



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ALMERINDA MARIA DE ARAÚJO PEREIRA

**SOCIALIZAÇÃO DO NOVO PETROLEIRO: AVALIAÇÃO DA
EFETIVIDADE DO PROGRAMA TRAINEES PETROBRAS
2004 - 2005**

Salvador
2007

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

ALMERINDA MARIA DE ARAÚJO PEREIRA

**SOCIALIZAÇÃO DO NOVO PETROLEIRO: AVALIAÇÃO DA
EFETIVIDADE DO PROGRAMA TRAINEES PETROBRAS
2004 - 2005**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Elizabeth Loiola

Salvador
2007

P414s

Pereira, Almerinda Maria de Araújo

Socialização do novo petroleiro: avaliação da efetividade do Programa Trainees Petrobras 2004 - 2005. Salvador: A. M. A. Pereira, 2007. 119f.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Elizabeth Loiola

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2007.

1. Socialização Organizacional. 2. Valores Organizacionais. 3. Cultura Organizacional. 4. Programa Trainees. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Loiola, Elizabeth. III. Título.

CDD : 303.3

TERMO DE APROVAÇÃO

ALMERINDA MARIA DE ARAÚJO PEREIRA

SOCIALIZAÇÃO DO NOVO PETROLEIRO: AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DO PROGRAMA TRAINEES PETROBRAS 2004- 2005

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Profa. Dra. Livia de Oliveira Borges
Doutor em Psicologia,, Universidade de Brasília- UNB
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Profa. Dra. Maria do Carmo Lessa Guimarães
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Federal da Bahia

Profa. Dra. Elizabeth Regina Loiola da Cruz Souza - Orientadora
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Federal da Bahia

Salvador, 14 de junho de 2007

A minha Mãe

AGRADECIMENTOS

Muito apoio foi recebido para a realização desse trabalho. Agradeço especialmente a troca de informação, referências e as discussões com a colega Mariruth de Mello Persson; à orientação e amizade da Prof^a Elizabeth Loiola, que esteve sempre disponível; à ajuda do Prof^o Virgílio Bastos para elaboração do instrumento de pesquisa; à presteza dos colegas Ana Lúcia, Alessandro, Alexandro, Aurora e Lucidalva, da Biblioteca da Universidade Petrobras, em providenciar o material bibliográfico; ao suporte financeiro da Universidade Petrobras.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo avaliar o Programa Trainees Petrobras quanto à sua efetividade em disseminar os valores e comportamentos da Empresa e em propiciar a integração dos novos empregados. O modelo de análise integra a visão do processo e do conteúdo da socialização organizacional. Analisam-se as estratégias de socialização usadas pelo Programa, no período 2004 - 2005, procurando compreender sua influência na assimilação dos valores, comportamentos e no sentimento de integração dos novatos. Verifica-se a aprendizagem, pelos *trainees*, dos valores e comportamentos da Empresa mediante análise da congruência da percepção dos novatos sobre os valores e comportamentos declarados pela Petrobras em seu plano estratégico e, também, pela consistência entre aquela percepção e a visão dos antigos empregados acerca da importância e prática dos valores adotados por essa Organização. Os resultados encontrados indicam que os objetivos do Programa, no período avaliado, foram alcançados. Adicionalmente, verificou-se que a metodologia utilizada para mapeamento dos valores e comportamentos revelou-se uma contribuição importante para o estudo de valores organizacionais.

Palavras-chave: Socialização organizacional; Valores organizacionais; Cultura Organizacional; Programa Trainees.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the effectiveness of the Petrobras Trainee Program as an instrument to disseminate the company values and to promote integration among new employees. The model deals with both, the process view and the organizational socialization contents. The socialization strategies used by the Program in the period of 2004 – 2005 were analyzed in order to understand its influences on the values absorption, behavior and the newcomers integration feelings. The trainee's learning of the values and behaviors of the company is measured through the analysis of the congruence between the newcomers perceptions and the values and behaviors declared by the company in its strategic plan. The verification of the consistency between the newcomers perception and the old employees vision about the importance and use of the adopted values by Petrobras is also done. The study results indicate that the Program objectives was reached during the analyzed period. Additionally, it was seen that the values and behavior mapping methodology used showed itself as an important contribution to the organizational values studies.

Keywords: Organizational socialization; Organizational values; Organizational culture; Trainees Programs

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensão de Inclusão segundo Van Maanen e Schein.....	21
Figura 2 - Classificação das táticas de socialização segundo Jones.....	27
Figura 3 - Objetivos e valores: um modelo de socialização.....	37
Figura 4 - Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional.....	39
Figura 5 - Modelo de análise.....	52
Figura 6 - Valores e Comportamentos que orientam a postura profissional da força de trabalho da Petrobras.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Classificação dos estudos sobre Socialização Organizacional.....	18
Quadro 2 -	Resultado esperado das táticas de socialização.....	25
Quadro 3 -	Táticas pró-ativas por objetivos.....	32
Quadro 4 -	Conteúdo do processo de socialização.....	35
Quadro 5 -	Níveis da cultura e dos valores organizacionais.....	43
Quadro 6 -	Agrupamento dos valores culturais por pólos axiológicos.....	45
Quadro 7 -	Pólos axiológicos e importância para a organização.....	46
Quadro 8 -	Indicadores do crescimento da Petrobras.....	59
Quadro 9 -	Evolução estratégica da Petrobras.....	60
Quadro 10 -	Missão e visão da Petrobras.....	61
Quadro 11 -	Duração típica do Programa Trainees por cargo.....	73
Quadro 12 -	Conjunto de idéias das categorias de valores do núcleo vital.....	81
Quadro 13 -	Conjunto de idéias das categorias de valores do núcleo relevante, com similaridade aos valores declarados pela Petrobras.....	83
Quadro 14 -	Conjunto de idéias das categorias do núcleo relevante, similares a comportamentos esperados declarados pela Petrobras.....	84
Quadro 15 -	Conjunto de idéias das categorias de valores do núcleo periférico, com similaridade ao declarado pela Petrobras.....	85
Quadro 16 -	Conjunto de idéias das categorias do núcleo periférico, não similares aos valores e comportamentos declarados pela Petrobras.....	86
Quadro 17 -	Percepção dos valores vitais por diferentes grupos.....	86
Quadro 18 -	Similaridade entre os valores declarados pela Petrobras e a percepção dos novatos.....	87
Quadro 19 -	Valores percebidos pelos <i>trainees</i> com conteúdo similar ao comportamento esperado declarado pela Petrobras.....	88

Quadro 20 -	Conjunto de idéias da categoria <i>Ética</i> (núcleo vital) que representa a percepção dos <i>trainees</i> quanto ao comportamento do empregado Petrobras.....	89
Quadro 21 -	Conjunto de idéias da categoria <i>Competência</i> (núcleo vital) que representa a percepção dos <i>trainees</i> quanto ao comportamento do empregado Petrobras.....	90
Quadro 22 -	Conjunto de idéias da categoria <i>Comprometimento</i> (núcleo vital) que representa a percepção dos <i>trainees</i> quanto ao comportamento do empregado Petrobras.....	91
Quadro 23 -	Conjunto de idéias das categorias <i>Espírito de equipe</i> e <i>Reconhecimento</i> (núcleo relevante) que representam a percepção dos <i>trainees</i> quanto ao comportamento do empregado Petrobras.....	92
Quadro 24 -	Conjunto de idéias das categorias <i>SMS</i> , <i>Empreendedorismo</i> , <i>Nacionalismo</i> e <i>Responsabilidade Social</i> que representam a percepção dos <i>trainees</i> quanto ao comportamento do empregado Petrobras.....	93
Quadro 25 -	Conjunto de idéias das categorias <i>Disciplina</i> , <i>Humano</i> e <i>Outros</i> que representam a percepção dos <i>trainees</i> quanto ao comportamento do empregado Petrobras.....	94
Quadro 26 -	Percepção dos comportamentos vitais por diferentes grupos.....	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Grau de importância e prática dos valores pelos empregados da Petrobras...	67
Gráfico 2 -	Mapa cognitivo: Valores da Petrobras segundo participantes do Programa Trainees 2004 -2005.....	80
Gráfico 3 -	Mapa cognitivo: Comportamento do empregado Petrobras segundo participantes do Programa Trainees 2004 - 2005.....	88
Gráfico 4 -	Justificativas apresentadas para a avaliação do sentimento de integração.....	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Proporção de respondentes, por curso de formação, no universo pesquisado.....	55
Tabela 2 -	Tamanho da amostra: total e proporcional por estrato.....	55
Tabela 3 -	Nível de aderência dos empregados aos comportamentos estabelecidos no Planejamento Estratégico.....	64
Tabela 4 -	Importância atribuída e prática dos valores estabelecidos no Planejamento Estratégico.....	65
Tabela 5 -	Índice de Satisfação do Empregado da Petrobras.....	68
Tabela 6 -	Distribuição de freqüência das notas atribuídas ao sentimento de integração.....	95
Tabela 7 -	Média, mediana e desvio padrão das notas atribuídas ao sentimento de integração por duração do curso.....	96
Tabela 8 -	Média, mediana e desvio padrão das notas atribuídas ao sentimento de integração por curso.....	97

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	17
2.1	ESTUDOS COM ENFOQUE NO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO.....	19
2.1.1	O Modelo de Van Maanen e Schein	19
2.1.2	O Modelo de Jones	26
2.1.3	Estudos Empíricos	28
2.1.4	A Busca de Informação pelos Indivíduos	31
2.2	ESTUDOS COM ENFOQUE NO CONTEÚDO DA SOCIALIZAÇÃO.....	34
2.3	MODELOS INTEGRADORES.....	38
3	VALORES ORGANIZACIONAIS	41
4	MÉTODO	49
4.1	PROCEDIMENTO.....	52
4.2	QUESTIONÁRIO.....	54
4.3	COLETA DE DADOS E AMOSTRA.....	54
4.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	56
4.4.1	Mapeamento dos Valores e Comportamentos	56
4.4.2	Comparação entre a Percepção dos <i>Trainees</i> e os Valores e Comportamentos da Petrobras	57
4.4.3	Avaliação do Sentimento de Integração	57
5	VALORES E COMPORTAMENTOS DA PETROBRAS	59
5.1	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	60
5.1.1	Missão e Visão	61
5.1.2	Valores e Comportamento	62
6	O PROGRAMA TRAINEES PETROBRAS	71
6.1	ESTRUTURA DO PROGRAMA.....	73
6.2	TÁTICAS DE SOCIALIZAÇÃO DO PROGRAMA TRAINEES PETROBRAS.....	76

7	CONTEÚDO E RESULTADOS DA SOCIALIZAÇÃO: VALORES, COMPORTAMENTOS E SENTIMENTO DE INTEGRAÇÃO.....	79
7.1	CONHECIMENTO DOS VALORES E COMPORTAMENTOS ESPERADOS	79
7.1.1	Percepção dos Valores da Petrobras pelos <i>Trainees</i>.....	79
7.1.2	Percepção dos <i>Trainees</i> para o Comportamento do Empregado Petrobras..	88
7.2	AVALIAÇÃO DO SENTIMENTO DE INTEGRAÇÃO.....	95
7.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	100
8	CONCLUSÃO.....	107
	REFERÊNCIAS.....	111
	APÊNDICES	
	APÊNDICE A – Questionário.....	117
	APÊNDICE B - Imagem que o novo empregado tem da Empresa: declarações dos <i>trainees</i>	119

1 INTRODUÇÃO

Em uma sociedade caracterizada pela rápida criação de tecnologias e produtos é constante a pressão para a inovação. Em tal ambiente, torna-se imperativo antecipar e administrar o impacto das mudanças ambientais sobre as pessoas e sobre a estrutura organizacional pela contínua interpretação da realidade e da difusão dos novos valores e significados na organização (MOTTA; VASCONCELOS; WOOD JR., 1993; LOIOLA; BASTOS; NERIS, 2006).

Nesse contexto, a tarefa de socialização “ganha importância estratégica para a organização” (MOTTA; VASCONCELOS; WOOD JR., 1993, p.69). O processo de socialização amplia seu escopo deixando de centrar as ações apenas em seleção e treinamento com vistas a disciplinar o trabalho operário, característica do paradigma taylorista-fordista. Na nova ordem, é preciso se concentrar no envolvimento das pessoas (MINTZBERG, 1994) e, portanto, privilegiar as atividades integrativas e tornar a aprendizagem a questão central desse processo (LOIOLA; BASTOS; NERIS, 2006).

Socialização organizacional refere-se ao processo pelo qual os indivíduos são integrados à cultura da organização (CABLE; PARSONS, 2001) ou àquele em que um novo membro aprende o sistema de valores, as normas e as regras de conduta da organização na qual ingressou (SCHEIN, 1968), seja por meio de ações organizacionais, seja pelas ações e percepções do indivíduo.

Delimita-se, desta forma, o tema deste projeto: *valores e socialização organizacional*. Para Chatman (1989 apud KRAIMER, 1997) o sistema de valores orienta o comportamento dos indivíduos assim como as atividades e o funcionamento da organização, tornando crítica a socialização organizacional. Na verdade, existe uma relação de reciprocidade entre valores e socialização organizacional: o sistema de valores de uma organização influencia o processo de socialização que é um dos principais caminhos para a difusão dos valores organizacionais.

Vários métodos têm sido utilizados pelas organizações para a socialização dos novos membros de modo a facilitar a sua integração (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; VAN MAANEEN, 1996); cada vez mais as empresas têm feito esforços para tornar suas práticas de socialização efetivas e consistentes com a sua cultura, visando o alinhamento da sua força de trabalho aos seus objetivos e políticas corporativas. Se esse alinhamento é conseguido a socialização é considerada efetiva e, portanto, espera-se uma correlação positiva com o

comprometimento, a lealdade e a produtividade do novo empregado, assim como um baixo nível de rotatividade (AUTRY; WHEELER, 2005; CABLE; PARSONS, 2001; MOTTA; VASCONCELOS; WOOD JR., 1993).

A Petrobras tem uma longa tradição de programas estruturados de admissão, principalmente para seu corpo técnico de nível superior. Esses programas foram iniciados desde a criação da empresa, nos primórdios do desenvolvimento da indústria de petróleo no país. Devido à necessidade de formação de técnicos especializados para a indústria nascente, foi criado o Centro de Aperfeiçoamento de Pesquisas de Petróleo com o objetivo de qualificar o seu corpo técnico por meio dos conhecidos “Cursos de Formação”. Esses cursos sempre foram, e ainda são, a principal prática de socialização da empresa e visam a complementação da formação, o aprimoramento de competências técnicas e a aquisição de conhecimentos organizacionais no que se refere à Petrobras e à indústria de petróleo.

Após cerca de onze anos sem realizar contratações, a Petrobras enfrenta o desafio de crescimento e internacionalização conforme determina seu Planejamento Estratégico. A partir de 2001, a Companhia consolidou um plano de pessoal com a finalidade de criar um processo sistemático de renovação do quadro funcional e atrair novos talentos. A exemplo de outras organizações, a Petrobras criou o seu Programa Trainee que engloba os Cursos de Formação anteriormente praticados. Esse programa, iniciado em 2002, vem sendo discutido pelos responsáveis com vista a aperfeiçoá-lo no que se refere ao formato, estrutura, conteúdo e duração, e também à sua adequação a situações conjunturais.

Os tradicionais Cursos de Formação tinham um enfoque totalmente técnico. O Programa Trainees Petrobras “objetiva a capacitação em competências complementares de formação, técnicas e de gestão, e disseminar valores nos novos empregados” (PETROBRAS, [2001?]). Esse objetivo explicita claramente que, além do conteúdo técnico normalmente focado pelos cursos de formação, o novo programa pretende ser um processo sistemático de disseminação de valores que influenciem o comportamento dos novos membros, o que também pode ser comprovado pela seguinte citação do Manual do Programa Trainees: “o profissional participante será preparado, durante todo o programa, para ser um Profissional **Petrobras**.” (PETROBRAS, 2002a, p.4).

Várias perguntas podem ser feitas então: o objetivo de disseminar os valores da Empresa é atingido? qual a percepção que os trainees têm dos valores e comportamento da Empresa após a participação no Programa? essa percepção está de acordo com os valores e comportamentos divulgados pela Empresa? O empregado sente-se integrado à Petrobras após

o treinamento? Essas perguntas podem ser resumidas na questão a seguir, a qual expressa o problema de pesquisa:

O Programa Trainees Petrobras é efetivo em promover a disseminação dos valores da Empresa e em propiciar a integração do novo empregado?

A efetividade da socialização pode ser determinada pelo sucesso na aprendizagem do seu conteúdo, sendo os valores o conteúdo de maior efeito sobre as atividades e atitudes dos novatos (CHAO et al.,1994; ANAKWE; GREENHAUS, 1999). Além do mais, o conhecimento dos valores organizacionais está positivamente relacionado com os indicadores de ajuste do indivíduo na organização (CHAO et al.,1994). Pressupõe-se, portanto, que o Programa Trainees Petrobras adota práticas que facilitam a aprendizagem dos valores e que a percepção dos novos empregados, após o período de treinamento, seja congruente com os valores e comportamentos divulgados pela Empresa em seu Plano Estratégico, propiciando a sua integração.

A avaliação do sucesso do Programa em alcançar seu objetivo de disseminar valores e comportamentos da Empresa pode tornar o processo de socialização mais consciente, possibilitando o fornecimento de subsídios para os direcionamentos necessários, isto é, torna possíveis escolhas mais racionais das práticas que devem ser ou não enfatizadas. Esse trabalho também contribui para aumentar a base empírica a respeito da influência das táticas de socialização e da aprendizagem dos valores organizacionais sobre o ajustamento do empregado à Organização. Analisar e controlar as forças que agem sobre a socialização organizacional é uma responsabilidade gerencial básica, principalmente quando se considera que o senso de identidade obtido a partir do compartilhamento de valores, normas e comportamentos facilita a ação coordenada de um grupo e contribui para a estabilidade e a produtividade de uma organização.

O objetivo deste trabalho é avaliar o Programa Trainees Petrobras quanto à sua efetividade em disseminar valores e comportamentos da Empresa e em propiciar a integração dos novos empregados. Para isto, será necessário conhecer a estratégia de socialização implementada pela Petrobras mediante esse Programa, os valores e comportamentos declarados pela Empresa em seu plano estratégico, verificar se existe alinhamento das percepções dos novos empregados com esses valores e comportamentos, e avaliar o nível de integração do empregado após a participação no Programa.

Em decorrência do objetivo enunciado, a revisão da literatura centrou sua atenção em duas variáveis: Valores e Socialização Organizacional. Os capítulos 2 e 3 apresentam os principais conceitos e o avanço dos estudos sobre essas variáveis, os quais nortearam o

desenvolvimento da pesquisa. O modelo de análise é apresentado no capítulo 4 onde se descreve detalhadamente a metodologia empregada para o estudo empírico realizado com base nos participantes do Programa Trainees Petrobras 2004 - 2005. Após uma visão geral da Empresa e de sua estratégia empresarial apresenta-se, no capítulo 5, os valores e comportamentos estabelecidos no plano estratégico da Petrobras e uma análise do quanto esses valores e comportamentos são conhecidos pela força de trabalho. Esta análise foi utilizada para confrontar a visão de empregados veteranos e novatos. No capítulo 6, uma descrição detalhada do Programa Trainees Petrobras demonstra a estrutura e o conteúdo do programa confrontando-o com os modelos teóricos estudados sobre táticas de socialização. Os capítulos seguintes apresentam os resultados, a discussão e as conclusões, as quais, evidentemente, estão fundamentadas nas experiências vividas pelos integrantes no período pesquisado.

2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Dois aspectos centrais podem ser considerados consensuais entre pesquisadores quando estes definem a socialização de um novo membro na organização. Um deles é a compreensão da socialização organizacional como um processo de aprendizagem, o outro é o seu enquadramento como processo permeado pela cultura.

O primeiro aspecto pode ser constatado na definição de Van Maanen e Schein (1979, p.211) que consideram a socialização organizacional como o “processo pelo qual um indivíduo adquire conhecimentos e habilidades necessárias para assumir um papel na organização”, assim como em Feldman (1989 apud KING; XIA, 2001, p.144) que define a socialização como “o processo no qual novos membros são submetidos à aprendizagem de papéis, são ensinados sobre o que é importante e o que é esperado pela organização, adquire comportamento apropriado e ajusta-se às normas e valores do grupo”. O segundo aspecto, que explicita a perspectiva cultural, fica evidenciado na definição de Schein (1968, p.1) quando afirma que a socialização organizacional é um “processo pelo qual um novo membro aprende o sistema de valores, as normas e as regras de conduta da organização para a qual entrou”, ou seja, um processo pelo qual os indivíduos são integrados à cultura da organização (JONES, 1986; CABLE; PARSONS, 2001) .

A integração do indivíduo é o objetivo final do processo de socialização, fato que está também explicitado em definições de muitos estudiosos do tema, como Wanous (1992) para quem a socialização de um novo membro é o processo de transformação de um estranho em membro efetivo, ou quando Louis (1990 apud ANAKWE; GREENHAUS, 1999, p.315) a conceitua como “o processo no qual a cultura organizacional é perpetuada, pelo qual os novatos aprendem seus papéis e comportamentos apropriados para tornarem-se membros efetivos e participantes”.

As definições de socialização, antes mencionadas, levam às seguintes perguntas: a) como ocorre o processo de aprendizagem? b) quais conteúdos são transmitidos/aprendidos durante a socialização? c) como avaliar se a socialização foi efetiva? Essas questões têm norteado os estudiosos do tema, considerado de muita relevância e para o qual se tem dado acentuada atenção (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004; TAORMINA, 2004).

Nas últimas três décadas, o estudo da socialização organizacional avançou muito desde as primeiras tentativas de conceituação como a de Schein (1968), por exemplo, passando pelos esforços de desenvolvimento de modelos, como os de Van Maanen e Schein

(1979) e os de Jones (1986), até os estudos mais recentes que procuram desenvolver medidas da efetividade da socialização (TAORMINA, 2004).

As pesquisas e publicações sobre socialização organizacional têm sido classificadas por vários autores. O Quadro 1, elaborado com base nos trabalhos de Borges e Albuquerque (2004), Cooper-Thomas e Anderson (2002), Chao (1994) e Caldas (1999), resume as classificações propostas.

ABORDAGEM	ENFOQUE DOS ESTUDOS
Funcionalista	Influência das ações da organização no processo de socialização dos indivíduos
Interacionista	Efeito das ações e percepções do indivíduo sobre seu próprio ajuste na organização
Integradoras	Integra os dois níveis de análise: individual e organizacional, assim como variáveis de contexto e resultados.
Interpretativa (Visão simbólica)	A iniciação de indivíduos na organização é passível de ser entendida como um rito de passagem

Quadro 1 – Classificação dos estudos sobre Socialização Organizacional

Os estudos que adotam as três primeiras abordagens citadas no Quadro 1 são agrupados em três grandes categorias, as quais serão aqui utilizadas para classificar e analisar a bibliografia revisada. Essas categorias são as seguintes:

a) Estudos que examinam o *processo da socialização* preocupando-se principalmente em responder à questão “como a informação é transmitida / adquirida?” Dois grupos distintos podem ser aqui definidos. O primeiro deles compreende os estudos que analisam a influência das ações organizacionais no ajuste do indivíduo à organização, enfatizando as táticas de socialização. O segundo grupo reúne as pesquisas que focam a busca de informação pelos indivíduos a partir principalmente de uma abordagem interacionista.

b) Estudos que se preocupam com o conteúdo da socialização, ou melhor, que tentam responder às seguintes perguntas: “que informação é transmitida?” “como avaliar se a informação foi adquirida com sucesso pelo novato e/ou transmitida adequadamente pela organização?”.

c) Estudos que integram os dois enfoques anteriormente descritos, ou seja, que procuram articular adequadamente as ações organizacionais, a pró-atividade dos indivíduos, o conteúdo aprendido e os resultados do processo.

Nos itens a seguir registra-se uma revisão da literatura sobre essa área de estudo, com enfoque na socialização de novos empregados (novatos), embora o conceito de socialização

organizacional abranja outras fases da carreira do indivíduo - por exemplo, quando os veteranos mudam de cargos, de unidade organizacional ou de nível hierárquico. O termo novato, em socialização organizacional, indica que os novos empregados formam um grupo distinto e identificável dentro da organização. O tempo de trabalho (medido em meses ou anos) tem sido usado para classificar os membros da organização como novatos ou veteranos. Embora não exista uma definição formal do tempo para o empregado ser considerado como novato, a maioria dos pesquisadores do tema socialização organizacional tem incluído nessa categoria os indivíduos com menos de 2-3 anos na organização (ROLLAG, 2004).

Uma vez que este trabalho analisa o resultado de um processo de socialização, sem a pretensão de avaliá-lo sob o ponto de vista simbólico, não foram incluídos nesta revisão estudos com abordagem interpretativa.

2.1 ESTUDOS COM ENFOQUE NO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO

Os primeiros estudos tiveram como objetivo explicar como as organizações socializam seus membros e, portanto, sua abordagem é predominantemente funcionalista. Os estudos de Van Maanen e Schein(1979), e de Jones (1986) são considerados emblemáticos e representam o ponto de partida para o desenvolvimento de modelos de socialização. As referências levantadas durante a realização desta revisão da literatura revelam que, esses modelos constituem a base das pesquisas realizadas e, por isso, eles serão mais detalhadamente descritos neste trabalho.

2.1.1 O Modelo de Van Maanen e Schein

De acordo com esses autores “processo de socialização organizacional é a forma como o ensino/aprendizagem ocorre” (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979, p.211) e também “*o que as pessoas aprendem sobre o seu trabalho em organizações é freqüentemente resultado direto de como se dá o aprendizado*” (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979, p.209).

O modelo foi desenvolvido com o objetivo de gerar uma série de proposições acerca da estrutura e resultados do processo de socialização, considerando as seguintes premissas principais:

- a) um indivíduo que passa por uma transição organizacional está em uma situação de ansiedade e, para reduzi-la, procura aprender os requisitos funcionais e sociais do seu novo papel o mais rápido possível;
- b) a aprendizagem ocorre dentro de uma zona interacional formada por colegas, superiores, clientes e outros que ajudam na interpretação dos eventos provendo o indivíduo com um senso de realização e competência ou de falha e incompetência;
- c) a estabilidade e a produtividade da organização dependem da forma como os novatos venham a desenvolver o seu trabalho;
- d) a teoria proposta transcende o particular e o peculiar e visa o geral e o típico, isto é, não leva em consideração características individuais, tipos de organização ou papéis.

A organização é vista pela ótica da antropologia segundo a qual qualquer grupo de pessoas, interagindo regularmente por um período de tempo, desenvolve uma compreensão acerca do que é correto e apropriado para um membro do grupo empreender, assim como a maneira certa de fazê-lo. Desta forma, organizações são arenas nas quais ocorre uma série de situações negociadas sobre quem fará o que, quando, onde e de que maneira. Isto resulta na definição de papéis. A forma como estas versões do que as pessoas fazem é passada e interpretada de um ocupante da função para o próximo é o que importa para o modelo.

O modelo de organização usado descreve os papéis organizacionais em três dimensões. A primeira dimensão, a funcional, refere-se às várias tarefas executadas pelos membros das organizações na estrutura departamental em que cada departamento encarrega-se de determinadas funções como, por exemplo, *marketing*, produção, engenharia etc. A segunda dimensão diz respeito à hierarquia dentro da organização, isto é, quem (oficialmente) é responsável pelas ações de quem. A terceira dimensão é mais difícil de conceituar, pois abrange o tecido social ou domínio interpessoal da vida organizacional. Refere-se, fundamentalmente, à inclusão de pessoas na organização. Essa dimensão pode ser descrita como se fosse uma radial que se estende da borda ao centro do círculo funcional em determinado segmento da organização (FIGURA 1).

Conforme a Figura 1, a relação com os outros muda ao longo do caminho em direção ao centro e vice-versa. A dimensão radial envolve regras sociais e valores pelos quais os membros julgam o mérito do novato em pertencer àquele grupo. Portanto, mover-se ao longo dessa dimensão significa tornar-se aceito pelos outros como membro o que só ocorrerá se o

indivíduo em transição demonstrar que compartilha as mesmas premissas ao estabelecer o que é importante ou não organizacionalmente. Em outras palavras, o movimento ao longo da dimensão de inclusão é análogo à entrada de um estranho em qualquer grupo. Atravessar as barreiras significa tornar-se “de dentro” com todos os direitos e privilégios de cada posição.

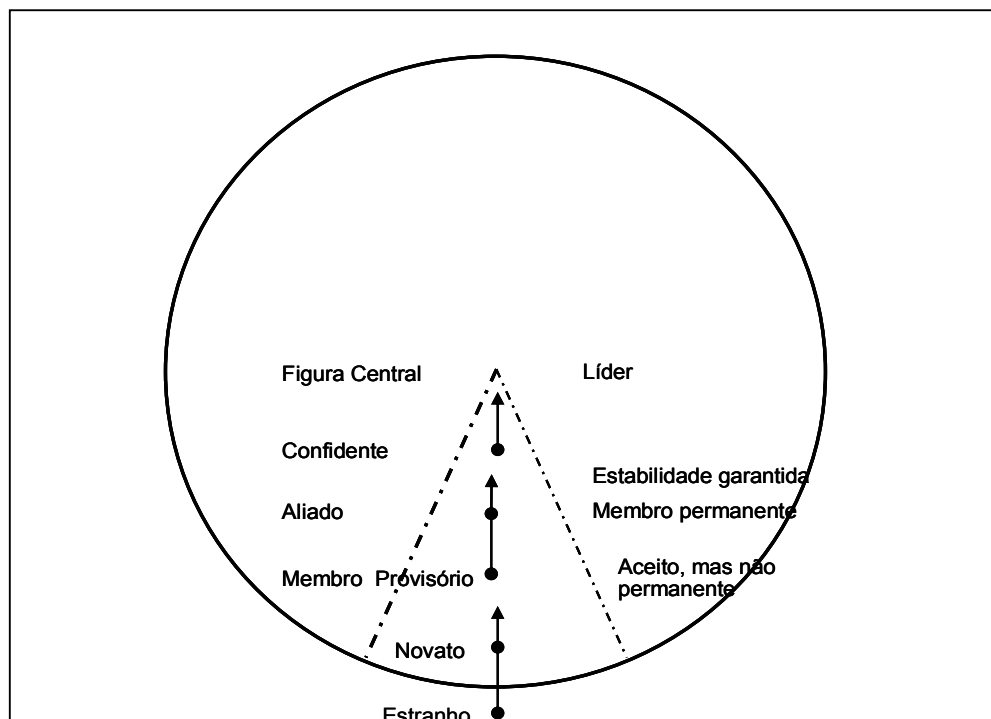


Figura 1 - Dimensão de Inclusão segundo Van Maanen e Schein
 Fonte: VAN MAANEN; SCHEIN, 1979, p.221 (tradução nossa)

A resposta do indivíduo ao processo de socialização organizacional é classificada em postura de conformidade ou de inovação. Na postura de conformidade, o novato não questiona nem o papel definido nem as normas e valores associados a ele. Esta aceitação do *status quo* talvez seja a resposta mais fácil ou mais conveniente pela constatação de que não é necessário “reinventar a roda” para o que tem sido bem-sucedido. A postura de inovação pode ser caracterizada por dois tipos: a inovação do conteúdo, quando o indivíduo desenvolve melhorias ou mudanças na base de conhecimento ou práticas de um papel em particular, e a inovação do papel, quando o indivíduo procura redefini-lo inteiramente. No caso da inovação do conteúdo, os objetivos e normas são aceitos pelos novatos mas estes têm dificuldades com os meios para atingir tais objetivos ou, muitas vezes, com o grau em que as normas tradicionais são desconsideradas na prática. Na inovação do papel, observa-se uma completa rejeição da maioria das normas que direcionam a conduta e a performance.

Van Maanen e Schein (1979) argumentam que formas particulares de socialização podem aumentar ou retardar a probabilidade de resposta inovadora ou conservadora, não importando as características individuais ou o ambiente em que o processo ocorra. Essas formas, denominadas de “táticas de socialização organizacional”, significam as maneiras pelas quais as experiências de indivíduos em transição de um papel para outro são estruturadas por outras pessoas na organização. Essas táticas podem ser estabelecidas conscientemente pela gerência como, por exemplo, quando ela define que todos os novos empregados devem passar por sessões de treinamento formal ou por programa de orientação de alguma espécie antes de assumir as tarefas de um papel particular. Ou podem ser selecionadas inconscientemente, representando meramente precedentes estabelecidos no passado da organização tais como o método “afunde ou nade”, no qual o indivíduo aprende sozinho como desempenhar o seu papel.

O modelo de Van Maanen e Schein (1979) propõe que as táticas de socialização podem ser enquadradas em dimensões que representam um *continuum* bipolar, ou seja, cada prática empregada pode ser considerada como situada em algum ponto entre dois pólos opostos de uma única dimensão. Seis dimensões foram propostas, a saber:

a) *formal vs informal*, que se refere ao grau de segregação dos novatos do contexto normal de progressão do trabalho. Na socialização formal o novato é segregado dos membros regulares da organização e vivencia experiências estruturadas especificamente para ele. Sua condição de novato é claramente explicitada. O processo informal, em contraste, não distingue especificamente o novo empregado e seu aprendizado ocorre no interior das redes sociais e das tarefas relacionadas que envolvem sua posição. Deste modo, os procedimentos de socialização informal são analiticamente similares às familiares técnicas de ensaio e erro pelas quais alguém aprende, como se diz, pela tentativa e erro. Socialização formal ocorre tipicamente em organizações onde a preparação específica para um novo *status* é requerida e quando é muito importante que o novato aprenda “corretamente” atitudes, valores e comportamentos associados ao seu papel. O processo formal se concentra mais em atitude do que em ação, além de criar uma situação em que outros na organização possam avaliar o novato em termos de comprometimento e aceitação dos valores críticos da ocupação. O processo informal prepara uma pessoa para um papel específico e aumenta a influência do grupo de trabalho imediato sobre o novo empregado, não existindo garantia de que este seja conduzido na direção correta no que diz respeito à autoridade. O próprio novato seleciona seus agentes de socialização e, nesse caso, o sucesso do processo de socialização é largamente determinado pelo respeito mútuo desenvolvido entre o agente e o novato. O empregado

geralmente passará pelos dois tipos de socialização, pois, após o período formal, o início da atividade implicará o aprendizado com os colegas e superiores no local de trabalho; se existir uma grande defasagem entre as duas fases, poderá ocorrer a desilusão e o descrédito do que foi aprendido na primeira fase;

b) *individual vs coletiva*, que se refere ao grau pelo qual os indivíduos são socializados individual ou coletivamente. Socialização individual significa que o treinamento é feito sob medida para aquele indivíduo. Em contrapartida, quando um grupo de pessoas passa pelas mesmas experiências durante a fase de transição que acompanha a sua entrada na organização diz-se que a socialização é coletiva. Em muitos casos, táticas coletivas resultam na formação de um mundo separado dentro da organização - composto pelos *trainees* - o qual desenvolve uma cultura própria a partir dos problemas enfrentados pelo grupo, adquire uma consciência coletiva e elabora soluções consensuais para os problemas, criando, assim, uma base potencial para a resistência ao estabelecido. O treinamento individual, normalmente associado a papéis complexos ou à preparação de um indivíduo para um determinado *status* dentro da organização, é um processo intensamente orientado para os valores. Os resultados individuais dependem do relacionamento afetivo que se estabelece entre o aprendiz e seu mestre. Esse processo é usado quando a construção de uma identidade coletiva entre os recrutas é visto como menos importante que o aprendizado do conteúdo operacional da função a ser exercida. Por outro lado, programas de socialização coletiva são usualmente encontrados em organizações onde um grande número de recrutados deve ser treinado para o mesmo papel, quando o conteúdo da função está claramente especificado e quando a organização deseja construir um senso de identidade, solidariedade e lealdade dentro do grupo;

c) *seqüencial vs não seqüencial*, que se refere ao grau em que ocorre uma seqüência de passos discretos e identificáveis. Práticas seqüenciais especificam esses passos discretos, identificáveis e ordenados que levam à formação necessária ao papel. Na socialização não seqüencial esses passos não são conhecidos, são ambíguos ou em constante mudança. Ao examinar táticas seqüenciais é importante observar em que medida cada estágio se fundamenta no estágio anterior, como, por exemplo, nos cursos da maioria dos programas de treinamento técnico que são estruturados sobre o que se pensa ser uma progressão do mais simples para o mais complexo. Se agentes diferentes manipulam partes definidas do processo, o grau de concordância entre os objetivos comuns dos mesmos é muito importante para o eventual resultado;

d) *fixa vs variável*, que se refere ao grau em que o tempo e os passos envolvidos no processo de socialização são preestabelecidos e claramente comunicados ao novato. Na

socialização fixa o novo empregado tem conhecimento preciso do tempo que necessitará para completar determinado estágio. O tempo de transição é padronizado, existindo, portanto, uma concepção rígida de desenvolvimento considerado “normal” - aqueles que não se enquadram no programado são considerados desviados. No processo de socialização variável o novato precisa buscar pistas sobre seu futuro considerando que não existe uma notificação do avanço de seu período de transição;

e) *em série vs isolada*, referente à medida de quanto o iniciante deve seguir os passos dos seus predecessores, ou não. No processo de socialização em série, os membros da organização preparam os novatos para assumir papéis similares servindo-lhes de modelo. Esta tática é considerada a de maior garantia de que a organização não mudará durante longo período de tempo. É comparada à situação vivida pelas crianças nas sociedades estáveis, em que elas apreendem uma visão do futuro com base na imagem de seus pais e avós. Quando o novo empregado não tem antecedentes disponíveis o processo é dito isolado;

f) *investidura vs despojamento*¹, referente ao grau em que o processo é concebido para confirmar ou destruir a identidade do novo empregado. As táticas que usam a investidura ratificam e se apropriam das características da pessoa. A organização não deseja modificar esses novatos, em vez disso, ela quer tirar vantagem de suas habilidades. Os processos de despojamento visam destruir certas características dos novatos e, ao contrário da investidura, onde a entrada é feita da forma mais suave possível, os novos são submetidos a provações de iniciação em que pagam os tributos necessários para serem considerados participantes iguais e respeitados. Desta forma, o novato adquire gradualmente as credenciais formais e informais de membro plenamente aceito.

Van Maanen (1996) descreve mais uma dimensão,² denominada *concurso vs competição*. O desempenho é o cerne da socialização por concurso. Todos iniciam em condições iguais e se encoraja o desenvolvimento de características como espírito empreendedor, perseverança, iniciativa e dedicação profissional para um trabalho bem realizado. A essência dos processos de socialização por competição é separar conjuntos selecionados de novatos em diferentes programas ou rotinas baseados em diferenças presumidas em termos de habilidade, ambição ou antecedentes, os quais podem moldar e

¹ Foram encontradas, nas referências em português, diferentes traduções para “investiture vs divestiture” do texto original: “investidura vs despojamento” em Van Maanen (1996, p. 59), “investimento vs desinvestimento” em Borges e Alguquerque (2004, p. 335) e “construtiva vs destrutiva” em Caldas (1999, p.217).

² Ressalte-se que todos os artigos revisados, não fazem referência a essa dimensão, permanecendo nos modelos de análise as seis dimensões anteriormente definidas.

guiar a ambição de forma poderosa. As pessoas passam a adotar estratégias de passagem mais seguras, mais alinhadas com a organização.

Até aqui foram descritas as proposições com relação à estrutura do processo de socialização. Com relação aos resultados do processo de socialização as proposições focam, principalmente, as respostas esperadas para cada tática quanto à orientação de papel, aqui sumariadas no Quadro 2.

	TÁTICA	JUSTIFICATIVA
Postura de Conformidade	Formal	São práticas muito comuns em passagem de inclusão onde se espera que o novato assuma novo <i>status</i> imbuído dos valores, atitudes e comportamento esperados nesse <i>status</i> . Enfatizam a maneira correta e aceitável de realizar as coisas na organização
	Coletiva	Devido ao desenvolvimento de uma perspectiva grupal agindo como restrição ao individual torna-se menos provável uma inovação de papel.
	Seqüencial	Especificação de seqüência significa que os requisitos do papel estão muito bem definidos. Quanto mais claro o papel mais provavelmente o treinamento levará à conformidade
	Variável	O novato submetido a estas práticas está mais fortemente submetido à situação de ansiedade que opera como forte motivador em direção à conformidade
	Em série	Ser treinado por um membro experiente para assumir similar papel na organização leva à continuidade e a um senso histórico mesmo em face do ambiente turbulento em mutação.
	Despojamento	Indivíduos que passam por processo de despojamento, muitas vezes incluindo provações para ser considerado membro, constroem quase que uma nova identidade baseada no novo papel, compartilhando os interesses do grupo.
Postura de Inovação	Não seqüencial	O novato é exposto a uma diversidade de visões e percepções sobre o objetivo do seu papel o que pode levá-lo mais facilmente a uma inovação desse papel.
	Fixa	O indivíduo pode se beneficiar de um programa bem definido, pois pode planejar atividades inovadoras dentro deste programa.
	Isoladas	Ser deixado sem um acompanhamento de um membro experiente ou sem um modelo de papel a seguir levará o novato a construir sua própria atuação.
	Investidura	Aceitar as características pessoais e esperar que o novato não mude aumenta a probabilidade de o indivíduo não reproduzir a situação existente.

Quadro 2 – Resultado esperado das táticas de socialização

Nota: Elaborado pela autora com base em Van Maanen e Schein (1979).

Verifica-se, nesse caso, o uso de um conjunto de práticas com possibilidade de interação entre si. Embora façam a ressalva de não terem evidências empíricas suficientes para determinar exatamente que uma combinação de táticas leve a um resultado previsível, Van Maanen e Schein (1979) estabelecem as seguintes proposições:

- a) a postura de conformidade será mais provável como resposta a um processo de socialização seqüencial, variável, em série e que envolva despojamento;
- b) inovação de conteúdo deverá ocorrer como resultado de um processo de socialização coletivo, formal, não seqüencial, fixo e isolado;

c) inovação de papel, a redefinição da missão e objetivos intrínsecos, ocorrerá, mais provavelmente, a partir de um processo que use as táticas individual, informal, variável, isolada e que envolva investidura.

O modelo descrito tem base apenas teórica. Fica claro, também, que não houve uma preocupação em definir a efetividade do processo, segundo as palavras dos próprios autores: “não se buscou uma teoria normativa para estabelecer a efetividade de uma determinada forma de socialização mas gerar uma série de proposições acerca da estrutura e resultados do processo de socialização organizacional” (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979, p.214). Apenas a orientação do papel para cada tática, especificamente, ou para uma combinação entre elas, é definida como resultado do processo de socialização. O trabalho de Jones (1986), apresentado a seguir, inicia os estudos empíricos com base nas seis dimensões exatamente como definidas por Van Maanen e Schein (1979). Adicionalmente, propõe um conjunto de indicadores para avaliar o ajuste do indivíduo à organização e fornece um caminho para a avaliação da efetividade do processo de socialização.

2.1.2 O Modelo de Jones

Segundo Jones (1986), em lugar de uma combinação de táticas quaisquer como sugere o modelo anterior, a combinação formada pelos pólos de cada dimensão é que torna instrumental uma orientação particular. Isto é, a proposta de Van Maanen e Schein (1979) sugere que diferentes combinações de táticas produzirão diferentes resultados. Jones (1986) estabelece que os dois conjuntos formados pelos contrários de cada dimensão produzem resultados opostos. Esta nova forma de prever e analisar resultados do processo de socialização, apresentada esquematicamente na Figura 2, tem servido de base para estudos empíricos de muitos autores que serão descritos adiante.

Nesta Figura 2, as duas primeiras táticas estão relacionadas ao contexto no qual a organização fornece informação para os novatos e a resposta esperada está de acordo com o modelo de Van Maanen e Schein. O autor reforça que táticas formais, conjuntamente com práticas coletivas, aumentam o grau de aderência às normas, valores e atitudes, resultando numa orientação de conformidade. Para as táticas relacionadas com o conteúdo da informação, o autor concorda com o modelo de Van Maanen e Schein (1979) quanto aos resultados prováveis para as táticas seqüenciais e não seqüenciais, porém questiona o

argumento de que táticas variáveis levem à conformidade, pois a ansiedade causada pela variabilidade conduziria as pessoas ao encontro do que se espera delas para reduzir essa tensão. Jones (1986) argumenta justamente o contrário: se o futuro é incerto, as táticas variáveis poderão encorajar respostas inovadoras, especialmente em organizações que valorizam a capacidade de lidar com situações imprevistas. Do mesmo modo, a estratégia fixa não levaria a uma orientação para a inovação e sim para a conformidade, pois os indivíduos não são motivados a “abalar o barco” se eles podem ver o caminho para o futuro desde o início.

Classificação das táticas de Socialização ^a		
Táticas relacionadas principalmente com:	INSTITUCIONALIZADA	INDIVIDUALIZADA
CONTEXTO	Formal	Informal
	Coletiva	Individual
CONTEÚDO	Sequencial	Não sequencial
	Fixa ^b	Variável
ASPECTOS SOCIAIS	Em série	Isoladas
	Por investidura ^b	Por despojamento

^aBaseado em Van Manen e Schein (1979:232)
^b Indica efeito contrário ao proposto por Van Manen e Schein (1979)

Figura 2 - Classificação das táticas de socialização segundo Jones
 Fonte: JONES, 1986, p.263 (tradução nossa)

As duas outras categorias estão intimamente relacionadas e refletem aspectos sociais e interpessoais da socialização. Há concordância com o modelo de Van Maanen e Schein (1979) quanto aos resultados produzidos pelas práticas em série e isolada, porém não é assim para investidura e despojamento. Para Jones (1986), o despojamento pode encorajar o novato a questionar a definição da situação apresentada por outros e tentar superar-se apresentando uma postura inovadora. O processo de investidura, paradoxalmente, causa a sensação de que o seu valor é suficientemente adequado para a organização, levando a uma postura de conformidade.

Quanto à orientação do papel, os resultados encontrados por Jones comprovaram que as táticas de socialização institucionalizadas produzem uma postura conservadora e que táticas individualizadas resultam em comportamento inovador. O trabalho também comprova

a relação direta entre as táticas de socialização e o nível de ambigüidade e conflito do papel, a satisfação no trabalho, o comprometimento e a intenção de demitir-se. Quanto mais institucionalizada a forma de socialização maior o comprometimento e satisfação no trabalho, menor o conflito e a ambigüidade do papel e a intenção de sair da organização, o que é considerado pelo autor como indicativo da redução da ansiedade e da incerteza advindas de um processo mais estruturado. Os resultados da pesquisa empreendida por Jones (1986) também mostraram que os aspectos sociais (táticas em série e por investidura) são mais relevantes para os resultados, seguidas das práticas relacionadas com o conteúdo (seqüencial e fixa). As táticas relacionadas ao contexto (formal e coletiva) são as que menos influenciam nos resultados “talvez porque definem os novatos como aprendizes e aumentem a distância psicológica entre os novatos e a organização” (JONES, 1986, p.275).

Jones também investigou, nesse mesmo trabalho, a influência de diferenças individuais como moderadores do efeito das táticas de socialização no ajuste do indivíduo. Os resultados mostraram que táticas institucionalizadas resultarão em orientação mais fortemente conservadora para aqueles indivíduos com baixa auto-eficácia.

Resumindo, o estudo de Jones comprova as proposições originais de Van Maanen e Schein (1979), exceto quanto aos resultados esperados para as táticas fixas e por investidura. Adicionalmente à orientação de papel, define que o resultado do processo é o ajuste do indivíduo na organização o que é avaliado a partir do seguinte conjunto de indicadores: nível de ambigüidade e conflito do papel, satisfação no trabalho, comprometimento e intenção de demitir-se. Sugere, também, que características individuais atuam como moderadores do efeito das táticas sobre os resultados do processo. Além disso, o enquadramento das táticas como institucionalizadas e individualizadas, e sua classificação quanto ao contexto, conteúdo e aspectos sociais da socialização, facilitaram o planejamento e realização de inúmeros estudos empíricos como se pode verificar pelos trabalhos apresentados no item a seguir.

2.1.3 Estudos Empíricos

Muitos outros estudiosos têm confirmado que o resultado do processo de socialização é dependente dos métodos utilizados pela organização, ou seja, que as experiências iniciais vivenciadas pelos novatos influenciarão seu ajustamento ao novo ambiente (ASHFORTH; SAKS, 1996; ASHFORTH; SAKS; LEE, 1998; KING; XIA, 2001;

CABLE; PARSONS, 2001; COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2002; AUTRY; WHEELER, 2005).

O trabalho de Ashforth e Saks (1996), um estudo longitudinal sobre o ajustamento de graduados em escolas de administração após quatro e dez meses em seus empregos, confirma os resultados obtidos por Jones (1986) quanto à orientação de papel e para os mesmos indicadores de ajuste à organização. Adicionalmente, propõe mais quatro variáveis de ajuste: mudança pessoal, sintomas de estresse, identificação com a organização e auto-avaliação de desempenho. O indicador de mudança pessoal, definido como as “alterações de valores, atitudes, personalidade e plano de carreira que o indivíduo experimenta no contexto de ajuste ao trabalho” (ASHFORTH; SAKS, 1996, p.153), está negativamente relacionado com a tática investidora e positivamente associada com as demais táticas que refletem a socialização institucionalizada. Os dados também revelaram que quanto mais institucionalizadas as práticas, menores os sintomas de estresse e maior a identificação com a organização. A auto-avaliação de desempenho está mais associada à socialização individual. Os resultados encontrados nos dois períodos foram considerados estáveis, sugerindo que o maior ajuste ocorre rapidamente.

O foco do trabalho de Ashforth, Saks e Lee (1998) é a avaliação do contexto, operacionalizado como estrutura, tamanho da organização e tipo de trabalho na escolha do tipo de socialização. Organizações grandes e com estruturas mecanicistas, provavelmente devido à inclinação de reproduzir o *status quo* e exercer grande controle sobre atitudes e comportamentos dos novos empregados, tendem a adotar práticas institucionalizadas. Além disto, confirmou-se a hipótese de que a socialização institucional é mais funcional quando nela estão envolvidos cargos com alto potencial de motivação. Segundo os autores, isto se deve à necessidade de proteção da organização com relação ao investimento feito, assim como contra o risco da não efetividade do processo de socialização. Isto é, trabalhos altamente motivadores representam considerável investimento e risco para organização, pois, por demandarem mais conhecimento, habilidade e experiência, requerem mais esforços para o recrutamento, seleção e treinamento específico, além de maiores salários. Esses cargos também implicam maior responsabilidade, tornando a baixa performance um risco para a organização, daí seu empenho em estruturar cuidadosamente a entrada dos novos empregados.

Nesse mesmo estudo, Ashforth, Saks e Lee (1998) mostraram que quanto mais institucionalizadas as práticas de socialização e quanto mais rico for o cargo, maior o ajuste do indivíduo na organização traduzido por maior identificação organizacional, satisfação no trabalho e baixa intenção de demitir-se. Investigaram também a influência de características

individuais como moderadores. A hipótese de que socialização institucional e ajuste estariam mais positivamente correlacionadas para indivíduos com alta orientação burocrática e alta expectativa de crescimento não foram confirmadas. Apesar de considerarem que a homogeneidade da amostra possa ter reduzido o poder de detecção dos efeitos moderadores, e que estudo mais amplo deva ser realizado, os autores, baseados nos estudos de Falcione e Wilson, Bauer et al., e Davis-Blake e Pfeffer (1998, 1998, 1989 apud ASHFORTH; SAKS; LEE, 1998), inferem que a situação de incerteza e ansiedade, muito grande em um novo trabalho, faz com que o indivíduo seja receptivo aos sinais situacionais, preferindo um processo estruturado como a socialização institucional. A força de tal processo praticamente anula a influência de características individuais.

King e Xia (2001), estudando profissionais da área de informática, reforçam a importância dos aspectos sociais da socialização. Cooper-Thomas e Anderson (2002), em estudo longitudinal sobre a socialização de recrutas no exército britânico, não só confirmaram a relação positiva das práticas institucionais com a satisfação no trabalho, mas, também, coerentemente com Ashforth e Sacks (1996), verificaram que o ajuste ocorre muito rapidamente - no caso em questão, em apenas dois meses.

Os trabalhos de Cable e Parsons (2001) e de Autry e Wheeler (2005) estão mais claramente alinhados com o conceito de ajustamento pessoa-organização, isto é, a compatibilidade ou congruência entre o indivíduo e a organização. Cable e Parsons analisaram a relação entre táticas de socialização e a percepção que o próprio novato tem do seu ajuste à organização e, também, a influência das práticas adotadas na congruência entre os valores pessoais e a percepção dos valores da organização. O trabalho é baseado nas seguintes premissas, estabelecidas a partir dos trabalhos de Kozlowski et al. e de Kristof (1995, 1996, apud CABLE; PARSONS, 2001):

a) o grau com que o indivíduo acredita estar ajustado à organização, ou seja, a percepção subjetiva do ajustamento pessoa-organização considera que um bom ajustamento existe desde que seja “percebido como tal”, independentemente de a pessoa ter ou não características similares à organização;

b) esse sentimento de ajuste é que faz com que os parâmetros monitorados pela empresa (p. ex. flexibilidade e rotatividade) sejam positivos.

Os resultados revelaram que os aspectos de conteúdo e sociais da socialização, traduzidos pela utilização das táticas seqüencial, fixa, em série e por investidura, representam as melhores práticas para estabelecer a congruência de valores e para ajudar os novatos a se sentirem ajustados à organização.

Autry e Wheeler (2005) procuraram ampliar o trabalho de Cable e Parsons (2001) examinando a influência da socialização formal e das práticas de treinamento nas dimensões cognitivas e afetivas do ajustamento pessoa-organização. Estes autores consideram que indivíduos podem basear ou desenvolver suas atitudes a partir de informações afetivas, cognitivas ou comportamentais, e que quanto mais tempo for usado na socialização formal e no treinamento mais duradouro maior será a percepção de adequação do empregado. Os resultados mostraram que organizações que investem mais tempo na socialização e treinamento formais poderão aumentar o ajustamento cognitivo e afetivo entre os empregados e supervisores e entre os empregados e a cultura da organização.

As conclusões desses estudos são concordantes quanto aos resultados propiciados pelas táticas institucionalizadas que levam a uma postura de conformidade e, considerando os indicadores propostos, são mais efetivas para o ajuste do indivíduo que as táticas individualizadas. Há concordância, também, quanto ao rápido tempo de ajuste. Quanto à influência das características individuais não se pode afirmar que as conclusões são conflitantes, pois nos trabalhos avaliados as características individuais estudadas foram diferentes. Jones (1986) encontrou um efeito moderador avaliando a auto-eficácia quanto ao resultado das táticas institucionalizadas. Ashforth, Saks e Lee (1998) não encontraram qualquer efeito moderador para as características orientação burocrática e expectativa de crescimento, sugerindo, inclusive, que as táticas institucionalizadas encorajam o indivíduo a aceitar passivamente o seu papel.

Os trabalhos alinhados com o ajustamento pessoa-organização já consideram as percepções e ações do indivíduo sobre seu próprio ajuste na organização. Informações afetivas, cognitivas e comportamentais são conseguidas mediante a construção de relacionamentos, identificada como uma das táticas descritas pelos autores que se preocuparam em analisar o empenho dos empregados na sua própria socialização. Como será exposto, a seguir, esse aspecto é principalmente explicado pelas características individuais.

2.1.4 A Busca de Informação pelos Indivíduos

Os trabalhos sobre a busca de informação pelos indivíduos, revisados por Borges e Albuquerque (2004), baseiam-se na teoria da redução da incerteza. Tais trabalhos supõem que os indivíduos interessados em se integrarem à organização na qual trabalham procuram

ativamente informações porque necessitam reduzir as incertezas, vivenciadas, principalmente, nos momentos de crise como é o caso da admissão. Lançam a hipótese de que a busca da redução de incerteza é um fator latente que influencia a eficácia das táticas de socialização. Os autores dos trabalhos revisados por Borges e Albuquerque (2004) interpretam seus resultados como consistentes com a teoria da cognição social, fundamentada na teoria da aprendizagem social.

Em linhas gerais, as pesquisas enfocadas mostram que os indivíduos utilizam diversificadas estratégias para a aquisição de informações, bem como diversificadas fontes. Revelam também que as táticas empregadas têm um fim específico de socialização organizacional e identificam as condições ou características individuais que levam a comportamentos pró-ativos. (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004). As diversas táticas associadas aos objetivos para os quais são apropriadas foram compiladas por Borges e Albuquerque (2004) e o resultado, aqui transcrito, pode ser visto no Quadro 3, a seguir.

Táticas pró-ativas/descrição	Objetivos
Busca de informação e <i>feedback</i> Exige habilidades de aquisição de informação do sujeito. Podem ser classificadas em busca de <i>feedback</i> , busca de informação técnica, busca de informações com os colegas e com os supervisores.	Controle do meio e da atividade, clareza do papel social demandado pelo cargo, integração social no grupo de trabalho, satisfação no emprego, melhora no desempenho e redução da probabilidade de deixar a organização e do estresse.
Construção de relacionamentos Esforço deliberado do iniciante para estabelecer relações e vínculos com companheiros e supervisores.	Obter apoio, redução de estresse, instruções sobre desenvolvimento de habilidades e de papéis sociais.
Tutoramento informal Tutoramento não estabelecido pela instituição, mas buscado pelo iniciante	Obter apoio, domínio das tarefas e crescimento na carreira.
Negociação de mudanças no posto de serviço Tentativa de mudar seus próprios deveres, maneiras de execução das atividades.	Modos de ajustamento, satisfação e comprometimento.
Estruturação positiva Forma de autogerenciamento cognitivo ou de autorregulação positiva.	Manter a autoconfiança e auto-eficácia.
Envolvimento em atividades associadas Desenvolvimento de atividades associadas ou demandadas de seu cargo, mas que têm um caráter extraordinário (eventos sociais, convites para seminários, etc).	Crescimento do desempenho, aceitação, comprometimento e redução da ambigüidade do papel social atribuído ao cargo.
Autogerenciamento Estabelecer, por si mesmo, objetivos, prazos, autofortalecimento e auto-observação (auto-avaliação)	Redução da ansiedade e estresse nos primeiros meses de ingresso em uma organização; melhora do desempenho seis meses mais tarde, mais satisfação no trabalho.
Modelação/observação Observação dos outros que representam modelos apropriados.	Acelerar a aprendizagem e crescer o desempenho.
Desenvolvimento de carreira Estratégia de desenvolvimento de carreira por meio do seu planejamento, aconselhamento especializado e comunicação de objetivos e aspirações	Obtenção de apoio dos colegas e supervisores, inovação no conteúdo do trabalho e valorização de sua natureza.

Quadro 3 - Táticas pró-ativas por objetivos

Fonte: BORGES; ALBUQUERQUE, 2004, p.340

Da mesma forma, Borges e Albuquerque (2004, p.339), resumiram os principais achados das pesquisas destinadas a verificar as variáveis antecedentes dos comportamentos pró-ativos que, em sua maioria, são características individuais, como pode ser visto a seguir, embora fatores do contexto e de experiência também tenham sido indicados.

- “Quanto mais se percebe que o ambiente de trabalho favorece a consecução dos próprios objetivos no trabalho, mais bem-sucedido tende a ser o processo de socialização.
- Apoio de colegas e superiores e experiências acima das expectativas são preditores de comportamento pró-ativo, caracterizado por uso da estratégia de desenvolvimento na carreira.
- Iniciantes que apresentam maior desejo de controle do seu desempenho e ambiente tendem a apresentar mais freqüentemente comportamentos pró-ativos como procurar informação, construir relacionamentos com colegas e negociar mudanças no trabalho.
- Indivíduos com atitudes positivas em relação à diversidade cultural tendem a buscar tutores também diversificados
- Experiências anteriores bem-sucedidas em diversificados trabalhos e em relacionamentos não-profissionais aumentam a probabilidade do indivíduo iniciar diversos relacionamentos de tutoria.
- Os indivíduos que atribuem maior centralidade ao trabalho e que apresentam mais tolerância à ambigüidade, além de maiores habilidades cognitivas, tendem a apresentar mais comportamentos pró-ativos de busca de informação.”

Seja pelas táticas de socialização ou pela busca de informação pelo indivíduo, os estudos com enfoque no processo mostram que a forma como a informação é transmitida/obtida pode levar a diferentes resultados. Alguns autores, entretanto, argumentam que sem um conhecimento do que é aprendido durante a socialização tem-se uma compressão limitada do fenômeno (CHAO et al., 1994). A discussão entre conteúdo transmitido e método é instigante, pois, até mesmos autores de estudos com foco no processo consideram que a orientação de papel (conformidade ou inovação) poderá depender *do que* foi aprendido e não de *como* o conteúdo foi ensinado (ASHFORTH; SACKS, 1996). Daí a importância dos estudos com enfoque no conteúdo da socialização, mencionados no próximo item.

2.2 ESTUDOS COM ENFOQUE NO CONTEÚDO DA SOCIALIZAÇÃO

O conteúdo da socialização organizacional refere-se aos vários aspectos do mundo da organização com os quais o indivíduo precisa se familiarizar, tais como suas tarefas, seu papel, valores e diretrizes da organização, de forma que ele possa tornar-se um dos seus membros (CHAO et al., 1994).

A preocupação com o conteúdo não estava totalmente ausente nas pesquisas com enfoque no processo, principalmente no caso dos trabalhos sobre a busca de informação pelo indivíduo (OSTROFF; KOZLOWSKI, 1992 apud BORGES; ALBUQUERQUE, 2004). Schein (1968), no trabalho considerado como o ponto de partida para a conceituação de socialização organizacional, já indicava conteúdos a serem considerados no processo de socialização. Portanto, existe grande interface entre os enfoques propostos anteriormente, porém, o que se considerou nesta categoria foram os trabalhos que, explicitamente, procuram relacionar o resultado do processo de socialização ao seu conteúdo. Significa que a organização ensina as habilidades requeridas para o cargo, as normas e valores ou a cultura organizacional que guiam os comportamentos e otimizam a performance do novato. A informação transmitida por meio dos diferentes programas e processos informais é o conteúdo da socialização, e o quanto o novo empregado é bem-sucedido na aprendizagem é o que determina a efetividade da socialização (ANAKWE; GREENHAUS, 1999).

De forma geral, os autores das pesquisas com enfoque no conteúdo objetivaram: a) definir critérios para medir diretamente a efetividade da socialização, pois consideravam os indicadores de ajuste à organização, comumente usados, como medidas indiretas; b) identificar áreas específicas do conteúdo da socialização, pois acreditavam que assim seria possível estabelecer uma medida entre as dimensões e os resultados da socialização; c) validar uma escala para avaliar o quanto um indivíduo pode ser considerado socializado naqueles domínios considerados na organização. O Quadro 4 apresenta as áreas específicas de conteúdo do processo de socialização, propostas por alguns autores deste enfoque de pesquisa, enquadrados, pela autora desta dissertação, em quatro grandes aspectos: o aprendizado da tarefa e do papel a ser desempenhado; as relações sociais; o conhecimento da organização; e o auto-conhecimento e visão da própria carreira. Todos os trabalhos avaliados referem-se ao trabalho de Schein (1968) como um dos pontos de partida para a definição das dimensões; alguns ainda citam o trabalho de Ostroff e Kozlowski (1992 apud BORGES; ALBUQUERQUE, 2004), os quais foram também incluídos no resumo, para comparação.

Aspectos do processo de socialização	Schein (1968)	Ostroff e Kozlowski (1992)	Chao et al. (1994)	Taormina (1994)	Anakwe e Greenhaus (1999)	Cooper-Thomas e Anderson (2002)
Aprendizado da tarefa e do papel a ser desempenhado	responsabilidades básicas e comportamentos requeridos para o cargo	domínio da tarefa: deveres, atribuições e prioridades domínio do papel: limite de autoridade, responsabilidade e comportamentos apropriados	proficiência de desempenho: domínio das tarefas	treinamento	domínio da tarefa o clareza do papel	Papel
Relações sociais		domínio do grupo: interação com colegas e normas e valores do grupo	pessoas: a integração com as pessoas	suporte de outros membros da organização	integração no grupo	social recursos interpessoais
Conhecimento da Organização	os objetivos da organização os valores da organização	domínio organizacional: política, poder, valores e linguagem	linguagem: a familiaridade ou o domínio da linguagem valores e objetivos da organização política: sucesso em ter informações sobre a estrutura de poder na organização história: tradições, costumes, mitos e rituais.	conhecimento da organização	conhecimento e aceitação da cultura organizacional	organização
Auto-conhecimento e visão da própria carreira				perspectiva futura	auto-conhecimento	

Quadro 4 – Conteúdo do processo de socialização

Nota: Elaborado pela autora com base em Schein (1968), Ostroff e Kozlowski (1992 apud BORGES, ALBUQUERQUE, 1994), Chao et al. (1994), Taormina (1994, apud _____, 2004), Cooper-Thomas e Anderson (2002), Anakwe e Greenhaus (1999).

O trabalho de Chao et al. (1994) permitiu a validação de um questionário a partir de um estudo longitudinal (acompanhamento, por 5 anos, de 594 engenheiros) que descreve seis dimensões definidas a partir de análise fatorial: Proficiência e desempenho, Pessoas, Linguagem, Valores e objetivos da organização, Política e História. Essa escala tem sido usada como referência por muitos outros autores, inclusive no Brasil. Borges, Ros-Garcia e Tamayo (2001 apud BORGES; ALBUQUERQUE, 2004) aplicaram o questionário em duas empresas privadas e uma empresa pública em Brasília, e optaram por uma nova análise fatorial identificando três dimensões no lugar de seis: Qualificação/Inclusão, Competência e

Objetivos e Tradições Organizacionais. Já Galvão (2005), em uma amostragem com novos empregados da Petrobras, identificou 4 dimensões: Objetivos e valores da organização, Inclusão, Tradições e Qualificação.

O questionário validado por Taormina (2004) tem uma visão diferente da dimensão treinamento quando comparada com a dimensão proficiência de desempenho proposta por Chao et al. (1994). O primeiro avalia se o empregado considera o treinamento adequado para a preparação para o trabalho, enquanto que o segundo investiga se o empregado se sente apto para exercer o seu papel. Porém, estudo empírico realizado por Taormina (2004) faz uma validação da convergência entre os dois instrumentos e, conseqüentemente, das duas escalas para medição da efetividade da socialização. A validação indicou correlação fortemente positiva entre as dimensões indicadas por cada um dos autores, a saber: treinamento e performance de proficiência; conhecimento da organização e das dimensões objetivos e valores, história, linguagem e política; suporte dos membros da organização e pessoas. Taormina (1998, 2000) também comprovou que as áreas de socialização avaliadas por seu instrumento são válidas em diferentes culturas a partir de investigação nos Estados Unidos, República Popular da China, Hong-Kong e Cingapura.

Observa-se que a avaliação da efetividade da socialização passa também a considerar o ponto de vista do indivíduo e não só o ponto de vista organizacional. Anakwe e Greenhaus (1999) definiram a efetividade da socialização como o critério que avalia o sucesso do programa organizacional e do indivíduo. Chao et al. (1994) comprovam relação significativamente positiva entre as áreas de conteúdo e os quatro indicadores definidos para efetividade na carreira do indivíduo: performance, atitude, adaptabilidade e identidade. Taormina (2004) inclui no seu questionário a dimensão perspectiva futura para avaliar a visão do empregado quanto à sua permanência na organização, tendo em vista o que esta lhe oferece, assim como Anakwe e Greenhaus (1999) incluem o autoconhecimento para avaliar a visão pessoal acerca da competência em realizar o trabalho e em lidar com as ansiedades e tensões do mundo do trabalho.

Embora o foco principal dos trabalhos de Anakwe e Greenhaus (1999), e de Cooper-Thomas e Anderson (2002) seja o conteúdo da socialização, eles também já integram os enfoques das táticas de socialização, busca de informação pelos indivíduos, conteúdo e resultados. Anakwe e Greenhaus (1999) pressupõem que a socialização institucionalizada capacitará melhor o novato por proporcionar maior instrução e orientação para o domínio das tarefas, por promover suporte por intermédio de membros experientes facilitando a atuação no grupo de trabalho, por proporcionar a interação necessária para o aprendizado e aceitação da

cultura, o autoconhecimento e clareza do papel. Tomando como referência tais pressupostos, investigaram o papel dos membros experientes, do treinamento e dos colegas na efetividade da socialização. Concluíram que o papel dos membros experientes, avaliado a partir de itens referentes às dimensões investidora vs despojamento, em série vs isoladas e fixa vs variável do questionário usado por Jones (1986), é o mais importante para a efetividade da socialização. O treinamento está positivamente relacionado com o conhecimento e aceitação da cultura, e os colegas com a atuação no grupo de trabalho e com o conhecimento da cultura. Da mesma maneira, Cooper-Thomas e Anderson (2002) comprovaram que as táticas institucionalizadas facilitam a socialização por promover o adequado contexto para a busca de informação e que o conteúdo aprendido leva aos resultados positivos esperados para os indicadores de ajuste à organização.

Kraimer (1997), sugerindo que as diferentes áreas de conteúdo da socialização sejam analisadas independentemente, propõe um modelo de socialização (FIGURA 3) que enfoca os antecedentes e resultados da socialização especificamente para o conteúdo “objetivos e valores da organização”. O modelo sugere que a concordância do indivíduo com os valores da organização e a importância dos próprios valores individuais interagem para determinar o resultado da socialização nessa área.

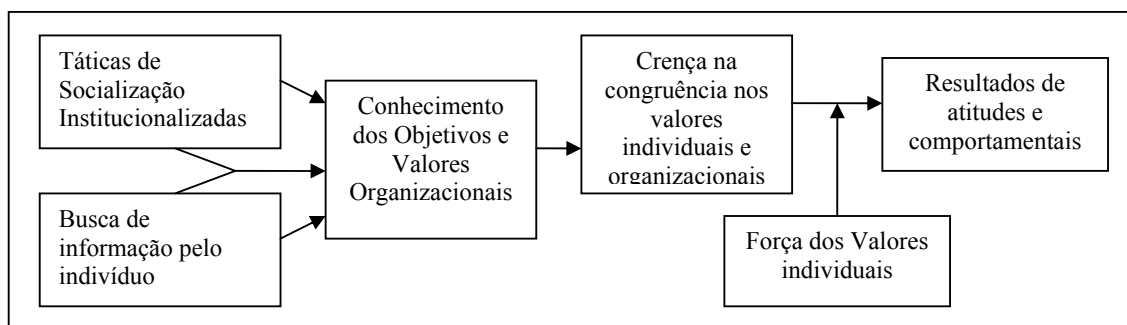


Figura 3 – Objetivos e valores: um modelo de socialização

Fonte: KRAIMER, 1997, p.428 (tradução nossa)

Em resumo, os enfoques anteriormente tratados não são excludentes, e alguns estudos já se pautam em uma teoria de socialização integrada, apesar de não terem sido construídos com intenção efetivamente integradora como os que serão abordados no próximo item.

2.3 MODELOS INTEGRADORES

Segundo Borges e Albuquerque (2004), os primeiros modelos integradores foram gerados a partir de estudos sobre socialização de empregados expatriados. O foco da revisão desta dissertação é a socialização de novos empregados, por isso, e por ter a socialização internacional características próprias, os modelos que tratam de recolocação de empregados não serão objeto de discussão.

Na revisão feita pelos autores antes citados, o Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional, proposto por Asforth, Saks e Lee (1998), é considerado o que melhor assume a tendência de integração do conhecimento produzido sobre socialização organizacional, e que merece destaque pela sua abrangência. A Figura 4 apresenta o modelo que articula não só os níveis de análise mas, também, atribui lugar importante ao contexto organizacional e extra-organizacional, enquanto dimensões constitutivas. As variáveis contextuais estão divididas em três níveis de análise: variáveis extra-organizacionais como, por exemplo, cultura nacional, legislações e regulamentações; variáveis organizacionais, tais como estratégia e estrutura; variáveis de grupo, como diversidade demográfica; e, finalmente, variáveis relacionadas ao posto de trabalho, como organização do trabalho, isolamento físico, ou não. Todas essas variáveis contextuais afetam os fatores de socialização organizacionais, os quais se dividem novamente em três níveis inter-relacionados de análise. Coerentemente com os resultados dos trabalhos anteriormente apresentados, esses fatores de socialização predizem a obtenção de informação para reduzir a incerteza e desenvolver a aprendizagem.

O processo de obtenção de informação é mediado pelas diferenças individuais como, por exemplo, auto-eficácia, auto-estima, tolerância à ambigüidade, automonitoramento, desejo de controle, e necessidade de realização e afiliação. Os resultados desse processo são classificados em duas fases: resultados imediatos, mais identificados com o ajuste do indivíduo ao posto de trabalho/papel e à integração social, e resultados em longo prazo, também agrupados como organizacional, do grupo e individual.

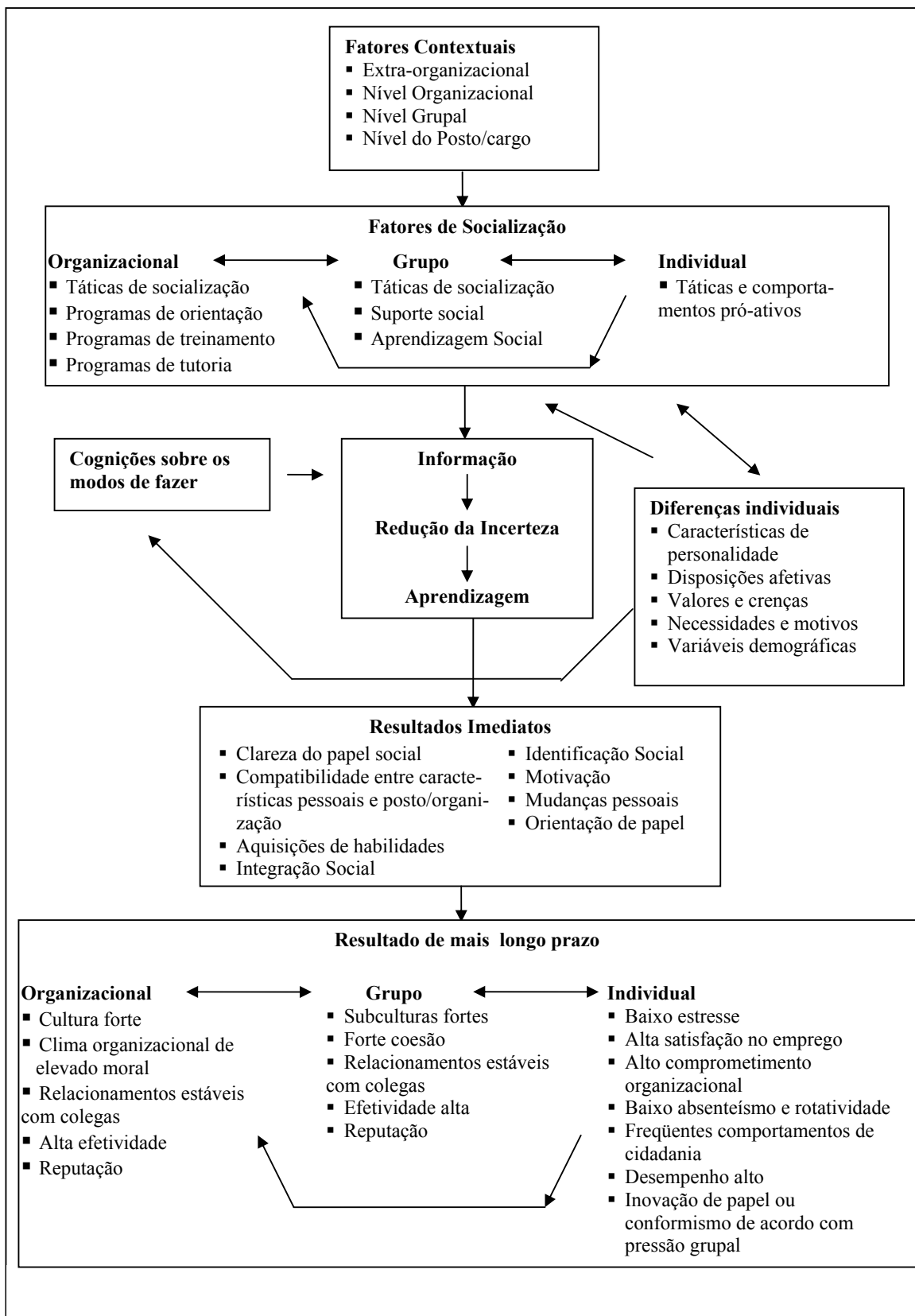


Figura 4 - Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional

Fonte: BORGES; ALBUQUERQUE, 2004, p.346

O próprio modelo apresentado (FIGURA 4) pode servir de guia para resumir a revisão da literatura sobre socialização organizacional realizada nesta dissertação. De acordo com os registros anteriores, alguns estudos comprovaram que variáveis contextuais, tais como sistema de valores, estrutura, tamanho da organização, assim como o tipo de trabalho, influenciam na escolha de como será conduzida a socialização (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; ASHFORTH; SAKS; LEE, 1998). O processo em si ocorre pela aplicação de atividades e práticas classificadas como táticas de socialização sob o ponto de vista organizacional; assim como por táticas e comportamentos pró-ativos dos indivíduos (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; JONES, 1986; BORGES, ALBUQUERQUE, 2004). Os diversos estudos empíricos realizados a partir dos modelos complementares de Van Maanen e Schein (1979) e de Jones (1986) demonstram, por sua vez, a forte influência entre o tipo de tática utilizada e os resultados da socialização, seja quanto à orientação do papel, seja quanto ao ajuste à organização. Como já visto na revisão da bibliografia, de uma maneira geral os estudos assumem a premissa de que o indivíduo procura aprender os requisitos funcionais e sociais do seu novo papel para reduzir a ansiedade própria da situação em que se encontra. Os resultados imediatos e de longo prazo não se devem, entretanto, apenas ao processo escolhido para socializar os novos empregados. O conteúdo, ou melhor, o que é aprendido durante a passagem de inclusão é decisivo para o ajuste do indivíduo na organização (SCHEIN, 1968; CHAO et al., 1994; TAORMINA, 2004; KRAIMER, 1997; ANAKWE; GREENHAUS, 1999; COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2002) e, assim, a efetividade da socialização pode ser definida pelo sucesso na aprendizagem da informação transmitida por meio dos diferentes programas e processos informais (ANAKWE; GREENHAUS, 1999).

3 VALORES ORGANIZACIONAIS

A bibliografia revisada e registrada no capítulo anterior evidencia que os valores organizacionais estão intrinsecamente relacionados à socialização de novos empregados. A própria definição de socialização organizacional como um processo de aprendizagem do sistema de valores, normas e condutas da organização, o qual possibilita o ajuste de indivíduos ao seu ambiente de trabalho, enfatiza a estreita vinculação entre processos de socialização e de aprendizagem que compreendem os valores organizacionais como um de seus conteúdos básicos. Em todos os trabalhos avaliados (QUADRO 4) os valores organizacionais foram identificados como uma das áreas de conteúdo da socialização; além disso, Chao et al. (1994) concluíram que o conhecimento individual nessa área, dentre as demais identificadas, é o que mais influencia a satisfação no trabalho, a adaptabilidade e o envolvimento na carreira.

O que são valores organizacionais? Tamayo (1996 apud TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000) os define como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos desejáveis de comportamento que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Esta definição transpõe para a esfera organizacional o conceito de valores humanos. Rokeach (1973 apud GEORGE; JONES, 1997), considerado um dos mais proeminentes e influentes especialistas nesse tema, define valor como “uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado de existência é individual ou socialmente preferível que o modo ou estado de existência oposto” e, estabelece que sistema de valores é “um conjunto hierarquizado de crenças duradouras relativas aos modos de condutas e estados de existência preferidos.” Em outras palavras, valores são perspectivas intrínsecas e duradouras do que é fundamentalmente certo ou errado. (GEORGE; JONES, 1997; JUDGE; CABLE, 1997).

Quatro aspectos são destacados por Tamayo e Gondim (1996 apud TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000) na definição por eles proposta: o aspecto cognitivo e o motivacional, a função dos valores e a organização hierárquica dos mesmos. O aspecto cognitivo dos valores organizacionais é considerado como elemento básico tendo em vista que, se são crenças sobre o que é desejável ou não para a organização, eles expressam as respostas dadas a problemas organizacionais. O aspecto motivacional refere-se ao fato de que os valores expressam interesses e desejos de alguém, constituindo-se, portanto, na expressão das metas fundamentais da organização. Os valores têm como funções: criar modelos mentais

semelhantes, relativos ao funcionamento e missão da organização, homogeneizando comportamentos e atitudes; contribuir para a construção da identidade social; atuar como mediadores de conflitos, contribuindo para a solução de problemas da organização. Valores são, portanto, as raízes das normas organizacionais, as quais podem ser consideradas como sua operacionalização. Finalmente, os valores estão organizados de forma hierárquica, para indicar o grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias, o que permite a distinção entre uma organização e outra (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

A hierarquização dos valores organizacionais em vitais, relevantes e periféricos é usada por Schein (1968) para discutir o resultado do processo de socialização. Essa gradação permite, aos novos membros e à organização, algum grau de liberdade quanto à aderência ou à exigência de conformidade. Os valores vitais estão relacionados aos objetivos e estratégias da empresa, esperando-se a aderência a eles por parte de todos os membros da organização. Valores relevantes são aqueles que o indivíduo não tem necessidade de aceitar para tornar-se membro da organização, mas cuja aceitação é considerada desejável. Desta forma, um novo membro pode aceitar todos os valores e normas, assumindo uma postura de conformidade; pode aceitar apenas os valores vitais e permanecer independente quanto aos demais o que, segundo o autor, seria uma atitude de individualismo criativo; ou pode rejeitar todos os valores e normas, o que se configura como rebelião e resulta, quase sempre, no desligamento do empregado, significando uma falha no processo de socialização.

A revisão da literatura leva à conclusão que, para a compreensão e análise dos valores organizacionais, é preciso reconhecer que eles existem em dois níveis distintos. Tamayo e Gondim (1996 apud BORGES et al., 2002) classificam esses dois níveis, de acordo com a percepção dos funcionários, em *real*, para os valores que orientam concretamente a vida organizacional, especialmente no que diz respeito às decisões e à definição e aplicação de políticas; e o nível *ideal*, para os valores que os próprios funcionários crêem que a organização deve ou deveria seguir. Esta mesma visão de *real* e *ideal*, embora não baseada na percepção dos empregados, encontra-se em Van Rekom, Van Riel e Wirenga (2006). Para estes autores, as organizações expressam seus valores ideologicamente ou por meio de suas ações concretas, mas observam que os valores definidos pela ideologia não são necessariamente aqueles que efetivamente orientam o comportamento no dia-a-dia.

A classificação de valores em dois níveis é de fundamental importância para os métodos de identificação e avaliação dos valores organizacionais. Como se poderá verificar a seguir, essa classificação influencia, inclusive, as denominações adotadas pelos estudiosos em

função da origem do estudo, isto é, se são estudos específicos sobre valores organizacionais ou se são estudos sobre cultura organizacional.

Para um grande número de estudiosos, os valores constituem o núcleo fundamental da cultura organizacional (FREITAS, 1991; MORGAN, 1996; PARKER, 2000; SCHEIN, 1992, 2001), o que explica por que muitos dos estudos sobre valores estão associados ao desenvolvimento de modelos para identificar a cultura organizacional. Desta forma, torna-se importante analisar o conceito de valores organizacionais sob o ponto de vista dos estudiosos da cultura organizacional. Freitas (1991), a partir da avaliação de alguns estudos sobre o tema com base funcionalista, sintetiza que “valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso” (FREITAS, 1991, p.18), que “são construídos, principalmente, pela cúpula” e que “são amarrados aos objetivos organizacionais” (FREITAS, 1991, p.13). A definição de valores pela alta administração é também referida por Schein (1992), o qual acredita que a “cultura se inicia por líderes que impõem seus valores e pressupostos sobre o grupo” (SCHEIN, 1992, p.1), o que leva à possibilidade de diferentes percepções e interpretações.

A existência de diferenças entre os valores definidos pela direção e os valores que efetivamente orientam a empresa é bastante reconhecida na literatura sobre cultura organizacional. Isto pode ser visto na classificação em três níveis de análise, feita por Schein (1992, 2001), dos elementos que constituem a cultura organizacional, níveis esses que vão do muito visível, ao muito tácito e invisível, conforme apresentado no Quadro 5.

NÍVEL DA CULTURA		VALORES
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ARTEFATOS</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">VALORES ADOTADOS</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">PRESSUPOSTOS BÁSICOS</div>	Estruturas e processos organizacionais visíveis	Lista publicada de valores
	Estratégias, objetivos, filosofias (justificativas adotadas)	Os valores, normas e regras de comportamento que os membros do grupo usam para descrever a cultura para eles próprios e outros.
	Inconsciente, crenças, percepções, pensamentos (última fonte de valores e ação)	Valores compartilhados e tidos como corretos que predizem efetivamente o que as pessoas “fazem”.

Quadro 5 – Níveis da cultura e dos valores organizacionais

Nota: Adaptado de Schein (1992, 2001).

Importante salientar que, de forma geral, os estudos de valores associados ao estudo da cultura organizacional fazem distinção entre o conceito de valores e o de crenças e pressupostos. Segundo Freitas (1991, p.19), os termos crenças e pressupostos “têm sido usados quase como sinônimos para expressar *aquilo que é tido como Verdade na organização*. Tidos como verdade são naturalizados e, conseqüentemente, são inquestionáveis.”

Os valores adotados estão em um nível consciente e refletem o que Argyris e Schön (1978 apud SCHEIN, 1992) definem como *valores esposados* (espoused values), que predizem muito bem o que as pessoas *dizem* em uma variedade de situações mas que podem estar em desacordo com o que elas realmente *fazem*. A definição de pressupostos básicos, segundo Schein (1992), está de acordo com o que aqueles autores (ARGYRIS, 1976; ARGYRIS, SCHÖN, 1974 apud SCHEIN, 1992) identificam como *teorias em uso* (theories-in use) isto é, as premissas básicas que realmente guiam o comportamento e orientam o grupo quanto às percepções, pensamentos e sentimentos.

Estudos específicos sobre valores organizacionais consideram que indivíduos e organizações compartilham metas universais que expressam a satisfação de exigências básicas do ser humano (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004); alguns desses estudos adotam como referência a teoria dos valores humanos proposta por Schwartz (1992 apud OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Segundo essa teoria, os valores são representações cognitivas de três exigências humanas universais: necessidades biológicas do indivíduo; necessidades sociais de interação; necessidades socioinstitucionais de sobrevivência e de bem-estar dos grupos (SCHWARTZ; BILSKY, 1987; SCHWARTZ, 1996 apud OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). A partir dessas exigências, Schwartz (1992 apud OLIVEIRA; TAMAYO, 2004) desenvolveu uma tipologia contendo dez tipos motivacionais de valores, a saber: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, benevolência, conformidade, tradição, segurança e universalismo.

A tipologia mencionada no parágrafo anterior trata do nível individual dos valores. Os valores também foram investigados por Schwartz (1999) em nível cultural. As dimensões culturais expressam os dilemas da sociedade ao regular atividades humanas como os problemas relativos à natureza da relação entre o indivíduo e o grupo, a forma de garantir o comportamento responsável necessário à vida do grupo, e a relação da humanidade com os meios físico e social. O autor classifica os valores em três dimensões bipolares que representam alternativas de respostas para os problemas apontados: conservadorismo *versus* autonomia, hierarquia *versus* igualitarismo, e domínio *versus* harmonia, explicitados no

Quadro 6. Enfim, os valores culturais “ajudam a sociedade a moldar as contingências às quais as pessoas devem adaptar-se nas instituições em que vivem. Em função disso, os membros dos grupos culturais compartilham valores e são socializados para aceitá-los” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p.132).

Problema	Pólos axiológicos	Valores
Relação entre o indivíduo e o grupo	Autonomia	Criatividade, curiosidade, eficiência, eficácia, modernização, qualidade, reconhecimento, competência, prazer, inovação, realização, estimulação e liberdade.
	Conservação	Disciplina, honestidade, lealdade, limpeza, ordem, polidez, prestígio, segurança, sensatez, sigilo
Comportamento responsável necessário à vida do grupo	Estrutura igualitária	Democracia, descentralização, justiça, qualificação dos recursos humanos, sociabilidade, co-gestão, coleguismo, igualdade, cooperação, dinamismo, independência, autonomia, comunicação, respeito e equidade.
	Hierarquia	Fiscalização, hierarquia, obediência, poder, pontualidade, rigidez, supervisão, tradição e autoridade.
Relação com os meios físico e social.	Harmonia	Integração interorganizacional, interdependência, ética, parceria, tolerância, intercâmbio, preservação, equilíbrio, respeito à natureza, espontaneidade, iniciativa.
	Domínio	Ambição, audácia, competitividade, domínio, previsibilidade, produtividade, satisfação dos clientes e sucesso.

Quadro 6 – Agrupamento dos valores culturais por pólos axiológicos

Fonte: BORGES et al., 2002, p.192.

Tamayo, Mendes e Paz (2000) estudaram os valores organizacionais tomando como base as dimensões culturais proposta por Schwartz (1999), considerando a “organização como uma coletividade que encontra e deve solucionar os mesmos problemas fundamentais que qualquer sociedade” (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 298). Desta forma, os três problemas fundamentais enfrentados pela organização, segundo os autores, são:

a) a relação entre o indivíduo e o grupo que é potencialmente conflituosa e exige, portanto, tentativas de compatibilizar os interesses individuais e coletivos;

b) a necessidade de estabelecer uma estrutura que assegure o alcance dos objetivos da organização. Para subsistir, a organização tem que definir papéis, normas, subsistemas organizacionais, relações entre eles, estratégias de trabalho etc;

c) a relação da organização com o meio natural e social já que toda organização está inserida numa sociedade concreta. Para subsistir, a organização tem que interagir continuamente com o ambiente físico, com a sociedade e com outras organizações.

A partir de uma amostra de 1010 empregados de uma empresa pública, Tamayo, Mendes e Paz (2000) concluíram que é possível representar os valores organizacionais nas

três dimensões bipolares descritas anteriormente. A ênfase em valores de determinados pólos pode indicar as prioridades axiológicas da organização, conforme sintetizado no Quadro 7.

Pólos axiológicos	Valores importantes para
Autonomia	organizações que percebem o empregado como entidade autônoma, capaz de fixar seus interesses e metas em harmonia com as metas e normas da organização; organizações que atribuem importância à criatividade e à responsabilidade individual.
Conservação	organizações que enfatizam os interesses do grupo, a manutenção do <i>status quo</i> e a interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da empresa. Os valores deste pólo são sociocêntricos.
Estrutura igualitária	organizações que expressam a preocupação com o bem-estar, distribuição da responsabilidade pelo funcionamento da organização entre todos os seus membros diminuindo os níveis de autoridade, com o gerenciamento participativo. Valores culturais típicos neste pólo são justiça social, igualdade, responsabilidade e equidade.
Hierarquia	organizações que procuram garantir o comprometimento dos membros da empresa com a sua missão. Valores culturais como autoridade, poder social, influência, fiscalização e supervisão enfatiza a legitimidade de definição e distribuição hierárquica de recursos e de papéis na organização.
Harmonia	organizações que procuram o desenvolvimento e o sucesso pela interação harmoniosa com a natureza e com as outras organizações, promovendo valores ecológicos, a paz, a tolerância e a cooperação.
Domínio	organizações que realizam esforços diretos para obter o controle e a exploração do meio ambiente e para dominar o mercado. Suas relações com outras organizações podem ser definidas pelo desejo de sucesso e de domínio, e de impor seus produtos e sua imagem.

Quadro 7 – Pólos axiológicos e importância para a organização

Nota: Elaborado pela autora com base em Tamayo, Mendes e Paz (2000), e em Oliveira e Tamayo (2004)

O modelo em foco foi usado pelos autores para a construção de um instrumento de avaliação de valores organizacionais que, segundo eles, pode ser usado para avaliar esses valores nos níveis “real” e “desejado” (TAMAYO, MENDES; PAZ, 2000, p. 310), possibilitando a obtenção de índices de satisfação/insatisfação do empregado com as prioridades axiológicas da organização, nos seis tipos motivacionais de valores. O uso desse tipo de instrumento para estudo de valores é uma das abordagens, entre as identificadas nesta revisão da literatura, usadas para avaliação dos valores organizacionais. Algumas outras estratégias para avaliação de valores organizacionais são as seguintes:

a) Análise de documentos da organização, tais como relatórios, revistas, organogramas, material de divulgação interna, normas escritas etc. É uma abordagem qualitativa e normalmente realizada sem um modelo ou estrutura axiológica de referência (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Essa abordagem é utilizada, principalmente, nos estudos sobre cultura organizacional e permite apenas identificar os valores adotados pela organização ou o nível axiológico ideal, já que os valores estabelecidos no papel podem não ser os realmente praticados pela organização.

b) Utilização da média dos valores pessoais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais (SEGO; HUI; LAW, 1997 apud OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Segundo Oliveira e Tamayo (2004) a grande inconveniência dessa abordagem é que o resultado obtido não expressa, de forma adequada, os valores da organização devido à existência de possível incongruência entre os valores pessoais dos empregados e os valores organizacionais.

c) Utilização da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados em sua empresa. Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 293), ao utilizar a “percepção dos empregados é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos, envolvidos internamente no processo coletivo, para identificar as prioridades axiológicas da organização.” Considera-se que os empregados têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam na sua organização e essa percepção, seja ela correta ou incorreta, influencia o seu comportamento (SEGO et al., 1997 apud TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). É possível subdividir essa abordagem em dois grupos. O primeiro deles realiza a avaliação de forma quantitativa, por meio da análise estatística de respostas a questionários objetivos; no Brasil, destacam-se o desenvolvimento e a utilização de três instrumentos com esse objetivo: a Escala de Valores Organizacionais (TAMAYO; GONDIM, 1996 apud OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), o Inventário de Valores Organizacionais (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000), e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Os dois últimos utilizam, respectivamente, a estrutura dos valores culturais e pessoais de Schwartz (1999). O segundo grupo utiliza a construção de mapas cognitivos a partir de entrevistas e reuniões com empregados, gerentes e empresários, individualmente ou em pequenos grupos (VAN REKOM; VAN RIEL; WIRENGA, 2006).

d) Análise das ações dos indivíduos no dia-a-dia organizacional. O método é proposto por Van Rekom, Van Riel e Wirenga (2006) para avaliar o que denominam de *core values* ou *central values*, definidos como “princípios centrais e duradouros da organização” (VAN REKOM; VAN RIEL; WIRENGA, 2006, p. 175) que se manifestam no comportamento diário de seus membros. Mas esses autores também consideram que a avaliação desses valores é dificultada pela contradição existente nos *espoused “truism”*, ou seja, nas crenças disseminadas mas com pouco significado concreto para as ações dos empregados. Por isso, propõem uma identificação desses valores a partir da construção de mapas causais que são “mapas cognitivos que identificam relações de causalidade revelando a dinâmica do sistema de argumentação” (BASTOS, 2002, p. 70). A técnica consiste em entrevistas estruturadas, cujo ponto de partida são as ações concretas do indivíduo no trabalho. O resultado das

entrevistas é usado para a construção de redes de causalidades que, por sua vez, conduzem aos valores mais internalizados que orientam as ações dos membros da organização. Van Rekom, Van Riel e Wirenga (2006) não se guiam, portanto, por uma estrutura axiológica definida, mas comparam os resultados encontrados com as listas de valores propostas por Rockeach e Schwartz (1973, 1972 apud VAN REKOM; VAN RIEL; WIRENGA, 2006). Embora tenham encontrado similaridades entre os resultados obtidos e as listas citadas, Van Rekon, Van Riel e Wirenga (2006) consideram que o método proposto por eles conduz a valores mais específicos da organização, com significado naquele contexto, não se reduzindo a um subconjunto de uma lista padronizada. Comparam também os resultados com o método de Bernstein (1986 apud VAN REKOM; VAN RIEL; WIRENGA, 2006) que identifica, em sua pesquisa, valores da organização com base nas oito primeiras citações do corpo gerencial, comprovando a existência de diferenças entre os valores presentes na ideologia da direção e aqueles identificados pelo método proposto.

Em resumo, destaca-se aqui que a importância dos valores organizacionais para a sobrevivência da organização é reconhecida nos diversos estudos avaliados, tanto naqueles cujo objetivo é desvendar a cultura organizacional, quanto nos que focam, especificamente, o estudo de valores mas reconhecem sua íntima relação com o tema cultural. As duas correntes ressaltam a hierarquização dos valores e, principalmente, preocupam-se em distinguir os dois níveis de análise, seja como “real” e “ideal ou desejado”, “valores adotados” e “pressupostos básicos”, *core values* ou *espoused “truism”*, de forma a distinguir os valores que realmente orientam e guiam a organização daqueles que expressam apenas as suas aspirações. Quanto ao método, as avaliações quantitativas são realizadas pela aplicação dos instrumentos orientados para mapear o real ou ideal, e a diferença de escores obtida é denominada descompensação axiológica. Nos inventários realizados de forma qualitativa, o que irá permitir a classificação dos valores levantados nos dois níveis serão os procedimentos adotados e as fontes de informação utilizadas.

O objetivo da revisão de literatura sobre socialização e valores organizacionais foi cumprido nos capítulos 2 e 3 e, portanto, estão lançadas as bases para a problematização do objeto, a construção do modelo de análise, a delimitação das estratégias de pesquisa, o desenvolvimento da coleta de informação e a especificação dos procedimentos de campo. Assim, no próximo capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos adotados.

4 MÉTODO

A efetividade de ações consiste em uma importante ferramenta utilizada pelas instituições para aferir se estão alcançando os resultados esperados. Portanto, o conceito de efetividade reflete a relação entre os resultados e os objetivos propostos (VIEIRA; MOREIRA, 2003).

Ao revisar a literatura, vários aspectos relacionados à efetividade da socialização foram evidenciados, porém, constatou-se que não existe um único critério de avaliação, mas diversos caminhos que podem subsidiar a definição de método para esse fim, atendendo a objetivos específicos. Entre os objetivos propostos pela Petrobras ao implantar o Programa Trainees estão a disseminação de valores e a integração do novo empregado.

Ao incluir “disseminar valores nos novos empregados” entre os objetivos do Programa Trainees, a Petrobras busca promover o alinhamento da sua força de trabalho à sua cultura, objetivos e políticas (PETROBRAS, 2004). Para vários pesquisadores de socialização organizacional, se esse alinhamento é conseguido, a socialização pode ser considerada efetiva, pois os indicadores de comprometimento, lealdade, produtividade e baixo nível de rotatividade são positivos (AUTRY; WHEELER, 2005; CABLE; PARSONS, 2001; MOTTA; VASCONCELOS; WOOD JR, 1993). Da mesma forma, Chao et al. (1994) definiram que a efetividade da socialização pode ser determinada pelo sucesso na aprendizagem do conteúdo da socialização, e que os valores são o conteúdo de maior efeito sobre as atividades e atitudes dos novatos. Sendo assim, sob o ponto de vista da empresa, a comprovação de que os valores e comportamentos esperados foram aprendidos pelos novatos é uma demonstração da efetividade do programa.

A avaliação do sentimento de integração pelo próprio empregado é, também, um indicador que permite verificar a efetividade do programa. O sentimento de ajuste, segundo os trabalhos de Kozlowski et al. e de Kristof (1995, 1996 apud CABLE; PARSONS, 2001), é que faz com que os indicadores normalmente monitorados pela empresa sejam positivos. Ainda segundo esses autores, se o novato se considera integrado é porque um bom ajustamento existe e, desta forma, este é também um indicador que avalia o sucesso do processo de socialização sob o ponto de vista do participante, alinhando o critério adotado à proposta de Anakwe e Greenhaus (1999), que definiram a efetividade da socialização como o critério que avalia o sucesso do programa organizacional e do indivíduo.

Portanto, a efetividade do Programa Trainee da Petrobras é, nesta dissertação, avaliada por meio da percepção da aprendizagem dos valores organizacionais e do sentimento de integração dos trainees. O critério de avaliação adotado mostra-se coerente com o conceito de efetividade – uma vez que relaciona objetivos e resultados – e, também, com a literatura revisada de socialização organizacional.

A avaliação do Programa Trainees Petrobras 2004 – 2005 quanto à sua efetividade em disseminar valores e comportamentos da Empresa e em propiciar a integração dos novos empregados é o objetivo geral desta pesquisa. Para alcançá-lo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever os valores adotados e os comportamentos esperados definidos pela Petrobras em seu Plano Estratégico;
- b) avaliar a disseminação desses valores e comportamentos na Empresa;
- c) analisar o Programa Trainees Petrobras;
- d) avaliar a congruência entre os valores adotados e os percebidos pelos novos empregados;
- e) analisar a influência da duração e do tipo de curso no sentimento de integração do novo empregado.

A Figura 5 apresenta o modelo de análise usado. A estrutura desse modelo tem como base o Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004) e a proposta de Kraimer (1997), apresentados no capítulo 2.

O modelo integra fatores contextuais, fatores de socialização e os resultados do processo, e está fundamentado nos estudos apresentados na revisão da literatura exposta em capítulos anteriores. Seus principais fundamentos são os seguintes:

- a) os valores e pressupostos básicos da organização, assim como sua estrutura, tamanho e tipo de trabalho são fatores que determinam o tipo de processo de socialização a ser adotado (SCHEIN, 1968, VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; ASHFORTH; SAKS; LEE, 1998);

Desta forma definiu-se o pressuposto P1:

Pressuposto P1: a Petrobras, devido à sua estrutura, tamanho, tipo de trabalho, valores e estratégias, adota processos de socialização estruturados, com táticas institucionalizadas segundo tipologia de Jones (1986).

- b) o resultado do processo de socialização é fortemente influenciado pelas táticas de socialização adotadas (JONES, 1986; ASHFORTH; SAKS, 1996; ASHFORTH; SAKS;

LEE, 1998; KING; XIA, 2001; CABLE; PARSONS, 2001; COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2002; AUTRY; WHEELER, 2005);

c) os fatores de socialização predizem a busca de informação para reduzir a incerteza e desenvolver a aprendizagem, gerando os resultados imediatos do processo (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; BORGES; ALBUQUERQUE, 2004).

d) a informação transmitida por meio dos diferentes programas e processos informais é o conteúdo da socialização, e o quanto o novo empregado é bem-sucedido na aprendizagem é o que determina a efetividade da socialização (ANAKWE; GREENHAUS, 1999);

e) o conhecimento dos valores organizacionais está positivamente relacionado com os indicadores de ajuste do indivíduo na organização (CHAO et al., 1994).

f) teorias e pesquisas empíricas, relatadas no capítulo 2, demonstram que a aprendizagem dos valores e a postura de conformidade, ou seja, a aceitação dos valores e normas, serão facilitadas pela adoção de práticas institucionalizadas, segundo o modelo de Jones (1986).

Os itens b, c, d, e e f dão suporte, portanto, ao pressuposto P2:

Pressuposto P2: *Existe congruência entre os valores e comportamentos percebidos pelos novos empregados, após a participação no Programa Trainees Petrobras, e os valores e comportamentos definidos no Planejamento Estratégico da Empresa.*

g) táticas institucionalizadas são mais efetivas para o ajuste do indivíduo (JONES, 1986; ASHFORTH; SAKS, 1996; ASHFORTH; SAKS; LEE, 1998; KING; XIA, 2001; CABLE; PARSONS, 2001; COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2002; AUTRY; WHEELER, 2005).

h) o grau com que o indivíduo acredita estar ajustado à organização, ou seja, a percepção subjetiva do ajustamento pessoa-organização considera que um bom ajustamento existe desde que seja “percebido como tal” (KOZLOWSKI et al, 1995; KRISTOF, 1996 apud CABLE; PARSONS, 2001).

i) pesquisas também comprovaram que o conhecimento, pelos indivíduos, dos valores organizacionais está positivamente relacionado com o envolvimento na carreira, adaptabilidade e satisfação no trabalho (CHAO et al., 1994).

Sendo assim, com base em g, h e i, definiu-se o pressuposto P3:

Pressuposto P3: *Após a participação no Programa Trainees Petrobras o novo empregado sente-se integrado à Organização.*

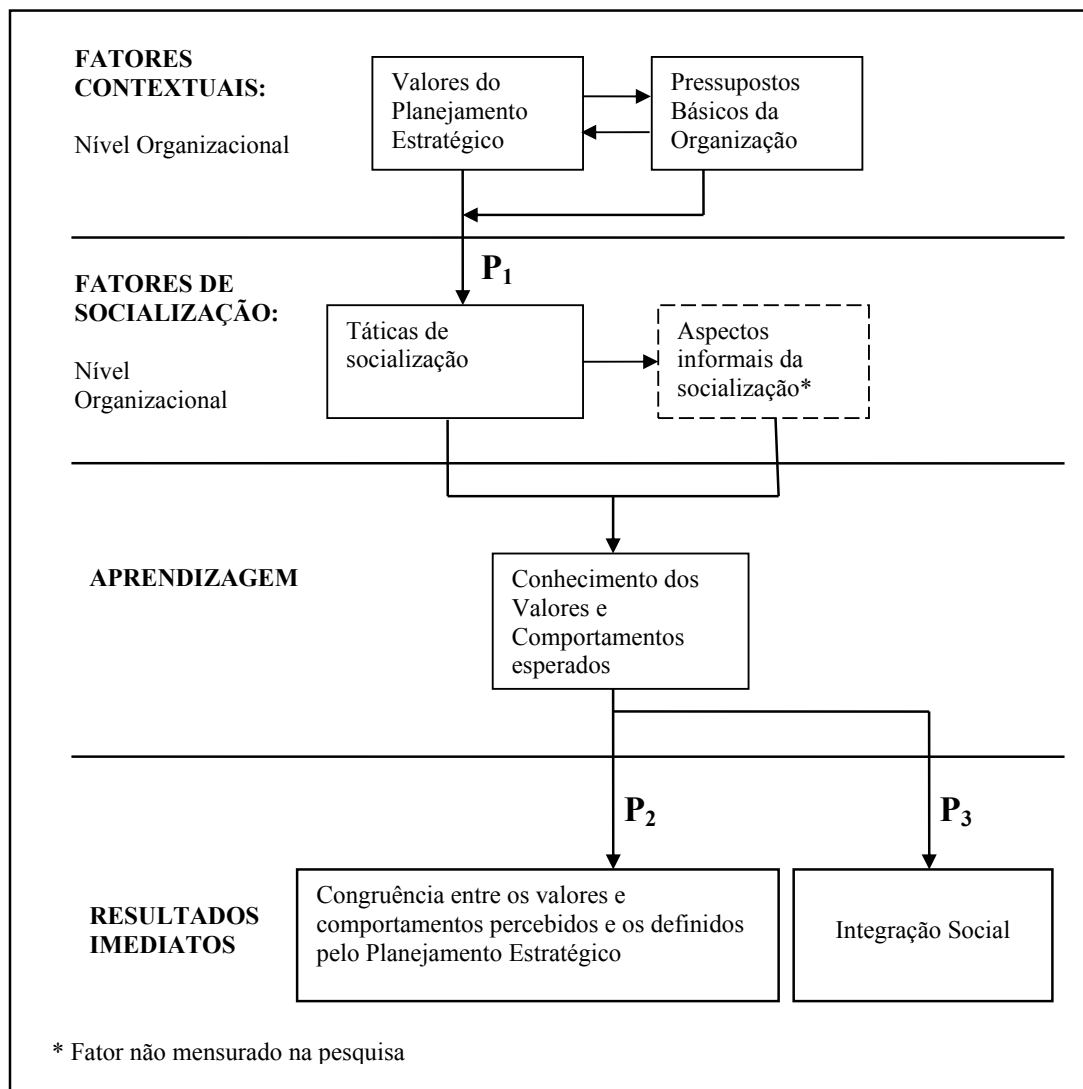


Figura 5 - Modelo de análise

4.1 PROCEDIMENTO

Dados para este estudo foram coletados no período 2004 – 2005, especificamente pelo acompanhamento das diversas turmas admitidas no Programa Trainees Petrobras em 2004 e que concluíram o treinamento em 2005. O procedimento pode ser resumido em 4 etapas relacionadas, cada uma delas com os 4 níveis do modelo de análise:

ETAPA 1 - Avaliação dos fatores contextuais: as estratégias, estrutura, valores e comportamentos da Petrobras foram verificados mediante análise de documentos, tais como relatórios, material de divulgação, normas e manuais. Essa etapa objetivou: a) verificação da influência do contexto na escolha do tipo de processo de socialização; b) construção da lista

de valores e comportamentos usada como base para comparação com os valores percebidos pelos novatos. Conforme apresentado no capítulo 3, esse método de levantamento de valores permite apenas identificar o nível axiológico ideal. Sendo assim, verificou-se, também, o grau de disseminação desses valores entre os empregados da Petrobras, por meio da análise dos dados da pesquisa de ambiência realizada sistematicamente pela Empresa. Esses dois levantamentos possibilitaram a comparação entre os “valores adotados” (nível ideal ou desejado) e aqueles que realmente são percebidos, pelos empregados, como praticados pela organização (nível real). Os resultados dessa etapa são apresentados no capítulo 5 desta dissertação.

ETAPA 2 - Avaliação dos fatores de socialização: as táticas de socialização também foram investigadas mediante análise documental. Utilizando documentos referentes ao planejamento e execução do Programa Trainees Petrobras 2004 -2005, procurou-se verificar os tipos de táticas de socialização adotadas pela Petrobras. O capítulo 6 apresenta os dados levantados nessa etapa.

ETAPA 3 – Aprendizagem: para verificar o conhecimento dos valores e comportamentos esperados pelos novos empregados, adotou-se o método de mapas cognitivos construídos a partir das respostas a questionário com questões abertas. Pelo uso de mapas cognitivos, que são a representação dos modelos mentais construídos pelos indivíduos a partir das suas interações e aprendizagens em domínio específico (BASTOS, 2002), realizou-se um levantamento dos valores e comportamentos de forma qualitativa, sem estrutura axiológica definida, evitando-se indução de respostas por valores citados no instrumento de pesquisa, à exemplo do que sugerem Van Rekom, Van Riel e Wirenga (2006). Essa abordagem, descrita no capítulo 3, resulta no levantamento de valores no nível real, ou seja, aqueles que são percebidos como realmente praticados pela empresa. A base teórica foi utilizada para categorização dos valores constantes dos mapas cognitivos, os quais são apresentados no capítulo 7, juntamente com os demais resultados da investigação.

ETAPA 4 – Resultados imediatos: a congruência entre os valores e comportamentos percebidos pelos novatos e os adotados pela Empresa foi verificada pela comparação entre os mapas cognitivos e os valores e comportamentos que orientam a postura profissional da força de trabalho da Petrobras listados na etapa 1.

O sentimento de integração foi avaliado a partir de nota atribuída, pelo participante, numa escala de 1 a 10 e de comentários justificando a nota atribuída. A influência da duração e do tipo de curso na avaliação do sentimento de integração foi verificada pela análise estatística dos dados.

4.2 QUESTIONÁRIO

O questionário (APÊNDICE A) foi elaborado com três questões relacionadas aos pressupostos da pesquisa. As duas primeiras questões, abertas, solicitaram aos *trainees* que evocassem tudo o que lhes viesse ao pensamento a respeito dos valores e da postura profissional do empregado da Petrobras. Também lhes foi solicitado que as idéias fossem registradas na ordem de evocação. A terceira questão procurou avaliar o sentimento de integração do novo empregado a partir da pontuação em uma escala de 1 a 10 (mais próximo a 10, maior o sentimento de integração) e os motivos que determinaram a nota dada.

Antes das questões principais, solicitou-se a identificação do Curso de Formação do respondente e informação sobre a existência de vínculo anterior como empregado do Sistema Petrobras.

O questionário foi aplicado na turma 2 de Engenharia de Petróleo 2003/2004 e não foram encontrados problemas com o instrumento. Foram obtidas 29 respostas nessa pesquisa piloto.

4.3 COLETA DE DADOS E AMOSTRA

Os questionários foram distribuídos em sala de aula, na última semana do curso, e recolhidos antes da ida para o novo local de trabalho. Evitou-se, desta forma, a “contaminação” das respostas por experiências posteriores ao curso. Como pode ser verificado na Tabela 1, no período pesquisado (2004 -2005) ocorreram 17 turmas de cursos de formação de curta, média e longa duração, totalizando 693 participantes. Foram recebidos 250 questionários respondidos, 20 dos quais identificados como empregados Petrobras³ e que foram excluídos da amostra final.

³ Empregados Petrobras em cargos de nível médio podem participar do Programa Trainees (após concurso externo) para ascensão na carreira como profissional de nível superior. Eventualmente, profissionais de outros cargos também participam, visando novas colocações.

Tabela 1 – Proporção de respondentes, por curso de formação, no universo pesquisado

CURSO/TURMA	DURAÇÃO		PARTICIPANTES		RESPONDENTES (1)	
	MESES	CATEGORIA	TOTAL	%	TOTAL	%
ADMINISTRADOR - Turma 3	7,7	CURTA	33	4,8%	0	0,0%
ADMINISTRADOR - Turma 4	7,7	CURTA	33	4,8%	0	0,0%
ANALISTA DE PESQUISA OPERACIONAL -Turma 1	5,8	CURTA	2	0,3%	0	0,0%
ECONOMISTA - Turma 3	5,8	CURTA	36	5,2%	20	8,7%
ENGENHEIRO NAVAL - Turma 2	6,7	CURTA	28	4,0%	15	6,5%
GEÓLOGO - Turma 3	7,5	CURTA	31	4,5%	22	9,6%
		Sub Total	163	23,5%	57	24,8%
ANALISTA DE TRANSPORTE MARITIMO - Turma 1	8,8	MÉDIA	15	2,2%	2	0,8%
ANALISTA DE SISTEMAS - Turma 8	10,0	MÉDIA	37	5,3%	14	6,1%
ANALISTA DE SISTEMAS - Turma 9	10,0	MÉDIA	37	5,3%	14	6,1%
CONTADOR - Turma 4	10,5	MÉDIA	39	5,6%	0	0,0%
ENGENHEIRO ELÉTRICO - Turma 3	10,4	MÉDIA	40	5,8%	2	0,9%
ENGENHEIRO ELETRÔNICO - Turma 3	10,2	MÉDIA	37	5,3%	33	14,3%
ENGENHEIRO MECÂNICO - Turma 4	11,6	MÉDIA	60	8,7%	0	0,0%
QUÍMICO DE PETRÓLEO - Turma 3	9,7	MÉDIA	16	2,3%	14	6,1%
		Sub Total	281	40,5%	93	34,3%
ANALISTA DE COMÉRCIO E SUPRIMENTO - Turma 2	12,9	LONGA	16	2,3%	0	0,0%
ENGENHEIRO DE PETRÓLEO - Turma 3	12,0	LONGA	168	24,2%	94	40,9%
ENGENHEIRO DE PROCESSAMENTO - Turma 4	12,5	LONGA	65	9,4%	0	0,0%
		Sub Total	249	35,9%	94	40,9%
		Total Geral	693	100,0%	230	100,0%

Fonte: PETROBRAS, 2005b

(1) Excluindo os empregados Petrobras.

O número de respondentes constitui uma amostra estatisticamente significativa para a população considerada. Como pode ser visto na Tabela 2, a amostra tem uma distribuição aproximadamente proporcional a cada um dos estratos “participantes em cursos de curta, média e longa duração”. O tamanho da amostra foi avaliado conforme o método utilizado pela estimativa da proporção (p) de uma população finita e de dimensão conhecida em amostragem sem reposição (OLIVEIRA, 2004). Para o cálculo, foram considerados os parâmetros estimados na amostra piloto, nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%.

Tabela 2 - Tamanho da amostra: total e proporcional por estrato

	CALCULADO		RESPONDENTES	
Tamanho da amostra	204		230	
Alocação proporcional por estrato				
Curta	48	23,5%	57	24,8%
Média	83	40,5%	79	34,3%
Longa	73	35,9%	97	42,2%

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados será conduzida em três etapas: mapeamento dos valores e comportamentos, comparação entre a percepção dos *trainees* e os valores e comportamentos declarados pela Petrobras, e avaliação do sentimento de integração. Os itens a seguir descrevem os procedimentos adotados para cada uma dessas etapas.

4.4.1 Mapeamento dos Valores e Comportamentos

Todas as respostas dos questionários foram digitadas em Planilha eletrônica Microsoft Excel, obtendo-se uma listagem facilmente ordenável por tipo de curso, vínculo anterior, ou não, com a Petrobras, e pelas respostas de cada questão que foram então categorizadas. A categorização foi realizada pela classificação analógica e progressiva das citações, sem um sistema de categorias previamente definido (BARDIN, [197-?]). Embora o questionário não tenha sido elaborado com uma estrutura axiológica definida, a categorização das evocações dos *trainees* foi orientada pelo quadro de valores e comportamento descritos no Plano Estratégico da Petrobras, visando que as categorias refletissem o objetivo da investigação e estivessem relacionadas com o quadro teórico do estudo. A frequência da ocorrência de citações em cada categoria foi computada, o que corresponde ao postulado de que a importância da categoria aumenta com a frequência de sua aparição. A força de cada categoria foi calculada pela média aritmética da ordem em que apareceu a citação entre todos os sujeitos que mencionaram a idéia. A contagem da frequência e a média da ordem de evocação foram realizadas pelo uso da ferramenta Relatório de Tabela e gráficos dinâmicos da planilha Microsoft Excel.

A partir da frequência e força das categorias, foram construídos os mapas cognitivos para valores e para comportamentos esperados da força de trabalho Petrobras, usando a ferramenta Assistente de Gráficos da planilha Microsoft Excel. As categorias mapeadas foram classificadas em três núcleos: *vital*, que inclui as idéias mais fortes e frequentes; *periférico*, reunindo as idéias menos fortes e frequentes; e *relevante*, incluindo as idéias intermediárias

entre o núcleo vital e o periférico. Esta classificação foi a usada por Schein (1968) para discutir os resultados do processo de socialização.

4.4.2 Comparação entre a Percepção dos *Trainees* e os Valores e Comportamentos da Petrobras

A verificação da congruência entre a percepção dos *trainees* acerca dos valores e comportamentos e aqueles declarados pela Empresa, foi realizada pela comparação dos mapas cognitivos construídos e do conjunto de idéias de cada categoria, exatamente como descritas pelos respondentes, com o Quadro de Valores e Comportamentos esperados para a força de trabalho da Petrobras.

4.4.3 Avaliação do Sentimento de Integração

A distribuição de freqüência das notas foi realizada usando as seguintes categorias: *baixo sentimento de integração*, para notas entre 1 a 5, significando que o novo empregado não se sente totalmente integrado à Empresa; *médio sentimento de integração*, para a faixa de valores de 6 a 8, incluindo aqueles que se consideram integrados mas fizeram alguma ressalva; e *alto sentimento de integração*, notas 9 e 10, caracterizando o novato que se sente integrado. Estas categorias foram estabelecidas a partir da pesquisa piloto, considerando a distribuição de freqüência dos dados e os motivos relatados para justificar a nota atribuída (PEREIRA; PERSSON, 2005).

A análise estatística, para verificação da influência da duração e do tipo do curso na avaliação do sentimento de integração, foi realizada com ajuda do *software* Statistica. Utilizaram-se testes para comparação das proporções de respondentes, em cada categoria, por duração, análise da variância (ANOVA), e teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para comparação das médias e medianas por duração e tipo de curso.

O conteúdo das experiências relatadas como importantes para determinar a avaliação do sentimento de integração foi categorizado sem um sistema prévio de categorias, usando a freqüência como regra de enumeração (BARDIN, [197-?]).

5 VALORES E COMPORTAMENTOS DA PETROBRAS

Líder em petróleo e gás do Brasil, a Petrobras é uma sociedade anônima de capital aberto, controlada pelo Governo Federal. A companhia atua de forma integrada nos segmentos de exploração, produção, refino, transporte, distribuição e comercialização de petróleo e derivados, produtos petroquímicos, gás natural e energia. Hoje, é a 14ª maior empresa de petróleo do mundo, no *ranking* da *Petroleum Intelligence Weekly*. (PETROBRAS, 2006a).

Criada em outubro de 1953 pela Lei nº 2004 que instituiu o monopólio da União sobre as atividades da indústria de petróleo, a Petrobras iniciou suas atividades com o acervo recebido do antigo Conselho Nacional do Petróleo (CNP). Atualmente, é considerada a maior empresa brasileira de acordo com os parâmetros usados pelas publicações econômico-financeiras, mesmo tendo deixado de ser a detentora do monopólio do setor desde a abertura de todos os seus segmentos à competição, em 1997. O Quadro 8 apresenta dados que mostram o crescimento extraordinário da Empresa desde 1953 até 2005.

Principais indicadores	1953 (criação da Empresa) (1)	2005 (2)
Acionistas		170 mil
Exploração		64 sondas de perfuração (42 marítimas)
Reservas	15 milhões de barris	14,9 bilhões de óleo equivalente (boe)
Poços produtores		14.061 (1258 marítimos)
Produção diária	2.700 barris por dia (bpd) de óleo	1.847 mil barris por dia (bpd) de óleo e LGN e 370 mil barris de óleo equivalente por dia (boed) de Gás Natural
Refinarias	Refinaria de Mataripe processando 5.000 bpd e Refinaria de Cubatão em fase de montagem	16 Refinarias processando 1.839 mil bpd
Dutos		30.343 km
Frota de Navios	20 petroleiros	125 (50 de propriedade da Petrobras)
Postos		6933 ativos (763 próprios)
Fertilizantes	Fábrica de Cubatão em construção	3 fábricas em operação
Número de empregados		53.993
Consumo de derivados no país	137.000 bpd	1.527.983 bpd (3)

Quadro 8 – Indicadores do crescimento da Petrobras

Fontes: (1) PETROBRAS, 2006b ; (2) PETROBRAS, 2006a ;
(3) AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, [2000].

Os dados desse Quadro englobam todo o Sistema Petrobras, ou seja, a *holding*, as subsidiárias e as unidades fora do país. Originalmente operando apenas no Brasil, hoje a Empresa se internacionalizou e atua em 21 países. Realiza operações de exploração e de

produção de petróleo e gás, e de distribuição de derivados na Argentina, Bolívia, Colômbia, Equador, Peru, Paraguai, Uruguai, Venezuela, México, Estados Unidos, Angola, Guiné Equatorial, Nigéria, Tanzânia, Irã e Líbia. Em busca de oportunidades de negócio, mantém escritórios de representação comercial no Chile, China, Cingapura, Inglaterra e Japão (PETROBRAS, 2006a).

5.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O direcionamento estratégico da Petrobras vem evoluindo desde a década de 50. Enquanto permaneceu como detentora do monopólio da União, a missão da Empresa foi assegurar o abastecimento nacional de derivados. Perseguindo a realização de tal missão, ela procurou adequar-se aos cenários nacional e internacional, superando desafios e formatando estratégias para tanto, o que está representado resumidamente no Quadro 9.

DÉCADA	DESAFIO	ESTRATÉGIA
Década de 50	Criar e implantar a Petrobras	Formar pessoas para a base de conhecimento da indústria
Década de 60	Tornar-se auto-suficiente em derivados de petróleo	Implantar a indústria de refino no País
Década de 70	Minimizar a vulnerabilidade do País em relação a fontes externas de suprimento e ao equilíbrio do balanço de pagamentos	Incrementar a capacidade de refino, terminais e dutos, iniciando a exploração e produção de óleo <i>offshore</i> .
Década de 80	Produzir 500 mil barris por dia	Desenvolver tecnologia e produzir petróleo em águas profundas
Década de 90	Desenvolver a produção das descobertas de campos gigantes em águas profundas	Produzir petróleo na Bacia de Campos e adequar as refinarias para processar petróleo pesado

Quadro 9 – Evolução estratégica da Petrobras

Fonte: PETROBRAS, [1999]

Com a abertura do mercado brasileiro a outras empresas, a Companhia se preparou para a concorrência, revisando suas estratégias, reajustando o foco de seus negócios, identificando possibilidades de parcerias com os mais importantes participantes do setor de energia. Nesse contexto, a Empresa busca o crescimento no Brasil e no exterior, com o maior retorno possível aos seus acionistas, preparando-se para tornar-se uma corporação internacional de energia.

Procurando se preparar para enfrentar o novo contexto competitivo, a Petrobras concebeu o Plano Estratégico 2000 - 2010, o qual estabeleceu as diretrizes de negócio e de

gestão para nortear suas atividades até 2010. O Plano, elaborado em 1999, foi revisado em 2001 com detalhamento para 2002 – 2006. Em resposta às mudanças que ocorrem, em ritmo cada vez mais acelerado, na economia mundial e na indústria de energia em particular, em maio de 2004 foi lançado o Plano Estratégico Petrobras 2015. A visão, missão, valores e comportamentos desses planos são os itens aqui destacados por serem eles os mais importantes para a pesquisa realizada.

5.1.1 Missão e Visão

O Quadro 10 apresenta a visão e a missão da Petrobras nas versões de outubro de 2001 e maio de 2004, por serem estas as que correspondem ao período da realização da pesquisa.

Plano Estratégico 2000 -2010 (revisão de outubro 2001)	Plano Estratégico 2015 (maio 2004)
MISSÃO 2010	MISSÃO 2015
“Atuar de forma rentável nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, tanto no mercado nacional quanto no internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do País.”	“Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.”
VISÃO 2010	VISÃO 2015
“A Petrobras será uma empresa de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, liberdade de atuação de uma corporação internacional, e foco na rentabilidade e responsabilidade social.”	“A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental.”

Quadro 10 – Missão e visão da Petrobras

Fontes: PETROBRAS, 2001, 2004.

A versão da missão 2010 reforça a necessidade de a Empresa aparecer no cenário nacional e internacional como uma empresa que, apesar de estatal, atuará dentro dos princípios do mercado. Daí a forma redundante: “atuar de forma rentável” e “considerando os interesses dos seus acionistas”. Essa redundância foi retirada na versão de 2004. Da mesma forma, a frase “liberdade de atuação de uma corporação internacional”, da Visão 2010, que reafirma independência da gestão do negócio, foi suprimida na versão 2015.

De fato, a Petrobras tem conseguido a confiança de acionistas e investidores, evidenciada pelo desempenho das suas ações que registraram, em 2005, crescente volume

financeiro médio diário, pelo lançamento de ações na bolsa de Nova York, e pela conquista, também em 2005, do grau de investimento da agência *Moody's Investor Service*, para sua dívida em moeda local, quatro níveis acima da classificação do risco soberano brasileiro (PETROBRAS, 2006a).

A diferença marcante entre as duas versões de plano estratégico em análise é a ênfase em segurança, meio ambiente e responsabilidade social do plano estratégico 2015; pela redação da missão na versão de 2004, infere-se que essas questões encontram-se no mesmo nível de importância da rentabilidade. Muitas ações têm sido implantadas na Empresa que demonstram esse seu compromisso, reforçado pela adesão ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), o qual abrange temas como combate à corrupção, condições de trabalho, direitos humanos e proteção do meio ambiente.

5.1.2 Valores e Comportamento

Conforme o Plano Estratégico 2000 - 2010 (PETROBRAS, [1999], p. 15) “a realização da missão da Petrobras exigirá a integração de sua estratégia com os valores de sua organização e a adoção de comportamentos alinhados com a visão para a próxima década.” Portanto, foram definidos valores e comportamentos que, segundo a revisão de outubro de 2001, “refletem sua moderna vocação empresarial” e devem ser incorporados “aos seus valores e comportamentos de empresa pioneira da atividade de petróleo” (PETROBRAS, 2001). Como não existem diferenças entre as versões publicadas em 2001 e em 2004, a Figura 6, a seguir, apresenta a Visão 2015.

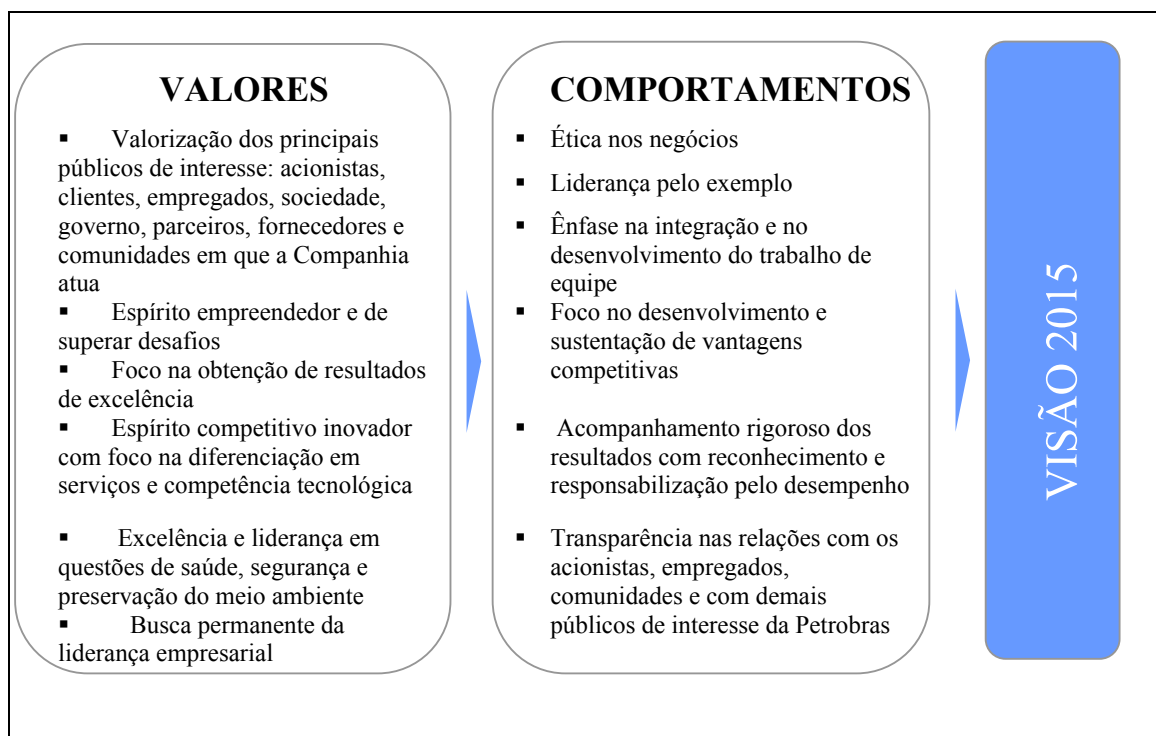


Figura 6 – Valores e Comportamentos que orientam a postura profissional da força de trabalho da Petrobras

Fonte: PETROBRAS, 2004

Desde 2000, a Petrobras vem monitorando a percepção dos empregados quanto aos valores e comportamentos definidos no planejamento estratégico. Esse monitoramento ocorre durante a pesquisa de ambiência organizacional que é realizada anualmente, *on-line*, por meio de questionário com questões fechadas que englobam variáveis agrupadas em 3 dimensões: *clima*, *cultura* e *comprometimento*. A dimensão *comprometimento* começou a ser pesquisada em 2003, substituindo a dimensão *condições de mudança*, anteriormente pesquisada. Em 2005 a dimensão cultura deixou de ser pesquisada.

Duas variáveis são usadas para a avaliação da dimensão *cultura organizacional*: *comportamento*, com 12 itens (em 2002 foram 11 itens) e *valores*, com 16 itens. As questões da dimensão *comportamento* são apresentadas na forma assertiva para concordância com uma escala de 1 a 5, com os resultados convertidos para escala de zero a 100. Na parte da pesquisa dedicada aos *valores* corporativos utiliza-se uma escala de intensidade crescente de 1 a 5, cujos resultados são também convertidos, posteriormente, para uma escala crescente de zero a 100. (PETROBRAS, 2003b).

Os itens que compõem a variável *comportamento* abordam o nível de aderência dos empregados aos comportamentos estabelecidos, no Plano Estratégico, como desejáveis para o

desenvolvimento da Companhia. A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos, em ordem decrescente, com base no ano de 2004. O número do item representa a ordem em que este aparece no questionário de pesquisa.

Tabela 3 – Nível de aderência dos empregados aos comportamentos estabelecidos no Planejamento Estratégico

ITENS	ANO			
	2002	2003	2004	
9	A Petrobras atua com foco no desenvolvimento e sustentação de suas vantagens competitivas. (Ex.: Liderança em águas profundas, elevação da qualidade de produtos e serviços, etc.)	80%	87%	88%
11	Na minha Gerência são adotadas práticas para preservar o meio ambiente.	79%	82%	83%
10	Na minha Gerência são adotadas práticas para garantir a segurança no ambiente de trabalho.	78%	81%	82%
8	As atividades da Petrobras são realizadas de forma ética.	66%	76%	79%
6	A minha Gerência trabalha de modo integrado com as outras áreas da Companhia.	69%	72%	75%
5	O meu gerente imediato estimula a realização do trabalho em equipe.	66%	71%	75%
1	Na minha Gerência existe um acompanhamento rigoroso dos resultados.	69%	73%	74%
4	A relação da Petrobras com as comunidades e demais públicos de interesse é transparente.	58%	68%	72%
12	A Petrobras promove um processo permanente de negociação com os representantes da força de trabalho.	-	64%	69%
7	Meu Gerente imediato é um exemplo a ser seguido	61%	65%	69%
2	A relação da Petrobras com os acionistas é transparente.	58%	66%	69%
3	A relação da Petrobras com os empregados é transparente.	40%	58%	63%
	MÉDIA	66%	72%	75%

Fontes: PETROBRAS, 2003a, 2003b, 2005a.

Em 2000, primeiro ano em que esses itens foram avaliados, a média para a variável *comportamento* foi 62%. Observa-se uma tendência crescente a cada ano⁴, em todos os itens, do nível de aderência dos empregados aos comportamentos esperados. Essa tendência pode indicar consolidação das mudanças implementadas e o alcance das metas e objetivos propostos com o novo direcionamento estratégico. Dos 6 itens com pontuação abaixo da média obtida, maior atenção deve ser dada ao fato de que quatro deles (2, 3, 4 e 12) dizem respeito à relação da Empresa com os públicos de interesse, sendo o mais baixo deles o do relacionamento com os empregados. Os níveis mais altos de aderência aos comportamentos esperados foram os referentes à atuação com foco no desenvolvimento e sustentação das vantagens competitivas da Companhia, seguidos da preservação do meio ambiente e da garantia da segurança no ambiente de trabalho.

⁴ Em 2001 a pesquisa de ambiência não foi realizada.

A variável *valores* é pesquisada em duas perspectivas: *prática dos valores* (P), que avalia, segundo a percepção dos empregados, o nível em que a Petrobras pratica os valores propostos no Plano Estratégico da Empresa, e *grau de importância* (I), que avalia o nível de importância atribuído, pelos empregados, a esses valores. Analisando os resultados obtidos (TABELA 4), observa-se, também, uma tendência crescente ao longo do período 2002 – 2004, o que pode indicar a progressiva incorporação dos valores propostos pelo Planejamento Estratégico.

Tabela 4 – Importância atribuída e prática dos valores estabelecidos no Planejamento Estratégico.

	ITENS	PERSPECTIVA	ANO		
			2002	2003	2004
13	A Petrobras valoriza as relações com seus acionistas.	P	76%	79%	82%
		I	77%	80%	81%
14	A Petrobras valoriza as relações com os seus clientes.	P	79%	82%	85%
		I	90%	91%	91%
15	A Petrobras valoriza as relações com os seus empregados.	P	44%	59%	66%
		I	90%	92%	93%
16	A Petrobras valoriza as relações com o Governo.	P	89%	87%	89%
		I	72%	81%	83%
17	A Petrobras valoriza as relações com as comunidades em que atua.	P	75%	78%	82%
		I	88%	89%	90%
18	A Petrobras valoriza as relações com a sociedade.	P	74%	79%	83%
		I	88%	90%	90%
19	A Petrobras valoriza as relações com seus parceiros.	P	78%	79%	82%
		I	81%	84%	86%
20	A Petrobras valoriza as relações com seus fornecedores.	P	75%	77%	79%
		I	82%	84%	86%
21	A Petrobras valoriza a competitividade com base na inovação e no aprimoramento de sua competência tecnológica.	P	80%	84%	86%
		I	91%	92%	93%
22	A Petrobras valoriza a competitividade com base na inovação e na diferenciação em serviços.	P	73%	78%	81%
		I	86%	88%	90%
23	A Petrobras busca a excelência em questões de saúde, segurança e preservação do meio-ambiente.	P	78%	82%	84%
		I	94%	95%	95%
24	A Petrobras deseja ser lucrativa em todas as suas atividades comerciais.	P	84%	86%	87%
		I	91%	91%	92%
25	A Petrobras valoriza o espírito empreendedor e de superar desafios.	P	77%	82%	84%
		I	91%	93%	93%
26	A Petrobras valoriza a obtenção de resultados de excelência.	P	80%	84%	86%
		I	90%	92%	93%
27	A Petrobras está buscando ter liderança empresarial.	P	80%	84%	86%
		I	90%	91%	92%
28	A Petrobras valoriza a segurança de suas informações.	P	65%	73%	77%
		I	92%	93%	94%
MÉDIA		P	75%	80%	82%
		I	87%	89%	90%

Fontes: PETROBRAS, 2003a, 2003b, 2005a.

Os resultados para *grau de importância* (I) indicam que os empregados da Petrobras consideram relevantes os valores propostos no novo direcionamento estratégico da Companhia. Observam-se valores médios anuais acima de 87% e, também, baixa dispersão: em 2002, o grau de importância atribuído variou de 72 a 90%, em 2003, de 80 a 95%, e em 2004 a faixa foi de 81 a 95%.

Os dois itens com mais baixa pontuação (itens 13 e 16) referem-se à valorização das relações com o governo e com os acionistas. Considerando que o maior acionista da empresa é o governo, existe coerência nas respostas. Pode-se especular que o empregado não acha tão importante a relação com o governo, apesar de saber que ele é o maior acionista, que deseja menor interferência das ações governamentais na gestão da Empresa e que, portanto, a Petrobras tenha maior independência para definições que afetem diretamente a força de trabalho. São bem conhecidas intervenções do Governo quanto a aumento salarial, contratação e dispensa de pessoal, etc. Também reforça essa inferência o fato de que o item 16, referente à valorização das relações com o Governo por parte da Petrobras, seja o mais praticado (GRÁFICO 1), caracterizando o único caso em que, segundo a percepção dos empregados, um valor é mais praticado na Empresa do que importante para os empregados.

O Gráfico 1 relaciona as perspectivas *grau de importância* e *prática dos valores*, e foi construído a partir das médias do período 2002-2004. As linhas traçadas, a partir das médias globais de cada perspectiva, dividem os itens da variável *valores* em quatro categorias, permitindo uma análise mais acurada.

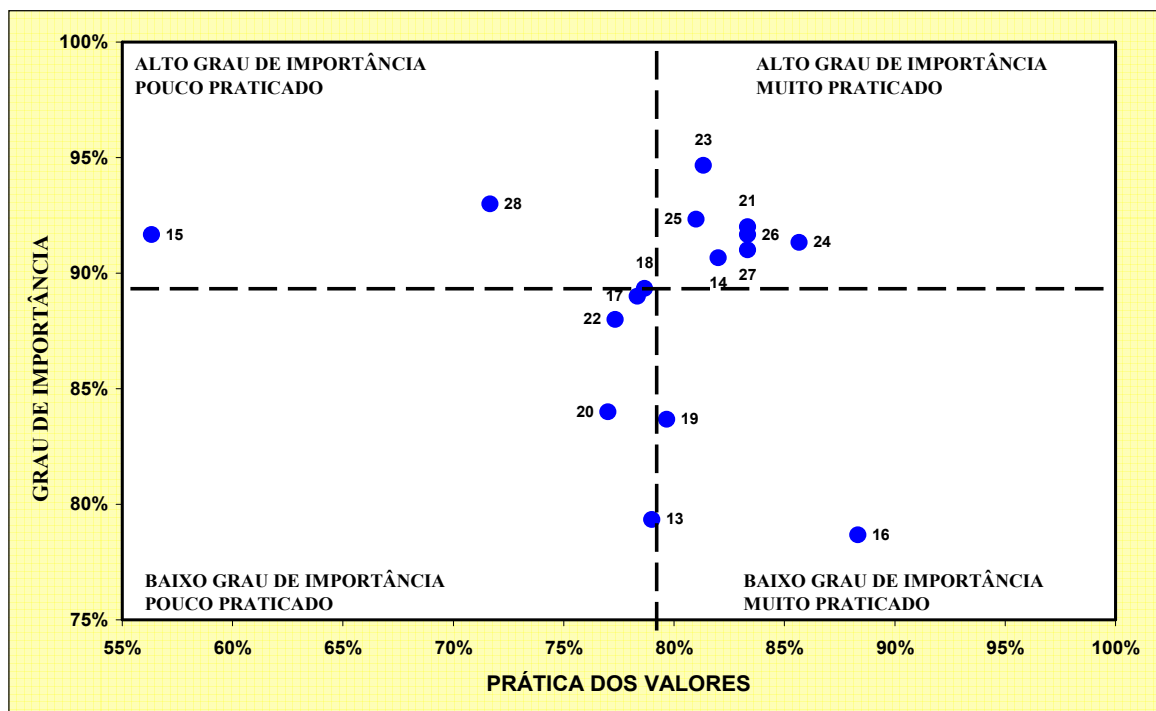


Gráfico 1 – Grau de importância e prática dos valores pelos empregados da Petrobras

Nota: Elaborado a partir dos dados obtidos em documentos da Petrobras (2003a, 2003b, 2005a)

O item 15, referente à valorização da relação com os empregados, foi considerado o menos praticado pela Petrobras e é, também, o que apresentou a maior diferença entre prática e importância. Considerando os três anos, a média dos escores para a prática desse valor foi de 56% enquanto que o *grau de importância* atribuído foi de 92%, portanto, uma diferença de 35%. Essa constatação reforça as observações e análises anteriormente feitas para as variáveis *comportamento* e *grau de importância*. Embora reconhecendo que esta questão requer uma análise mais aprofundada, analisando outros resultados da Pesquisa de Ambiência, como o Índice da Satisfação do Empregado (ISE), é possível verificar que existem variáveis, como *remuneração*, e *reconhecimento e recompensa* (os menores escores de satisfação), que devem estar contribuindo com a pontuação baixa para a valorização da relação com o empregado. O ISE calculado com base na média das 9 variáveis corporativas do Clima, incluídas na pesquisa, é uma medida de satisfação dos empregados em relação à Empresa. A Tabela 5 apresenta o resultado desse indicador para o período pesquisado.

Tabela 5 – Índice de Satisfação do Empregado da Petrobras

ITEM	ANO		
	2002	2003	2004
Relação com o trabalho	77%	82%	83%
Espírito de equipe	68%	77%	78%
Saúde e Segurança na Empresa	70%	74%	75%
Liderança	67%	70%	71%
Comunicação	62%	71%	73%
Treinamento e Desenvolvimento	63%	66%	67%
Benefícios	57%	68%	70%
Reconhecimento e recompensa	52%	54%	63%
Remuneração	42%	51%	51%
ISE (Índice de Satisfação do Empregado)	62%	68%	70%

Fontes: PETROBRAS, 2003a, 2003b, 2005a.

A segunda menor pontuação quanto à prática pela Empresa foi a do item 28, que trata da segurança da informação. Prática empresarial relevante em um regime de livre concorrência, pode-se inferir que esse aspecto não tenha sido considerado tão importante devido ao longo período em que a Empresa permaneceu monopolista. Hoje, existem muitas ações (técnicas e motivacionais) em andamento na Empresa visando garantir a segurança de informação e, de fato, o aumento da pontuação ao longo do período (de 65% em 2002 para 77% em 2004) conduz à conclusão de que essas medidas têm sido eficazes.

Os itens enquadrados na categoria *alto grau de importância e muito praticado* refletem a compreensão, pelos empregados, da Missão e Visão, assim como dos seus principais pilares de sustentação. Os itens 23 e 24 traduzem as expressões, da Missão 2015, *atuar de forma segura e rentável e responsabilidade ambiental*. O item 14 refere-se ao cliente, também citado na Missão, e o item 27 destaca a busca da liderança empresarial, conforme explicitado na Visão 2015 que estabelece como meta da empresa alcançar a liderança na América Latina. Para tanto, a Empresa deve obter resultados de excelência (item 26), ser empreendedora e superar desafios (item 25), e valorizar a competitividade, a inovação e a competência tecnológica (item 21).

Menos importantes e/ou praticados em menor escala comparativamente aos itens anteriores (pois os escores estão muito próximos das linhas médias), estão os itens 13, 17, 18, 19 e 20 referentes à relação com os públicos de interesse, excetuando os clientes, reforçando achados anteriores. A diferenciação em serviço (item 22) foi também considerada nessa categoria, talvez por ser a Petrobras vendedora de *commodities* e não, intrinsecamente, uma prestadora de serviço.

Em resumo, a Petrobras estabeleceu uma agenda de mudanças com o seu Planejamento Estratégico para 2000 – 2010. A partir da definição de uma nova Missão e Visão, procurou incorporar novos valores e comportamentos para facilitar a consecução dos seus objetivos. Os resultados, encontrados mediante monitoramento pela pesquisa de ambiência organizacional, indicam o reconhecimento e a disseminação desses valores e comportamentos entre os empregados da Petrobras. Contudo, não se considera que todos esses valores possam ser indicados como pressupostos básicos, mas apenas aqueles enquadrados pelos empregados como *muito importantes e muito praticados*.

Finalmente, é importante ressaltar a estratégia da Petrobras, desde o início da sua implantação na década de 50, de “formar pessoas para a base de conhecimento da indústria” (PETROBRAS, [1999]) (QUADRO 9), a qual orientou a definição de programas de formação que possibilitassem ao empregado assumir o seu papel, tal como o atual Programa Trainees, analisado no próximo capítulo.

6 O PROGRAMA TRAINEES PETROBRAS

A grande diversidade e a complexidade das atividades de uma indústria de petróleo, como a Petrobras, requerem profissionais adequadamente especializados, com formação direcionada e aprofundada em diversas áreas específicas. Desde a sua criação, nos primórdios do desenvolvimento da indústria petrolífera no Brasil, a Companhia investe na qualificação do seu corpo técnico por meio dos cursos de formação e aperfeiçoamento. Os programas intensivos de formação técnica, para os novos profissionais, são apontados como grandes responsáveis pelo sucesso da Empresa e considerados importantes ainda nos dias atuais (CALDAS, 2005).

A Petrobras passou 11 anos sem admitir novos empregados. Como consequência, o efetivo da empresa reduziu-se de cerca de 60.000 empregados, em 1989, para 32.000, em 2001 (O PERFIL..., 2004). Essa tendência de redução foi revertida a partir da revisão do Planejamento Estratégico, em 2001, com a definição das políticas corporativas para recursos humanos, entre as quais a de “adequar efetivos às estratégias e objetivos do negócio” (PETROBRAS, 2001). Esse é o contexto em que surge o Programa Trainees, considerado como “um processo adequado de introdução de novos profissionais na empresa, pois mais do que selecionar e preparar os profissionais para uma atuação mais imediata e completa do ponto de vista técnico, os preparam para se adequarem à nova cultura e aos novos valores da Empresa” (PETROBRAS, 2002a, p.1). Portanto, o Programa Trainees Petrobras é a versão atual e ampliada dos tradicionais cursos de formação.

Normalmente, considera-se *trainee* aquele profissional recém-formado ou com até dois ou três anos de experiência profissional, recém-admitido na empresa para ocupar uma posição de Profissional Júnior. Na Petrobras, no entanto, devido à sua condição de empresa estatal em que uma série de premissas legais devem ser respeitadas, são admitidos profissionais com mais tempo de experiência e, ainda, profissionais da própria Companhia que, participando de processos seletivos públicos, se inserem no programa em busca de novas posições na Empresa.

As diretrizes para admissão de pessoal na Petrobras estão de acordo com o Artigo 37, inciso II da Constituição Federal, vigente desde 5/10/1988, e sua contratação está condicionada à sua participação e aprovação em processo público de seleção. Todo brasileiro nato ou naturalizado, desde que preencha as condições requeridas, pode ingressar no quadro de pessoal da Companhia, não havendo nenhuma restrição, inclusive quanto a candidatos

portadores de deficiência, desde que possam realizar as atividades inerentes ao cargo que estejam pleiteando.

Os requisitos, cargos e vagas são definidos em editais publicados no Diário Oficial da União, em jornais de grande circulação e no *site* da Petrobras. Os candidatos aprovados na primeira etapa, constituída de provas escritas de caráter eliminatório e classificatório, são convocados para as etapas seguintes - comprovação de requisitos, exames médicos, avaliação psicológica e levantamento sociofuncional -, observado o número de vagas existentes. Aqueles apenas classificados nas provas escritas permanecem em cadastro e poderão ser chamados, conforme a ordem classificatória final, caso surja nova necessidade de preenchimento de vagas. O cadastro tem prazo de validade de um ano, a contar da data de publicação do edital de homologação do resultado, podendo ser prorrogado uma única vez, por igual período, segundo as necessidades e conveniência da Petrobras.

Os profissionais selecionados nos concursos públicos para cargos de nível superior são admitidos para participar do Programa Trainees que

[...] tem ainda a característica importante de dar continuidade ao processo seletivo, ou seja, enquanto participa deste, o profissional é avaliado sob algumas perspectivas fundamentais à PETROBRAS e, como consequência, poderá ser qualificado como um profissional de talento ou até mesmo desqualificado e, então, desligado do quadro de funcionários da Companhia por não atender às exigências básicas. A avaliação dos participantes ocorre durante todo o programa, tanto sob o ponto de vista técnico quanto comportamental (habilidades e atitudes). (PETROBRAS, 2002a, p.4).

O novo empregado é lotado, inicialmente, na Universidade Petrobras, órgão diretamente ligado à Gerência Executiva de Recursos Humanos, principal responsável pelo Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) da Companhia. A Universidade Petrobras é composta por cinco escolas, englobando as áreas de Exploração e Produção, Abastecimento, Gás e Energia, Engenharia e Tecnologias, e Gestão de Negócios, cada uma delas com uma equipe de profissionais que atuam como docentes e/ou coordenadores didáticos em tempo integral e, também, como consultores internos para a Empresa. Além das escolas, existem duas coordenações: uma para a Área Internacional e outra para o Programa de Formação. Conta, também, com um Campus Virtual, de ensino a distância. A infra-estrutura física das escolas é oferecida pelos campi Rio/São Paulo e Salvador/Taquipe, que dispõem de salas e equipamentos para a realização das atividades de treinamento. (PETROBRAS, 2006c.)

6.1 ESTRUTURA DO PROGRAMA

Quatro dimensões de aprendizagem compõem a estrutura básica do Programa: Dimensão Institucional, Dimensão de Negócios, Dimensão Técnica e Dimensão Vivencial. Essas dimensões “são interdependentes e por todas elas permeiam questões essenciais como o estilo de gestão, a cultura e os valores da Companhia” (PETROBRAS, 2002a, p.4). e constituem-se por cursos e/ou atividades modulares. Em função das diferentes necessidades de complementação de conhecimento para cada cargo, a duração dessas dimensões é variável (QUADRO 11), dividindo-se em longa, média e curta duração. Há, também, projetos sem complementação técnica para os cargos que não requerem qualquer conhecimento específico adicional ao existente no mercado.

TIPO DE PROJETO	CARGOS TÍPICOS POR PROJETO	DIMENSÕES INSTITUCIONAL E GESTÃO DE NEGÓCIOS	DIMENSÃO TÉCNICA	DIMENSÃO VIVENCIAL	TOTAL
Longa Duração	Eng. de Petróleo Eng. de Processamento Analista de Comércio e Suprimento	1 mês	7 meses	4 meses	12 meses
Média Duração	Geofísico Geólogo Analista de Sistema		5 meses	3 meses	9 meses (1)
Curta Duração	Administrador Economista Contador		3 meses	2 meses	6 meses
Sem complementação técnica	Médico Enfermeiro etc.		não há	não há	1 mês

Quadro 11 – Duração típica do Programa Trainees por cargo

Fonte: PETROBRAS, 2002a

(1) O período da dimensão vivencial pode ser aumentado em até 3 meses para Geólogo e Geofísico.

As atividades da Dimensão Institucional são as primeiras a serem realizadas, pois têm o objetivo de apresentar a Companhia aos novos profissionais. Em seguida, ocorrem os cursos da Dimensão Gestão de Negócios, cujo objetivo é introduzir conceitos básicos dessa área, fundamentais para a formação dos novos profissionais. Essas duas etapas são comuns a todos os participantes do Programa Trainees Petrobras, os quais são organizados em turmas, independentemente de sua formação ou do cargo que virão a ocupar na Companhia.

As dimensões Técnica e Vivencial, realizadas em seguida, são específicas para cada cargo, e, portanto, os profissionais são agrupados de acordo com os cargos que irão ocupar. Essas dimensões podem ocorrer de forma alternada, com a parte vivencial no meio do

período, complementando o conhecimento teórico e prático e vice-versa, ou a parte prática pode ocorrer ao final do período teórico.

O principal objetivo da Dimensão Institucional é a inserção do profissional no negócio, na cultura e nas práticas da Empresa. Essa dimensão é constituída por três módulos: Admissão, Ambientação e Organização. O módulo Admissão é o ponto de partida do Programa, e sua abertura e coordenação são feitas diretamente pelo Gerente da Universidade Corporativa. Nessa fase, antes da assinatura do contrato de trabalho, o candidato é informado sobre seus direitos, deveres, compromissos, perspectivas e sobre a programação que deverá cumprir durante sua trajetória inicial na Petrobras. Trata-se, portanto, de um processo de contratação mútua de compromissos. As palestras do módulo Ambientação são ministradas por Executivos da Empresa e enfocam o negócio da Petrobras, sua organização, seu modelo de gestão e suas políticas. São conteúdos típicos desse módulo:

- a) Petrobras – Uma Visão Integrada
- b) Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente
- c) Política de Recursos Humanos
- d) O Negócio Exploração e Produção
- e) O Negócio Abastecimento
- f) O Negócio Internacional
- g) O Negócio Gás e Energia

O módulo Organização objetiva orientar os participantes do Programa quanto às práticas e rotinas de trabalho adotadas pela Companhia, a saber:

- a) História da Petrobras
- b) Noções de tecnologia relacionada aos negócios
- c) Tecnologia da Informação (aplicativos de acesso e uso cotidiano; segurança da informação)
- d) Comunicação (principais meios de comunicação da Companhia)
- e) Segurança e Saúde no trabalho
- f) Gestão de Recursos Humanos

Destacam-se dois temas que constituem 26% da carga horária do módulo Organização. O primeiro é a Gestão de RH, onde são abordados a Pesquisa de Ambiência, o Código de Ética e a Avaliação de Desempenho. O outro é uma dinâmica, com 6 horas de

duração (maior carga horária entre os temas discutidos), sobre os Valores e Comportamentos tendo como base o Plano Estratégico.

A Dimensão Gestão de Negócios visa a proporcionar conhecimentos atualizados dos processos dessa área, fundamentais ao desempenho de futuras funções na Empresa, assim como desenvolver comportamentos, habilidades e atitudes desejadas para o profissional Petrobras em relação às competências para o negócio. Os temas relacionam-se ao contexto atual da Empresa e a suas estratégias de internacionalização, de crescimento, de rentabilidade e de responsabilidade social, o que vincula o treinamento à Missão e à Visão da Companhia. Compreende uma visão conceitual e aplicada e aborda, entre outros temas, Política e Estratégia Empresarial, Gestão de Pessoas, de Tecnologia, de Empreendimentos, de *Marketing*, de Logística, da Informação, de Finanças e Custos, assim como Legislação aplicada ao negócio e ao Desempenho Empresarial.

Complementar a formação com as técnicas e disciplinas inerentes às atividades da Petrobras, é o principal objetivo da Dimensão Técnica. Cada cargo tem sua necessidade de complementação específica, exigindo, portanto, abordagens e durações diferentes. A cada programa é analisada a distribuição dos profissionais segundo a demanda das Unidades Operacionais, e identificadas as disciplinas que deverão ser mais enfatizadas durante os cursos. A Dimensão Técnica é subdividida em períodos menores nos quais um conjunto de disciplinas é ministrado. Existe uma progressão do mais simples para o mais complexo, e a passagem de um período para o outro se dá por avaliação do profissional, principalmente por meio de provas escritas. A definição dos objetivos e dos conteúdos didáticos a serem abordados é feita por um Comitê Técnico, constituído por representantes das principais áreas de Negócio e coordenado pelo Coordenador Didático do curso. Esse Comitê tem também a função de ajudar na distribuição dos treinandos no período Vivencial e na escolha para preenchimento das vagas ao final do curso.

A dimensão Vivencial tem seu principal vínculo com a Dimensão Técnica, pois se constitui, essencialmente, de estágios e visitas técnicas relacionadas com os cursos daquela dimensão. Objetiva a complementação dos conhecimentos teórico-conceituais providos pelas demais dimensões. Cada *trainee* ou grupo de *trainees*, durante o processo de estágio ou visita técnica, é orientado por um tutor, ou seja, por um profissional experiente na Unidade Operacional, que se responsabiliza por ele sob todos os aspectos, desde o seu desenvolvimento técnico e comportamental, até os aspectos de segurança e saúde no trabalho.

O processo de avaliação de desempenho do treinando considera três aspectos principais: freqüência, avaliação da aprendizagem durante os módulos realizados e

desempenho no estágio técnico. O desligamento do participante poderá ocorrer caso o mesmo não atenda aos critérios estabelecidos:

a) frequência: número de faltas, não justificadas, superior a 5% da carga horária total do período determina o desligamento imediato do participante. Quando as faltas, justificadas ou não, ultrapassam 10% da carga horária total do período, o Gerente da Universidade Corporativa decidirá sobre a permanência do participante no Programa;

b) avaliação da aprendizagem: obtenção de média final, em cada disciplina, inferior a 5,0 (cinco) e/ou média ponderada do período inferior a 6,0 (seis);

c) desempenho no estágio: obtenção de 2 (dois) conceitos “insuficientes”.

Além dessas situações, o participante também poderá ser desligado, em qualquer momento do Programa, se infringir o Código de Ética da Petrobras ou o Regime Disciplinar (PETROBRAS, [2002b]).

A lotação do empregado, ao final do Programa, é definida de acordo com as vagas disponíveis e mediante os seguintes critérios, em ordem decrescente de importância: a) necessidade da Companhia; b) avaliação de aprendizagem; c) preferência pessoal em relação ao tipo de atividade e local.

A descrição da política de admissão e do programa de formação da Petrobras confirmam o treinamento intensivo utilizado para a preparação dos novatos, principalmente sob o ponto de vista técnico. O item a seguir apresenta a análise desse processo de socialização sob o ponto de vista da teoria de socialização organizacional, revisada e exposta no capítulo 2.

6.2 TÁTICAS DE SOCIALIZAÇÃO DO PROGRAMA TRAINEES PETROBRAS

A Petrobras é uma empresa de grande porte, com uma estrutura mecanicista, e desenvolve atividades de risco e com alto grau de especialização. Desde sua fundação, a Empresa tem feito consideráveis investimentos e esforços no processo de recrutamento, seleção e treinamento específico, estruturando cuidadosamente a entrada de seus novos empregados. Esta constatação reflete exatamente o estudo de Ashforth, Saks e Lee (1998), o qual comprovou que empresas com características semelhantes às da Petrobras estabelecem programas bem estruturados de socialização, com práticas institucionalizadas, não só visando

à proteção contra o risco da não efetividade do processo de socialização mas, também, porque tendem a reproduzir o *status quo* e a favorecer o controle sobre atitudes e comportamentos dos empregados.

O Programa Trainees Petrobras pode ser enquadrado como um processo de socialização institucionalizado segundo modelo de Jones (1986). É um processo *formal*, uma vez que os cursos de formação são estruturados especificamente para os novatos que são segregados nos campi da Universidade Petrobras durante a maior parte do treinamento, tendo sua condição claramente explicitada pela denominação de *trainee* em seus crachás. É um processo *coletivo*, tendo em vista que um grande número de treinandos são recrutados e treinados para a mesma função, cujos conteúdos são claramente especificados. O Programa tem etapas bem definidas e *seqüenciadas*, assim como as disciplinas da Dimensão Técnica são estruturadas numa progressão do mais simples para o mais complexo. O novo empregado tem conhecimento prévio do tempo e dos passos envolvidos no processo de socialização, assim como sabe que seu desenvolvimento será considerado “normal” ao obter a nota necessária, a cada período, para a sua continuação no Programa, o que caracteriza o processo como de prática *fixa*. Os professores e tutores são, em sua grande maioria, profissionais que têm a mesma função para a qual o novato está sendo treinado e, portanto, servem como modelos, o que faz com que o Programa seja considerado um processo *em série*. Finalmente, o Programa não visa destruir a identidade do novo empregado e sim tirar vantagem de suas habilidades, o que está claramente expresso em um de seus objetivos: “ampliar o potencial profissional e agregar valor ao desempenho dos participantes” (PETROBRAS, 2002a, p.3). Em função disso, pode-se considerar que o processo é mais *por investidura*, apesar do rígido processo de avaliação, que não deixa de ser uma provação de iniciação ou um pagamento de tributo para o novato ser plenamente aceito, o que o aproxima também da categoria *por despojamento*.

Finalmente, a “festa de formatura” pode ser entendida como um ritual de passagem de “membro provisório” a “membro permanente” do ciclo da Dimensão de Inclusão, como descrito no modelo de Van Maanen e Schein (1979). É um momento simbólico, em que a Empresa reconhece, pela emissão do certificado do curso, o mérito do novato de pertencer aos seus quadros.

Confirma-se, portanto, o pressuposto P1 quanto ao processo de socialização usado pela Petrobras. Ao adotar práticas institucionalizadas segundo a tipologia de Jones (1986), essa Empresa espera garantir o rápido ajuste de seus novos empregados à organização assim como uma postura de conformidade dos mesmos. Isto está explícito em um dos objetivos do

Programa: “avaliar a adequação do perfil dos participantes ao perfil desejado pela empresa” (PETROBRAS, 2002a, p.3), assim como na afirmação de que o Programa “objetiva a capacitação em competências complementares de formação, técnicas e de gestão, e disseminar valores nos novos empregados” (PETROBRAS, [2001?]).

Outros dois objetivos estabelecidos para o Programa poderiam levar à suposição de que o resultado esperado seria a *postura de inovação*, a saber: “Desenvolver capacidade crítica para a análise, acompanhamento e aprimoramento dos processos, das metodologias e instrumentos de gestão” e “Estimular o desenvolvimento da postura de empreendedor no exercício das funções técnicas e/ou executivas, visando a inovação e a formação de uma cultura de resultados” (PETROBRAS, 2002a, p.3). Considerando que as práticas de socialização empregadas são claramente enquadradas como institucionalizadas, conforme Jones (1986), pode-se inferir que existe uma contradição entre esses objetivos, tanto em relação aos outros objetivos (que visam à postura de conformidade), quanto entre a aspiração e o método empregado para alcançá-la. Avaliando os objetivos do Programa pelo modelo proposto por Van Maanen e Schein (1979), infere-se que *inovação de conteúdo* seria a real aspiração dessa Empresa quanto ao resultado do seu processo de socialização. Mesmo que as práticas adotadas estivessem de acordo com essa direção, isso não representaria um problema para essa pesquisa que visa, principalmente, avaliar a apreensão de valores e comportamentos pelos novos empregados, pois, segundo os autores citados, na *inovação de conteúdo* não há questionamento das normas tradicionais e sim dos meios para atingir os objetivos.

A evidência do uso de táticas de socialização institucionalizadas, por si só, não é suficiente para assegurar que o objetivo de transformar o *trainee* em “petroleiro” foi alcançado, conforme ressaltado na revisão bibliográfica deste trabalho. Em vista disso, o próximo capítulo vai focalizar conteúdos da socialização, especificamente os valores aprendidos durante o período de treinamento, permitindo a avaliação dos resultados do processo.

7 CONTEÚDO E RESULTADOS DA SOCIALIZAÇÃO: VALORES, COMPORTAMENTOS E SENTIMENTO DE INTEGRAÇÃO

O conhecimento dos valores e dos comportamentos esperados da força de trabalho, e a avaliação do sentimento de integração pelos participantes do Programa Trainees Petrobras 2004 - 2005 são apresentados nas duas primeiras partes deste capítulo, as quais também incluem a análise da congruência entre o que foi aprendido pelos novatos e as declarações constantes no plano estratégico da Empresa sobre tais valores e comportamentos. Na terceira e última parte é feita a discussão dos resultados, possibilitando a avaliação dos pressupostos da pesquisa.

7.1 CONHECIMENTO DOS VALORES E COMPORTAMENTOS ESPERADOS

Com o propósito de expor de modo mais claro os resultados sobre a aprendizagem do conteúdo do processo de socialização, apresentam-se, separadamente, as percepções dos *trainees* sobre os valores e sobre os comportamentos, a partir dos mapas cognitivos construídos com as categorias em que foram reunidas as citações dos respondentes da pesquisa. À medida que são expostas, as evocações dos entrevistados são comparadas às declarações dos valores adotados e dos comportamentos esperados pela Empresa em seu plano estratégico, já discutidas no capítulo 5 desta dissertação. Apresenta-se, também, a comparação dos resultados encontrados entre os entrevistados dos diferentes cursos.

7.1.1 Percepção dos Valores da Petrobras pelos *Trainees*

Os entrevistados fizeram 1292 evocações em resposta à questão acerca dos valores da Petrobras. Desse total de citações, 54 (4,2%) foram consideradas respostas não adequadas à questão formulada por não refletirem valores, mas a imagem que o empregado tem da Empresa. Como questões de imagem não estão relacionadas com o quadro teórico do estudo,

essas evocações foram excluídas do mapa cognitivo de valores, optando-se por apresentá-las no Apêndice B.

O mapa cognitivo, construído a partir das evocações dos novos empregados referentes aos valores da Petrobras (GRÁFICO 2), mostra três agrupamentos de pontos distintos em função da frequência e força (média da ordem de aparição) da idéia, denominados, segundo proposta de Schein (1968), como núcleo vital (maior frequência e força), núcleo periférico (menor frequência e força) e núcleo dos valores relevantes (intermediário entre os núcleos vital e periférico).

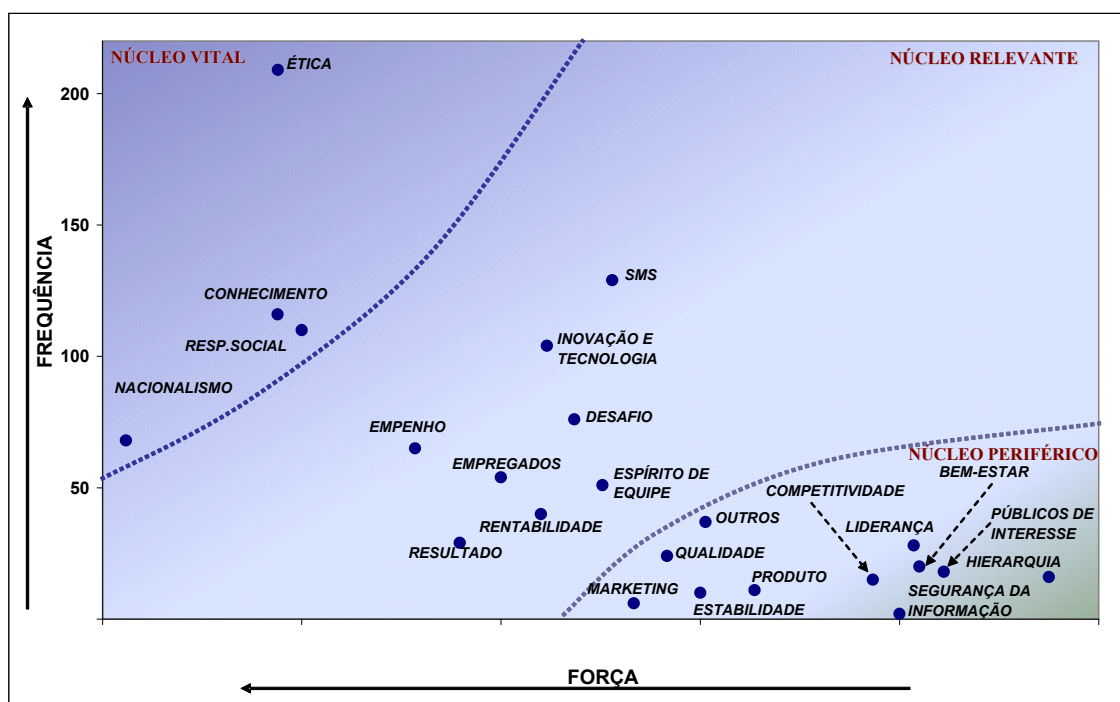


Gráfico 2 – Mapa cognitivo: Valores da Petrobras segundo participantes do Programa Trainees 2004 -2005

Segundo os *trainees* entrevistados, os valores vitais para a Petrobras são *Ética*, *Nacionalismo*, *Conhecimento* e *Responsabilidade Social*. As idéias evocadas pelos novos empregados são apresentadas no Quadro 12, exatamente como descritas por eles, para cada uma das categorias de valores enquadrados nesse núcleo. Facilita-se, desta forma, a compreensão do significado da categoria, assim como a comparação com as declarações da Petrobras para valores adotados e comportamentos esperados pela sua força de trabalho.

CATEGORIA	EVOCAÇÕES
ÉTICA	Ética; Compromisso com a ética; Ética como princípio (conduta ética); Ética profissional; Ética e transparência; Transparência.
	Consciência dos princípios éticos; Consciência; Correção; Honra; Honestidade; Integridade; Justiça; Lealdade; Legalidade; Moral; Dignidade; Seriedade; Sinceridade; Respeito; Respeito ao próximo; Respeito às diferenças; Respeito às pessoas; Confiança.
	Compromisso; Responsabilidade; Responsabilidade (imagem nacional).
CONHECIMENTO	Conhecimento(s); Conhecimento contínuo; Conhecimento técnico e tecnológico; Técnica; Ciência.
	Competência; Competência técnica; Capacitação; Capacitação técnica; Grande valor à capacitação; Habilidade
	Corpo técnico de boa qualidade; Excelência profissional; Excelência técnica; Experiência; Formação; Capacidade; Grande capacidade dos seus funcionários; Profissionalismo; Qualidade do corpo técnico; Talentos.
	Aprendizagem; Aprendizado contínuo; Aperfeiçoamento; Crescimento contínuo (aprendizagem e experiência); Educação; Estudo.
	Treinamento; Treinamento de pessoal; Investimento em capacitação profissional; Capacitação dos empregados; Desenvolvimento de recursos humanos.
NACIONALISMO	Brasil; Nação brasileira; Brasilidade; Nacionalidade; Nacionalismo; Patriotismo; Identificação com o País.
	Comprometimento com o crescimento do país; Crescimento do país; Compromisso com o desenvolvimento da nação; Desenvolvimento da nação; Desenvolvimento do Brasil; Investimento no Brasil; Responsabilidade com o país; Abastecimento do país.
	Estratégia nacional; Integração nacional; Riqueza nacional; Soberania.
RESPONSABILIDADE SOCIAL	Responsabilidade social; Social; Valores sociais; Responsabilidade social e ecológica; Responsabilidade social e ambiental.
	Empresa socialmente responsável; Papel social; Ação social; Atuação social; Preocupação social; Preocupação com as questões sociais; Participação social Comprometimento social e ambiental; Compromisso/comprometimento com a sociedade; Compromisso social.
	Programas sociais; Projetos sociais; Assistencialismo; Projetos sociais e esportivos; Esporte.
	Incentivo cultural; Apoio cultural; Incentivo à arte e cultura; Investe em programas culturais; Incentivo ao esporte e cultura; Valorização da cultura; Cidadania.

Quadro 12 – Conjunto de idéias das categorias de valores do núcleo vital

Ética, a categoria mais freqüente, aparece oficialmente declarada como um comportamento esperado para a força de trabalho conforme registrado na Figura 6 e já comentado no capítulo 5 desta dissertação. O conjunto de idéias dessa categoria indica a valorização de princípios éticos e inclui, também, a visão de transparência nas relações, apregoada pela Empresa. As idéias que apareceram com mais força compõem a categoria *Nacionalismo*. O compromisso com o desenvolvimento do Brasil está explícito na Missão da Petrobras (QUADRO 10) e esse comprometimento foi claramente descrito pelos respondentes que demonstraram, também, uma percepção da importância estratégica da Empresa para a nação brasileira.

Responsabilidade Social também está explicitamente declarada na Missão da Petrobras e, como já foi relatado no capítulo 5, ações concretas nessa área e o seu reconhecimento internacional como empresa socialmente responsável, confirmam essa categoria como um valor vital para a Petrobras, o que foi percebido pelos novos empregados. Apenas a categoria *Conhecimento* não foi encontrada nos documentos consultados como um valor oficialmente declarado pela Empresa. O conteúdo dessa categoria, denota percepção da valorização da qualificação dos recursos humanos pelos respondentes.

Os conteúdos das oito categorias que compõem o núcleo relevante são similares a referências encontradas nos documentos que indicam valores e comportamentos da Petrobras, conforme considerado no capítulo 5 desta dissertação. Sete categorias estão explicitamente referenciadas na figura dos Valores e Comportamentos (FIGURA 6): *Segurança, Meio ambiente, Saúde (SMS), Inovação e Tecnologia, Desafio e Empregados* estão declarados como valores adotados; *Espírito de Equipe, Empenho e Resultados* são similares às declarações de comportamentos esperados. A valorização da *Rentabilidade* aparece na frase “Atuar de forma segura e rentável,” da missão da Empresa de acordo com o Quadro 10, também no capítulo 5.

O Quadro 13 apresenta o conjunto de idéias que compõem as categorias similares aos valores. O conteúdo da categoria *SMS* reflete a declaração da Empresa, com ênfase no comprometimento com o meio ambiente. Estratificando-se as citações da categoria *SMS* observa-se que 49% delas referem-se ao meio ambiente, 31%, à segurança, 10 %, ao conjunto *SMS* e 10 %, à saúde ocupacional. A valorização do “espírito empreendedor e de superar desafios”, como descrito na figura dos Valores e Comportamentos da Petrobras (FIGURA 6), está fortemente revelada nas idéias que compõem a categoria *Desafio*. Para a categoria *Inovação e Tecnologia* ressalva-se que, apesar da alta similaridade entre as idéias e o declarado pela Empresa, o alinhamento não foi total, posto que o “foco na diferenciação em serviço”, também presente na mesma Figura 6, não foi citado pelos entrevistados.

CATEGORIA	EVOCAÇÕES
SMS	Preocupação com SMS; Saúde, meio ambiente, segurança; Segurança e saúde ocupacional. Busca de melhoria em SMS.
	Segurança; Segurança no trabalho; Segurança operacional; Segurança pessoal; segurança/integridade; SMS x acidentes; Preocupação com segurança; Preocupação com a segurança no trabalho; Preocupação com a segurança dos empregados.
	Meio Ambiente; Preocupação ambiental; Preocupação com o meio ambiente; Preocupação com a preservação do meio ambiente; Cuidado com o meio ambiente; Defesa do meio ambiente; Comprometimento com o meio ambiente; Respeito ao meio ambiente; Proteção ao meio ambiente; Ecologia; Desenvolvimento sustentável; Equilíbrio sustentável.
	Saúde; Saúde do trabalhador; Saúde humana; Preocupação com a saúde dos empregados.
INOVAÇÃO E TECNOLOGIA	Tecnologia; Tecnologia de ponta (vanguarda tecnológica); Tecnologia e pesquisa; Técnica e tecnologia; Excelência em tecnologia; Engenharia.
	Desenvolvimento de tecnologia(s); Desenvolvimento de tecnologia de ponta; Desenvolvimento tecnológico; Investimento no desenvolvimento tecnológico, Investe em novas tecnologias; Busca por tecnologia; Incentivo à pesquisa; Pesquisa; Pesquisa tecnológica.
	Inovação; Inovação contínua; Inovação tecnológica; Evolução; Evolução Tecnológica; Modernidade; Originalidade; Criatividade; Processos novos; Progresso; Vanguarda; Vanguarda tecnológica.
DESAFIO	Desafio(s); Desafio tecnológico; "O desafio é a nossa energia".
	Superação; Superação de desafios; Superar metas; Vitórias (superar dificuldades); Conquistas; Record; Sucesso; Capacidade de superar desafios; Capacidade de vencer desafios.
	Busca por novos desafios; Metas/missão ambiciosas; Intrepidez; Coragem; Ousadia.
	Empreendedorismo; Espírito empreendedor; Pensamento voltado para o crescimento; Desbravamento; Desenvolvimento; Comprometimento com o desenvolvimento; Expansão.
	Pioneirismo; Pró-atividade.
EMPREGADOS	Empregados; Pessoas; Preocupação com os empregados; Respeito aos empregados; Respeito às pessoas; Atenção aos profissionais; Comprometimento com os funcionários; Dignidade dos empregados.
	Assistência médica de boa qualidade; PLR; Condições excelentes de trabalho para sua força de trabalho; Remuneração adequada dos empregados.
	Excelentes condições para ascensão profissional; Crescimento pessoal e profissional; Desenvolvimento profissional; Investimento nos empregados; Investimento no pessoal e profissional; Importância de cada um na Empresa; Sucesso profissional; Realização profissional.
	Relacionamento com os empregados; Transparência com os empregados.
	Valorização de sua força de trabalho (do empregado; do empregado dedicado; do indivíduo; do profissional; dos bons profissionais); Valorização e investimento de seus empregados; Valorização do lado humano.
RENTABILIDADE	Rentabilidade; Lucro; Foco em rentabilidade; Foco nos lucros; Lucratividade;
	Geração de riqueza; Maximização do retorno aos acionistas.

Quadro 13 – Conjunto de idéias das categorias de valores do núcleo relevante, com similaridade aos valores declarados pela Petrobras

A “valorização dos públicos de interesse” é percebida com destaque para *Empregados*. Os demais públicos (acionistas, clientes, governo, parceiros, fornecedores e comunidades) apresentaram baixa frequência e força de aparição nas evocações dos novatos, fazendo parte, portanto, do grupo de valores do núcleo periférico.

Os conjuntos de idéias das categorias de valores do núcleo relevante que encontram similaridade com as declarações do comportamento esperado pela Petrobras, analisadas no capítulo 5 desta dissertação, podem ser verificados no Quadro 14. A categoria *Espírito de Equipe* é congruente com o declarado, indicando não só a valorização do trabalho em equipe, mas também a idéia de integração da declaração da Empresa. O conteúdo da categoria *Resultado*, fruto das evocações dos novatos, não está alinhado com a declaração do valor “busca por resultados de excelência”. A percepção dos *trainees* indica apenas a valorização do cumprimento das metas. Citações referentes à qualidade e excelência apareceram com baixa frequência e força, e foram reunidas em uma categoria integrante do núcleo periférico. A visão da categoria *Resultado* conjuntamente com a categoria *Empenho*, a de maior força no núcleo relevante, está de acordo com a declaração do comportamento “Acompanhamento rigoroso dos resultados com reconhecimento e responsabilização pelo desempenho”, que sugere a valorização do desempenho e o compromisso com os resultados, justamente como revelado na percepção dos novatos.

CATEGORIA	EVOCÇÕES
ESPÍRITO DE EQUIPE	Equipe; Trabalho em equipe; Trabalho em grupo; Integração entre equipes; União da equipe
	Integração; Cooperação; Cooperação/colaboração; Participação; Negociação.
	Coletividade; Coletivismo; Companheirismo; Parcerias; Ajuda mútua; Amizade; Solidariedade
EMPENHO	Empenho; Desempenho; Dedicção; Determinação; Atitude; Disposição; Esforço; Garra; Sacrifício; Motivação; Perseverança; Persistência; Rendimento; Responsabilidade pessoal.
	Comprometimento; Comprometimento com as metas da Empresa; Laboriosidade; Trabalho; Cobrança excessiva.
RESULTADO	Resultado(s); Compromisso com o resultado; Foco na maximização dos resultados; Foco no objetivo (missão e visão)
	Alcance de metas; Determinação nas suas metas.
	Produção; Produtividade; Grandes valores de produção.
	Eficácia; Eficiência

Quadro 14 – Conjunto de idéias das categorias do núcleo relevante, similares a comportamentos esperados declarados pela Petrobras

O núcleo periférico, com dez categorias, inclui cerca de 15% das citações dos entrevistados. Quatro categorias apresentam similaridade com as declarações da Empresa em seu plano estratégico, como pode ser visto no Quadro 15: *Liderança e Competitividade* está alinhada com “busca permanente da liderança empresarial”; *Qualidade* reflete “resultados de excelência”; *Públicos de Interesse* refere-se aos públicos de interesse, exceto empregados; e finalmente, a categoria *Segurança da informação* que apareceu com frequência e força muito baixas.

CATEGORIA	EVOCAÇÕES
LIDERANÇA E COMPETITIVIDADE	Liderança.
	Ser líder na América Latina; Atuação forte nacional e internacional; Liderança de mercado; Fortalecimento da empresa no mercado mundial; Reconhecimento mundial; Referência em tecnologia offshore; Respeito internacional em prospecção em águas profundas.
	Competitividade; Competitividade com outras empresas; Grande competitividade; Competição.
QUALIDADE	Qualidade (de trabalho; de condições; de produtos; de funcionários); Alta qualidade; Comprometimento com a qualidade; Conformidade.
	Excelência; Excelência operacional; Busca de excelência; Perseguição do nível de excelência de companhias internacionais.
PÚBLICOS DE INTERESSE	Respeito aos acionistas clientes; Fornecedores etc; Relacionamento com o público.
	Cliente; Foco no cliente; Preocupação com o cliente; Satisfação dos clientes externos e internos.
	Comprometimento com investidores e comunidade; Comunidade; Respeito com as comunidades locais;
SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	Preocupação com a segurança da informação
	Segredo

Quadro 15 – Conjunto de idéias das categorias de valores do núcleo periférico, com similaridade ao declarado pela Petrobras

As categorias *Bem-estar*, *Hierarquia*, *Produto*, *Estabilidade* e *Marketing*, do núcleo periférico, não encontram paralelo nas declarações oficiais da Petrobras sobre valores adotados e comportamentos esperados. Nesse núcleo, está também incluída a categoria *Outros*, na qual foram reunidas citações com baixa frequência que não foram agrupadas em uma categoria específica. Essas citações são apresentadas no Quadro 16, agrupadas como “favorável” e “desfavorável”. Convém ressaltar que apenas 8 citações (0,6% do total) têm conotação desfavorável. Considerando, também, aquelas que foram classificadas como imagem (APÊNDICE B), esse percentual sobe para 1,7%.

CATEGORIA	EVOCAÇÕES
BEM-ESTAR	Bem-estar social; Bom relacionamento; Bom humor; Clima bom de trabalho; Busca por melhor ambiência.
	Ambiente de trabalho que privilegie e incentive o desenvolvimento pessoal; Apoio; Suporte; Conforto para execução das atividades.
	Qualidade de vida; Trabalho com prazer; Família.
HIERARQUIA	Cultura gerencial verticalizada; Estrutura muito grande; O chefe manda; Disciplina; Controle.
	Burocracia; Organização; Procedimento.
PRODUTO	Petróleo; Gasolina; Energia.
ESTABILIDADE	Estabilidade; Solidez.
MARKETING	Marketing agressivo; Autopromoção (mediante ações de responsabilidade social); Comunicação interna; Imagem.
OUTROS	FAVORÁVEL: Acessibilidade e eliminação de dúvidas; Acreditar na Empresa; Apuração; Confiabilidade; Disponibilidade; Flexibilidade; Futuro; Gestão da produção; Grandeza; Grandeza institucional; Grandiosidade; Heterogeneidade (considero importante); História; Independência; Mudança; Multifaces; Planejamento; Realidade.
	DESFAVORÁVEL: Bairrismo; Chantagem; Constrangimento; Contradições; Inércia; Poluição; Sabotagem.

Quadro 16 – Conjunto de idéias das categorias do núcleo periférico, não similares aos valores e comportamentos declarados pela Petrobras

Analisando os valores percebidos como vitais, em cada curso separadamente (QUADRO 17), verifica-se que *Ética* aparece em oito dos nove cursos comparados. Incluiu-se nesta comparação a percepção dos já empregados Petrobras, participantes do Programa, cujas repostas foram excluídas do mapa cognitivo e dos respondentes da turma de Engenheiros de Petróleo 2003 – 2004, usada como piloto nesta pesquisa. *Ética* é também considerada como um valor vital para os dois grupos mencionados. Essa constatação pode ser um indicativo de que este é o valor mais disseminado.

	GERAL	EMPREGADOS (participantes do Programa)	GEÓLOGO	ANALISTA SISTEMAS	QUÍMICO DE PETRÓLEO	ECONOMISTA	ENGENHEIRO NAVAL	ANALISTA DE TRANSPORTE MARÍTIMO	ENGENHEIRO ELETRICO	ENGENHEIRO ELETRÔNICO	ENGENHEIRO DE PETRÓLEO	ENGENHEIRO DE PETRÓLEO - TURMA 2003
Ética	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Conhecimento	X	X	X	X	X							
Nacionalismo	X								X			
Responsabilidade Social	X				X							
Inovação e Tecnologia							X	X				
Empenho				X								
SMS										X		

Quadro 17 – Percepção dos valores vitais por diferentes grupos

Por fim, os Quadros 18 e 19 apresentam o resumo da análise da congruência entre os valores percebidos pelos *trainees* e as declarações da Petrobras, incluindo a visão da importância e prática dos valores dos empregados Petrobras, o que contribuirá para a discussão dos resultados, no terceiro item deste capítulo.

VALORES DECLARADOS PELA PETROBRAS (Visão do empregado: importância e prática)	VALORES PERCEBIDOS PELOS <i>TRAINEES</i>		
	VITAL	RELEVANTE	PERIFÉRICO
MISSÃO			
“Atuar de forma segura e rentável , com responsabilidade social e ambiental nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.”	Responsabilidade Social	SMS	Públicos de interesse (excluindo empregados)
	Nacionalismo	Rentabilidade	
VISÃO			
"A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental .”	Responsabilidade Social	SMS	Liderança
		Rentabilidade	
VALORES: Alto grau de importância e Muito praticado			
23- A Petrobras busca a excelência em questões de saúde, segurança e preservação do meio-ambiente.		SMS	
21- A Petrobras valoriza a competitividade com base na inovação e no aprimoramento de sua competência tecnológica.		Inovação e Tecnologia	Competitividade
24- A Petrobras deseja ser lucrativa em todas as suas atividades comerciais.		Rentabilidade	
25- A Petrobras valoriza o espírito empreendedor e de superar desafios.		Desafio	
26- A Petrobras valoriza a obtenção de resultados de excelência.			Qualidade
27- A Petrobras está buscando ter liderança empresarial.			Liderança
14- A Petrobras valoriza as relações com os seus clientes.			Públicos de interesse (excluindo empregados)
VALORES: Alto grau de importância e Pouco praticado			
15- A Petrobras valoriza as relações com os seus empregados.		Empregados	
28- A Petrobras valoriza a segurança de suas informações.			Segurança de informação
VALORES: Baixo grau de importância e Pouco praticado			
13- A Petrobras valoriza as relações com seus acionistas.			Públicos de interesse
17- A Petrobras valoriza as relações com as comunidades em que atua.			Públicos de interesse
18- A Petrobras valoriza as relações com a sociedade.			Públicos de interesse
20- A Petrobras valoriza as relações com seus fornecedores.			Públicos de interesse
22- A Petrobras valoriza a competitividade com base na inovação e na diferenciação em serviços.	Competitividade e inovação já considerados no item 21. Diferenciação em serviços não foi referenciado pelos <i>trainees</i>		
VALORES: Baixo grau de importância e Muito praticado			
16- A Petrobras valoriza as relações com o Governo.			Públicos de interesse
19- A Petrobras valoriza as relações com seus parceiros.			Públicos de interesse

Quadro 18 – Similaridade entre os valores declarados pela Petrobras e a percepção dos novatos

VALORES PERCEBIDOS PELOS <i>TRAINEES</i>			COMPORTAMENTO ESPERADO DECLARADO PELA PETROBRAS
VITAL	RELEVANTE	PERIFÉRICO	
Ética			Ética nos negócios
			Transparência nas relações com os públicos de interesse
	Espírito de equipe		Ênfase na integração e no desenvolvimento do trabalho em equipe
	Empenho		Acompanhamento rigoroso dos resultados com reconhecimento e responsabilização pelo desempenho
	Resultado		

Quadro 19 – Valores percebidos pelos *trainees*, com conteúdo similar ao comportamento esperado declarado pela Petrobras

7.1.2 Percepção dos *Trainees* para o Comportamento do Empregado Petrobras

Em resposta à questão acerca dos comportamentos do empregado Petrobras, os entrevistados apresentaram 1151 citações, as quais foram agrupadas em 12 categorias, representadas no mapa cognitivo a seguir.

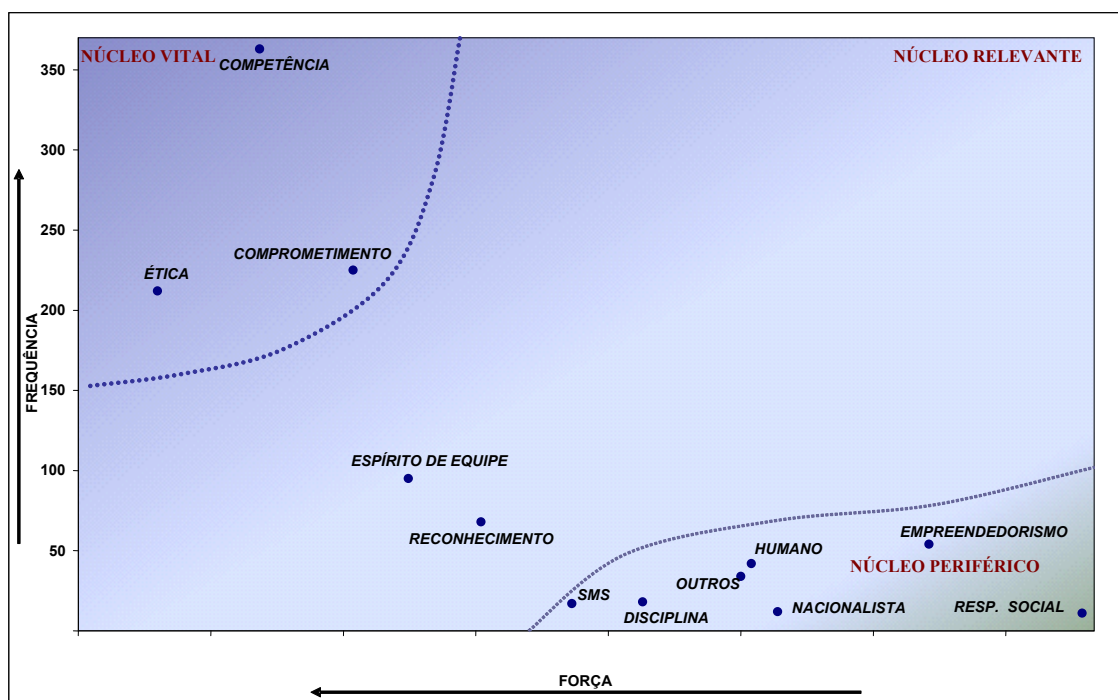


Gráfico 3 – Mapa cognitivo: Comportamento do empregado Petrobras segundo participantes do Programa Trainees 2004 -2005

As características consideradas vitais, pelos *trainees*, para definir o comportamento do empregado Petrobras são *Competência, Ética e Comprometimento*. Importante ressaltar que 70% das citações foram enquadradas nesse núcleo. O significado da categoria *Ética* está plenamente de acordo com aquele promulgado pela Petrobrás, em seu plano estratégico, como o comportamento esperado para a força de trabalho, ou seja, “ética nos negócios” e “transparência nas relações”. Há também coerência entre o conteúdo dessa categoria e a visão da *Ética* como valor, apontada no item anterior. O Quadro 20 reúne todas as citações dessa categoria, exatamente como foram registradas nos questionários pelos entrevistados.

CATEGORIA	EVOCAÇÕES
ÉTICA	Ético; Ética; Ser ético; Ética; Ética e Transparência; Ética Empresarial; Ética Profissional; Postura ética; Comportamento ético.
	Fortes Valores; Valores; Correto; Idoneidade; Honestidade (honesto); Honesto; Imparcialidade; Integridade; Íntegro; Justiça; Ser justo; Praticar o correto; Diferenciar direitos; Leal; Lealdade; Postura ética compatível com os valores da Empresa; Postura ética e correta, representando a Empresa em qualquer lugar; Retidão; Rigor; Seriedade.
	Respeito; Respeito ao próximo; Respeito aos colegas de trabalho; Respeito com os colegas de trabalho; Respeito mútuo
	Transparência; Atuação transparente; Compostura fora da Empresa.
	Verdade; Ser consciente; Descobrir a realidade; Confiabilidade; Confiança; Consciência.

Quadro 20 – Conjunto de idéias da categoria *Ética* (núcleo vital) que representa a percepção dos *trainees* quanto ao comportamento do empregado Petrobras

As idéias contidas na categoria *Competência* (QUADRO 21), incluem as capacidades sob a forma de conhecimentos, habilidades e atitudes consonante com a noção de competência atualmente encontrada na literatura (RUAS, 2005). O resultado do conjunto que retrata a percepção do empregado Petrobras atuando de forma competente reforça e amplia a visão do *Conhecimento* como um valor, ou seja, a valorização do conhecimento é traduzida na *Competência* da força de trabalho, o que está de acordo com Boayatzis (1982, apud SPENCER; SPENCER, 1993) que entende a competência como um conjunto de características ou qualificações da pessoa que a permitem desenvolver um trabalho.

CATEGORIA	EVOCAÇÕES
COMPETÊNCIA	Competência; Competente; Competência (boa parte devido ao treinamento); Competência técnica.
	Conhecimento; Conhecimento técnico; Conhecimento; Estudos e experiências; Conhecimento prévio dos procedimentos; Grande conhecimento técnico.
	Capaz; Capacidade; Capacitação; Capacitação Profissional; Alta capacitação técnica; Altamente capacitado (academicamente e tecnicamente); Alto nível técnico; Capacitação técnica; Capacidade técnica; Capacidade maior ou igual ao mercado; Capacidade de assimilar novas idéias; Capacidade de comunicação; Capacidade de desenvolvimento; Possuidor de boa formação/Atualizado; Considerável formação interna; Formação; Ter história acadêmica e profissional; Instruído; Preparação; Bem preparado tecnicamente; Bom tecnicamente; Bom nível cultural; Excelência; Excelência Profissional; Excelência Técnica; Excelente formação técnica; Experiência; Experiente. Gente que sabe muito; Nível de sofisticação alto; Qualificação; Qualificado; Técnico (a); Ter capacidade de tomar decisões difíceis; Potencial.
	Habilidade; Inteligência; Ágil; Agilidade; Eficaz; Eficiente; Eficiência; Equilíbrio; Destreza; Foco; Flexibilidade; Liderança; Multidisciplinar; Multidisciplinaridade; Objetividade; Organizado; Perspicácia; Perseverança; Persistência; Persistente; Perspicácia; Profissional crítico, vê os problemas; Rapidez; Senso crítico; Ser comunicativo; Comunicação; Comunicativo; Versátil/Flexível; Versatilidade; Visão crítica; Criticidade; Visão de médio e longo prazo; Visão holística; Possui relação interpessoal.
	Atitude; Postura; Aprimoramento; Treinamento; Estudo; Especialização; Educação; Aperfeiçoamento técnico; Atualização; Aplicação; Força de vontade; Vontade de aprender; Vontade de crescer; Vontade de se aprimorar tecnicamente; Crescimento; Crescimento profissional; Ter um crescimento profissional; Disponibilidade para aprender; Disponibilidade para ensinar; Disposição para receber treinamento; Divulgação de conhecimento; Intercâmbio de conhecimento; Repasse do conhecimento; Ambição (de desenvolvimento pessoal, do Grupo, etc); Busca constante de conhecimento; Busca contínua de melhorias; Busca da excelência; Busca pelo aprimoramento técnico; Busca pelo conhecimento; Busca por competência cada vez maior; Busca por novas habilidades; Aprendizado contínuo; Aprendizado permanente; Aprendizagem contínua/continuada; Constante aprendizado; Crescimento profissional contínuo; Maturidade; Maturidade profissional; Maturidade social/intelectual; Procura a perfeição em seus atos; Profissionalismo; Prontidão para agir; Decisão; Ter tranquilidade para desempenhar o trabalho; Coerência; Credibilidade; Bom senso; Sensato; Prudência.

Quadro 21 – Conjunto de idéias da categoria Competência (núcleo vital) que representa a percepção dos *trainees* quanto ao comportamento do empregado Petrobras

A categoria *Comprometimento*, também do núcleo vital, indica um comportamento de dedicação, motivação e alinhamento com a política da Empresa que pode ser resumido na expressão, citada por um dos respondentes, “amor à camisa”. As evocações enquadradas nessa categoria (QUADRO 22) refletem as idéias encontradas no valor Empenho (núcleo relevante) da questão anterior.

CATEGORIA	EVOCAÇÕES
COMPROMETIMENTO	“Amor à camisa”; “Paixão” pela Empresa; Amor à camisa; Paixão pela Empresa; Gosto pela Empresa; Fazer o que gosta; Fazer o que gosto.
	Comprometimento; Comprometimento com a Empresa; Comprometimento com as atividades; Comprometimento com resultados; Comprometimento com resultados e metas; Compromisso; Compromisso com a Empresa; Compromisso com o trabalho; Compromisso/Comprometimento.
	Cumprir com os interesses da PB em primeiro lugar; Agregação no valor da Companhia; Alinhamento com a política da Empresa; Avaliação da dimensão do trabalho para a Empresa e para a sociedade; Defensor dos interesses e valores da Empresa; Grande defensor da Empresa; Foco na missão da Empresa; Foco no desempenho; Foco no resultado; Funcionários comprometidos com os bons resultados; Conhecer seu papel dentro da Empresa e do País; Cumprir adequadamente a sua função; Sintonia com a estratégia da Empresa; Preocupação c/ a imagem da Empresa; Preocupação com a segurança da informação; Preocupação com os resultados; Proteção dos ativos (materiais e intelectuais); Manter o sigilo de informações; Sigilo; Trabalhar em prol da Empresa; Busca por melhorar a Empresa.
	Trabalhador; Trabalho; Pontual; Assiduidade; Atenção para os alertas; Prestativo; Responsável; Responsabilidade; Responsabilidade profissional; Assumir responsabilidade; Atarefado; Boa vontade; Vontade.
	Dedicação; Dedicação à Companhia; Dedicação à Empresa; Dedicação e compromisso; Dedicado; Diligência; Disponibilidade; Disposição; Disposição para o trabalho; Disposição boa; Disposição para o trabalho; Doação; Empenho; Entrega ao trabalho; Envolvimento; Envolvimento com a Empresa; Esforço; Família em segundo plano; Fidelidade; Incansável; Interessado; Interesse
	Motivação; Motivado; Ser motivado, Procurar motivos para melhorar o desempenho.

Quadro 22 – Conjunto de idéias da categoria Comprometimento (núcleo vital) que representa a percepção dos *trainees* quanto ao comportamento do empregado Petrobras

Espírito de equipe e *Reconhecimento* são as duas categorias que compõem o núcleo relevante, formado por 14,5% das respostas dos novatos entrevistados. As idéias de integração e de desenvolvimento do trabalho em equipe, declaradas pela Empresa em seu plano estratégico como orientadoras do comportamento da força de trabalho, estão claramente expressas no conteúdo da categoria *Espírito de equipe* (QUADRO 23). Essas mesmas idéias foram detectadas como um valor também no núcleo relevante, o que reforça a percepção da valorização do espírito de equipe. A categoria *Reconhecimento* atesta a valorização do *Empregado*. O empregado Petrobras reconhece que é valorizado e manifesta esse sentimento na satisfação com o emprego, no “orgulho de ser Petrobras”, no sentimento de estabilidade, na visão de futuro e na realização profissional.

CATEGORIA	EVOCAÇÕES
ESPÍRITO DE EQUIPE	Espírito de equipe; Equipe (trabalho); Espírito de equipe razoável; Espírito de grupo; Trabalho em equipe; Trabalho em grupo; Saber trabalhar em equipe; Capacidade de trabalhar em equipe; Integração; Integração entre áreas; Integração entre os profissionais; Visão de grupo / global do trabalho. Abertura para discussão; Bom relacionamento com os colegas; Bom relacionamento com os outros empregados; Bons relacionamentos com colegas; Coleguismo; Companheirismo; Companheiro; Companheiros; Companheirismo; Companheirismo, principalmente com os colegas; Cooperação; Excelente relacionamento; Interação; Interativo; Participação; Participação nos grupos e comitês; Negociação; Preocupação com o bem estar do companheiro de trabalho; Sinergia; Sociabilidade; Sociável; União.
RECONHECIMENTO	Reconhecimento; Realizado; Realização profissional; Realização profissional e pessoal; Bem sucedido. Satisfação; Satisfação com o emprego; Satisfação no emprego; Satisfação pessoal; Satisfação pessoal e profissional; Satisfação, Contentamento no trabalho; Satisfação profissional; Satisfeito. Orgulho; Orgulho de ser Petrobras; Orgulho da empresa; Orgulho de ser petroleiro; Orgulho de trabalhar aqui; Orgulho de trabalhar na empresa; Orgulho do trabalho; Orgulho pelo papel social da empresa; Orgulhoso. Contentamento; alegria; Bom humor; Felicidade; Feliz; Felizes; Elevada auto-estima. Estabilidade, Estabilidade no emprego; Estabilidade profissional; carreira; carreira estável; estável; segurança. Futuro; Futuro promissor; Boa condição financeira; Riqueza; Sucesso; Visão de futuro e esperança de realização profissional.

Quadro 23 – Conjunto de idéias das categorias *Espírito de equipe* e *Reconhecimento* (núcleo relevante) que representam a percepção dos *trainees* quanto ao comportamento do empregado Petrobras

As evocações sobre o comportamento dos empregados Petrobras que apresentaram baixa frequência e força (QUADRO 24) estão reunidas nas sete categorias do núcleo periférico. *SMS*, *Empreendedorismo*, *Nacionalismo* e *Responsabilidade Social* são categorias que encontram similaridades com valores declarados pela Petrobras em seu plano estratégico, e que também foram percebidas como valores da Empresa pelos respondentes da pesquisa. As evocações reunidas na categoria *SMS* mostraram, também, uma maior ênfase em meio-ambiente, seguida de segurança e de apenas uma citação em saúde, confirmando a tendência observada no item anterior sobre os valores. A categoria *Empreendedorismo* guarda equivalência com o valor declarado pela Empresa sobre “espírito empreendedor e de superar desafios”.

CATEGORIA	EVOCAÇÕES
SMS	Adepto às práticas de sms; Realiza trabalho de campo com segurança; Segurança; Consciência da segurança humana. Consciência ambiental; Preocupação c/ o meio ambiente; Preocupação com o meio ambiente; Responsabilidade ambiental; Resp. social e ambiental; Respeito ao meio ambiente Saúde
EMPREENDEDORISMO	Espírito empreendedor; Empreendedorismo; Empreendedor, Ser empreendedor; Dinâmico; Dinamismo Desafio; Adequação aos desafios; Desafiador; Disposição para desafios; Gosto por desafios; Superar desafios; Superação; Procurar superar as metas propostas. Iniciativa; Ter iniciativa (ser pró-ativo); Inovação; Inovador; Pró-atividade; Pró-ativo; Entusiasmo para novas soluções; Esforçar-se no desenvolvimento de novas técnicas; Não colocar limites ao seu horizonte; Ousadia; Pensar sem restrições tecnológicas, financeiras, etc; Visão para novas oportunidades Desbravador; Lutador; Coragem; Competitivo; Competitividade.
NACIONALISMO	Nacionalismo; Nacionalista; Identificação nacionalista; Patriotismo; Orgulho de contribuir para o desenvolvimento do país; "Que contribuiu no sonho brasileiro: a auto-suficiência, tornar realidade"; Respeito à sociedade brasileira; Ser brasileiro.
RESPONSABILIDADE SOCIAL	Responsabilidade social; Responsabilidade social e ética

Quadro 24 – Conjunto de idéias das categorias *SMS*, *Empreendedorismo*, *Nacionalismo* e *Responsabilidade Social* que representam a percepção dos *trainees* quanto ao comportamento do empregado Petrobras

Duas outras categorias do núcleo periférico indicam que o *trainee* enxerga o empregado Petrobras agindo com *Disciplina*, com respeito às normas da Empresa, e com comportamento *Humano*, ou seja, agindo orientado por valores humanos (QUADRO 25). Não foram encontradas referências explícitas às idéias dessas categorias nos documentos consultados sobre o comportamento esperado para o empregado Petrobras. Por fim, reunidas na categoria *Outros* estão 34 citações diversas, agrupadas como favorável, desfavorável, ambivalente e neutro. Apenas vinte evocações remetem a um comportamento desfavorável do empregado Petrobras, representando 1,7% do total de citações para essa questão.

CATEGORIA	EVOCAÇÕES
DISCIPLINA	Disciplina; disciplina (comportamento e asseamento = limpeza); disciplina, esforço para atingir metas.
	Respeitar as normas da empresa; respeito às normas; seguidor de normas e regulamentos; obediência; obediência às normas; prisão às normas; aceitação; adaptação a procedimentos; auto-controle
	Burocracia; Hierarquia de posição
HUMANO	Humano; Humanidade; Humanização do trabalho
	Educação, ser educado, respeitar e não incomodar as pessoas; Não agressivo; Cordialidade; Receptividade; Receptivos; Diferença/diversidade
	Bondade, ser bondoso, praticar o bem; Generosidade; Amabilidade; Amizade; Amigo; Solidariedade; Humildade; Simplicidade; Sinceridade; Sobriedade; Tolerância; Tranqüilidade; Apego à família;
	Otimista; Possuem ideais; Possuidor de sonhos; Esperança
OUTROS	FAVORÁVEL
	Diretos; Clima de trabalho; Qualidade de vida; Discussão; Gerência; Gestão de pessoas; Mobilidade; Original.
	AMBIVALENTE
	Expectativa de exercer atividade importante; Busca por reconhecimento; Necessidade de especialização; Político.
	NEUTRO
	Adaptação a um novo padrão; Nova cultura; Atividade de risco
	DESAVORÁVEL
	"Sempre insatisfeito" (a Petrobras é muito boa mas não deixamos de reclamar); Frustração (com salário, principalmente); Constrangimento (devido a desigualdade de benefícios); Prepotência; Dificuldades de início de carreira (postura repreensiva);
	Acomodação; Acomodação (vou me aposentar aqui); Acomodados; Baixa produtividade; Baixa qualificação; Espírito de "servidor público"; Pouca preocupação com desempenho; Lentos; Pouco ambiciosos; Preguiçosos; Trabalha sem pressão (ponto negativo) na maioria dos casos; Corporativismo; Deve ser amigos dos gerentes, parente de preferência.

Quadro 25 – Conjunto de idéias das categorias *Disciplina*, *Humano* e *Outros* que representam a percepção dos *trainees* quanto ao comportamento do empregado Petrobras

Analisando as evocações dos *trainees* sobre as posturas dos empregados, enquadradas no núcleo vital de cada curso em separado (QUADRO 26), verifica-se que *Competência* foi o comportamento percebido por *trainees* de todos os cursos e, também, pelos empregados participantes do Programa. Nesse aspecto, observa-se uma boa homogeneidade de respostas entre os cursos, inclusive com congruência entre a percepção dos novos e dos antigos empregados.

	GERAL	EMPREGADOS (participantes do Programa)	GEÓLOGO	ANALISTAS SISTEMAS	QUÍMICO DE PETRÓLEO	ECONOMISTA	E.NAVAL	ANALISTA DE TRANSPORTE MARÍTIMO	ENGENHEIRO ELÉTRICO	ENGENHEIRO ELETRÔNICO	ENGENHEIRO DE PETRÓLEO	ENGENHEIRO DE PETRÓLEO TURMA 2003
Competência	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Ética	X	X		X	X						X	
Comprometimento	X	X			X	X				X		X
Espírito de Equipe								X				

Quadro 26 – Percepção dos comportamentos vitais por diferentes grupos

7.2 AVALIAÇÃO DO SENTIMENTO DE INTEGRAÇÃO

A distribuição de frequência das notas indica que apenas 8,6% dos respondentes consideraram baixo o sentimento de integração (notas de 1 a 5). Este resultado, juntamente com as justificativas apresentadas, indica que a maioria dos *trainees* (91,4%) sente-se integrada. Esta conclusão independe da duração do curso, tendo em vista que o resultado do teste estatístico para comparação entre proporções (MILONE, 2004) (TABELA 6) não rejeitou a hipótese nula ($p_1 = p_2 = p$) entre as proporções de cada categoria por estrato.

Tabela 6 – Distribuição de frequência das notas atribuídas ao sentimento de integração

DURAÇÃO	Baixo sentimento de integração 0 a 5	Médio sentimento de integração 6 a 8	Alto sentimento de integração 9 a 10
CURTA	10,3%	62,1%	27,6%
MÉDIA	8,0%	73,3%	17,3%
LONGA	6,8%	63,6%	29,5%
GERAL	8,6%	66,5%	24,9%
	Diferença entre curta e longa ($p= 0,5188$) não significativa	Diferença entre curta e média ($p= 0,1706$) não significativa	Diferença entre média e longa ($p= 0,0964$) não significativa

A análise da variância das médias das notas atribuídas também ratifica esta conclusão, ou seja, que a duração do curso não influencia na avaliação do sentimento de

integração. As médias (TABELA 7) por duração foram comparadas pela ANOVA, que não rejeitou a hipótese da igualdade entre elas ($F= 1,842$ $p= 0,1611$).

Tabela 7 – Média, mediana e desvio padrão das notas atribuídas ao sentimento de integração por duração do curso.

DURAÇÃO	Média	Desvio padrão	Mediana
CURTA	7,64	1,6081	8,00
MÉDIA	7,40	1,5683	8,00
LONGA	7,85	1,3607	8,00

Duas das pressuposições para aplicação da análise da variância foram atendidas: independência e homogeneidade. A independência foi verificada pela análise dos resíduos e a homogeneidade das variâncias pelo teste de Lavene ($F= 1,071$ $p=0,344$). Porém, não se verificou normalidade na distribuição dos erros. Apesar de a não normalidade ter pouco efeito nas inferências sobre médias quando o modelo é de efeito fixo (VIEIRA, 2006), aplicou-se, adicionalmente, o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis ($H = 3,800$ $p=0,1496$) que confirmou os resultados anteriormente encontrados, ou seja, não há influência da duração do curso no sentimento de integração.

A mesma conclusão não pode ser tirada quando se comparam as médias por tipo de curso. Usando-se, também, a análise de variância, a hipótese da igualdade foi rejeitada ($F=2,519$ $p=0,012$). Observa-se que o curso de Geologia é o que apresenta a maior média (TABELA 8) e, de fato, quando se computam as diferenças pelo teste LSD de Fisher, aquelas verificadas entre os seguintes pares de médias foram consideradas significantes: Geologia e Analista de Sistema ($p=0,017$), Geologia e Economia ($p=0,0002$), Geologia e Engenharia de Equipamento Eletrônica ($p=0,0011$), e Geologia e Engenharia Naval ($p=0,039$).

Tabela 8 – Média, mediana e desvio padrão das notas atribuídas ao sentimento de integração por curso

DURAÇÃO	CURSO	Média	Desvio padrão	Mediana
CURTA	Economia	6,80	1,5424	7
	Engenharia Naval	7,47	1,6417	8
	Geologia	8,48	1,5336	8
MÉDIA	Analista de Transporte Marítimo	8,00	0,0000	8
	Analista de Sistema	7,48	1,8265	8
	Engenharia de Equipamento Elétrica	7,50	0,7071	7,5
	Engenharia de Equipamento Eletrônica	7,16	1,4615	7
LONGA	Química de Petróleo	7,75	1,4848	7
	Engenharia de Petróleo	7,85	1,3607	8
GERAL		7,64	1,5057	8

Excluindo-se os dados do curso de Geologia, a análise da variância revela que o sentimento de integração entre os participantes dos demais cursos pode ser considerado homogêneo, isto é, não se rejeita a hipótese da igualdade entre as médias ($F=1,633$, $p=0,128$).

O Gráfico 4 relaciona as principais razões ou experiências vividas pelos *trainees* para justificar a nota do sentimento de integração.

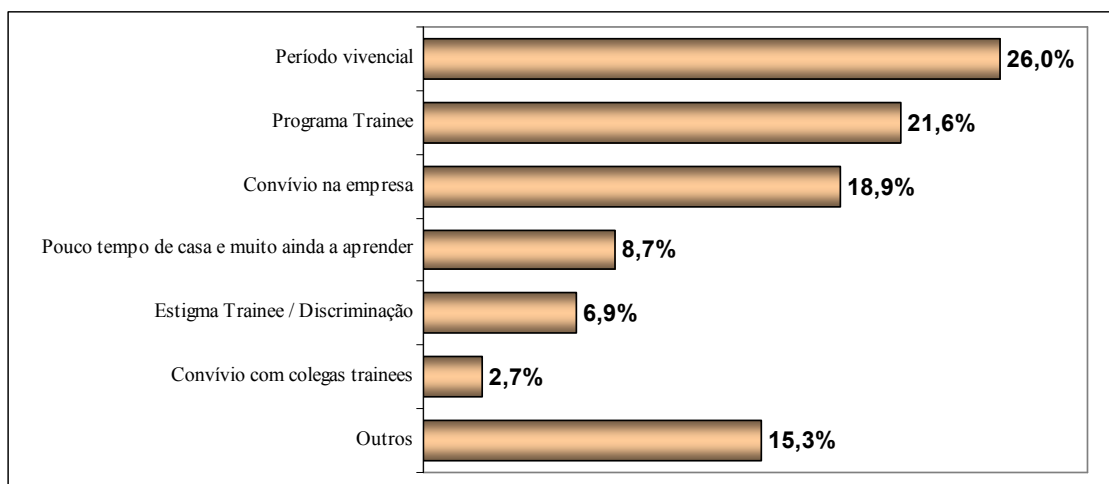


Gráfico 4 – Justificativas apresentadas para a avaliação do sentimento de integração

As referências ao período vivencial o avaliam como favorável à integração. O Programa Trainees como um todo (seminários, palestras, dimensões técnica e vivencial) foi apontado, de maneira geral, como favorável à integração, porém, alguns aspectos negativos do Programa foram apontados: isolamento e afastamento da Organização, a impessoalidade das relações no início do curso, pressão por desempenho e competição na turma, como podem

ser vistos nos depoimentos a seguir, obtidos por meio do questionário aplicado (APÊNDICE A):

- *O curso de formação nos trata com muita impessoalidade, que dificulta a integração no início.*
- *O ambiente da Universidade Petrobras não insere o novo empregado no sistema Petrobrás, pois ficamos “separados”. Já durante o estágio, há o primeiro contato real com a realidade Petrobras.*
- *Houve muita pressão para o desempenho da turma.*

As experiências vivenciadas no dia-a-dia, ou seja, a interação entre os *trainees* e demais empregados, incluindo professores e gerentes, foi a terceira razão mais citada para justificar a nota conferida ao sentimento de integração. Os motivos apresentados podem ser resumidos em quatro grandes conjuntos: informações obtidas e convivência com empregados e gerentes (8,1%), atuação dos empregados da Universidade Petrobras e a convivência com eles (5,1%), contatos e recepção no local de trabalho (4,8%), e serviços utilizados (0,9%).

A principal justificativa usada pelos participantes para indicar por que não se consideram totalmente integrados está relacionada ao tempo na Empresa (baixo), à necessidade de mais conhecimento, seja da própria atividade, seja do funcionamento da Empresa, e, principalmente, o fato de não terem atuado efetivamente como empregados, mas apenas como estagiários:

- *Devido à imensidão da Companhia e também por não ter iniciado meu trabalho propriamente dito, não me sinto completamente integrado à Empresa.*
- *O Programa Trainees me deu oportunidade de adquirir uma visão geral da Empresa, contudo, creio que meu processo de integração se consolidará em alguns anos, devido ao tamanho e complexidade da empresa.*
- *Faltam conhecimentos sobre a estrutura da Empresa. Acredito que virão com o tempo.*
- *Considero que somente com atuação profissional me sentirei realmente integrada.*
- *Eu me considero parte integrante do sistema Petrobras assim como qualquer outro funcionário, sendo que o que falta para chegar a 10 é a experiência prática..*

Esse tipo de justificativa apareceu até mesmo na categoria “*alto sentimento de integração*” (notas 9 a 10), como pode ser comprovado pelo depoimento abaixo, de um participante que atribuiu nota 9:

- *Não sinto que o valor seja 10 por ainda não ter desempenhado nenhuma função em caráter profissional.*

Outros aspectos relevantes, indicados como negativos para a integração, são o estigma pessoal causado pelo nome *trainee* e as discriminações sofridas em função dessa

situação. O “estigma *trainee*”, expressão usada por um dos respondentes, significa não ser tratado como os demais empregados:

- *Enquanto estiver no crachá: trainee, não me considero integrado.*
- *Primeiramente sou trainee (até o presente momento), e por isso não tenho direitos dentro da Empresa e sofro discriminação. Isso foi principalmente observado durante o vivencial. Considero, também, que os novos funcionários não estão em pé de igualdade com os antigos.*
- *Não somos tratados como funcionário Petrobras.*
- *Não há isonomia entre os novos e antigos.*
- *Discriminação em: -negativo ser referido como “trainee” em contraposição a “funcionário” – não ter direito a requerer vaga no estacionamento – etc..*
- *Desigualdade total na concessão de: - plano Petros – vantagem pessoal.*

O “estigma *trainee*” foi mencionado como justificativa pelos que não se sentiram integrados (notas 1 a 5) e, também, pelos que não se consideraram totalmente integrados (notas 6 – 8). No grupo que avaliou o sentimento de integração com notas 9 e 10, além de não haver referências à discriminação, apareceram referências de tratamento respeitoso e de igualdade, contrárias à idéia de discriminação:

- *Participar de reuniões e ser tratado como empregado. Ser contactado para embarque e ter os mesmos privilégios que os demais têm.*
- *A postura de muitos professores durante o curso de formação, nos tornando companheiros de trabalho. A dimensão vivencial também foi uma ótima experiência neste sentido.*
- *Recepção pela equipe de trabalho, reconhecimento formal pela Empresa e contribuições minhas para a gerência.*
- *A forma como fui recebido na Empresa e as situações que ocorreram durante o embarque. Participei de algumas discussões e a minha experiência anterior foi levada em conta, ou seja, houve grande receptividade do grupo.*
- *Durante a fase de estágio fomos integrados como se fôssemos parte da equipe, participando do dia-a-dia da Gerência”.*

Como se viu até aqui, o capítulo 5 analisou os valores e comportamentos da Petrobras, e o capítulo 6 apresentou e discutiu as táticas de socialização usadas por essa Empresa. Portanto, os fatores contextuais e de socialização, previstos no modelo de análise, já foram examinados. Desta forma, na próxima seção, serão analisados os resultados expostos nas seções 7.1 e 7.2, com base na revisão da literatura sobre socialização e valores organizacionais apresentados nos capítulos 2 e 3 desta dissertação.

7.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A descrição e análise do Programa Trainees Petrobras, apresentada no capítulo 6, confirmou o pressuposto de que essa Empresa adota práticas de socialização institucionalizadas, segundo a tipologia de Jones (1986), esperando disseminar os valores da Organização e obter rápido ajuste e postura de conformidades dos novos empregados. A correlação positiva entre a adoção de tais práticas e os resultados esperados pela Empresa, foi comprovada em diversos estudos empíricos (JONES, 1986; ASHFORTH; SAKS, 1996; ASHFORTH; SAKS; LEE, 1998; KING; XIA, 2001; CABLE; PARSONS, 2001; COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2002; AUTRY; WHEELER, 2005). Os resultados obtidos nesta pesquisa, expostos nos dois itens anteriores, estão de acordo com a indicação da literatura revisada. Discute-se, inicialmente, o êxito da aprendizagem dos valores organizacionais pelos *trainees*.

Praticamente, todas as declarações que exprimem os valores adotados pela Petrobras em seu plano estratégico, foram contempladas pelas categorias definidas a partir das evocações dos novatos, embora algumas delas apresentem baixa frequência e força. A única exceção deveu-se à não similaridade total para a declaração “Espírito competitivo inovador com foco na diferenciação em serviços e competência tecnológica” por não ter sido encontrada nenhuma referência ao “foco na diferenciação em serviços”. Essa exceção, assim como o fato de alguns valores terem sido considerados periféricos, pode ser explicada.

O capítulo 5 apresentou a Petrobras, sua estratégia empresarial e analisou o quadro de valores e comportamentos esperados para sua força de trabalho, divulgado no seu plano estratégico, considerado de vital importância para a consecução de seus objetivos. É importante ressaltar que a lista de valores publicados, como a apresentada na Figura 6 do capítulo 5, representa as estruturas e processos organizacionais visíveis, classificados como artefatos, o primeiro nível da análise da cultura organizacional, segundo Schein (1992, 2001). Trata-se, portanto, de valores em nível ideal, ou seja, de aspirações. Essa lista, juntamente com a Missão e Visão, apresentadas no Quadro 10 do capítulo 5, é usada como base para a divulgação dos valores, em dinâmica específica do Programa Trainees onde os novatos são “doutrinados” sobre os valores adotados pela Empresa. A percepção do novo empregado, contudo, não será influenciada apenas por essa imagem ideal, mas também pela sua própria interpretação da realidade durante o convívio diário, pelo fato de a aprendizagem, também, ocorrer em zona de interação, formada por colegas, superiores etc (VAN MAANEN;

SCHEIN, 1979) e pelo desenvolvimento de táticas pró-ativas pelos indivíduos (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004), aspectos facilitados pela adoção de práticas institucionalizadas de socialização (ANAKWE; GREEHAUS, 1999; COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2002). Desta forma, os resultados acerca da percepção dos valores pelos *trainees* podem ser analisados em comparação com a visão dos empregados Petrobras sobre a importância e prática dos valores adotados, apresentadas no Gráfico 1 do capítulo 6, assim como pelas experiências vividas pelos novatos durante o período de treinamento.

Pressupõe-se que valores considerados pouco praticados pelos empregados sejam percebidos pelos *trainees* com baixa frequência e força (núcleo periférico), ou que não sejam percebidos. Esta associação ocorreu para seis dos sete valores considerados pouco praticados: valorização dos “acionistas”, das “comunidades”, dos “fornecedores” e da “sociedade”, “segurança da informação”, e “foco na diferenciação em serviços”. Ressalta-se, também, para a última declaração, que a Petrobras é uma vendedora de *commodities*, não uma prestadora de serviços, fato que reforça a visão dos empregados e novatos. A exceção deve-se à valorização dos “empregados” pelos *trainees*. O empregado Petrobras considera esse valor muito importante, mas pouco praticado. Como exposto no capítulo 5, esse fato pode estar ligado ao descontentamento, principalmente em relação à remuneração, a reconhecimento e recompensas, a benefícios, e a treinamento e desenvolvimento. Pode-se explicar a visão diferenciada dos *trainees* pelo fato de que, ao entrar na Empresa, eles vivenciam uma situação diferente daquela do antigo empregado: comparativamente ao mercado, como publicamente reconhecido, a Petrobras proporciona, para os novatos, grandes oportunidades de treinamento e desenvolvimento, possibilidade de ascensão profissional, reconhecimento e benefícios superiores aos da média nacional.

Similarmente, espera-se que valores considerados muito praticados e com alto grau de importância pelos empregados tenham mais chances de serem percebidos pelo *trainees* e, conseqüentemente, sejam enquadrados nos núcleos vital ou relevante. Quatro dos sete valores considerados pelos empregados como muito praticados e importantes foram enquadrados como valores relevantes pelos *trainees*: “excelência em sms”, “inovação e competência tecnológica”, “rentabilidade” e “espírito empreendedor e de superar desafios”. Esta mesma relação não foi observada para os valores “resultados de excelência”, “liderança empresarial” e “valorização dos clientes”, cujas categorias correspondentes foram enquadradas no núcleo periférico. Pode-se supor que as experiências vivenciadas pelos novatos, restritas ao treinamento em sala de aula e no estágio, não lhes proporcionem contatos com clientes, visão

sobre os resultados do trabalho e das ações concretas em busca de liderança empresarial, o que explicaria esta diferença entre a percepção dos empregados e a dos novatos.

Para discutir os resultados sobre os comportamentos esperados pela força de trabalho, retoma-se a definição dos valores como princípios ou crenças relativos a modelos de comportamento que orientam a vida da empresa ou modos de conduta socialmente preferíveis (TAMAYO, 1996 apud TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; ROKEACH, 1973 apud GEORGE; JONES, 1997). Portanto, os comportamentos esperados devem ser correspondentes ou estar relacionados aos valores da empresa. Neste sentido, os resultados da percepção dos *trainees* refletem essa correspondência. Dez das onze categorias de comportamento em que foram enquadradas as evocações dos *trainees* sobre essa questão, refletem um valor previamente percebido como indicado no item 7.1.2. Desta forma, é compreensível que exista similaridade entre a percepção dos *trainees* e os seguintes comportamentos declarados pela Petrobras como orientadores para a força de trabalho: “ética nos negócios”, “transparências nas relações”, “integração e trabalho de equipe” e “acompanhamento rigoroso dos resultados com reconhecimento e responsabilização pelo desempenho”. Esses comportamentos encontram-se relacionados a valores percebidos pelos *trainees*. Não foram citados, pelos novatos, “liderança pelo exemplo” e “foco no desenvolvimento e sustentação de vantagens competitivas”, que não encontram correspondência no próprio Quadro de Valores da Petrobras (FIGURA 6).

Outro aspecto relevante que se observa ao analisar os resultados, é a similaridade do conteúdo de seis categorias de valores com o texto da Visão e Missão da Petrobras, quatro delas, inclusive, percebidas pelos *trainees* como vitais e relevantes. Tamayo e Gondim (1996 apud TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000) destacam o aspecto motivacional da definição de valores, afirmando que os valores expressam interesses e desejos, constituindo-se expressões das metas fundamentais da organização. Considerando que as metas fundamentais da organização estão expressas em sua visão e missão, essa constatação é um indicativo de que os novos empregados, ao concluírem o treinamento, têm clareza dos objetivos da empresa.

Portanto, os resultados apresentados confirmam o pressuposto P2: Existe congruência entre os valores e comportamentos percebidos pelos novos empregados, após a participação no Programa Trainees Petrobras, e os valores e comportamentos definidos no Planejamento Estratégico da Empresa. Essa confirmação colabora com a indicação de sucesso do Programa Trainees Petrobras. Para Schein (1968), o que define uma falha no processo de socialização é a rejeição de todos os valores e normas, o que configura rebelião. Os indivíduos, para se tornarem membros da organização, precisam aderir aos valores vitais,

aqueles que estão relacionados com os objetivos e estratégias da empresa. Nesta pesquisa, a similaridade entre as categorias das evocações e o conteúdo das declarações da Empresa indica que os valores foram compreendidos pelos *trainees*. Infere-se, também, que foram aceitos, não só por essa congruência, mas também pela baixa percentagem de evocações com conotação negativa que poderia indicar rejeição ao estabelecido, e pela boa avaliação do sentimento de integração, segundo aspecto a ser analisado.

O pressuposto P3 foi também confirmado pelo alto percentual de respondentes que se consideram integrados. Esse resultado está de acordo com os encontrados por Chao et. al. (1994) e por Cooper-Thomas e Anderson (2002), os quais confirmam que o conhecimento dos valores organizacionais está positivamente relacionado com os indicadores de ajuste do indivíduo na organização.

As principais justificativas usadas pelos *trainees* referentes à avaliação do sentimento de integração mostram-se, também, coerentes com a literatura revisada. A influência do convívio diário, indicada pelos *trainees* como facilitadora da integração, atesta a importância dos aspectos informais da socialização, sinalizando a busca de informação pelos próprios indivíduos (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004) e facilitando a aprendizagem dos valores. Explica-se, portanto, a maior importância atribuída pelos respondentes ao período vivencial, por ser essa a etapa do Programa que proporciona aos novatos maior oportunidade de convivência com membros experientes da Organização. Jones (1986), Anakwe e Greenhaus (1999), e Cable e Parsons (2001) comprovaram que a interação com membros experientes está positivamente relacionada com o conhecimento e aceitação da cultura quando se adotam táticas institucionalizadas.

A segregação em salas de aula, o estigma do nome *trainees* e a discriminação durante a fase de treinamento, foram indicados, pelos entrevistados, como desfavoráveis à integração. Um resultado também esperado, segundo a literatura revisada: a segregação e a condição explicitada de novato estão relacionadas às táticas formal e coletiva adotadas, “que definindo os novatos como aprendizes e aumentando a distância psicológica entre os novatos e a organização” (JONES, 1986, p. 255) são as que menos influenciam nos resultados da socialização. O efeito da conseqüente discriminação pela adoção de tais práticas foi indicado por Van Maanen e Schein (1979) no primeiro modelo sobre socialização organizacional. Segundo os autores, atravessar a dimensão de inclusão significa tornar-se “de dentro” com todos os direitos e privilégios de cada posição. Portanto, o empregado não poderá se sentir integrado percebendo que é discriminado. Os resultados revelam que aqueles que foram tratados como membros da equipe, sem restrições ao fato de serem *trainees*, manifestaram

alto sentimento de integração; os que revelaram ter vivenciado algum tipo de discriminação não se consideraram totalmente integrados.

Segundo Autry e Wheeler (2005) organizações que investem mais tempo na socialização e treinamentos formais poderão aumentar o ajustamento entre os empregados e a cultura organizacional, embora não indiquem o tempo adequado. Com base no caso estudado, e tendo em vista a mesma avaliação do sentimento de integração para cursos de curta, média e longa duração, o tempo de 5,8 meses (menor tempo de duração entre os cursos avaliados) pode ser considerado adequado para que os objetivos de disseminação dos valores e de integração do Programa Trainees Petrobras sejam atingidos. A maior média foi observada para o curso de Geologia, um curso de curta duração, reforçando a idéia do rápido ajuste. A não influência da duração do curso na avaliação do sentimento de integração é coerente com os achados de pesquisas que comprovaram que o ajuste ocorre muito rapidamente (ASHFORTH; SACKS, 1996; COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2002). Por outro lado, a diferença estatisticamente significativa entre a média desse curso e a dos demais não pode ser explicada pelos dados levantados por esta pesquisa.

Além de discutir os resultados em função dos objetivos gerais desta dissertação, a análise da percepção dos novos empregados pode ser usada para inferir os pressupostos básicos da Petrobras e, assim, verificar a coerência entre esses pressupostos e o tipo de processo de socialização utilizado pela Empresa, tendo em vista que as táticas de socialização são influenciadas pelos valores da organização (SCHEIN, 1968; VAN MAANEN; SCHEIN, 1979).

A bibliografia revisada e exposta no capítulo 3 ressalta que a distinção entre os valores que realmente guiam uma organização (nível real ou pressuposto básico) e aqueles que expressam apenas suas aspirações (valores adotados ou nível ideal) dependerá da metodologia empregada na realização do mapeamento. Como já referido anteriormente, o Quadro de Valores da Petrobras (FIGURA 6) representa os valores adotados. Os métodos utilizados nesta pesquisa, para levantamento dos valores, podem ser incluídos entre aqueles que permitiriam a indicação dos pressupostos básicos da organização:

a) a avaliação da percepção dos empregados dos valores existentes e praticados pela empresa é um método indicado para levantamento dos valores reais, pois se considera que os empregados tenham uma visão clara dos valores que predominam na sua organização, e que essa percepção, seja correta ou errada, influencia o seu comportamento (TAMAYO, 2000). Sendo assim, os valores considerados “muito praticados” e com “alto grau de importância” na pesquisa de ambiência podem ser indicados como pressupostos básicos da Petrobras;

b) a percepção dos novatos é também, pelos mesmos motivos antes citados, um tipo de levantamento apropriado para indicar valores em nível real. Neste caso, podem ser considerados pressupostos básicos da organização aqueles valores percebidos como vitais e relevantes. A baixa frequência e força indicam que os valores do núcleo periférico não estão tão disseminados na empresa a ponto de serem considerados como realmente orientadores da organização.

Os dois critérios, isoladamente, levariam a diferenças na indicação sobre quais dos valores adotados podem ser considerados pressupostos básicos da Petrobras. Uma boa inferência será obtida usando-se, então, os dois critérios simultaneamente. Desta forma, dentre os valores declarados pela Petrobras em seu plano estratégico, os seguintes poderiam ser considerados como seus pressupostos básicos: “Excelência em sms”, “Inovação e Competência tecnológica”, “Rentabilidade” e “Espírito empreendedor e de superar desafios”.

Até aqui foram discutidos os valores percebidos pelos *trainees* e similares em relação àqueles declarados pela Petrobras em seu plano estratégico. Porém, coerentemente com a visão de que a percepção não é apenas influenciada pela visão oficial estabelecida, outros valores foram revelados pelos novatos, tendo em vista, ainda, que o levantamento foi realizado sem uma estrutura axiológica definida (como a usada na pesquisa de ambiência), o que permitiu a livre percepção dos valores existentes e praticados.

Para esses valores sem relação com os declarados pela Empresa, não se dispõe de avaliação da sua importância e prática pelos empregados da Petrobras que permita uma consistência da visão dos *trainees*, como ocorreu na situação anterior. Adotou-se, então, a idéia da percepção do comportamento como prática do valor que encontra suporte na própria definição de valor, como já foi discutido previamente. Desta forma, inferem-se como pressupostos básicos valores que, simultaneamente, atendam aos seguintes critérios:

- a) valores percebidos, pelos *trainees*, como vitais ou relevantes;
- b) valores percebidos, pelos empregados participantes do Programa, como vitais ou relevantes;
- c) valores aos quais estejam associados comportamentos vitais e relevantes percebidos pelos *trainees* e empregados participantes de Programa.

Atendendo simultaneamente a esses três critérios, os valores que podem ser considerados como realmente praticados pela Petrobras são “Ética”, “Conhecimento”, “Competência tecnológica”, “Empenho” e “Espírito de Equipe”.

Dentre os valores considerados como pressupostos básicos da Petrobras, “Conhecimento” é o que mais explica o processo de socialização adotado pela Empresa. A formatação do Programa Trainee Petrobras, como já discutido no capítulo 6, além de adequada às questões de contexto (empresa de grande porte, atividades de risco com alto grau de especialização), relatadas no estudo de Ashforth, Saks e Lee (1998), é uma consequência da valorização da qualificação de recursos humanos tão presente na Petrobras desde a sua fundação (CALDAS, 2005; PETROBRAS, [1999]). A qualificação dos recursos humanos está perfeitamente retratada nas evocações dos *trainees*, reunidas na categoria *Conhecimento* do núcleo vital e associada à percepção de *Competência* dos empregados, o comportamento percebido com maior frequência por participantes de todos os cursos avaliados.

A qualificação dos recursos humanos foi a alternativa de resposta escolhida pela Petrobras para enfrentar o desafio de sua implantação no País, ainda sem conhecimento da indústria de petróleo. O sucesso dessa escolha torna esse valor uma crença inquestionável (FREITAS, 1991), fazendo com que as táticas de socialização adotadas sejam conscientemente estabelecidas pela Empresa, e que também representem um precedente estabelecido no passado (VAN MAANEN, SCHEIN, 1979).

8 CONCLUSÃO

O Programa Trainees Petrobras foi estruturado com o objetivo de promover a “capacitação em competências complementares de formação, técnicas e de gestão e disseminar valores nos novos empregados” (PETROBRAS, [2001?]), e preparar o participante “para ser um profissional **Petrobras**” (PETROBRAS, 2002a, p.4).

A capacitação em competências complementares é verificada por meio de avaliações de aprendizagens durante os módulos realizados e do desempenho no estágio técnico, que podem resultar no desligamento do participante se os critérios estabelecidos não forem atendidos. A Empresa, no entanto, não dispõe de método para avaliar a efetividade da disseminação dos valores, ou seja, da aceitação da cultura que torna o novo empregado o “petroleiro” esperado.

A pesquisa realizada para esta dissertação permitiu o desenvolvimento de tal método, o qual comprovou que os objetivos do Programa foram atingidos, a partir das conclusões obtidas pela análise dos seus resultados no período 2004 -2005, apresentadas no capítulo anterior.

Adicionalmente, algumas conclusões e implicações práticas podem ser feitas sobre a estrutura do Programa:

a) o processo de socialização por meio de táticas institucionalizadas representa uma estratégia intencional da Petrobras, fundamentada na valorização inquestionável da qualificação dos recursos humanos;

b) apesar da segregação em sala de aula, o Programa oferece oportunidades de busca de informação pelos próprios indivíduos graças ao contato com outros membros da Empresa, principalmente durante o período vivencial, o que influencia a avaliação do ajuste do novo empregado. Portanto, essa etapa deve ser mantida e incentivada nos novos processos de admissão;

c) não se pode considerar falha do Programa aqueles casos de valores e comportamentos que, embora declarados pela Empresa, não são percebidos ou considerados no núcleo periférico pelos *trainees*, e que foram indicados pelos empregados da Petrobras como pouco praticados: valorização dos públicos de interesse (exceto empregados) e foco na diferenciação em serviço;

d) uma análise mais detalhada, porém, deve ser feita para aqueles valores considerados muito importantes e praticados na pesquisa de ambiência, mas percebidos como

periféricos pelos novatos. É preciso reavaliar as atividades do Programa a fim de que ele proporcione experiências que possibilitem, aos *trainees*, obter uma ampla visão sobre a atuação da Empresa no mercado, visto que valores considerados nesse caso referem-se ao relacionamento com o cliente, à excelência dos resultados e à liderança empresarial.

e) o principal aspecto indicado para a melhoria do Programa refere-se às questões ligadas à discriminação. Um passo foi dado ao se deixar de explicitar o nome *trainee* nos crachás dos participantes a partir de 2005. A solução das diferenças de benefícios entre novos e antigos (plano de previdência privada, adicional de periculosidade, etc.) seria a medida de maior impacto. Outras medidas, entretanto, podem ser adotadas para minorar os efeitos do sentimento de discriminação como, por exemplo, o treinamento específico dos tutores do período de vivencial sobre a condução do estágio, e divulgação da importância da recepção dos novos empregados para a força de trabalho.

Além dos resultados e implicações práticas anteriormente citados, a pesquisa também traz contribuições importantes para o estudo de socialização e de valores organizacionais. A partir de um modelo que integra vários estudos de socialização organizacional e as metodologias de levantamento de valores na organização, foi possível estabelecer um critério para avaliar a efetividade da socialização sob o ponto de vista da integração do novo empregado à cultura da organização. O levantamento conjunto da percepção dos valores e comportamentos parece indicar um bom caminho para o estudo de valores, em nível real, em uma organização. O mapeamento simultâneo, sem estrutura axiológica definida, permite verificar se os comportamentos listados estão associados aos valores indicados, o que seria a indicação da efetiva prática do valor por aquele grupo. Uma pesquisa mais ampla, realizada em diferentes organizações, seria necessária para validar a metodologia proposta.

Aliada às duas contribuições anteriores, o método é também um excelente processo para analisar a cultura da organização. Schein (1992) indica a análise do teor e do processo de socialização dos novos membros como uma das formas de investigação da cultura organizacional. A metodologia empregada na realização desta dissertação vai além dessa análise. Primeiro, por explorar e analisar valores e comportamentos declarados formalmente pela Empresa segundo a visão dos novos empregados. A posição do novato como um observador participante, aproxima-se da postura de um pesquisador da cultura organizacional que adota, segundo Fleury (1996), a postura do antropólogo. Segundo, por confrontar a percepção do *trainee* com a visão dos antigos empregados, proporcionando consistência para uma inferência acerca do universo cultural da organização. Cable e Parsons (2001) indicaram a possibilidade de se usar os valores percebidos pelos novatos para inferência sobre a cultura

organizacional. Os autores, porém, consideraram uma limitação do seu trabalho a falta de dados para comparação com a visão dos empregados antigos, o que foi feito nesta pesquisa.

Vale destacar que o uso dos mapas cognitivos combinando importância, força e a análise do conteúdo das evocações, permitiu a comparação dos valores levantados, sem uma estrutura axiológica previamente definida, com a lista padronizada dos valores adotados pela Empresa. Portanto, a possível dificuldade de comparação não ocorreu, o que reforça a vantagem do levantamento qualitativo, pois este evita a indução de respostas por valores citados no instrumento de pesquisa; além disso, como indicado por Van Rekom, Van Riel e Wirenga (2006), ele resulta em valores mais específicos para a organização, com significado naquele contexto, não os reduzindo a um subconjunto de uma lista padronizada.

Algumas limitações devem ser relatadas. A primeira delas refere-se à falta de medição da percepção dos Trainees acerca dos valores da Petrobras antes do início do curso. A segunda limitação refere-se ao uso da pesquisa de ambiência como referência dos valores praticados segundo a visão dos antigos empregados. Uma vez que, nessa pesquisa de ambiência, apenas os valores constantes no plano estratégico são avaliados, melhor comparação seria feita se a visão dos antigos empregados fosse mapeada com o mesmo instrumento utilizado para os novos.

A análise de conteúdo das justificativas para o sentimento de integração foi prejudicada pela dificuldade de estabelecer claramente se a justificativa apresentada contribuiu ou facilitou a integração. Esta limitação poderá ser eliminada pela solicitação, no questionário, de que as experiências que justifiquem a nota dada sejam relatadas em dois grupos distintos: favoráveis e desfavoráveis à integração. O questionário, também, deverá incluir variáveis como idade, sexo, experiência anterior, escola ou estado de origem, importantes para caracterização da amostra. Essas variáveis poderiam ajudar a explicar possíveis diferenças entre cursos, que é a terceira limitação a ser indicada.

A falta de análise das especificidades da realização de cada curso é a principal causa da impossibilidade de explicação da diferença da avaliação do sentimento de integração, verificada entre os participantes do curso de Geologia e os demais participantes. Para contornar essa dificuldade, a pesquisa deveria contemplar a avaliação de aspectos como local de realização, acompanhamento durante o vivencial, carga horária diária, processos de avaliação de aprendizagem, desempenho dos treinandos na dimensão técnica etc.

Por fim, ressalte-se que as limitações encontradas referem-se principalmente a aspectos metodológicos que não invalidam os resultados alcançados, porém, se corrigidos, trarão melhorias nas conclusões obtidas.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO (Brasil). **Vendas, pelas distribuidoras, dos derivados combustíveis de petróleo (barris equivalentes de petróleo)**. [2000] Disponível em: < http://www.anp.gov.br/doc/dados_estatisticos/Vendas_de_Combustiveis_bep.xls > Acesso em: 6 set. 2006.
- ANAKWE, U.P.; GREENHAUS, J.H. Effective socialization of employees: socialization content perspective. **Journal of Managerial Issues**, Pittsburg, v.11, n.3, p.315-327, 1999.
- ASHFORTH, B.E.; SAKS, A.M. Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. **Academy of Management Journal**, Champaign, v.39, n.1, p.149-178, 1996.
- ASHFORTH, B.E.; SAKS, A.M.; LEE, R.T. Socialization and newcomer adjustment: the role of organization context. **Human Relations**, New York, v.51, n.7, p.897-926, 1998.
- AUTRY, C.W.; WHEELER, A.R. Post-hire human resource management practices and person-organization fit: a study of blue-collar employees. **Journal of Managerial Issues**, Pittsburg, v.17, n.1, p.58-75, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, [197-?].
- BASTOS, A.V.B. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.7, p.65-77, 2002. Número especial.
- BORGES, L. de O. et al. A síndrome de *burnout* e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v.15, n.1, p.189-200, 2002.
- BORGES, L. de O; ALBUQUERQUE, F.J.B. Socialização organizacional. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.331-356.
- CABLE, D.M.; PARSONS, C.K. Socialization tactics and person-organization fit. **Personnel Psychology**, Washington, DC, v.54, p.1-23, 2001.

CALDAS, J.N. **Uma história de sucesso: 50 anos de desenvolvimento de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Petrobras, 2005.

CALDAS, M.P. A passagem do pica-pau: análise da socialização de trainees como rito de passagem. In: CALDAS, M.P.; WOOD JR., T. (Org). **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 1999. p.215-236.

CHAO, G.T. et al. Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v.79, n.5, p.730-743, 1994.

COOPER-THOMAS, H.; ANDERSON, N. Newcomer adjustment: the relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, v.75, n.4, p.423-439, 2002.

FLEURY, M.T.L. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.15-27.

FREITAS, M.E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron Books, 1991.

GALVÃO, A.D.L. Socialização Organizacional: um ritual de passagem da cultura organizacional: um estudo realizado na UN-RNCE. In: FÓRUM DE RECURSOS HUMANOS DO SISTEMA PETROBRAS, 5., 2005, Rio de Janeiro. **Trabalhos apresentados.** Rio de Janeiro: Petrobras, 2005. 1 CD-ROM.

GEORGE, J.M.; JONES, G.R. Experiencing work: values, attitudes, and moods. **Human Relations**, New York, v.50, n.4, p.393-416, 1997.

JONES, G.R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomer' adjustment to organizations. **Academy of Management Journal**, Champaign, v.29, n.2, p.262-279, 1986.

JUDGE, T.A.; CABLE, D.M. Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. **Personnel Psychology**, Washington, DC, v.50, n.2, p.359-392, 1997.

KING, R.C.; XIA, W. Retaining IS talents in the new millennium: effects of socialization on IS professionals' role adjustment and organizational attachment. In: ACM SIGCPR CONFERENCE ON COMPUTER PERSONNEL RESEARCH, 2001, San Diego. **Proceedings...** New York: ACM Press, 2001. p.144-156.

KRAIMER, M.L. Organizational goals and values: a socialization model. **Human Resource Management Review**, New Orleans, v.7, n.4, p.425-447,1997.

LOIOLA, E.; BASTOS, V.A.B.; NERIS, J.S. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: ANDRADE, J.E.B.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.114-135.

MENDES, A.M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer: sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun. 2001.

MILONE, G. **Estatística**: Geral e Aplicada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. Separata de: **Harvard Business Review**, Boston, Jan. 1994.

MORGAN, G. A criação da realidade social. In: _____ **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996. cap.5, p.115-144.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G.; WOOD JR., T. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, p.68-87, 1993.

OLIVEIRA, A.F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.2, p.129-140, abr./jun. 2004.

OLIVEIRA, P.H.F.C. **Amostragem básica**: aplicação em auditoria. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2004.

PARKER, M. **Organizational culture and identity**. London: Sage, 2000.

PEREIRA, A.M. de A.; PERSSON, M. de M. Cultura Petrobras: a percepção dos novos engenheiros de petróleo participantes do Programa Trainees. In: ANDRADE, J.C.S.; GUIMARÃES, M.C.L.; SANTOS, S.M.C. **Trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Empresarial**: Turma Petrobras. Salvador: Escola de Administração da UFBA, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, 2005.

O PERFIL do empregado. **Revista Petrobras**, Rio de Janeiro, n.100, p.7, maio/jul. 2004.

PETROBRAS. **Balço Social e Ambiental 2005**. [Rio de Janeiro], 2006a.

_____. **Manual do Programa Trainees Petrobras**. Rio de Janeiro, 2002a.

_____. **A Petrobras: história**. 2006b Disponível em:
< http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Petrobras.html > Acesso em: 6 set. 2006.

_____. **Plano Estratégico 2002 -2006**. [Rio de Janeiro], 2001.

_____. **Plano Estratégico Petrobras 2015**. [Rio de Janeiro], 2004.

_____. **Plano Estratégico do Sistema Petrobras 2000 -2010**. [Rio de Janeiro, 1999].

_____. **Programa Trainees Petrobras**. Rio de Janeiro, [2001?]. Disponível na intranet da Petrobras.

_____. Regimento Interno do Programa Trainees Petrobras. In: _____. **Manual do Programa Trainees-2003: Plano de Desenvolvimento: Engenheiro de Petróleo Júnior**. Rio de Janeiro, [2002b].

_____. Regional Norte-Nordeste. **Modelo Comparativo Ambiência RNNE.doc**.
.....Salvador, 2003a.

_____. Regional Norte-Nordeste. **Resultado Corporativo Pesq. Ambiência Org. 2002.ppt**. Salvador, 2003b.

_____. Regional Norte-Nordeste. **Result2004_PETROBRAS.pdf**. Salvador, 2005a.

PETROBRAS. Universidade Petrobras. **TRAINEES 1234567891011**: início: término: entregues: em curso. Rio de Janeiro, 2005b. Versão HHT.xls.

_____. **Universidade Petrobras**. Rio de Janeiro, [2006c]. Disponível na intranet da Petrobras.

ROLLAG, K. The impact of relative tenure on newcomer socialization dynamics. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v.25, p.853-872, 2004.

RUAS, R.L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHEIN, E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Tradução Monica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, E.H. Organizational socialization and the profession of management. **IMR: Industrial Management Review**, Cambridge, Mass., v.9, p.1-15, 1968.

SCHWARTZ, S.H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology**, East Sussex, v.48, n.1, p.23-47, 1999.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Workmodels for superior performance**. New York: John Willey, 1993.

TAMAYO A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.5, n.2, p.289-315, 2000.

TAORMINA, R.J. Convergence validation of two measures of organizational socialization. **International Journal of Human Resource Management**, London, v.15, n.1, p.76-94, 2004.

TAORMINA, R.J. Employee attitudes toward organizational socialization in the people's Republic of China, Hong Kong, and Singapore. **Journal of Applied Behavioral Science**, Greenwich, Conn., v.34, n.1, p.468-486, 1998.

TAORMINA, R.J.; BAUER, T.N. Organizational socialization in two cultures: results from the United States and Hong Kong. **International Journal of Organizational Analysis**, Bowling Green, v.8, n.3, p.262-290, 2000.

VAN MAANEN, J.E. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In:

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.45-62.

VAN MAANEN, J.E.; SCHEIN, E.H. Toward a theory of organizational socialization. In: STAW, M.B.; CUMMINGS, L.L. (Ed.). **Research in Organizational Behavior**: v.1. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1979. p.209-264.

VAN REKOM, J.; VAN RIEL; C.B.M.; WIRENGA, B. A methodology for assessing organizational core values. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.43, n.2, p.175-201, Mar. 2006.

VIEIRA, S. **Análise de variância** (Anova). São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, M.M.F.; MOREIRA, E.A.L Efetividade, Cidadania e Desenvolvimento Local: um estudo no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. In: CARVALHO, C.A.; VIEIRA, M.M.F. (Org). **Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local**: a Agenda de Pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEFE, 2003.

WANOUS, J.P. **Organizational entry**: recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers. 2. ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Valores Petrobras : a percepção dos novos empregados

Esta pesquisa visa conhecer a percepção dos novos empregados sobre os valores Petrobras após a participação no Curso de Formação.

Os resultados e as conclusões obtidas serão estabelecidos a partir dos dados gerais coletados, que serão analisados em conjunto, sem qualquer identificação dos participantes.

Na certeza de que sua participação em muito contribuirá para o enriquecimento do nosso estudo, agradecemos antecipadamente sua disponibilidade.

Antes de começar, gostaríamos que você fornecesse as seguintes informações:

Curso de Formação na Petrobras: _____

Você pertencia anteriormente ao Sistema Petrobras? Há quanto tempo? _____

Possui experiência profissional anterior?

Sim	Não
-----	-----

 Quanto tempo? _____

**1. Quando você pensa nos VALORES da PETROBRAS, que idéias lhe vêm à mente?
Registre-as em cada linha, na ordem em que elas aparecem.**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

2. Quando você pensa em um EMPREGADO DA PETROBRAS, que características importantes definem a sua postura profissional? Registre, em cada linha, as idéias que lhe vêm à mente.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

3. Avalie em que medida você se sente, hoje, um membro integrante da PETROBRAS. Marque com um X considerando que quanto mais se aproximar de 10, maior o seu sentimento de integração.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Que experiências foram importantes para determinar esta avaliação?

Obrigada

APÊNDICE B - Imagem que o novo empregado tem da Empresa: declarações dos
Trainees

FAVORÁVEL
É o Brasil que dá certo; É uma empresa que representa o país; Empresa brasileira; Parte do Brasil; Empresa brasileira de sucesso; Empresa grande; Uma grande empresa; Maior empresa brasileira; Maior empresa do país; Empresa transnacional; Companhia grande; Ícone do desenvolvimento industrial brasileiro pós-guerra; Exerce atividade estratégica para o país; Papel fundamental na busca da auto-suficiência
Muitas oportunidades; Oportunidade de exercer minha profissão; Oportunidades; Orgulho; Orgulho de trabalhar na empresa
Paixão pela companhia
INDIFERENTE
Atuação geograficamente dispersa; Aumento das atividades fora do país
Altos investimentos; Grandes valores em dinheiro; Financiamento de projetos alternativos
Tradicional; Complexidade; Fase de transformação
É necessário ir para uma área operacional no início
DESFAVORÁVEL
Baixos salários; Arrocho salarial; Prática de baixos salários apesar dos benefícios indiretos;
Empresa com problema de integração; Cada unidade maximiza seus resultados independentemente das outras; Desintegração das unidades da Petrobras; Falta maior esforço de estruturação em algumas áreas; Mesmas tarefas executadas por diversas áreas; Pouca objetividade na delimitação de tarefas
Desigualdade de benefícios; Desrespeito ao funcionário novo (a negação do valor); Desrespeito aos <i>trainees</i> ; Desrespeito aos novos
Excessiva influência política com inserção de quadros incompetentes; Interferência do governo
Negligência com contratos

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](#)