trainee* e quem chegou na empresa sem antes ter passado pelo programa. Os novatos inclusive ressaltam que alguns funcionários nem mesmo sabiam que eles já tinham sido *trainees* um dia. Conforme observado no relato abaixo, esse fato gerou até mesmo surpresa.

Um dia eu estava numa discussão com vários gerentes e um deles perguntou para mim qual era a minha formação. Aí, eu falei que era engenheiro civil e ele olhou para mim com uma cara e disse: “como assim engenheiro civil?” Aí, eu respondi: “É que eu passei pelo programa de *trainee*”. E ele falou: “O que?! Como assim?! Você foi *trainee*?! Desde quando você está aqui?”. Então, eu percebi que foi inesperado para alguns gerentes. Eles não percebiam que eu era *ex-trainee*. Me viam como outro engenheiro qualquer dentro da empresa. Nesse ponto acho que foi bom para mim, pois quando você passa pelo programa, às vezes, você enfrenta preconceito. Claro que isso está diminuindo, mas ainda existe. (T10)

A declaração acima remete também ao importante tema voltado ao preconceito, já que, como visto, o processo de integração aos grupos de trabalho está relacionado à forma como as pessoas percebem e aceitam os *ex-trainees*.

De acordo com os dados das entrevistas, todos os novatos consideram que ainda existe preconceito com quem passou pelo programa, mas isso vem diminuindo consideravelmente dentro da empresa, em virtude da quantidade de *ex-trainees* que hoje trabalham na Colônia, do bom trabalho realizado por eles e da humildade que esses procuram passar ao resolverem

as tarefas. Assim, quando existe preconceito, os novatos no cargo mencionam que a imagem que os veteranos acreditam ter deles é a de um “estagiário de luxo” ou a de uma “fonte de ameaça”.

É curioso notar que apesar de todos os entrevistados ressaltarem a presença do preconceito, apenas 42,86% admitem ter vivenciado esse processo. Entretanto, ressaltam que o preconceito ocorreu de forma branda e mais no início, quando chegaram na área de trabalho. Como diz um dos *ex-trainees*, “é um preconceito velado”, que acontece, às vezes, em piadinhas de mau gosto, mas que não chega necessariamente a afetar nenhum empregado. Os novatos ressaltam que levam isso na brincadeira, que relevam as piadinhas, mas evitam falar sobre os pontos negativos do programa, para não darem margem para novos comentários. Apenas dois entrevistados ressaltam ter vivenciado um forte preconceito no momento em que entraram no posto de trabalho, mas deixam claro que esse preconceito veio somente de poucas pessoas.

De forma geral, os novatos evidenciam que quando há preconceito, esse ocorre primeiramente em função da comparação com o salário que os *ex-trainees* recebem ao entrarem na organização. Como dito, o salário é equivalente aos 3,5 anos de experiência. Dessa forma, o preconceito surge principalmente por meio dos funcionários que regulam idade e tempo de casa com os *ex-trainees*. Os novos engenheiros ressaltam que há uma rixa dentro da empresa entre os *ex-trainees* e funcionários que se formaram na faculdade (instituto de pesquisa), que faz parceria com o programa de treinamento. Para os *ex-trainees*, esses funcionários são “bitolados”<sup>30</sup>, são os famosos “nerds”<sup>31</sup>. Em contrapartida, esses profissionais acreditam que os novatos nem sempre são dignos de tamanho prestígio. Conforme pode ser observado, de acordo com os novos contratados, esse sentimento ocorre justamente pela “propaganda” que é feita dentro da empresa sobre o programa de treinamento.

Pelo fato da empresa ter feito todo este marketing sobre o programa, a gente acaba entrando lá com uma certa fama. O problema é que, com isso, o pessoal acaba se isolando um pouco de nós. Eles meio que fazem uma “lavagem cerebral” em algumas pessoas que passam pelo programa e aí, esse sujeito pensa que é o tal. Mas isso é minoria, mas mesmo assim, queima o filme. (T1)

---

<sup>30</sup> Termo utilizado por vários entrevistados para designar colegas de trabalho formados no instituto de pesquisa.

<sup>31</sup> Termo utilizado por vários entrevistados para designar colegas de trabalho formados no instituto de pesquisa.

Um outro ponto que ficou evidente nas entrevistas foi que o preconceito pode também partir do próprio novato. Ele mesmo contribui para que exista preconceito, uma vez que alimenta esse sentimento e se faz de vítima. Ou seja, tudo é “culpa” do preconceito!

Tem também aquela estória que a própria pessoa que veio do programa de *trainee* se sente marginalizada, ou melhor, se faz marginalizada por achar sempre que alguém tem alguma coisa contra ela. Tem gente que já fala de cara que foi tratado mal por outra pessoa só porque foi *trainee*. Isso é besteira da pessoa. Isso é meio que uma desculpa. (T7)

Pelo relato acima, fica claro que essa é uma forma encontrada por alguns para minimizar as angústias no processo de iniciação ao trabalho e integração ao grupo de convívio. É o famoso “auto-engano”, ou o que Albuquerque (2004) chama de “mundo de faz de conta”. Tudo isso pode acontecer em função do medo de não ser aceito, ou seja, é muito mais fácil para alguns ter este tipo de posicionamento do que encarar os fatos da realidade. Van Maanen (1996) lembra que as pessoas em estado de transição dentro de uma organização encontram-se em uma situação de ansiedade; logo são motivadas a diminuir o mais rápido possível esse sentimento. Resta saber qual é a melhor forma encontrada para isso.

Assim, de maneira geral, verifica-se que enquanto que para alguns novatos a integração ao grupo de trabalho acontece de modo natural, ou quase que de forma inconsciente, como mesmo relata um dos *ex-trainees*, para outros, entretanto, esse é um processo que pode gerar certa ansiedade e acabar por ser uma ação forçada ou artificial.

Quando mudei de área, acho que a minha integração com o pessoal foi bem natural, foi bem legal. Eu tenho um amigo que já era dessa área e que me apresentou para todo mundo. Como eu já conhecia algumas pessoas da área foi bem tranquilo. Mas na primeira área que entrei, não foi nada natural. Foi um processo forçado, artificial. É daquele jeito, você chega e vai falando “oi para cá, oi para lá...”. Então, você está conversando com a pessoa não porque você está querendo conversar com ela, mas porque você precisa conversar com alguém. Você tem que conhecer o pessoal, se não você fica ali, igual a um quadro dependurado na parede. (T11)

Não há como ser um simples quadro na parede que não interage com aqueles a sua volta. Os novatos percebem assim a importância em formar e manter relacionamentos interpessoais. Mas, da mesma forma que na categoria de Iniciação ao Trabalho, o fato de as pessoas estarem tão sobrecarregadas atrapalhou o aprendizado das novas tarefas; esse aspecto, mais uma vez, também contribuiu para uma maior dificuldade no processo de integração e adaptação dos jovens engenheiros ao grupo de convívio.

Você chegava lá meio perdido, ficava em uma área que você não conhecia ninguém e via que o pessoal estava muito ocupado, muito atarefado, então eles só davam um oi e não queriam nem saber da gente. Ficamos meio largados. (T7)

O pessoal está tão vidrado em acabar o que eles têm que fazer, que eles nem te enxergam. (T11)

Essa situação, marcada muitas vezes, por um sentimento de isolamento e solidão é condizente com o que Hill (1993) retrata a respeito da transição de carreira. Para a autora, durante esse período, o novato no cargo pode se sentir perdido porque ainda não encontrou um grupo de referência. Agora, a sensação de “estarem todos no mesmo barco” (VAN MAANEN, 1996), como ocorreu durante o programa de treinamento, passa a não mais existir. Agora, é cada um por si, remando o próprio barco, em águas que podem ser, muitas vezes, turbulentas. Dessa forma, a necessidade em ser aceito e alcançar a “terra firme” fica evidente ao longo desse processo.

Observa-se que esse sentimento em fazer parte do grupo também é confirmado quando 85,71% dos novatos ressaltam a importância em participarem dos eventos sociais, independente de gostarem ou não desse tipo de encontro ou das pessoas aí envolvidas. Como fica claro no depoimento abaixo, os eventos sociais realizados fora do ambiente de trabalho são vistos como uma oportunidade de estreitar os laços de amizade, já que, futuramente, essa amizade conquistada poderá influenciar o trabalho dentro na empresa. Assim, os acontecimentos no “ambiente de fora” estão diretamente relacionados com os acontecimentos no “ambiente de dentro”.

Acho muito importante esses encontros. Primeiro porque você se descontrai e segundo porque você fica amigo do pessoal, pois, realmente, dentro da empresa, durante o trabalho, não dá para fazer essa amizade. Você tem que sair e procurar conversar com as pessoas do trabalho fora dele. Fala-se por aí, que é bom uma rodinha... Aliás, conversar com as pessoas é sempre bom, pois você fica conhecido e isso pode vir a te ajudar bastante no futuro em algum trabalho. Lá na empresa, por exemplo, eu já resolvi muitos problemas na hora do cafezinho, quando todo mundo está mais tranquilo e descontraído. Aí, nessa hora, cada um dá um palpite e isso ajuda muito. (T2)

Nessa perspectiva, o novato no cargo deve “misturar-se aos ambientes” (CALDAS e TONELLI, 2000) para minimizar sua ansiedade de reconhecimento e aprovação, já que à medida que ele começa a ser aceito pelo grupo de convívio, e os colegas passam a reconhecer seu comportamento e trabalho como apropriados, o medo da exclusão vai aos poucos

diminuindo. Misturando-se ao ambiente e representando determinados papéis o “homem-camaleão” tenta escapar assim dos perigos e ameaças vigentes.

De forma geral, o que fica claro nessa categoria é que tanto o nível de exigência dos veteranos quanto dos próprios *ex-trainees*, a imagem ao mesmo tempo sedutora, mas que também representa uma ameaça, bem como o fato de agora estarem todos longe do restante do grupo, contribuem para a procura e pela busca por segurança e aprovação. Sendo assim, o contexto da integração ao grupo de convívio na organização pode ser marcado, de forma paradoxal, pelo sentimento de dependência, de apoio, mas também pela urgência por independência, autonomia e liberdade. Como ressaltam Toledo e Bulgacov (2004), esse é um momento no qual o novato sente-se, então, a um só tempo, protegido e sufocado.

### **Categoria B5- Definição e clareza de papéis X ambigüidades e conflitos de papéis**

Um dos fatores a ser considerado ao longo de um processo de socialização organizacional, segundo Schein (1988), são as responsabilidades básicas dos novatos quanto ao papel que lhes foi confiado e os padrões de comportamento que são requeridos desses profissionais para um efetivo desempenho quanto ao seu papel. Dessa forma, nessa categoria de análise, procura-se observar se os novos engenheiros já apresentam certa clareza quanto às suas responsabilidades, deveres, direitos e posturas / padrões de comportamento dentro da organização ou se ainda se sentem confusos e perdidos quanto a tudo isso. Verifica-se também a forma como esses profissionais vêm descobrindo ou aprendendo as nuances de seu novo papel na empresa e quais são as ansiedades e angústias que podem surgir ao longo desse processo.

O primeiro item a ser avaliado diz respeito à clareza quanto aos deveres / responsabilidades e direitos dos novos contratados. Pelo que se pode perceber nas TABs 15 e 16, enquanto a maioria – 57,14% tem claro quais são seus deveres e responsabilidades, o mesmo já não acontece com relação à clareza quanto aos direitos. O que se observa na TAB 16 é que 42,86% ainda não têm muita noção de quais são os seus direitos.

TABELA 15  
Clareza com relação aos deveres e responsabilidades

Itens Discriminados	Frequência (%)
Sim	57,14
Mais ou menos	14,29
Não	28,57

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada

TABELA 16  
Clareza com relação aos direitos

Itens Discriminados	Frequência (%)
Sim	28,57
Mais ou menos	21,43
Não	42,86
Não respondeu	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada

Primeiramente, com relação à clareza dos deveres / responsabilidades, é interessante notar que os *ex-trainees* associam esse ponto com o aprendizado do novo trabalho. Ao abordar esse tema, esses profissionais mencionam que à medida que foram conhecendo melhor as tarefas, o processo de trabalho e o fluxo das informações, foram também entendendo os seus deveres e responsabilidades. Como foi demonstrado na categoria anterior de Iniciação ao Trabalho, há profissionais que consideram já dominar bem o trabalho, enquanto existem outros que acreditam ainda não ter uma clara noção das funções que realiza.

Observa-se também nas entrevistas que entre aqueles que não apresentam clareza de seus deveres e responsabilidades, associam essa não-confirmação ao fato de realizarem tarefas diversas, ao mesmo tempo. Esses novatos deixam claro que atuam como um “apoio” na área por serem, muitas vezes, “apagadores de incêndios”.

Talvez pela natureza da minha área, eu não tenho ainda muita clareza dos meus deveres e responsabilidades. Lá, a gente trabalha com parceiros, dá apoio à produção, trabalha na criação do produto, no desenvolvimento de projetos, então a gente faz muita coisa ao mesmo tempo. Eu estou sempre acudindo onde estão precisando. Então, uma hora pega mais para um lado, e outra hora pega mais para outro. Outro tipo de serviço. Isso me incomoda porque a gente está sempre trabalhando onde está pegando o fogo mais alto.  
(T5)

Não existe um processo desenhado para a área já que as bombas caem aleatoriamente por lá. Então, você não tem um planejamento do seu trabalho e quando a bomba cai você tem que fazer aquele serviço na hora. Desse jeito, eu não sei exatamente quais são as minhas responsabilidades e deveres. Eu acho que eu sirvo de apoio para as bombas que caem e para os incêndios que aparecem. (T14)

Pelos depoimentos acima, fica claro, mais uma vez, que todas essas temáticas de análise encontram-se interligadas. Novamente, a questão da iniciação ao trabalho, com todas as suas ambigüidades, aparece como um importante ponto na socialização dos novos engenheiros.

Um outro dado importante que foi ressaltado ao longo das entrevistas é que merece ser aqui destacado trata justamente dessa diferença na percepção dos *ex-trainees* quanto aos deveres/responsabilidades X direitos. Questiona-se por que os deveres e responsabilidades estão muito mais claros do que os direitos. Indícios para essa resposta encontram-se no relato abaixo de um dos *ex-trainees*:

Ninguém te fala quais são os seus direitos, a não ser que você pergunte. Os seus deveres, as pessoas têm a tendência em te contar. Quanto aos seus deveres o que passa, é que você não está fazendo mais nada que a obrigação já que a empresa sempre espera resultados. (T10)

Com relação a essa questão, um dos novatos chega até mesmo a se questionar se apresenta algum direito... A impressão que passa é que enquanto os deveres e responsabilidades são comunicados com maior evidência, já que a tendência é absorver ao máximo o que o funcionário pode oferecer, por outro lado, os direitos nem sempre são comunicados, cabendo a cada um correr, por conta própria, atrás dos seus direitos.

Ainda no que concerne a essa temática, foi analisada a clareza dos recém-contratados quanto ao tipo de comportamento / postura que deveriam ter dentro da empresa. Pela TAB 17, observa-se que enquanto a metade dos entrevistados tem esse fato claro, a outra metade ainda acredita ter dúvidas quanto à postura exigida, ou mesmo não apresenta nenhuma clareza quanto a isso.

TABELA 17  
Clareza com relação aos padrões de comportamentos / postura dentro da empresa

Itens Discriminados	Frequência (%)
Sim	50,00
Mais ou menos	14,29
Não	35,71

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada

De maneira geral, pelos dados obtidos nas entrevistas, foi possível verificar que esse entendimento sobre o comportamento esperado dentro da organização foi conquistado pelos *ex-trainees* de forma gradual, à medida que o tempo foi passando. Aqueles que acreditam já ter certa clareza quanto ao comportamento demandado, relatam que no início sentiam-se perdidos, mas, aos poucos, foram descobrindo a melhor forma de agir ao perguntar, ouvir, observar, e em muitos casos, também ao imitar o comportamento dos veteranos na empresa. Para Luz Filho e Garcia (1991), esses são mecanismos de socialização que resultam em um processo pelo qual o indivíduo absorve um conjunto de possibilidades valorativas que lhe são ensinadas.

No início eu ficava meio perdido. Eu ia fazer um trabalho, mas não sabia direito que postura tomar. Que posição eu deveria ter diante dos outros engenheiros da área, dos pilotos, dos engenheiros da fábrica, do pessoal da produção, do chão-de-fábrica. Eu sabia que tinha que ter uma postura diferente com cada um deles, mas como eu era novo na área, eu não sabia direito que postura tomar. Então, eu sempre perguntava: “quando acontecer tal situação como devo proceder?”. Alguns me ajudavam. Claro que além de vivenciar o processo, outra coisa que eu também fiz foi prestar atenção nos colegas, eu observava tudo. (T9)

Mesmo apresentando esse tipo de comportamento, os novos contratados salientam que todo esse processo acontece de forma mais ou menos natural. Para eles, é um processo normal, típico de quem está entrando na empresa, e no qual vivenciam e aprendem a postura mais adequada à medida que as coisas vão acontecendo. Por mais que seja um processo natural, ou normal, como ressaltam os novatos no cargo, observa-se que, mais uma vez, surge a figura do “homem-camaleão”, que busca na imitação do comportamento dos outros uma forma de sobrevivência, de defesa e de aceitação no novo mundo no qual está entrando. Como ressaltam Caldas e Tonelli (2000), não importa o passado desse indivíduo, a imagem a ser transmitida hoje deve ser a de um sujeito seguro, mas que necessita ser igual aos outros.

É interessante observar que à medida que o tempo foi passando, alguns *ex-trainees* começam a descobrir o outro lado em ser o “homem-camaleão”... E a partir daí, esses sujeitos acabam deixando claro que procuram lutar contra esse processo “camaleônico”, de forma a manter sua identidade.

Em primeiro lugar, eu acho que você deve observar como as pessoas trabalham, que postura elas têm diante de determinadas situações. Com isso, você aprende muito. Só que o problema é que você pode, a partir dessa observação, achar uma coisa totalmente errada, sendo que o certo é ser o mais simples, o mais normal possível, ou seja, ser como você é. Cada vez mais eu vejo isso. Você tem que ser você e pronto! (T2)

Gostaria de saber coisas sobre a minha postura, se ela está certa ou errada, se eu deveria abrir mais a boca ou fechá-la. Então, estou pensando em procurar mais o meu chefe. Quero ouvir ele, quero saber qual é a opinião dele. Mas, não que eu queira que ele me ensine a ser um fantoche. Eu também tenho que ser eu mesmo. (T12)

Caldas e Tonelli (2000) lembram que a identificação de um grupo com uma determinada cultura pode se dar de forma tão exagerada que se perde a autonomia de pensamento, a capacidade crítica e o verdadeiro ideal. Além disso, o que se observa é que nessa busca em como proceder, em como identificar as exigências funcionais e sociais para um efetivo desempenho com relação ao papel, as pessoas da organização podem tanto ajudar, como também confundir e pressionar os novatos. (VAN MAANEN, 1996; HILL, 1993; BERGER E LUCKMANN, 2002). Pelo detalhado relato abaixo, fica claro os conflitos de papéis por qual passa um dos entrevistados, justamente por ter exemplos de comportamentos distintos dos demais funcionários da organização.

No início nada era claro para mim. Hoje as coisas já estão mais claras, mas, mesmo assim, tenho dúvidas. No início eu ia na linha de produção com o meu líder técnico e ele dava esculachos, esculachos categóricos no pessoal. Eu achava aquilo um absurdo, eu achava que não tinha a menor necessidade de agir daquela forma. Até hoje, eu ainda acho que ele exagera um pouco. Mas por outro lado, eu fui tentar ser gente boa e no meu primeiro plantão já “quebraram as minhas duas pernas”. Ameaçaram chamar o diretor para mim, disseram que não iam aplicar a minha disposição de engenharia. A primeira coisa que eles fazem quando se sentem acuados é achar um culpado e o primeiro culpado vai ser você porque você é o mais novo. Então, é assim: se você perguntar para o meu líder técnico qual a postura que você deve ter ele vai dizer que com relação ao pessoal da produção você deve se impor, mas sem maltratar. Só que o meu outro líder técnico “abre as pernas”. Quando ele sofre alguma pressão, ele deixa as pessoas fazerem do jeito delas. Isso me preocupa muito e nem sempre as coisas ficam claras para mim. Claro que hoje eu sou mais duro, mas eu não consigo chegar nos extremos como algumas pessoas que trabalham comigo chegam. (T12)

Diante desse contexto, verificou-se que metade dos novos engenheiros considera não ter tido muita ajuda dos outros funcionários da organização. Desses engenheiros, 21,43% relatam que este fato está associado à sobrecarga de trabalho, ou seja, da mesma forma como aconteceu no aprendizado do trabalho, o fato de os veteranos estarem, muitas vezes, “atolados”<sup>32</sup> em suas funções, dificultou o aprendizado e conhecimento dos novatos com relação à postura que deveriam ter dentro da Colônia. Mais uma vez, os *ex-trainees* deixam

---

<sup>32</sup> Termo utilizado por um dos entrevistados.

claro que a ajuda existe caso eles próprios a procurem, mas nem sempre ela é espontânea. Outros ainda associam essa dificuldade com o fato da existência de uma cobrança por uma determinada postura por parte dos gerentes e demais colegas de trabalho, mas, em contrapartida, esses não ensinam ou explicam os motivos para tal comportamento.

Da mesma forma que metade dos entrevistados relatou todo esse processo, a outra metade considera que, desde o início, vem obtendo ajuda dos demais funcionários da organização, o que inclui principalmente a orientação dos superiores imediatos, denominados pelos *ex-trainees* como “líderes de times”.

Além disso, observa-se que nessa busca em como proceder, 64,29% ressaltam ter vivido certa ansiedade, principalmente no início. Os principais fatores geradores de ansiedade e de medo relatados pelos *ex-trainees* foram: pressa em aprender o novo comportamento, como abordar o gerente, como abordar os colegas de trabalho considerados mais experientes, como propor alguma modificação ou como dar opinião sobre determinado assunto, medo do novo (como agir em situações novas), peso das responsabilidades, medo de errar, ansiedade em correr riscos, medo de incomodar alguém, medo do preconceito, e medo de pensarem que não sabem o trabalho ou a melhor forma de se comportar dentro da empresa.

Esses fatores podem provocar certa ambigüidade e dúvida com relação ao papel a ser desempenhado pelo novato, mas, de forma geral, fica claro que os conflitos de papéis vêm diminuindo à medida que os novos engenheiros dominam o que é valorizado e aquilo que não é apreciado dentro da organização, bem como quando adotam novos valores e comportamentos. Tudo isso poderá ficar mais claro, ao se analisar as próximas categorias, a seguir.

### **Categoria B6- Adoção de novos valores e comportamentos**

Porter-Lawler-Hackman (1975) afirmam que ao longo de um processo de socialização, os novatos mudam sua auto-imagem em função de sua interação ao seu novo papel organizacional, em função da adoção de novos valores e da aquisição de novos comportamentos. Assim, nessa categoria de análise, procura-se observar se os novos engenheiros adquiriram outros valores e comportamentos à medida que o tempo foi passando,

à medida que foram aprendendo e internalizando as características de seu trabalho, as responsabilidades, deveres e direitos aí envolvidos, bem como a postura a ser mantida na empresa e as peculiaridades dos relacionamentos com a equipe de trabalho.

Pelos relatos obtidos ao longo das entrevistas, ficou claro que todos os *ex-trainees* consideram ter adquirido novos valores e comportamentos depois que entraram na organização. Na TAB. 18, esses valores e comportamentos podem ser observados.

TABELA 18  
Adoção de novos valores e comportamentos

Itens Discriminados	Frequência (%)
Relacionamento interpessoal	35,71
Responsabilidade / seriedade	28,57
Ética	21,43
Profissionalismo	21,43
Tomada de decisão rápida e certa	21,43
Argumentação	14,29
Compartilhamento de informações	14,29
Saber ouvir / aceitar críticas	14,29
Paciência	7,14
Disciplina	7,14
Organização	7,14
Competitividade	7,14
Racionalização	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Verifica-se que os itens ressaltados pelos *ex-trainees* são, em sua maioria, próprios de um ambiente organizacional. Deve-se lembrar que quase todos os novatos se encontram em situação de primeiro emprego, mas já são agora “contratados” da empresa e não mais estudantes, estagiários ou *trainees*. Dessa forma, apesar de alguns profissionais apresentarem certa confusão com relação ao perfil durante o programa de treinamento, observa-se que, após a contratação, os valores e comportamentos apreendidos estão muito mais próximos daquilo que vem sendo valorizado na empresa.

Outro fato curioso a ser ressaltado diz respeito às representações dos novatos para a empresa e que já foi mencionada na TAB 8 em categoria anterior denominada “Percepções sobre a Organização”. Nesse tópico ficou claro que vários pontos ressaltados pelos *ex-trainees* aproximam-se bastante desses mencionados agora. Assim, além dos novos engenheiros acreditarem que representam bem o que a empresa espera deles, fica igualmente

evidente que ao serem inseridos no novo ambiente de trabalho, esses profissionais parecem adotar e entender cada vez mais os valores e condutas que a Colônia mais aprecia.

Ressalta-se, entretanto, de acordo com Porter-Lawler-Hackman (1975), que o fato de os novatos adotarem certos valores e comportamento contemplados pela empresa não significa necessariamente que esses indivíduos tenham internalizado e aceitado esses valores como parte de seus valores básicos. Assim, é interessante notar que a adoção / não-adoção de valores e comportamentos pode estar diretamente associada aos aspectos reforçados, e confirmados, bem como aos aspectos punidos e desvalorizados pela empresa.

### **Categoria B7- Aspectos reforçados e confirmados X não-reforçados e punidos pela organização**

Diretamente relacionado à categoria anterior, observa-se nessa temática de análise os aspectos que são confirmados e aqueles que não são reforçados pela empresa, considerando-se a visão dos *ex-trainees*. Assim, essa categoria de análise gira em torno dos valores que os novos membros já apresentavam antes mesmo de entrarem na organização. O foco de comparação são os valores antigos dos *ex-trainees* que hoje permanecem e são confirmados ou, então, aqueles que são desvalorizados pela Colônia. Para Schein (1988), a organização utiliza o processo de socialização para desfazer certos valores antigos dos novatos e criar novos valores que lhe são convenientes. Dessa forma, esse é um momento pelo qual o novo membro deverá estar preparado para mudar e adquirir certos comportamentos. (PORTER-LAWLER-HACKMAN; 1975)

Primeiramente, com relação aos valores dos *ex-trainees* que foram reforçados e confirmados pela organização, observa-se que esses giram principalmente em torno da ética, da manutenção de relacionamentos interpessoais e da postura profissional, entre outros fatores, como pode ser verificado na TAB 19, a seguir.

TABELA 19  
Aspectos reforçados e confirmados pela organização

Itens Discriminados	Frequência (%)
Ética / respeito	42,86
Relacionamento interpessoal / amizade	35,71
Profissionalismo	28,57
Responsabilidade / seriedade	14,29
Sinceridade / honestidade	14,29
Lealdade	7,14
União do grupo	7,14
Compartilhamento de informações	7,14
Humildade	7,14
Ênfase e pressão por resultados	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Por meio dos dados apresentados na TAB 19, pode-se fazer uma comparação com aqueles itens já ressaltados na tabela anterior (TAB. 18), sobre a aquisição de novos valores e comportamentos. O que se verifica é que certos valores, como a ética, o relacionamento interpessoal, o profissionalismo, a responsabilidade e o compartilhamento de informações repetem-se nas duas tabelas, uma vez que alguns novatos já apresentavam esses valores antes mesmo de entrarem na Colônia, e outros, adquiriram esses valores após o ingresso na organização. Esse fato comprova que esses valores são de fato muito importantes para os novos funcionários, já que são mantidos e principalmente reforçados ou adquiridos por aqueles que ainda não tinham tanto conhecimento a esse respeito.

Um dado interessante da TAB 19 diz respeito ao valor “ênfase e pressão por resultados”. Observa-se que apenas um dos profissionais mencionou já apresentar esse valor antes mesmo de entrar na empresa e considera que esse vem sendo reforçado e confirmado ao longo do tempo. Contraditoriamente a esse ponto, na TAB 20 pode ser verificado que esse mesmo item aparece como um valor negado e desvalorizado pelos novatos, já que está também associado a um ambiente de trabalho, muitas vezes, estressante e que não prioriza os aspectos pessoais. Deve-se lembrar que em categoria anterior foi salientado pelos engenheiros a questão da carga excessiva de trabalho e a pressão por resultados, ficando claro que enquanto alguns consideram esse processo normal, natural, outros novatos já estão questionando até que ponto vem valendo à pena “doar o sangue” para a empresa. Dessa forma, mais uma vez, os dados das TABs 19 e 20 confirmam essa questão. Pelo relato abaixo

de um dos novos engenheiros, fica claro porque alguns desvalorizam essa pressão por resultados.

Eu acho que ela (empresa) tem todo esse sentimento de resultado, que é o que todo mundo gosta. Ela afirma isso, mas não te dá liberdade de aproveitar melhor a sua vida, programar suas férias, ficar com a família. Essa parte ela nega. Quando digo que ela só pensa em resultados e nos pressiona a isso é quando acontece mais ou menos o seguinte: você tem o casamento do seu irmão para ir amanhã e o pessoal quer que você trabalhe no feriado, no final de semana, e nem te pergunta se você pode ou não trabalhar. Eles simplesmente já chegam falando que amanhã, sábado, às 7 horas da manhã a gente começa a trabalhar, para às 10 horas da noite e continua no domingo para ver se consegue entregar o produto. Existe aquela cultura de que é lógico que você pode, pois o trabalho é mais importante do que qualquer outra coisa na vida. Se você não acha isso, pode até pegar mal para você porque você não vai estar tão preocupado feitos os outros, os seus colegas, para a finalização da tarefa, para atingir o resultado. Mas, você acaba tendo que falar uns “nãos” independente do resultado. Estou aprendendo a falar “não”. (T11)

Com relação aos valores ignorados ou desvalorizados pela empresa, foi interessante observar que ao responderem a essa questão, vários profissionais associaram à resposta os fatores que não apreciam na organização, ou seja, aquilo que vai contra os seus próprios valores. Dessa forma, na TAB. 20 são apresentados tanto os dados referentes aos aspectos desvalorizados pela empresa, na visão dos *ex-trainees*, como aqueles aspectos que os próprios novatos desvalorizam e não gostam na empresa.

TABELA 20  
Aspectos não reforçados pela organização na visão de profissionais contratados via programa de *trainee*  
Aspectos desvalorizados pelos profissionais contratados via programa de *trainee* com relação à organização

Itens Discriminados	Frequência (%)
<b>Aspectos não reforçados pela organização na visão de ex-<i>trainees</i></b>	
Atenção à aparência / roupa / cabelo	14,29
Forma de trabalhar / Ouvir música / conversas paralelas	14,29
Horário de trabalho flexível	7,14
Vida pessoal	7,14
<b>Aspectos desvalorizados pelos ex-<i>trainees</i> com relação à organização</b>	
Pouca valorização do empregado / nem sempre consulta os principais envolvidos no processo	42,86
Pouca comunicação com gerentes / pouco <i>feedback</i>	35,71
Pressão por resultados / desvalorização da vida pessoal / ambiente estressante	35,71
Ênfase nos erros e não nos acertos / poucos elogios	14,29
Competição interna / conflitos por poder e <i>status</i>	14,29
Necessidade de ser “duro” com certas pessoas	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Com relação aos aspectos não reforçados pela organização, observa-se a questão voltada à aparência a se ter dentro da empresa. Um dos profissionais contratados ressalta que antes, quando era estudante, não se preocupava muito com a aparência, mas, no momento em que foi inserido na Colônia, necessitou mudar esse hábito e passou a se preocupar mais com o jeito de se vestir. Esse novato acredita que mudou a aparência, uma vez que a empresa exige de seus empregados uma determinada postura / aparência que não condiz com o a do meio estudantil.

Verifica-se também que dentro da organização existe um certo padrão de como realizar o trabalho e um horário a ser cumprido. Pelo detalhado relato a seguir, pode-se observar que o novato no cargo tenta lutar contra esses padrões que são próprios da organização, mas, no final, reconhece que necessita mudar alguns de seus valores / comportamentos, de acordo com o que a organização valoriza e aprova, para enfim, ser aceito.

As pessoas lá são tão diferentes... Tem dia que eu estou de saco cheio e fico enrolando e aí, eu percebo que eu tenho que voltar, pois já estou há um bom tempo fora do meu posto de trabalho. Às vezes eu estou apertado com alguma coisa e chega uma pessoa para conversar comigo e isso pode incomodar. Aí, eu percebo que eu também não devo ficar conversando muito

tempo pois pode atrapalhar quem está do meu lado. O problema com horário então, me causa muita ansiedade. Tem dia que eu fico trabalhando até mais tarde, de madrugada e tem dia que eu falto, chego mais tarde. Meu horário é uma bagunça. Não gosto de ter aquele horário fixo todos os dias. Isso para mim é um problema. Então, estou tentando me disciplinar mais com relação a isso, pois já aconteceu de pessoas me procurarem e eu não estava na sala. Já aconteceu também de alguém vir falar comigo que eu estava atrasado, mas no dia anterior eu tinha ficado na empresa até às 2h da manhã, então, eu falei para o cara não encher o meu saco. Tem também o problema da música. Eu adoro trabalhar ouvindo música. Eu levo o meu *head-fone* e a minha mesa é cheia de CDs. Nem todos se importam com isso, mas tem gente que fala que quando vai me chamar tem que gritar, falar duas vezes porque eu não estou ouvindo. Mas com relação a isso, não vou mudar de forma alguma! Não sei trabalhar sem música. Eu acho que com tudo isso eu estou ficando mais velho, mais sério, porque normalmente eu sou muito escrachado, muito esculachado. Se dependesse de mim eu iria para lá de short, bermuda, ficava o dia inteiro ouvindo música, chegaria lá mexendo com um, fazendo barulho, brincando, chutando um amigo. Só que eu chego lá e o pessoal tá todo calminho, quietinho, trabalhando... Nunca foi do meu feitio chegar e falar “bom dia, bom dia”. Mas, pelo ambiente em si, eu tenho que ter umas atitudes mais sérias e que nem sempre são naturais para mim. (T7)

Conforme ilustrado no depoimento, nota-se que alguns dos jovens engenheiros podem adquirir novos comportamentos e apresentar certas posturas apenas em função dos aspectos que a organização valoriza e prioriza. Nessa perspectiva, Silva (1998) lembra que para ser aceito, ter reconhecimento e sucesso na organização, será necessário se comportar de acordo com as regras e objetivos da organização, bem como ser capaz de reproduzir seu discurso ideológico.

Outro dado que já foi comentado, mas que deve ser ressaltado na TAB. 20, e que parece não ser apreciado por 42,96% dos entrevistados, trata da pouca valorização oferecida aos novatos. Os profissionais que fizeram essa “reclamação” apontam para o fato de nem sempre serem ouvidos e para o fato de não apresentarem credibilidade diante de uma decisão, por mais que sejam um dos principais envolvidos no processo. Alguns mencionam que ganhar a confiança dos mais velhos nem sempre é uma tarefa fácil, principalmente quando não há um contato tão próximo com o gerente. Esse é o caso de 35,71% dos *ex-trainees* que se queixam da falta de *feedback* e de uma maior comunicação com suas chefias. Todos os profissionais que passaram pelo programa de treinamento da empresa, hoje ressaltam que gostariam de ter retornos mais frequentes dos gerentes, independente de esses tocarem nos aspectos não reforçados ou desvalorizados pela organização. Claro que, como pode ser visto na TAB 20, o *ex-traineee* espera também ser elogiado e não somente ser “punido” pelos erros cometidos.

Mas, mais importante que isso, é ter o retorno de seu comportamento, postura ou trabalho realizado.

De forma geral, tendo como base todo esse contexto, fica claro que no momento em que o novato entra na organização, pode existir tanto uma congruência entre suas expectativas, valores e comportamentos e a realidade organizacional, mas também certas discrepâncias em função de esses aspectos não serem confirmados ou aceitos dentro da empresa. Assim, nessa perspectiva, Schein (1978) e Weber (1967) salientam que o novo funcionário, muitas vezes, terá que aceitar a realidade humana da organização, ou mesmo a “realidade capitalista”, se quiser aí permanecer.

### **Categoria B8- Administração de conflitos; a vida profissional X pessoal / o medo do fracasso e a busca por sucesso**

Procura-se nesta etapa verificar a mediação de conflitos entre a vida profissional e pessoal dos *ex-trainees*, bem como a noção de sucesso e de fracasso desses profissionais. Para Feldman (1976), essa é uma etapa marcada pelo ajustamento entre o trabalho e os interesses fora dele, ou seja, espera-se que o novato perceba quais são as prioridades aí envolvidas.

Com relação aos conflitos, 35,71% dos entrevistados afirmam enfrentá-los, enquanto 42,86% salientam que esse fato ocorre vez ou outra e apenas 21,43% afirmam não enfrentar qualquer tipo de conflito entre vida pessoal e profissional. Pela TAB. 21 observa-se os principais motivos geradores de conflitos na visão dos profissionais contratados via programa de *trainee*.

TABELA 21  
Conflitos entre vida profissional X pessoal

Itens Discriminados	Frequência (%)
Conflitos em morar em outra cidade, longe da família, amigos, namoradas	35,71
Cansaço / estresse	35,71
Alta carga de trabalho -hora extra, trabalho fim de semana, trabalho à noite	28,57
Falta de tempo para lazer	28,57
Problemas familiares / cobrança da família	28,57
Desenvolvimento da dissertação	14,29

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Entre os principais pontos ressaltados, verificam-se os conflitos gerados pelo fato de os profissionais terem mudado de cidade em função da participação no programa e futura contratação pela empresa. É válido deixar claro que os entrevistados que mencionaram esse ponto ressaltaram que esse conflito não está diretamente ligado ao dia-a-dia de trabalho na empresa, mas está voltado ao fato em si, da necessidade de mudança de cidade, o que gera, conseqüentemente, grande saudade da família, amigos, namorados (as) e da cidade de origem. Com relação a esse ponto, alguns *ex-trainees* fazem questão de salientar que estão se adaptando ou mesmo que já se adaptaram à empresa, mas ainda não se adaptaram à cidade. Dependendo da distância entre a cidade na qual se encontra a Colônia e a cidade de origem do novato, é comum observar que esses profissionais procuram voltar para casa nos fins de semana. Por exemplo, existe um ônibus fretado pelo pessoal que mora em Belo Horizonte e que sai diretamente de dentro da empresa todas as sextas-feiras, ao fim do expediente, retornando aos domingos, no fim do dia. São dois dias com a família, com os amigos, com os namorados (as), mas que parecem fazer grande diferença para os novatos. Para Pahl (1997), é natural que as pessoas busquem na esfera dos amigos e familiares, na questão da localização, do espaço, da comunidade, uma forma de obter segurança e tranqüilidade.

Nesse caso, questiona-se até que ponto as empresas vêm utilizando essa estratégia, em afastar os novos funcionários de seu local de convívio (TOLEDO e BULGACOV, 2004), para facilitarem e proporcionarem a maior, ou exclusiva, dedicação ao trabalho. Acrescenta-se ainda nessa perspectiva que tudo isso é para Pagés *et al* (1993, p.119) nada mais que o processo de desterritorialização:

A desterritorialização, ao contrário, é o conjunto dos mecanismos que consistem em separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais, em destruí-lo de sua história pessoal para reescrevê-la no código da organização, em desenraizá-lo de sua terra originária para melhor enraizá-lo no solo da empresa, em apagar suas referências originais para substituí-las por outras mais conformes aos interesses da empresa.

Assim, toda essa questão da dedicação ao trabalho parece ficar clara ao observar os outros dados ressaltados na tabela. Um dos pontos mencionado pelos novos engenheiros e que está diretamente relacionado com o dia-a-dia na empresa remete ao cansaço e estresse gerado ao final do dia de trabalho. Esse dado parece estar diretamente relacionado com os fatores ressaltados logo abaixo na tabela. Ou seja, a alta carga de trabalho, a falta de tempo para o lazer, para a família e para a conclusão da dissertação são pontos que parecem estar entrelaçados entre si e também com o cansaço gerado ao fim do dia. Nesse contexto, alguns

profissionais tornam-se “escravos do sistema” (PAHL, 1997) por darem tamanha ênfase e dedicação ao trabalho, ou simplesmente por não conseguirem controlar ou se contrapor às forças da empresa ao explorá-los.

O fato acima descrito pode também estar atrelado à busca e ao alcance do sucesso profissional. Nessa perspectiva, novamente Pahl (1997) lembra que a busca constante pelo sucesso, ao contrário de reduzir a ansiedade dos profissionais, pode agravá-la. O sucesso passa a estar atrelado ao medo do fracasso e, nesse caso, o novato terá então que resolver o conflito entre suas necessidades de realização e esse medo (BUCHANAN, 1974).

Salienta-se que apenas um dos novos engenheiros considera não ter medo do fracasso, apesar de alguns terem a noção de que “errar é humano”. Essa foi uma expressão que foi repetida por 28,57% dos *ex-trainees*. A maioria, 78,57%, ressaltou ter medo de errar, de não alcançar as expectativas propostas pela empresa e por eles próprios.

Conforme ilustrado na TAB. 22, pode-se observar os fatores geradores do medo do fracasso.

TABELA 22  
O medo do fracasso

Itens Discriminados	Frequência (%)
Futuro profissional / sucesso ou não	35,71
Pressão por resultados rápidos e certos	28,57
Trabalho que envolve muita responsabilidade / riscos	21,43
Medo em ser questionado e não saber responder	14,29
Situações novas	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

O primeiro item atrelado ao medo do fracasso trata justamente do futuro profissional, ou seja, os novatos no cargo têm medo de cometerem algum erro no presente que irá impactar o seu sucesso profissional futuro. Esse fato demonstra como o sucesso parece ser um importante fator na vida dos jovens profissionais.

Além desse item, observa-se que a pressão por resultados rápidos e certos também gera medo em fracassar. Como já foi visto, a carga de trabalho, em certos casos, é excessiva e tal fato contribui para que o novato nem sempre tenha tanta segurança ao realizar suas tarefas. O mesmo ocorre com a alta responsabilidade e riscos envolvidos ao longo do trabalho.

De forma geral, observa-se que os pontos ressaltados quanto ao medo do fracasso assemelham-se às ansiedades e angústias que surgem ao longo do processo das descobertas e aprendizado do novo papel na empresa, em categoria já apresentada.

Com relação ao sucesso, pode-se observar na TAB. 23, o entendimento dos jovens profissionais a esse respeito. Ressalta-se que a pergunta quanto a essa temática foi feita em função do sucesso visto de forma geral, deixando a cargo de cada entrevistado responder da maneira como lhe convinha. Dessa forma, observa-se que enquanto alguns associaram o sucesso apenas ao aspecto profissional, outros relacionaram também ao lado pessoal, ou ao conjunto destes dois aspectos, ao mesmo tempo.

TABELA 23  
Significado de sucesso para profissionais contratados via programa de *trainee*

Itens Discriminados	Frequência (%)
Saber conciliar vida pessoal com vida profissional / equilíbrio	50,00
Gostar do trabalho que realiza / trabalhar com o que dá prazer	42,86
Ser uma pessoa de referência na área de atuação / ser reconhecido	35,71
Ter um bom salário	35,71
Ter bom relacionamento familiar / amizades	28,57
Ser feliz	28,57
Ter uma vida confortável /segura	21,43
Ter tempo para usufruir do dinheiro / Ter tempo para aproveitar o que conseguiu na vida profissional	14,29
Ter um bom emprego	14,29
Ter saúde	7,14
Estar em paz com Deus	7,14
Não ter estresse no trabalho	7,14
Ter grandes responsabilidades na empresa	7,14
Aprender sempre	7,14
Ir além das metas traçadas	7,14
Levar uma vida boa sem ter que trabalhar	7,14
Ser uma pessoa que saiba resolver problemas	7,14
Poder contribuir ao máximo com a organização	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

O item que apresentou maior evidência entre os recém-contratados com relação ao significado de sucesso foi o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, ou seja, o sucesso atrelado tanto ao aspecto profissional quanto ao pessoal. Esse fato remete aos conflitos entre vida pessoal e profissional já apresentados. Observa-se que para alguns será necessário, então, resolver esse tipo de conflito para obter o sucesso.

Gostar do trabalho que realiza também parece ser um importante ponto para o alcance do sucesso. Ao longo desta pesquisa, parece ficar evidente que alguns dos *ex-trainees* estão tendo algumas dificuldades para obter esse sucesso, uma vez que se consideram subaproveitados e nem sempre realizam aquilo que gostam. Nessa perspectiva, a questão da escolha das áreas de trabalho aparece novamente como um importante ponto, já que a escolha bem feita pode, quem sabe, estar atrelada a um trabalho prazeroso, que faz do profissional uma referência na área e conseqüentemente pode levá-lo ao sucesso dentro da organização.

Outro ponto que também é destacado trata da obtenção de um bom salário. Como já fora mencionado, os *ex-trainees* entram na empresa com um diferencial na carreira, e conseqüentemente um diferencial no salário. Sendo assim, esse pode ser o início para a realização desse sucesso.

Um dado interessante da tabela diz respeito ao fato de “ser feliz”. Foi curioso observar que as pessoas que mencionaram esse ponto apresentaram certa dificuldade em explicar o que seria esse “ser feliz”. Na tentativa de uma justificativa, os novatos mencionaram que a felicidade é algo a ser perseguida continuamente ao longo da vida e pode talvez estar atrelada ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mencionada por 50,00% dos *ex-trainees*.

Na TAB. 23 pode ser observado também um curioso ponto associado ao sucesso. Um dos novatos mencionou que sucesso seria levar uma vida boa, confortável, tranqüila, mas sem a necessidade de trabalhar. O próprio novato acredita que esse fato é muito difícil de ser alcançado, principalmente no início da vida profissional, mas não deixa de ser um sonho a ser perseguido. Mais realista que essa aspiração pode ser o ponto mencionado por 14,29% dos entrevistados e que trata da capacidade em usufruir e aproveitar do dinheiro ou daquilo que fora conquistado ao longo da vida profissional. Afinal, como mesmo ressaltam esses profissionais, não adianta nada ter um bom salário e um bom emprego se não há tempo para usufruir desse dinheiro, ter lazer e qualidade de vida.

De forma geral, o que se observa nos demais itens ressaltados na tabela é que esses são um misto de sucesso voltado ao lado pessoal, como é o caso, por exemplo, do bom relacionamento familiar e do fato de se estar em paz com Deus, e estão também voltados ao lado profissional, como é o caso em se ter um bom emprego, ter grandes responsabilidades ou poder contribuir ao máximo com a organização, entre outros pontos. Assim, os profissionais que passaram pelo programa de *trainee* da empresa e hoje são contratados buscam uma noção de sucesso voltada principalmente para um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mas o grande desafio para alguns é conseguir tudo isso em meio a um ambiente de trabalho,

muitas vezes, estressante, em que os olhares estão voltados praticamente para uma direção, a da empresa. Nesse contexto, deve-se refletir sobre o que Silva (1998) tem a dizer. Para a autora, o jovem profissional é levado, muitas vezes, a acreditar que seu sucesso dependerá em boa parte da sua capacidade em aproveitar as oportunidades, sendo, dessa forma, obrigado a buscar, sem cessar, sua própria superação. Resta, assim, saber quais são as implicações dessa superação.

#### **4.4.1.3- Sinais de Aceitação Mútua**

Essa última categoria de análise é para Buchanan (1974), uma etapa crucial, marcada por um conflito de lealdade pela qual cada novato passa. Nesse caso, o novo funcionário realiza toda uma avaliação do seu progresso na organização, analisa os sinais de aceitação e reconhecimento emitidos pela empresa, bem como os fatores que são negados e desvalorizados. O reconhecimento percebido e a forma como a organização reforça a auto-imagem desse novato tornam-se, então, fatores cruciais para a lealdade e comprometimento ao longo do tempo (BUCHANAN, 1974). Assim, a partir de sua auto-avaliação, bem como da avaliação que vem sendo recebida, os *ex-trainees* emitem também os seus sinais à organização e apontam o caminho a ser seguido. Pergunta-se se irão permanecer ou se procuram brechas para “fugirem do ninho”...

#### **Categoria C1- Práticas de retenção: fatores que influenciam a permanência do profissional na organização**

No momento em que o *ex-trainee* olha para trás e faz uma reflexão sobre tudo aquilo que vem acontecendo na organização, sobre como tem ocorrido o aprendizado das novas tarefas, o relacionamento com a equipe de trabalho, ele parece buscar, nada menos, que sinais de aprovação. Assim, esse é um contexto que pode trazer certo alívio, por oferecer indícios de respostas àquelas perguntas que tanto rodam nas cabeças dos novatos: “Fui aceito?” “Eu aceitei?” “Devo permanecer?”. Na verdade, esse é um questionamento que parece ser

constante aos novos contratados, pois mesmo que de forma inconsciente, eles confrontam, a todo momento, suas expectativas e seus valores mais íntimos com a realidade organizacional e da mesma forma que buscam os sinais de aceitação, transmitem também seus próprios sinais à empresa.

O primeiro item a ser ressaltado nessa categoria de análise trata dos sinais de aceitação percebidos pelos *ex-trainees* com relação à organização. Observa-se que 78,57% dos entrevistados consideram que a Colônia já os aceitou, enquanto 14,29% consideram ter ainda algumas dúvidas quanto a essa aceitação. Apenas um dos profissionais não soube responder a essa questão.

Os principais sinais de aceitação percebidos por aqueles que consideram já terem sido aceitos pela organização podem ser observados ao longo da TAB. 24 abaixo.

TABELA 24  
Sinais de aceitação percebidos por profissionais contratados via programa de *trainee*

Itens Discriminados	Frequência (%)
Aumento das responsabilidades / assume novas funções	42,86
Relacionamento com as pessoas	35,71
Reconhecimento / <i>feedback</i> indireto	28,57
Importância do trabalho que realiza	21,43
Alcance dos objetivos propostos	7,14
É bem tratado	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Analisando-se a TAB. 24, observa-se que a maioria dos novos profissionais percebe a aceitação da empresa por meio principalmente do aumento de suas responsabilidades, ou seja, pelo fato de, com o passar do tempo, assumirem novas funções em suas áreas de atuação. Dessa forma, observa-se um crescimento profissional desses novatos e uma maior confiança dos principais envolvidos no processo ao delegarem, cada vez mais, novas atribuições, que podem refletir na importância do trabalho realizado.

Os relacionamentos com a equipe de trabalho bem como o provável reconhecimento dessa, também são fatores importantes e que ratificam a aceitação do novato. Como foi demonstrado em categoria anterior, à medida que o novo funcionário começou a ser aceito pelo seu grupo de convívio, as chefias e colegas de trabalho reconheceram não somente os resultados alcançados com o seu trabalho, mas também o seu comportamento como

apropriado, os perigos e ameaças vigentes diminuíram, o medo da exclusão, a ansiedade por reconhecimento e aprovação foram aos poucos se desfazendo. Essa aceitação parecer apresentar, assim, grande relevância na vida do novo funcionário.

De forma geral, observa-se que toda essa situação é condizente com a afirmativa de Schein (1978) sobre os sinais enviados pela organização. Para o autor, tais sinais podem ser caracterizados, por exemplo, por meio de uma nova atribuição no trabalho, ou por uma avaliação positiva de desempenho.

Aqueles que ainda apresentam alguma dúvida sobre sua aceitação por parte da organização remetem esse fato ao problema já mencionado sobre o sentimento de subaproveitamento. Esse é um fato que é ressaltado nas pesquisas de Luz Filho e Garcia (1991) e Hebden (1986). Esses autores mencionam que algumas empresas limitam a capacidade dos indivíduos, ou não os aproveitam da melhor forma, contribuindo para que se forme um quadro de frustração e desilusão. As tarefas rotineiras, que não agregam conhecimento e que não exploram as habilidades dos novatos, contribuem, assim, para a criação do choque de realidade. E esse contexto, marcado por desmotivação e desilusão, pode até mesmo gerar a saída do novato da empresa antes mesmo de ele ter realizado qualquer contribuição (OLIVEIRA, 1996). Na TAB. 25, a seguir, fica claro que um dos recém-contratados ainda permanece na empresa somente porque tem esperança por dias melhores. Embora pareçam ser casos mais isolados, espera-se que a Colônia tenha uma real atenção a este tipo de situação.

Da mesma forma com que a empresa envia sinais de aceitação ao novato, este também transmite à organização sinais de que a aceitou. Esses sinais podem estar relacionados com os fatores que hoje levam os *ex-trainees* a permanecerem na organização. Para Schein (1988), o mais óbvio dos sinais é o simples fato de o novato não sair da organização. Ressalta-se entretanto, que nem sempre o fato de o novato permanecer na organização indica que ele a aceitou e está comprometido com a empresa (SCHEIN, 1988). Essa é apenas uma provável, mas não exclusiva, identificação. Na TAB. 25 são abordados esses fatores.

TABELA 25

Fatores que levam os profissionais contratados via programa de *trainee* a permanecerem na empresa

Itens Discriminados	Frequência (%)
Salário / benefícios	50,00
Satisfação com o trabalho que realiza	35,71
Satisfação com a área de atuação	35,71
Paixão pelo produto da empresa	28,57
Realização profissional / possibilidade de sucesso	28,57
Oportunidade de crescimento profissional / aprendizado	21,43
Oportunidade de vivência/experiência no exterior	14,29
Ambiente de trabalho agradável	14,29
Esperança de melhorias com relação ao trabalho / espera ser melhor aproveitado	14,29
Valorização da área técnica na empresa	7,14
Valorização na comunidade (e até mesmo no país) por ser da empresa	7,14
Possibilidade de contribuir com algo / ser útil para a empresa	7,14
Estabilidade	7,14
Não teve proposta de trabalho melhor	7,14
Não tem condições de mudar de emprego de uma hora para outra / implicações familiares	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada

A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

O principal fator que contribui para que os *ex-trainees* permaneçam na empresa é o salário e os benefícios que a empresa oferece. Já que esses profissionais entraram com um diferencial de aproximadamente 3,5 anos em suas carreiras, então o salário que recebem também é maior, quando comparado à média salarial de mercado para aqueles que estão iniciando a carreira profissional.

Observa-se que da mesma forma que o salário é um fator que esteve associado ao sucesso, a satisfação com o trabalho realizado e o contentamento com a área de atuação também apresentaram essa ligação com o sucesso a ser alcançado. É interessante notar assim, que pontos ressaltados pelos novatos como geradores de sucesso aproximam-se dos fatores mencionados na tabela sobre a permanência dos novos engenheiros na organização. Ressalta-se que não há como afirmar que esses profissionais já alcançaram o sucesso, mas como os pontos das tabelas aproximam-se, tal fato fornece indícios de que os *ex-trainees* estão trilhando o caminho correto. Para Schein (1978), esses indícios de motivação e entusiasmo do novato com o seu trabalho, bem como o fato de aceitarem, por exemplo, longos períodos de trabalho e a realização de tarefas extras demonstram sua aceitação pela organização.

A paixão pelo principal produto da empresa foi também um fator citado por 28,57% dos entrevistados. A tecnologia que envolve a fabricação do produto parece encantar quem está na área de engenharia. Conforme relatos, o produto da empresa, quando concluído, torna-se “mágico” e além de contribuir para a satisfação daqueles que participaram do processo de fabricação, ainda provoca valorização e orgulho perante a sociedade.

Todo mundo concorda que é gratificante ficar um dia inteiro no escritório, mas depois, na hora de sair, ver o produto em funcionamento. Você empolga! É muito legal, traz muita satisfação! Você acaba se sentindo parte de uma coisa maior já que você faz parte disso tudo. Isso a empresa nos proporciona. Por exemplo, aqui na cidade é bom você ser da Colônia, você ganha descontos em vários lugares, as pessoas acham legal, e isso te faz sentir muito orgulhoso e mais importante. (T2).

É válido lembrar que esse encanto pelo produto e que, indiretamente também passa a ser transferido para a empresa, foi mencionado pela equipe responsável pelo programa de *trainee*. Ou seja, há uma consciência de que esse ponto é um fator importante para a permanência do novo funcionário, sendo assim, a Colônia parece explorar muito bem tudo isso, a ponto de transferir não somente para os novatos, mas para a comunidade à sua volta, ao seu valor.

É interessante notar também que os dados aqui descritos assemelham-se com alguns pontos da TAB. 8, anteriormente apresentada, sobre as representações da empresa para os profissionais contratados via programa de *trainee*. Da mesma forma que a empresa representa uma oportunidade de crescimento profissional e de se obter sucesso e a realização, os recém-contratados admitem que permanecem na Colônia justamente devido a essas oportunidades. A questão do aprendizado também é um ponto comum nas duas tabelas. Com base nesses dados, pode-se afirmar que essas representações estão sendo confirmadas na prática, já que esses são também fatores de retenção do profissional na empresa.

Complementando essa questão dos fatores de retenção, um outro ponto que merece atenção na TAB. 25 trata daquele sujeito que ressaltou permanecer na empresa, uma vez que não obteve ainda uma proposta melhor de trabalho. Novamente, esbarra-se na delicada questão dos índices de *turnover*. Como visto, nas pesquisas de Sarsur *et al* (2003), os problemas parecem girar em torno das dificuldades das empresas em reter seus talentos, apesar de todo o esforço feito na sua identificação. O que parece ficar claro é que não basta selecionar os melhores funcionários, mas é também de suma importância saber como mantê-

los na organização, já que os níveis de comprometimento e lealdade podem estar constantemente sendo revistos e afetados.

Nessa categoria de análise, foi também perguntado aos *ex-trainees* se eles já se sentiam adaptados à organização. Foi interessante observar que as respostas empataram. Metade dos entrevistados acredita já estar adaptada à empresa, enquanto os outros 50,00% acreditam ainda estar vivenciando o processo de adaptação. Entre aqueles que já se consideram socializados, foi ressaltado que tal fato se deve tanto ao programa de treinamento quanto à vivência do dia-a-dia de trabalho na organização. Conhecendo melhor o trabalho, a equipe, os e a cultura organizacional, esses profissionais ressaltam já estarem adaptados.

Já a outra metade, que julga ainda passar por um processo de adaptação, remete esse fato aos dados mencionados na TAB. 26.

TABELA 26  
Fatores que dificultam o processo de adaptação

Itens Discriminados	Frequência (%)
Valorização da empresa por experiência e conhecimento / acredita ainda ter muito o que aprender	21,43
Dificuldade em entender todo o processo de trabalho / lidar com problemas e desafios do trabalho	21,43
Dificuldade em adaptar ao sistema agressivo de trabalho (horas extras, foco em resultados, cobranças, etc)	7,14
Dificuldade em entender o funcionamento da empresa de forma macro	7,14
Considera que a empresa nem sempre é ética / promete mas não cumpre	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências pode ser superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Esses profissionais associam, principalmente ao processo de adaptação, a questão do aprendizado. Eles acreditam não ter ainda toda a experiência e conhecimentos demandados pela empresa. Pensam necessitar de maior domínio das funções para se adaptarem. Esse fato está também associado às dificuldades de entendimento de como ocorre todo o processo de trabalho, ou seja, está ligado aos desafios e problemas aí envolvidos. Para um dos *ex-trainees*, esse processo de adaptação parece ser contínuo, uma vez que a sensação que fica é a de que serão eternos novatos na empresa.

Vejo que o conhecimento que tenho hoje é bem maior do que no início, só que no fundo eu percebo que eu não sei nada ainda. A cada momento eles te passam novas tarefas, coisas que você desconhece e acaba aprendendo alí. Mas quando você acabou de aprender, aí vem uma nova tarefa muito mais

complexa, bem pior, que você também não sabe fazer. Com isso, a sensação que fica é que você nunca deixará de ser um novato na empresa. No final, a sensação é que você não sabe nada ainda. (T2)

É interessante notar que um dos entrevistados ressalta a dificuldade em se adaptar ao sistema agressivo de trabalho. Enquanto foi observado que alguns novatos consideram esse sistema normal, próprio dos dias de hoje, e natural para aqueles que são jovens e estão iniciando a carreira profissional, outros já não pensam dessa forma. Há um questionamento se tudo isso vale a pena ou se realmente será necessário se adaptar a esse tipo de sistema para ser aceito, para ser de fato “o escolhido”.

Outras variáveis que não dizem respeito somente às questões do trabalho também foram mencionadas. É o caso dos funcionários que vêm apresentando certa dificuldade em entender todo o funcionamento da empresa e daqueles que se decepcionaram, já que consideram que nem sempre a empresa age de forma ética na prática. O discurso gira em torno de que, muitas vezes, a organização promete, mas não cumpre. Essa “reclamação” advém principalmente do problema mencionado anteriormente com relação à oferta de vagas nas áreas de atuação. Como foi percebido, alguns *ex-trainees* não estão satisfeitos com a escolha, ou mesmo com a “imposição” com relação às áreas de trabalho.

De forma geral, observa-se que o processo de adaptação pode variar de pessoa para pessoa. Tudo isso irá depender do meio de atuação, dos agentes aí envolvidos, dos valores e experiências prévias dos novatos, bem como de uma boa dose de sorte. Mesmo apresentando todos esses fatores, Weber (1967) lembra que tudo isso gira em torno das regras de ação capitalistas e quem não adaptar sua maneira de vida a esse tipo de sistema é sobrepujado ou é “economicamente eliminado”.

Por fim, para finalizar esta seção, foram também colocadas em evidência as mudanças que os novatos vivenciaram desde sua entrada no programa de *trainee*, passando pela sua contratação, e chegando-se até os dias de hoje. Assim, comparando o novato desde o primeiro dia em que ele entrou na empresa até o dia da realização da entrevista, pode-se verificar na TAB 27 as principais modificações sofridas por esse profissional. Esses são dados que vão além, mas que complementam o tópico anteriormente descrito sobre a adoção de novos valores e comportamentos.

TABELA 27

Mudanças percebidas nos profissionais contratados via programa de *trainee* desde o primeiro dia na empresa até a atualidade

Itens Discriminados	Frequência (%)
Aprendizado / crescimento profissional (postura profissional)	71,43
Aprendizado em como chegar nas pessoas / como perguntar / mais comunicativo / relacionamento interpessoal	35,71
Mais seguro / mais confiante	28,57
Aprendizado ao morar sozinho / mudança de cidade	28,57
Mais cansado / estressado	21,43
Mais responsável / estudioso	21,43
Mais realista / menos iludido	14,29
Capacidade de aceitar críticas / saber ouvir	14,29
Visão macro / sistêmica / de longo prazo	14,29
Mais equilibrado / centrado	14,29
Mais paciente / mais flexível	14,29
Melhor no inglês	14,29
Mais sério	7,14
Mais crítico	7,14
Mais focado em resultados	7,14
Menos impositivo	7,14
Menos disciplinado / menos perfeccionista	7,14
Mais duro no relacionamento com as pessoas	7,14
Frustrado / desmotivado	7,14

Fonte: Entrevista com profissionais contratados via programa de *trainee* da empresa pesquisada  
A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

O item que apresentou maior destaque na TAB. 27 foi o aprendizado adquirido ao longo desse percurso. Mesmo que alguns novatos considerem que não estejam ainda adaptados em função da necessidade de uma maior experiência e conhecimento, 71,43% dos entrevistados salientam que obtiveram durante os últimos meses um considerável crescimento profissional. Alguns chegam até mesmo a ressaltar que quase não tinham experiência prática e que esse foi o primeiro emprego em suas vidas. Conforme exemplificado abaixo, foi uma oportunidade de amadurecimento profissional.

Profissionalmente acho que cresci bastante, pois esta é a primeira vez que eu estou trabalhando mesmo como empregado. Já tinha sido estagiário, mas hoje sinto aquela pressão em ser funcionário. Diferentemente de quando você está na faculdade e tem uma prova marcada para tal dia e o seu objetivo é estudar para essa prova, na empresa agora, você tem objetivos e metas a serem cumpridos todos os dias. Além disso, a cobrança de ir bem nessa prova é praticamente só sua, mas na empresa já não é assim. Se você não fizer o máximo alguém vai te cobrar pois todos fazem parte do processo. Antes, na faculdade, se você tinha prova na segunda-feira você estudava durante o final de semana e aí, eu pensava que quando eu fosse trabalhar não

ia ter mais preocupações de final de semana. Só que não é assim, porque na verdade você sai sexta-feira do trabalho e já vai pensando que você deixou algo incompleto e isso fica matutando na sua cabeça. Então, você acaba indo trabalhar no final de semana também. Então, isso tudo gera um crescimento muito grande, você fica mais responsável. É um grande aprendizado. (T8)

Outro item que também apresentou relevância foi o aprendizado adquirido em como chegar nas pessoas. Os *ex-trainees* notaram, assim, que ao longo do tempo, sofreram algumas mudanças e tornaram-se mais comunicativos, talvez menos tímidos, já que a necessidade de se relacionar era inevitável, para a busca de informação, para o aprendizado da nova tarefa e para sua conseqüente aceitação. Como foi visto, no momento em que os novatos sentiram-se valorizados e aceitos não só profissionalmente mas também como pessoas, as angústias e o medo da exclusão diminuíram. Tal ponto pode estar então relacionado com o fato de atualmente 28,57% dos novos entrantes sentirem-se mais seguros e confiantes.

Um ponto extremamente importante e que também provocou profundas modificações nos novatos foi a necessidade de mudança de cidade para participação no programa. Dos entrevistados, 28,57% ressaltaram que o fato de agora morarem longe de suas famílias e, muitas vezes, sozinhos, criou um grande impacto em suas vidas.

Quando você chega aqui, a maioria vai morar sozinho e você acaba crescendo muito com isso. Você tem que se virar sozinho. É um momento de crescimento. O pessoal lá de casa até brinca que eu virei outra pessoa. (T10).

Eu mudei muito. Eu tinha acabado de me formar e nunca tinha saído de casa. Então, você é jovem e tem que aprender a cuidar de uma casa sozinho. Eu não sabia nada e tive que aprender isso tudo. Tive também que aprender a lidar com a saudade. Então, depois de você levar muita porrada, você com certeza vai mudando, vai crescendo e ficando mais esperto com as coisas da vida e até com a malícia de certas pessoas. (T4)

Tratando-se desse ponto, o que se conclui é que muitos dos novos engenheiros, além de obter um crescimento profissional, tiveram também um amadurecimento pessoal, a ponto de se tornarem diferentes para suas famílias. Além disso, passaram até mesmo a encarar “as coisas da vida” de forma diversa daquela quando ainda estavam amarrados na “barra da saia da mãe e na calça do pai”<sup>33</sup>.

Observa-se também pela tabela que, da mesma forma que houve modificações positivas, como é o caso daquelas pessoas que se tornaram, por exemplo, mais pacientes e

---

<sup>33</sup> Expressão utilizada por um dos profissionais contratados via programa de *trainee*.

aprenderam a ouvir, existiram também transformações negativas, como é o caso dos profissionais que hoje se consideram mais cansados, estressados e principalmente frustrados e decepcionados com a organização. Ou seja, neste “jogo”, o resultado pode ser tanto uma sintonia das expectativas, mas também o confronto e o conseqüente choque de realidade. Enquanto o novato tenta assimilar a realidade do “novo mundo”, ele pode encontrar várias surpresas: umas positivas e outras negativas. As surpresas negativas que não se ajustam à forma de viver do novato e que não condizem com seus valores mais íntimos podem ser o incentivo para a reelaboração e a modificação de sua compreensão (HILL, 1993). Nesse caso, o incentivo pode ser tanto para que o novato fique e se ajuste à nova ordem organizacional ou é um estímulo para ir embora e perseguir seu próprio caminho. Dessa forma, como mesmo salienta Schein (1978), o processo de socialização deve estar constantemente sendo revisto, pois pode também ser uma forma de medir a lealdade e o comprometimento dos novos funcionários. Assim, os sinais de aceitação mútua, bem como os de rejeição mútua, devem estar claros para ambos os lados.

#### **4.4.2- As Estratégias de Socialização**

Mesmo que ao longo das categorias de análise apresentadas anteriormente possam ter surgido indícios de quais foram as táticas utilizadas pela empresa, na presente seção consolida-se agora a análise do processo de socialização dos jovens profissionais que passaram pelo programa de *trainee* da empresa pesquisada. Ressalta-se que este tópico será baseado principalmente na teoria de Van Maanen (1996) e que ao longo da análise nem sempre ficou clara uma divisão entre as dimensões propostas por esse autor. Assim, em algumas dimensões, pode ser observada uma dualidade das estratégias propostas.

Com relação às táticas de socialização formais e informais, foi observado que a passagem do profissional pela empresa contempla essas duas dimensões, mesmo que a tática formal prevaleça um pouco mais.

Em um primeiro momento, quando o novato está participando do programa de *trainee*, mas ainda não realiza suas funções na área de trabalho, o processo de socialização pode ser considerado como formal. Isso porque o papel do novato é mais enfatizado, a ponto de ele se diferenciar em relação aos outros membros da organização. Todos que estão dentro da

organização sabem que existe um grupo de *trainees* que está sendo treinado e que provavelmente entrará futuramente em seu setor de trabalho. Como fora demonstrado, a imagem que o novo funcionário passa para a maioria é a de um sujeito supervalorizado, uma pessoa com alto potencial e que pode inclusive assustar os veteranos. Para Van Maanen (1996), esse é o primeiro *round* da socialização, quando o novato não se encontra ainda em sua posição organizacional. Entretanto, quando o novato assume o cargo de engenheiro de desenvolvimento do produto e passa a atuar na área de trabalho, o processo torna-se menos formal, ou quem sabe, se torna informal, já que o aprendizado agora ocorrerá principalmente no interior das redes sociais, por meio de técnicas de ensaio e erro, constituindo, assim, o segundo *round* da socialização.

Da mesma forma que há uma dualidade nas estratégias formais e informais, o mesmo acontece com as táticas denominadas por Van Maanen (1996) como coletivas e individuais. Observa-se que quando os *trainees* estão vivenciando o programa de treinamento, predomina a tática coletiva, uma vez que os novatos participam em conjunto de experiências comuns de aprendizagem, o que produz geralmente a consciência coletiva do tipo “estamos todos no mesmo barco”. Pelos relatos apresentados, fica claro que os *trainees* apoiavam-se uns nos outros, uma vez que, para muitos, aquele era o primeiro contato com a dinâmica de funcionamento de uma grande empresa. Tudo parecia ser novo, muitas matérias eram desconhecidas e carga de trabalho e de estudo eram pesadas. Soma-se ainda a esse contexto o fato de a maioria ter se mudado de cidade para participar do programa. Ou seja, lutar contra os desafios, os medos e as angústias do primeiro ano é um processo que se torna muito mais fácil quando se tem uma rede mais extensa e variada de pessoas a quem recorrer em momentos delicados (HILL, 1993), ou mesmo, uma rede de pessoas que vivenciam o mesmo processo e entendem plenamente o que se passa.

Considera-se que no momento em que os novatos ingressam de fato na organização e assumem seus novos postos de trabalho, a força de coesão do grupo diminui e o processo de socialização passa a ser mais individual do que coletivo. Agora, o novato apresenta experiências singulares que permitem uma visão mais heterogênea. Claro que, nesse caso, outras pessoas podem ajudar e facilitar a passagem, mas ainda existe a notável diferença entre o grupo dos veteranos e dos novatos. Van Gennep (1978) ressalta que essa passagem caracteriza-se pelo afastamento do indivíduo de seu grupo original, para pertencer a um outro grupo, muitas vezes, ainda desconhecido. Esse é um rito de separação e que pode gerar certa ansiedade e medo para aquele indivíduo que está migrando.

No que diz respeito às estratégias seqüências e não-seqüenciais, fica claro que no processo de socialização dos jovens profissionais predomina a estratégia seqüencial, uma vez que o novato passa por processos transitórios marcados por uma série de estágios. O novo funcionário passa, assim, por um programa de treinamento que é dividido em diversas etapas antes da efetiva passagem para membro interno da organização.

Ao se avaliar o conjunto das estratégias fixas e variáveis, fica claro que há um predomínio da estratégia fixa, apesar de alguns novatos ressaltarem a presença da estratégia variável após a alocação no posto de trabalho. Assim, durante o programa de treinamento, os *trainees* tinham conhecimento do tempo necessário para se completar determinado estágio. Eles tinham noção do tempo do período de treinamento básico e do treinamento específico, do período do projeto desafio, bem como do período para a realização da dissertação. Entretanto, após alocação nas áreas de trabalho, alguns *ex-trainees* mencionam que se sentiram perdidos quanto ao avanço sobre certos períodos de transição. Dessa forma, predomina para alguns a estratégia variável, já que há certa dificuldade em descobrir os indícios sobre o seu futuro. Pelos relatos, o que se pode perceber é que o aprendizado com relação ao trabalho ou o acúmulo de novas responsabilidades vão surgindo de acordo com a demanda do setor, sem existir necessariamente um padrão de tempo a ser seguido.

Van Maanen (1996) também salienta que pode existir o conjunto das estratégias em série e isoladas. No caso do processo de socialização dos jovens profissionais na Colônia, observa-se que predomina a tática em série, uma vez que os veteranos preparam os novatos sobre como assumir os papéis na organização. Entretanto, nesse caso, pode-se questionar até que ponto esse preparo ocorreu para alguns dos *ex-trainees*, já que, como foi relatado, muitos aprenderam o novo trabalho, as regras de funcionamento e os valores organizacionais sozinhos. Pelo que pode ser observado, as pessoas estavam sempre sobrecarregadas com seu trabalho e o novato, em certos casos, precisou aprender na marra, “quebrando a cabeça”. Assim, questiona-se até que ponto alguns novatos não passaram por um processo que utilizou a estratégia tida como isolada.

Por fim, têm-se as estratégias por investidura e por despojamento. Nesse caso, observa-se que ambas as estratégias prevalecem. Como pode ser visto em categoria anterior, nas TABs 19 e 20, há aspectos que são valorizados e outros que não são confirmados pela organização.

Com relação à estratégia por investidura, observa-se que as características ratificadas pela empresa giram principalmente em torno da ética e do respeito, da necessidade de

relacionamentos interpessoais, da postura profissional e responsabilidade, bem como da sinceridade e honestidade dos novatos, entre outros fatores. Dessa forma, ao contrário de querer modificar o novato, a empresa procura tirar vantagens dessas características e eliminar qualquer obstáculo para que essa necessidade seja satisfeita.

De forma contrária, há características dos novatos que são desvalorizadas pela organização, precisando, assim, de que a Colônia adote uma estratégia de despojamento. Como foi visto, na visão dos *ex-trainees*, aquilo que a organização não valoriza ou o que ela mais presta atenção para verificar se está correto gira em torno da aparência pessoal do empregado, da sua postura profissional e da forma de trabalhar, bem como a questão do horário flexível e da vida pessoal. Nesse último caso, alguns *ex-trainees* mencionam que a empresa valoriza muito mais a vida profissional do que a pessoal, surgindo aí um conflito de interesses.

Mesmo apresentando a tática de despojamento, acredita-se que o que prevalece na empresa é a tática por investidura, já que da mesma forma como a empresa vem demonstrando sinais de aceitação e satisfação com os novos contratados, esses, em sua maioria, estão, de certa forma, também satisfeitos com a organização e aí permanecem.

Enfim, com relação às estratégias apresentadas, fica claro que a empresa vem adotando um misto ou mesmo uma combinação de estratégias no processo de socialização daqueles profissionais que passaram pelo programa de *trainee*. Observa-se que essas táticas variam principalmente de acordo com a passagem do novato pelo programa de treinamento e sua entrada efetiva para o interior da empresa, quando passa a atuar em seu novo posto de trabalho. Para Van Maanen (1996), a estratégia pode descrever, assim, cada aspecto do processo de transição, cada experiência de aprendizagem, e cada novato irá responder de forma diferenciada ao seu novo papel. Para o autor, a interação das táticas podem determinar as informações que esses novatos irão receber e conseqüentemente podem provocar resultados diferentes nas respostas dadas pelos novos membros ao longo do processo. Dessa forma, o que se pode refletir quanto a esse período de transição é que esse pode ser considerado um momento em que os indivíduos estão mais receptivos ao desenvolvimento e à socialização, estão mais bem dispostos a mudar (HILL, 1993), mesmo que seja um processo, muitas vezes, complexo e até mesmo “dolorido” para alguns.

## 5- Considerações Finais

O momento das considerações finais deve ser marcado por uma revisão das interpretações que foram construídas pela mente do pesquisador; é um tempo de reflexão sobre tudo aquilo que pode e deve ser lido e interpretado nas “entrelinhas” do trabalho, sobre os objetivos aí alcançados, os obstáculos e limitações que ocorreram ao longo do caminho, bem como sobre as possibilidades de novas investigações. É também um momento de retorno crítico às escolhas do arcabouço teórico-metodológico que procurou oferecer sustentação à pesquisa. Sendo assim, deve ser lembrado que por meio do presente estudo, objetivou-se a realização de uma análise sobre o processo de socialização organizacional de um grupo de jovens profissionais contratados por meio de um programa de *trainee* de uma determinada organização. Para o alcance desse objetivo principal, foi realizado um estudo de caso, utilizando-se como instrumento de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas e a análise documental; e para o tratamento dos dados, uma abordagem de cunho qualitativa.

Nesse sentido, permitiu-se evidenciar pontos relevantes dos principais assuntos aqui tratados e que remeteram tanto à organização, ao novato que passa pelo processo de socialização, e por que não dizer também, aos estudiosos da área. Percebeu-se que nada desse processo foi estático e que, para cada um dos atores envolvidos, pôde surgir um significado diferente. Assim, enquanto se procuram oferecer indícios para a organização sobre a forma de como essa vem lidando com o processo de socialização dos jovens engenheiros, para esses últimos pode existir aqui a apresentação de determinadas questões sobre sua vida na empresa e que antes não eram pensadas ou mesmo reveladas.

De forma geral, ficou claro que a análise do processo de socialização organizacional de jovens profissionais, em início de carreira, é um processo complexo, mas extremamente dinâmico e que se inicia antes mesmo da entrada do sujeito dentro da organização (MOTTA, 1993 e MOREIRA, 1997). Observou-se que a socialização de *trainees* é um processo que engloba o antes, o durante e o depois e, por isso mesmo, as considerações aqui apresentadas contemplam todo esse percurso.

Com relação ao momento vivenciado antes da entrada do novato na organização, quando esse passa pelo processo de recrutamento e seleção, pôde-se constatar dois pontos importantes: primeiro, que os programas de *trainees* têm realmente o seu início nessa fase, conforme foi evidenciado por Moreira (1997) e, segundo, que esse momento representa

também o início do processo de socialização organizacional dos jovens profissionais que serão contratados pela Colônia. Essas considerações ficaram claras pois, nesse instante, a organização já procurou passar para os candidatos aquilo que valorizava e priorizava e, da mesma forma, o futuro empregado já antecipou uma idéia, em certos casos, utópica, da empresa na qual estava se ingressando.

Mesmo tendo divulgado poucas informações ao longo desse processo, evidenciou-se para alguns novatos uma imagem, muitas vezes, de deslumbramento e encanto pela organização. Tudo isso aconteceu principalmente em função da tecnologia avançada que envolve a empresa, bem como do processo de fabricação do principal produto, que, para muitos, é considerado “mágico”. Apesar desses pontos, conclui-se principalmente, que essa fascinação é consequência da passagem do “nada” para o “tudo”, do “ser estudante” para o “ser profissional”. É uma consequência direta pelo fato de ter sido, em princípio, “o escolhido”. Dessa forma, a organização, ao ser considerada ideal pela sociedade capitalista, e ao captar os sonhos, expectativas e desejos dos trabalhadores apresenta-se como uma referência, como uma possibilidade para a auto-realização. Nesse caso, ficou evidente que a Colônia tem plena consciência desse fato e aproveita, então, para desfrutar desse contexto já que esse encanto pode representar um importante fator de retenção dos recém-contratados.

Assim, entendeu-se que antes mesmo da entrada do novato na organização, é iniciado o “jogo das expectativas”, presentes em ambos os lados, e que mais tarde puderam ser comprovadas na prática ou se confrontaram, provocando, em certos casos, choques de realidade.

De um lado, foi observado que a empresa representa para aqueles que estavam entrando principalmente uma oportunidade de aprendizado e de crescimento profissional. Como foi verificado, alguns novatos consideram a empresa como uma “alavanca” ou “catapulta” para o sucesso de suas carreiras. Por outro lado, os *trainees* acreditam representar para a organização principalmente uma fonte de mão-de-obra dedicada ao trabalho. Ou seja, ficou claro que os novatos, com todo o seu “talento” e aprendizado adquirido após o período de treinamento, deveriam “vestir a camisa” e “doar o sangue” pela empresa.

Com relação a essa situação de expectativas mútuas, ficou também evidente que, ao longo do percurso, surgiu para alguns o sentimento de troca ou mesmo de dívida à organização e que se reverteu, mais tarde, em dedicação ao trabalho. Foi demonstrado que a empresa, ao proporcionar ferramentas, como o próprio programa de treinamento, que facilitou a realização dos sujeitos, suscitou nesses um sentimento de sujeição em agradecimento aos

benefícios aí recebidos. Assim, ficou claro que muitos *ex-trainees* necessitaram provar permanentemente o seu valor à organização, para justificar as esperanças que foram neles depositadas. Nesse contexto, percebe-se quase que uma obrigação em gerar resultados para recompensar o fato de terem sido “os escolhidos”.

Dessa forma, ficou também evidente que a carreira a ser trilhada, o *status* profissional a ser adquirido, o sucesso a ser alcançado, bem como a necessidade de realização, crescimento profissional e aceitação, dependem do nível de dedicação e sujeição do empregado à organização. Estar presente e disponível de “corpo e alma” nada mais é do que um pré-requisito para o sucesso profissional, ou seja, tudo isso está associado ao fato de alguns novatos aceitarem ativamente as tensões causadas por esses desejos. Como foi percebido, alguns profissionais mencionaram com naturalidade as tensões do trabalho árduo, do peso da representação em serem considerados, em muitos casos, os “talentos” da empresa. Para os *ex-trainees*, parece estar evidente que o mercado de trabalho está cada dia mais seletivo e as organizações vêm demandando inúmeras competências de seus empregados, ou seja, para esses profissionais, essa é uma situação própria de seu tempo e que parece não causar tanto espanto. Assim, esse é o período de “ralar” e mostrar sempre o valor à empresa.

Como ressaltam Pagés *et al* (1993), existe nessa lógica um paradoxo. Da mesma forma que o empregado deseja sucesso, liberdade e autonomia em sua carreira, ele enfrenta, muitas vezes, uma carga de trabalho opressiva, tensão e pressão permanente. Nesse sentido, foi também constatado que a empresa é amada e odiada a um só tempo (MOTTA, 1993). Da mesma forma que ela pode ser a “mãe” em certos casos, pode ser também a “madrasta”, em outros (CARRIERI, 2002 e PAGÉS *et al*, 1993). Assim, a análise dos dados permite evidenciar como “pano de fundo” as relações de poder que se fazem aí presentes. Pagés *et al* (1993) utilizam o termo “maternal” para exemplificar essa nova lógica das relações de poder. Para os autores, esse é um poder encoberto, velado, que controla não pelo medo da punição, mas sim pela possibilidade de retirada e perda do amor. Entretanto, ao longo deste trabalho, foi constatado que alguns novatos vêm questionando até que ponto vem valendo à pena manter esse “amor”. O preço que se paga por isso é, muitas vezes, caro demais e alguns novatos, ao contrário de muitos outros, têm priorizado o “amor próprio” e não mais o “amor” da organização.

Outras considerações importantes também podem ser feitas no momento em que o *trainee* entra na organização e inicia o programa de treinamento. O primeiro ponto observado com relação ao programa de *trainee* da organização é que, apesar de ser um programa que

oferece uma visão teórica forte sobre os principais ramos da engenharia e uma visão macro e sistêmica sobre o processo de fabricação do produto, o programa não chega a orientar todos os *trainees* no momento da escolha das áreas de atuação. Mesmo que o programa ofereça certas vantagens para a carreira profissional do indivíduo, principalmente no que diz respeito ao mestrado profissionalizante, observa-se que a dificuldade na escolha da área de atuação ocorre sobretudo, devido à falta de uma perspectiva mais prática durante o programa. Dessa forma, um ponto diretamente relacionado a esse contexto e que foi comprovado pelos recém-contratados diz respeito ao fato de não se ter o diferencial proposto dos 3 a 3,5 anos de experiência na carreira profissional. O diferencial somente existe no que diz respeito à visão ampla e sistêmica que o programa procura passar com relação à engenharia e com relação àqueles funcionários que têm, aproximadamente, a mesma idade do novato e o mesmo tempo de casa, mas que não entraram na empresa via programa de *trainee*. Assim, a questão da falta de prática ou mesmo da falta de conhecimento do dia-a-dia de trabalho na organização contribui para a não-comprovação dos 3 anos de experiência propostos e para a dificuldade de escolha das áreas de atuação.

Foi constatado que a escolha da área de trabalho, ou mesmo sua imposição, como ressaltam alguns, foi marcada por certa angústia e dificuldade para certos novatos. Já que essa escolha é feita, muitas vezes, antes do início da etapa do treinamento específico, ficou claro que alguns *trainees* sentiram-se inseguros por terem que fazer uma escolha tão importante em suas vidas e que poderia influenciar o sucesso profissional. Ficou então evidente que alguns fizeram essa escolha mais por intuição e em função das palestras, do que em função do treinamento em si. Assim, as escolhas podem não ter sido as melhores, uma vez que podem ter sido baseadas em informações enviesadas (SCHEIN, 1978) ou em sentimentos imaturos.

No intuito de melhorar essa situação, são necessárias algumas mudanças no programa de treinamento. Em primeiro lugar, como mesmo ressaltam os *trainees*, seria oportuno que os treinamentos fossem ministrados principalmente por funcionários experientes de dentro da própria empresa. Essa seria uma forma de minimizar os custos do programa e, principalmente, de contribuir para que ele se tornasse mais prático, mais perto da realidade da organização, dos seus problemas e das possíveis soluções.

Outra sugestão seria a criação de estágios nas áreas de atuação antes mesmo da efetiva passagem do *trainee* para membro interno. Esse seria uma espécie de treinamento *on the job* e que poderia acontecer durante a etapa de realização do projeto-desafio, já que essa é uma etapa menos teórica. Esse estágio poderia ocorrer somente em alguns dias da semana, ou

durante algumas horas, para não prejudicar o andamento da fase da realização do projeto. Seria um momento de familiarização e adaptação ao novo ambiente de trabalho. Acredita-se que as palestras com os gestores das áreas também sejam importantes e devem ser mantidas para facilitar a transição e a integração do novo funcionário.

De forma geral, ficou claro que o desenvolvimento e a satisfação com relação ao trabalho estão atrelados à forma como os *trainees* escolheram, ou mesmo como foram escolhidos, para trabalharem nas devidas áreas de atuação. Ou seja, a escolha bem feita pode estar associada a um trabalho prazeroso, que faz o profissional ser uma referência na área e conseqüentemente pode levá-lo ao sucesso dentro da empresa. Assim, tudo isso dependeu da forma como os novatos passaram pela fronteira entre o programa de *trainee* e a organização.

Conclui-se que os principais envolvidos com o programa de treinamento devem estar atentos ao “antes, o durante e o depois”. Da mesma forma que as fases de recrutamento e seleção são importantes, a fase do treinamento em si e a fase pós-treinamento, quando o sujeito já se encontra em seu posto de trabalho, são também momentos de extrema relevância. Mesmo apresentando alguns problemas, como os que foram aqui ressaltados, os *trainees*, de forma geral, elogiam o “durante”, ou seja, o programa de treinamento, mas apontam dificuldades ao longo das fronteiras, ou seja, na passagem do “antes para o durante” e do “durante para o depois”.

Ao longo da transição de *trainee* para engenheiro de desenvolvimento do produto, foi evidenciado que nem sempre essa passagem aconteceu de forma tranqüila para alguns novatos. Em muitos casos, a passagem de *trainee* para funcionário interno ocorreu de uma só vez, sem existir necessariamente um período de transição. Assim, como demonstrado, a passagem tornou-se difícil justamente por não haver uma interligação maior entre organização e programa, pelo fato do desconhecimento da prática de trabalho, pela própria dificuldade da escolha da área de atuação, bem como pelas dificuldades no planejamento e oferta das vagas para essas áreas. Todo esse contexto só vem a demonstrar que o processo deve ser visto de forma sistêmica, já que as etapas aí envolvidas são todas interdependentes.

Quando o novo funcionário rompe essa barreira e inicia o trabalho na área de atuação ficam constatadas diversas nuances sobre o aprendizado da nova função.

O que mais chamou a atenção durante este processo foi que alguns novatos sentiram ansiedade em dominar cada vez mais rápido o novo trabalho. Alguns tiveram pressa em

aprender as tarefas, para enfim, demonstrar não só para si mesmos, como para toda a equipe de trabalho, que também poderiam ser competentes.

Observou-se que a iniciação ao trabalho aconteceu de diversas formas, seja por imitação e observação, sendo o “homem-camaleão”, seja ao perguntar/cutucar e buscar constantemente informações, representando, assim, o “homem-pica-pau”, ou mesmo cometendo-se alguns erros básicos durante esse processo, sendo, então, o chamado “homem-mico”. A presença do “homem-formiguinha”, que não deixa de ser um “operário”, a presença do “homem-cahorro”, que marca o território para conseguir ser o “melhor amigo” do dono, e a presença de outras metáforas dos animais também puderam ser percebidas ao longo dessa iniciação.

De forma geral, ficou evidente que nem sempre esse foi um processo fácil. A sobrecarga de trabalho e falta de tempo dos veteranos, o preconceito de alguns ou o fato de a área de trabalho não estar preparada para receber os novatos, contribui para que alguns engenheiros aprendessem as tarefas sozinhos, ou mesmo para que fosse gerado um quadro de desilusão e frustração. Mesmo assim, fica evidenciado que a maioria dos novos contratados da Colônia consideram o trabalho interessante e estão hoje, de forma geral, satisfeitos com as tarefas que realizam. Essa situação comprova que, de maneira geral, ao término do programa de *trainee*, a empresa, ao contrário do que vem sendo observado no mercado, aproveita as competências e valoriza os seus funcionários. Alguns, inclusive, como fora verificado, enfrentam até mesmo uma carga de trabalho, muitas vezes, excessiva.

Apesar de ter ressaltado esse ponto, foi também evidenciado que uma parcela dos *ex-trainees* sentem-se desvalorizados e subaproveitados pela organização. Esses engenheiros apresentam insatisfação com o trabalho rotineiro, burocrático, no qual não são requeridas maiores habilidades e não se permite muita autonomia. Observaram-se ainda, problemas relacionados ao perfil do trabalhador e aos requisitos do cargo. Todo esse contexto colaborou para que fossem geradas dúvidas quanto à aceitação, contribuindo para o surgimento de um choque de realidade e que, futuramente, poderá provocar uma demissão voluntária dos novatos no cargo.

Um outro fato que esteve diretamente relacionado com o aprendizado da nova tarefa e que também chamou a atenção foi a integração ao grupo de convívio. Com relação a esse ponto, foi constatado que à medida que os novatos dominaram as técnicas de realização do trabalho e desenvolveram tarefas bem-feitas, foram, aos poucos, sendo integrados e aceitos pelos grupos de trabalho.

Entretanto, foi igualmente evidenciado que o domínio do trabalho não vem necessariamente impedindo que o novato continue a provar continuamente para si mesmo e para seu grupo de convívio que é capaz e que pode ir além. Assim, para manter a aceitação, que nem sempre é fácil de ser conquistada, foi necessário provar continuamente a capacidade e o mérito aí alcançados.

Nessa integração ao grupo de trabalho, ficou também claro que o novato no cargo deveria sempre estar por perto, “misturando-se aos diferentes ambientes” para marcar o novo território. Nesse momento, a imagem passada aos veteranos também influenciou a integração e, dessa forma, foi constatado que ao mesmo tempo em que os novos profissionais sentiram orgulho por pertencerem a um grupo que representava a “nata da engenharia nacional”, sentiram também um peso por terem, em muitos casos, que estar à altura desse papel.

De maneira geral, ficou evidenciado que para alguns novatos esse processo aconteceu de forma natural e tranqüila, mas para outros, foi um processo forçado e artificial. Mesmo apresentando essas duas vertentes, o que é constatado é que todos os *ex-trainees* procuraram reconhecimento e aprovação, com vistas a diminuir as ansiedades naturais do processo, bem como o medo da exclusão e conseqüente medo do fracasso.

Da mesma forma que os profissionais que passaram pelo programa de *trainee* da empresa foram, aos poucos, dominando cada vez mais o novo trabalho e a forma de se relacionar com o grupo de convívio, ficou também claro que esses sujeitos foram, gradualmente, entendendo melhor suas responsabilidades e deveres, bem como o comportamento esperado dentro da organização. Ao serem inseridos no novo ambiente de trabalho, esses profissionais parecem ter entendido e adotado cada vez mais os valores e condutas que a Colônia mais aprecia. Entretanto, o que chamou a atenção, foi que alguns dos jovens engenheiros adquiriram novos comportamentos associados ao que a empresa aprecia, apenas por necessidade de aceitação, reconhecimento e valorização.

Um ponto importante que pode estar relacionado a esse contexto trata dos níveis de comprometimento e lealdade à organização. Mesmo que os *ex-trainees* adotem novas posturas e valores e ainda que enviem sinais de aceitação à organização, pode-se questionar que tudo isso não significa que, necessariamente, os níveis de comprometimento tenham sido afetados. O fato de o novato permanecer na empresa e adotar certos valores, que são importantes para a organização, não significa que ele esteja comprometido e nem mesmo que tenha internalizado esses valores como parte de seus próprios valores básicos. Como foi visto, em certos casos, a retenção na Colônia parece estar associada também à satisfação daqueles

que se consideram sub-aproveitados, e principalmente está relacionada com a oportunidade de se adquirir grande experiência profissional, que poderá, no futuro, ser utilizada em prol de outra organização. Ou seja, as políticas de retenção de *trainees* precisam ser sempre repensadas, pois, após o forte investimento em treinamento e desenvolvimento, esses profissionais passam a ser muito mais atrativos e valorizados pelo mercado.

Assim, conclui-se que o processo de socialização deve ser constantemente revisto, pois pode também ser uma forma de medir os índices de retenção, a lealdade e o comprometimento dos novos funcionários, bem como pode ser uma forma de rever esse processo de aceitação/rejeição mútua. Ou seja, o ideal é que os sinais de aceitação mútua, bem como os de rejeição mútua, estejam sempre claros para ambos os lados.

O conhecimento do que a empresa representa para os novatos, bem como o conhecimento do que a empresa espera dos seus profissionais, pode ser a chave para que não exista o choque de realidade. Pelo que foi verificado, esse conhecimento está sendo, aos poucos, revelado para ambos os lados, mesmo que, ao longo desse processo, tenham surgido surpresas tanto positivas, como também, negativas. Assim, alguns choques de realidade podem ser observados quando algumas expectativas não são confirmadas na prática.

No caso dos profissionais que passaram pelo programa de treinamento, observa-se, de forma geral, que existiram choques de realidade, principalmente no que tange àqueles novatos que não estão satisfeitos com o trabalho que realizam. Esse fato pode ocorrer tanto em função daqueles que se sentem subaproveitados e desvalorizados pela organização, quanto com relação àqueles que não estão mais agüentando os excessos da carga de trabalho e hoje sentem-se estressados e estafados. Assim, surge um quadro de frustração no que tange às “brilhantes capacidades” desses profissionais que não são aproveitadas e utilizadas na prática, ou que são exploradas ao máximo, a ponto de “sufocar” ou “esgotar” o novato.

Com relação àqueles que se sentem pouco aproveitados, ficou também evidente um choque com relação à distribuição das vagas, ao processo de escolha das áreas de atuação e a conseqüente transição da fronteira do “fora para o dentro”.

Foi também demonstrado que um choque de realidade existiu para aqueles *trainees* que muito esperavam da organização. Houve, então, um choque no que diz respeito às imagens, representações e conseqüente expectativas criadas com relação à Colônia. Por ser uma empresa grande, de destaque nacional e internacional, que envolve alta tecnologia, e que

proporciona um programa de treinamento tão “espetacular”<sup>34</sup>, acreditou-se que a empresa nunca poderia errar. Dessa forma, quando as falhas foram aos poucos sendo reveladas, ou quando alguns membros da empresa não apoiaram ou internalizaram a idéia proposta pelo programa, alguns novatos surpreenderam-se com esses fatos e passaram a questionar o processo de funcionamento de uma grande empresa.

De forma geral, acredita-se que pequenos choques foram observados ao longo deste caminho já que quando se vivencia e conhece melhor o programa de treinamento, o dia-a-dia de trabalho, o grupo de convívio, os valores organizacionais, sempre haverá espaço para o confronto de algumas expectativas. Com relação a este contexto, entende-se que no caso daqueles profissionais que hoje estão satisfeitos com a empresa e se sentem valorizados, restará à organização descobrir formas de manter estas expectativas em alta ou mesmo não deixar que estas se tornem expectativas irrealistas para não ocorrer futuramente, mais um choque de realidade. Já com relação àqueles que vivenciaram algum choque, será necessário rever e até mesmo aperfeiçoar as políticas e práticas de recursos humanos que podem influenciar, facilitar ou mesmo dificultar, o processo de socialização.

Enfim, constata-se que mesmo apresentado alguns choques e algumas dificuldades, a proposta do programa de *trainee* parece ser uma resposta adequada ao contexto que a Colônia hoje vivencia, e o processo de socialização dos jovens profissionais que por aí passaram é repleto de eventos que se encontram todos interligados. A socialização é, assim, uma complexa cadeia de significados, de simbolismos, de rituais de passagens (VAN GENNEP, 1978 e CALDAS, 1999) e por que não dizer, temperada de sedução advinda de ambas as partes. Enquanto se observa, por um lado, um sujeito que tenta mostrar que é “digno de pertencer”, “digno de ser o escolhido”, do outro lado, verifica-se que a empresa assegura que também é “digna de tanto esforço”. Dessa forma, cabe a cada um mostrar disposição para aceitar essas condições de “colonização”, de “colonizados” e de “colonizadora”.

Além do que foi ressaltado, é importante ainda mencionar um fato que foi evidenciado ao longo de toda a trajetória. O que fica constatado é que o processo de socialização é influenciado por outras dimensões que ultrapassam a própria empresa. Tudo dependerá também dos valores do novato, da forma como foi criado, da sua educação e cultura, do seu nível sócio-econômico, das experiências profissionais e pessoais já vivenciadas, do seu amadurecimento, bem como, da sua personalidade. A socialização primária influencia, assim,

---

<sup>34</sup> Termo utilizado por um dos profissionais que passou pelo programa de *trainee* da empresa pesquisada, para designar o programa de treinamento.

a socialização organizacional (BERGER e LUCKMANN, 2002) e demonstra que não só a socialização é um processo complexo e que deve ser vista de forma mais ampla, como também a gestão de recursos humanos na empresa deve abranger outras dimensões de análise (FISHER, 1987). Dessa forma, tudo depende de como cada um percebe e internaliza as coisas, tudo depende da forma como as características das relações sociais, políticas, econômicas e culturais se apresentam e se inter-relacionam concretamente na prática.

Antes de finalizar este estudo, é válido ainda ressaltar as limitações e dificuldades que foram aí vivenciadas ao longo do tempo.

Salienta-se, em um primeiro momento, para a questão da realização do estudo de caso. Da mesma forma como existe uma vantagem nessa técnica, que representa a possibilidade de aprofundamento, a principal crítica que se faz com relação ao estudo de caso é a de resultar em conclusões dificilmente generalizáveis. Dessa forma, tem-se consciência de que os conhecimentos aqui apresentados não são exclusivos e nem absolutos e que, ao contrário, o verdadeiro é relativo e provisório. (LAVILLE E DIONNE, 1999). Cabe, então, conforme salienta Caldas (1999), deixar a cargo do leitor a possibilidade ou não das conclusões serem extrapoladas para outras realidades e grupos.

Uma outra dificuldade, observada ao longo da pesquisa também tem a ver com a escolha da estratégia metodológica. Por ser uma pesquisa de cunho qualitativa, a realização de entrevistas semi-estruturadas e, muitas vezes, longas nem sempre foi fácil. Ressalta-se que a maioria dos *ex-trainees* mostrou-se interessada, mas as dificuldades em acessar as pessoas fora do horário de trabalho foram visíveis. Em média, foram realizadas apenas uma entrevista por dia, prolongando, assim, o período de coleta dos dados.

Além do que foi apresentado, é válido mencionar que há a consciência de que este texto não é perfeitamente objetivo, dada a subjetividade do assunto tratado. Entretanto, mesmo apresentando essas dificuldades, próprias do ser humano, procurou-se passar da forma mais digna os dados pesquisados.

Após essa discussão, acredita-se ser interessante também (re)estudar a socialização organizacional de jovens profissionais que ingressaram em empresas via programas de *trainees*. Entende-se que este trabalho pode ser revisto e complementado com outras perspectivas de análise. Dessa forma, são pontuadas aqui proposições para novas reflexões e aprofundamento do tema.

A primeira sugestão seria a realização de pesquisas que propiciassem uma análise mais abrangente das diversas turmas de *trainees* da empresa. Essa poderia ser uma forma de comparar o processo de socialização dos jovens profissionais ao longo do tempo e perceber as alterações ou não vivenciadas nesse período.

Ainda com relação à empresa, seria também interessante realizar uma pesquisa comparando o programa de *trainee* generalista (que apresenta um foco mais gerencial) e o programa de *trainee* de cunho técnico. Seria uma forma de verificar a possível existência de diferenças no processo de socialização desses dois tipos de *trainees*. É também uma forma de lançar luz e aprofundar os estudos sobre a função gerencial no mundo contemporâneo.

Uma outra proposição interessante seria a realização de pesquisas sobre a socialização de *trainees* em outros tipos de organização, como as pertencentes ao setor de serviços, ou em empresas de menor porte. Esse tipo de análise talvez revele pontos diferentes daqueles que foram aqui apresentados.

Acrescenta-se também a possibilidade de realização de pesquisas sobre os índices de retenção dos programas de *trainees*. Talvez um estudo específico com aqueles profissionais que abandonaram o programa no meio, possa revelar pontos importantes do processo de socialização de novatos nas organizações. Nessa mesma perspectiva, poderia ser também realizada pesquisas sobre a mortalidade de alguns programas de *trainees* e suas respectivas causas.

Alguma pesquisa pode ainda ser realizada no que diz respeito à questão do gênero. Pode-se questionar se o processo de socialização de mulheres ocorre de forma diferenciada quando comparado ao processo de socialização vivenciado por homens.

Por fim, sugerem-se estudos voltados aos principais agentes do processo de socialização organizacional. Seria o caso da realização de pesquisas voltadas principalmente para as equipes responsáveis pela implementação, desenvolvimento e coordenação desse tipo de programa, para a equipe de recursos humanos. Poderia-se abranger também estudos voltados à percepção dos tutores, dos gerentes e por que não dizer, dos demais veteranos da empresa que, muitas vezes, sentem-se ameaçados com a chegada dos novatos.

Essas são apenas algumas sugestões e que refletem a amplitude do tema e como esse merece ainda ser estudado e aprofundado no caso brasileiro. É um desafio, mas que representa um convite aos aventureiros...

Finalmente, resta ainda dizer que, por meio desta pesquisa, buscou-se alcançar uma pequena contribuição para os complexos estudos do meio organizacional, ao evidenciar que os programas de *trainees* podem ser caracterizados como processos iniciais de socialização organizacional (OLIVEIRA, 1996; HEBDEN, 1986). Esses programas representam apenas o início de uma longa jornada... O que fica mais claro ao longo desse percurso é que a socialização não termina por aqui. Representa um processo dinâmico e constante na vida de cada um.

## 6- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Y. I. F; MENERGON, L. F; ANDRADE, J; MIYAZAKI, M. “Se você é motivado, Pró-ativo e tem paixão por resultados...”: análise de conteúdo de anúncios de Estágio e Trainee. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ENANPAD, 2004. CD-ROM.

ALBUQUERQUE, Lindolfo. G. *O papel estratégico de recursos humanos*. 1987. Tese de Livre Docente – Universidade de São Paulo- USP, São Paulo, 1987.

ALBUQUERQUE, Lindolfo. Discussão apresentada em banca de artigos no XXVIII ENANPAD2004 em Curitiba, 28/09/2004.

BARBOSA, Livia N. H. Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.36, n.4, p.6-19, out/nov/dez, 1996.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições 70, 1977. 229p.

BERGER, Peter L; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. 22<sup>o</sup> edição, Petrópolis: Editora Vozes, 2002. 247p.

BLECHER, Nelson. O fator Humano. *Exame*, São Paulo, v.32, n.17, p. 104-114, agosto 1998.

BITENCOURT, Claudia Cristina. *A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul UFRGS/PPGA, Porto Alegre, 2001.

BUCHANAN, Bruce. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, p.533-546, 1974.

CALDAS, M. P. A passagem do pica-pau: análise da socialização de trainees como rito de passagem. In: CALDAS, M.P; WOOD Jr. (orgs). *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.

CALDAS, M. P; TONELLI, M.J. O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In MOTTA, F. P; FREITAS, M. E (orgs). *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000. p.131-147.

CAMBRIDGE DICTIONARY ONLINE. Disponível em <<http://www.dictionary.cambridge.org>> Acesso em 08 de dez. 2003.

CAPPELLE, Mônica C. A.; MELO, Marlene Catarina de O. L.; GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. *Revista de Administração da UFLA*, Lavras, v. 5, n. 1, jan./jun 2003.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. A transformação das identidades em uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização: um estudo de metáforas. *Revista Organização & Sociedade – O&S*, Salvador, v.8, n. 23, jan/abr 2002.

CARVALHO, M. L.; GRISCI, C. L. I. Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção: camaleões em cena. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ENANPAD, 2002. CD-ROM.

CHAO, Georgia T.; O'LEARY-KELLY, Anne M.; WOLF, Samantha; KLEIN, Howard J.; GARDNER, Philip D. Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, v.79, n.5, p.730-743, outubro, 1994.

CHIARI, Tatiana. O que eles têm que os outros não têm. *Veja*, ano 34, n.3, ed.1684, p.62-63, 24 jan de 2001. Disponível em <[http://www.agr.feis.unesp.br/veja240101\\_a.htm](http://www.agr.feis.unesp.br/veja240101_a.htm)> Acesso em 05 de set de 2003.

COMPANHIA DE TALENTOS. Disponível em <<http://www.ciadetalentos.com.br>> Acesso em 06 de jan de 2004.

COPEVE. Disponível em <<http://www.ufmg.br/copeve/estats/2004cv.htm>> Acesso em 15 de mar de 2005.

COSTA, Ana Elisa F. V. *Programa trainee: análise de uma experiência brasileira*. 1994. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1994.

COSTA, Ana Elisa F. V. *Programa trainee: análise de uma experiência brasileira*. In: VI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1995, Natal. *Anais...* Natal ENANGRAD, 1995. Disponível em: <<http://www.angrad.com>> Acesso em 07 de dez. 2003

CRAINER, S.; DEARLOVE, D. A guerra pelo talento. *HSM Management*. São Paulo, v.4, n.20, p14-17, maio/jun. 2000.

DINIZ, Daniela. Guerra de variedades: vale a pena ter trainee? *Portal Exame*. Disponível em <<http://www.portalexame.abril.com.br>> Acesso em 08 de julho de 2003.

DREVES E ASSOCIADOS. Disponível em <<http://www.dreves.com.br>> Acesso em 06 de jan de 2004.

FELDMAN, Daniel Charles. A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*. v.21, p.433-452, september, 1976.

FISCHER, André Luiz. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. 1998. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, FEA/USP, 1998 Capítulos V e VI.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In DUTRA, J. S (org). *Gestão por competências*. São Paulo: Editora Gente, 2001. p9-23.

FISCHER, Rosa Maria. “Pondo os pingos nos is” sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos In FLEURY, M. T. L e FISCHER, R. M. (org). *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987. p19-50.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997. 237p.

FRANÇA, Júnia L. *Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. 6. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003. 230 p.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1994.

GUTIERREZ, Luiz H. S. Recursos humanos em um contexto de reestruturação. *Revista de Administração*, São Paulo, v.31, n.1, p.97-103, janeiro/março, 1996.

HEBDEN, J. E. Adopting an organization's culture: the socialization of graduate trainees. *Organizational Dynamics*, v.15, Issue 1, p.54-72, summer, 1986.

HILL, Linda A. *Novos Gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993. 296p.

LAGO, Daniela. A dura vida de uma trainee. Disponível em:  
<[http://vocesa.abril.com.br/aberto/voceemacao/pgart\\_03\\_07102004\\_51084.shl](http://vocesa.abril.com.br/aberto/voceemacao/pgart_03_07102004_51084.shl)> Acesso em 07 de outubro de 2004.

LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. *A Construção do Saber*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 340 p.

LODI, João Bosco. *Desenvolvimento de executivos: a experiência brasileira*. São Paulo: Biblioteca pioneira de administração e negócios, livraria pioneira editora, 1968.

LUZ FILHO, Silvio S; GARCIA, Volnei P. Socialização organizacional – um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1991, Salvador. *Anais...* Salvador: ENANPAD, 1991. p.255-269

MESQUITA, Zilá; GOERCK, Susana. Bem-vindos ou estranhos no ninho? Considerações sobre o teor e o processo de integração de novos membros nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ENANPAD, 2001.

MOREIRA, Carlos Augusto A. *Programas de trainee e processos planejados de mudança cultural – em busca de conexões*. 1997. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP, São Paulo, 1997.

MOTTA, Fernando. C. P (revisitado por VASCONCELOS, Isabella. F. F. G; WOOD Jr. Thomaz.). Controle social nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.33, n.5, p. 68-87, set/out, 1993.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1993. 256p.

NOGUEIRA, Aguinaldo. H. *et al*. Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos. In PIMENTA, Solange Maria (org). *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. p. 25-40.

OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de. *Início de carreira organizacional: um estudo de programas de “trainees” das empresas privadas brasileiras*. 1996. 303f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993. 234p.

PAHL, Ray. *Depois do sucesso: ansiedade e identidade fin-de-siècle*. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1997. 252 p.

PASSARELLI TALENTOS. Disponível em <<http://www.passarellitalentos.com.br>> Acesso em 06 de jan de 2004.

PIMENTA, Solange Maria (org). Recursos humanos: uma dimensão estratégica In PIMENTA, Solange Maria (org). *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. p.15-21.

PINHEIRO, Paulo. Conheça os direitos do estagiário e do trainee. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/educando/noticias/2004/set/13/20.htm>> Acesso em 13 de set de 2004.

PORTER, L. W.; LAWLER, E. E.; HACKMAN, J.R. *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill, 1975. 561p.

RICHARDSON, Robert J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

RITTNER, C. Estagiários e trainees. In: BOOG, G.(Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento - ABTD*. 3.ed atualizada e ampliada. São Paulo: Person Education do Brasil, 1999. cap22, p.447 – 471.

SALIBI NETO, J. Movido a talentos. *HSM Management*, São Paulo, v.5, n.25, p.6-16, mar/abr. 2001.

SALOMAN, Charlene M. Como lidar com a nova geração de administradores – os baby busters. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.34, n.2, p. 78-87, mar/abr 1994.

SARSUR, A.; PEDROSA, R. R.; SANT´ANNA, A. S. Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ENANPAD, 2003. CD-ROM.

SARSUR, A. M. *et al. Retenção de jovens talentos - Relatório Técnico de Pesquisa* apresentado ao Centro de Tecnologia Empresarial CTE / Fundação Dom Cabral – FDC, Belo Horizonte, 2003.

SARSUR, Amyra M. *Empregabilidade e empresabilidade? Um estudo junto a organizações e profissionais de Minas Gerais*. 1999. 235f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte, 1999

SCHEIN, Edgard H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1985. 418p.

SCHEIN, Edgard H. Socialização organizacional In KOLB, D. A, RUBIN, I. McINTVRE J. M. (orgs) *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1978.

SCHEIN, Edgard H. Organizational socialization and the profession of management. *Sloan Management Review*, p. 53-65, Fall, 1988.

SHINYASHIKI, Gilberto T. *O processo de socialização organizacional: um estudo de caso de trainees*. 2000. 155 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2000.

SILVA, Mariléia Maria da. Programa de trainee: uma questão de “currículo”. *Boletim do SENAC*, Rio de Janeiro. v. 24., n. 2., p. 37-45., maio/ago. 1998.

SÓ TALENTOS RH. Disponível em <<http://www.sotalentosh.com.br>> Acesso em 06 de nov de 2004.

THIOLLENT, Michel J. M. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1981.

TOLEDO, Samantha; BULGACOV, Yara. Cultura Organizacional e Identidade: implicação dos ritos de passagem na identidade de jovens executivos *trainees* em uma organização multinacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. *Anais...Curitiba: ENANPAD, 2004. CD-ROM*

ULRICH, Dave. *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*, São Paulo: Futura, 2000.

VAN GENNEP, A. *Os ritos de passagem*. Petrópolis: Vozes, 1978.

VAN MAANEN, John Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. p.45-62.

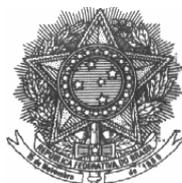
VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 96 p.

ZAKIR, Zilma Aparecida N. O novo funcionário. In: BOOG, G.(Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento - ABTD*. 3.ed atualizada e ampliada. São Paulo: Person Education do Brasil, 1999. cap21, p.437 – 446.

WANOUS, John P. *Organizational entry: recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1992. 269p.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Biblioteca pioneira de ciências sociais, Livraria pioneira editora, 1967. 233p.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 187p.

**ANEXO A****Carta de Apresentação enviada à Organização Pesquisada**

**Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

Belo Horizonte, 05 de setembro de 2003.

Ao

Sr. Sidney Nogueira

Prezado Senhor,

Temos a satisfação de apresentar *Maria Cecília Lemos Gontijo*, aluna do Curso de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Considerado o mais completo e importante centro de pós-graduação *strictu sensu* do Estado de Minas Gerais e um dos mais respeitados do país, o CEPEAD tem tido papel relevante na formação de professores e pesquisadores para as diversas faculdades de Minas Gerais e do país, além de profissionais altamente qualificados para a administração pública e privada.

Dentro dessa filosofia, voltada ao aperfeiçoamento do conhecimento no campo administrativo, nossa Mestranda atualmente desenvolve sua dissertação na área de Organização e Recursos Humanos, tendo como linha de pesquisa as novas tecnologias gerenciais. O estudo, em específico, aborda o desenvolvimento de Programas de Trainees e apresenta como objetivo principal a realização de uma análise sobre a socialização organizacional desses sujeitos.

Considerando a relevância desse estudo e a importância desta empresa no contexto empresarial brasileiro, gostaríamos de contar com a valiosa colaboração desta entidade no sentido de estabelecer parceria que permita o intercâmbio entre CEPEAD/Face/UFMG e a Empresa, limitado à realização da pesquisa acima referida. Desta forma, neste primeiro momento, solicitamos a realização de uma visita técnica para a referida mestranda, com o intuito de levantamento de dados pertinentes ao tema em estudo.

Ressaltamos a natureza acadêmica e científica da pesquisa e consideramos que a benéfica aproximação entre o CEPEAD e a Empresa representa importante passo na consolidação de relações sempre cordiais e de interesse mútuo voltadas ao fortalecimento acadêmico de nossa Universidade.

Caso necessite de algum esclarecimento adicional, colocamo-nos à disposição através do correio eletrônico [mclg@cepead.face.ufmg.br](mailto:mclg@cepead.face.ufmg.br) ou pelo telefone (31)911555483.

Cordialmente,

Profa. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo  
Orientadora da Pesquisa

Maria Cecília Lemos Gontijo  
Mestranda em Administração

## ANEXO B

### Roteiro de entrevista com profissionais contratados por meio de programas de *trainee*

- **Identificação**

Nome:

Sexo:

Idade:

Estado civil:

Formação:

Entidade onde formou:

Necessidade de mudança de cidade para participar do programa: ( ) Sim ( ) Não

Há quanto tempo está na organização:

Há quanto tempo está alocado no órgão de trabalho:

Cargo atual na empresa:

E-mail:

- **Trainee: uma tentativa de definição**

1- Enquanto trainee, qual foi o perfil demandado de você pela empresa?

2- No seu dia a dia de trabalho são requeridas de você algumas habilidades? Se sim, quais?

3- Você acredita estar ocupando uma posição estratégica dentro da empresa? Por quê?

4- Por ter sido um trainee, você acredita possuir algum diferencial em relação aos seus colegas de trabalho? Se sim, qual diferencial? Acredita ter os 3-3,5 anos de experiência profissional?

5- Você se considera um vencedor por ter sido escolhido pela empresa? Por quê?

- **Os eventos da Socialização**

#### A) Socialização Antecipatória

##### **Categoria A1: Criação de expectativas baseadas em informações prévias: atratividade da empresa e do programa de trainee**

6- Quais informações o pessoal de recrutamento e seleção divulgou sobre o funcionamento do programa e sobre a empresa? Estas informações estão sendo confirmadas na prática?

7- Antes de você entrar na empresa, quais foram as imagens e expectativas que você criou com relação à empresa e ao programa de trainee? Estas imagens e expectativas vêm sendo confirmadas na prática?

8- O que foi requerido por você ao longo do processo seletivo está sendo utilizado na prática? Se sim, em quais momentos e com que frequência?

9- Você considera que a sua formação acadêmica foi um fator importante para a sua entrada no programa? Em que sentido?

#### **B) O Encontro**

##### **Categoria B1: Percepções sobre a organização**

10- O que a organização representa para você, o que você espera dela hoje?

11- Ao seu ver, o que você representa para a organização, o que ela espera de você? Você acha que tem representado bem aquilo que ela espera de você?

12- Você sabe quais são os principais valores da empresa na qual trabalha? Se sim, quais seriam? Como estes vêm sendo transmitidos?

13- Você acredita nos valores estabelecidos pela sua organização?

##### **Categoria B2: Iniciação ao programa de trainee**

14-Ao seu ver, quais são os objetivos a serem alcançados pela empresa com a realização deste programa?

15-De forma geral, como ocorreu o programa de treinamento?

16-Houve pessoas responsáveis pelo monitoramento, acompanhamento e aconselhamento ao longo da realização dos treinamentos? Se sim, como foi o seu relacionamento com esta(s) pessoa(s)? Se não, você sentiu falta da presença dessas pessoas?

17-Você considera que o processo de treinamento o ajudou a escolher a área de trabalho na qual gostaria de atuar? Em que sentido?

18-Você considera que o processo de treinamento o ajudou a realizar suas atuais funções? Em que sentido?

19-Você acredita que o programa de trainee trouxe alguma vantagem para a sua carreira profissional? Se sim, quais vantagens? Se não, por quê?

20-Você tem sugestões de melhorias para o programa? Se sim, quais? Como viabilizar estas sugestões?

21-Você recomendaria este programa a um amigo? Por quê?

### **Categoria B3: Iniciação ao trabalho**

22-Como tem ocorrido o aprendizado com relação ao seu trabalho? Em quem você se apóia? Como você busca informações? Como foi seu primeiro dia/mês de trabalho?

23-Depois o seu posicionamento no órgão, qual foi o seu principal desafio enfrentado com relação ao seu trabalho?

24-Em algum momento você já chegou a sugerir algo em seu órgão de trabalho? Se sim, como tal fato ocorreu? Sua sugestão foi acatada? Houve resistência à mudança?

25-Como você considera o seu trabalho hoje? Você considera que há uma carga de trabalho excessiva? Fale um pouco sobre isso.

26-Suas expectativas com relação ao seu trabalho estão sendo confirmadas na prática? Se não, como pensa em reverter esse quadro?

27-Como você imagina estar profissionalmente daqui a 1 ano? E daqui a 3 anos? E daqui a 5 anos?

28-Suas expectativas com relação a sua carreira profissional estão sendo atendidas? Se não, o que pretende fazer em relação a isso?

29-Agora que você já está alocado no seu órgão de trabalho, a área responsável pelo programa ainda o acompanha? Se sim, como é este acompanhamento? Se não, gostaria de estar tendo um acompanhamento?

### **Categoria B4: Relacionamentos interpessoais: percepção e aceitação dos grupos de trabalho**

30-Como se deu a integração dos colegas (do grupo) ao longo do programa de treinamento?

31-Como você é visto pelas pessoas da organização pelo fato de ter passado por um programa de trainee?

32-Você participa dos encontros sociais feitos pelo seu grupo de trabalho? Se sim, como são estes encontros? Se não, por que não participa? Gostaria de participar?

33-Como você fez, ou está fazendo, para se integrar ao seu grupo de trabalho?

34-Como é o seu relacionamento com seu chefe?

35-Você se considera aceito pela sua equipe de trabalho? Se sim, como tem percebido esta aceitação?

### **Categoria B5: Definição e clareza do papel: ambigüidades e conflitos de papéis**

36-Você tem claro quais são as suas responsabilidades e deveres?

37-Você tem claro quais são os seus direitos?

38-Você tem claro quais são os padrões de comportamento e as exigências funcionais/sociais requeridos por você para um efetivo desempenho quanto ao seu papel? Se sim, como você tem feito para descobrir o comportamento esperado e valorizado pela empresa?

39-Você tem tido algum tipo de ajuda de alguém da organização para identificar as exigências funcionais e sociais do seu novo papel? Se sim, de quem e como tem sido este apoio?

40-A busca em como proceder vem lhe causando (ou já lhe causou) alguma ansiedade, angústia? Se sim, como você vem lidando com isso?

#### **Categoria B6: Adoção de novos valores e comportamentos**

41-Você considera que a partir do momento que você entrou na organização, você internalizou novos valores e adquiriu novos comportamentos? Se sim, quais foram estes novos valores e comportamentos?

#### **Categoria B7: Aspectos reforçados e confirmados; não reforçados e punidos pela organização**

42-A organização vem reforçando e confirmando, de forma geral, os seus comportamentos e valores? Se sim, quais e em que sentido?

43-A organização vem negando alguns de seus comportamentos e valores? Se sim, quais e em que sentido? Por que você acha que eles foram desfeitos?

44-Você tem tido algum feedback sobre o seu desempenho? Se sim, de quem e com que frequência? Se não, gostaria de estar tendo?

#### **Categoria B8: Administração de conflitos: a vida profissional X pessoal / medo do fracasso**

45-Você vem enfrentando algum conflito entre sua vida pessoal/familiar e sua vida profissional na organização? Você sente medo em fracassar?

46-De forma geral, o que significa ter sucesso para você?

#### **C) Sinais de Aceitação Mútua**

##### **C1-Práticas de retenção: fatores que influenciam a permanência do profissional na organização**

47-Hoje, você considera que de fato a organização já o aceitou? Como vem percebendo isto?

48-O que te leva a permanecer na empresa hoje?

49-Você acredita já ter se adaptado bem à organização?

50-Suas expectativas com relação à organização vêm sendo confirmadas na prática?

- **Principais sinais de dificuldades ao longo do programa e após alocação no órgão de trabalho (observar ao longo de toda a entrevista)**

51-Quais foram as desvantagens em ter sido um trainee? Como você vem lidando com essas desvantagens?

52-Quais são os principais pontos negativos do programa?

53-Ao seu ver, quais são os traços da cultura da empresa que dificultam a integração do novato?

- **Principais sinais de facilidades ao longo do programa e após alocação no órgão de trabalho (observar ao longo de toda a entrevista)**

54-Quais são as vantagens em ter sido um trainee? Como você tem explorado essas vantagens/oportunidades?

55-Quais são os principais pontos positivos do programa?

56-Ao seu ver, quais são os traços da cultura da empresa que facilitam a integração do novato?

- **Perguntas de esteio**

57-Você considera já ter passado por algum ritual de passagem na organização? Se sim, como este ocorreu?

58-Se um amigo seu estivesse entrando hoje no programa de trainee da empresa, o que você diria para ele?

59-Como você enxerga os novos trainees que estão entrando na empresa hoje?

60-Comparando você desde o primeiro dia em que você entrou na empresa até hoje, qual é a diferença que você percebe?

61-Você gostaria de acrescentar mais alguma informação para esta pesquisa?

## ANEXO C

### Roteiro de Entrevista com Equipe Responsável pelo Programa de Trainee da Organização

#### **Perfil pessoal**

Nome do entrevistado:

Sexo:

Nível de escolaridade:

#### **Perfil Profissional:**

Cargo ocupado:

Tempo na empresa:

Tempo no cargo:

#### **Formulação, Expectativas e Percepções sobre o Programa de Trainee:**

- 1- Há quanto tempo existe o programa?
- 2- Qual é a periodicidade com que o programa é feito?
- 3- Quando foi feito o último processo seletivo para o programa?
- 4- Quais foram os critérios adotados no processo de recrutamento e seleção? Como ocorre cada um desses processos?
- 5- Qual é o critério adotado para a determinação do número de vagas?
- 6- No último programa, quantos trainees entraram?
- 7- Atualmente, ao todo, quantos trainees a empresa possui?
- 8- Qual é o objetivo/finalidade do programa?
- 9- Quais foram, para a empresa, os motivos que levaram à implantação deste programa?
- 10- Qual a importância do programa para a empresa?
- 11- Quais as principais características do programa?
- 12- Ao longo do programa, quais foram os treinamentos oferecidos?
- 13- A empresa tem realizado algum sistema de acompanhamento e avaliação do programa? Se sim, como é feito este acompanhamento/avaliação, qual é o objetivo? Qual é a periodicidade?
- 14- A empresa tem realizado algum sistema de acompanhamento e avaliação com os ex-trainees? Se sim, como é feito este acompanhamento/avaliação? Qual é a periodicidade?
- 15- Geralmente, qual é o cargo que o trainee ocupa assim que termina o programa?
- 16- Qual é o planejamento de carreira proposto para o trainee (expectativa de carreira para o trainee)? Existe a carreira em Y?
- 17- Qual a probabilidade de assumirem cargos gerenciais?
- 18- Quais são os principais obstáculos encontrados na condução do programa? Como a empresa vem lidando com estes obstáculos?

#### **Expectativas e Percepções sobre o Trainee:**

- 19- O que é para a empresa um trainee?
- 20- Descreva as características mais marcantes de um trainee. Quais as habilidades requeridas pelo trainee por parte da empresa?
- 21- O que a empresa espera de seus trainees?
- 22- Do ponto de vista da empresa, o que influencia a permanência dos trainees na empresa?

#### **O Processo de Socialização Organizacional:**

- 23- Existe alguma estratégia de integração e socialização dos trainees ao longo do programa? Se sim, como funciona?
- 24- Vocês realizam alguma atividade de integração com os novatos no início do programa? Se sim, como estas vêm ocorrendo?
- 25- Quais são os principais valores da organização? Como estes vêm sendo transmitidos aos novatos?
- 26- Quais são os traços da cultura da empresa que facilitam a integração e adaptação dos novatos? Quais são os traços que dificultam essa integração/adaptação?
- 27- Vocês consideram que desde o momento que os novatos entraram na empresa até hoje, eles internalizaram novos valores e comportamentos? Se sim, quais foram estes novos valores e comportamentos?
- 28- Com relação ao processo de socialização organizacional dos novatos, vocês têm enfrentado algum problema?
- 29- Qual é a rotatividade do programa? (Aproveitamento de trainees pela empresa)
- 30- Que contribuição o programa vem oferecendo para a empresa? As expectativas estão sendo atendidas?
- 31- Quais são as perspectivas futuras do programa? (Término, continuidade, principais desafios, etc?)
- 32- Gostaria de acrescentar mais alguma informação que julga ser necessária para esta pesquisa?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)