UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

CASSIO NAME RISK

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki

**Análise dos egressos de uma faculdade pública admitidos em programas *trainees*:
socialização antecipatória, choque de realidade e ingresso na organização**

RIBEIRÃO PRETO
2010

Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. João Grandino Rodas

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Prof. Dr. Rudinei Toneto Junior

Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. André Lucirton Costa

CASSIO NAME RISK

**Análise dos egressos de uma faculdade pública admitidos em programas *trainees*:
socialização antecipatória, choque de realidade e ingresso na organização**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Administração de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki

RIBEIRÃO PRETO
2010

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Risk, Cassio Name

Análise dos egressos de uma faculdade pública admitidos em programas *trainees*: socialização antecipatória, choque de realidade e ingresso na organização. Ribeirão Preto, 2010.

112 f. : il. ; 30cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Administração de Organizações.

Orientador: Shinyashiki, Gilberto Tadeu.

1. Socialização profissional. 2. Trainees. 3. Choque de realidade.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Cassio Name Risk

Análise dos egressos de uma faculdade pública admitidos em programas *trainees*: socialização antecipatória, choque de realidade e ingresso na organização

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Administração de Organizações.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof.Dr . _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof.Dr . _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof.Dr . _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Para meus pais, com carinho.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki pela orientação, paciência, dedicação e amizade ao longo dessa importante etapa da minha vida.

À Prof. Dra. Irene K. Miura e Profa. Dra. Maria Auxiliadora Trevizan pelas contribuições ao desenvolvimento desse trabalho.

Ao meu irmão, Eduardo Name Risk, sem cujo apoio e orientação jamais teria conseguido finalizar esta pesquisa.

À Universidade de São Paulo e à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, seus docentes e funcionários, responsáveis pela minha sólida formação acadêmica, de indiscutível qualidade, um dos maiores orgulhos da minha vida.

A todos aqueles que contribuíram para o meu desenvolvimento profissional, oferecendo-me oportunidades de trabalho, confiando em minha capacidade, ensinando-me, corrigindo meus erros e elogiando; o meu muito obrigado.

A todos que ao longo da minha vida me ensinaram o que é ser humano, viver, sonhar, cair e levantar, cada um de vocês sabe o quanto foi, é, e sempre será importante para mim.

Aos amigos e amigas de verdade, que ao meu lado estão, sem preço ou hora, de coração e braços abertos.

À Karina, pela cumplicidade.

RESUMO

RISK, C. N. **Análise dos egressos de uma faculdade pública admitidos em programas *trainees*: socialização antecipatória, choque de realidade e ingresso na organização.** 2010. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

Recém contratados em uma organização participam de um processo de socialização organizacional, em que aprendem as características do ambiente em que estão inseridos, e modelam seus comportamentos e atitudes assumindo um papel na organização. *Trainees* são jovens recém formados que se submetem a um rigoroso processo seletivo e, uma vez contratados, participam de um programa de desenvolvimento profissional que poderá conduzir a uma carreira para postos estratégicos na organização. Na fase denominada socialização antecipatória há a criação de expectativas por parte do ingressante anteriormente à entrada na organização, a não confirmação das mesmas conduz a um processo denominado choque de realidade. A seleção realística é uma forma de processo seletivo que diminui as chances de não confirmação de expectativas, apresentando ao candidato a organização como ela realmente é. O processo de socialização tem por objetivo diminuir o *stress* inicial, ambientar o novato e reduzir a possibilidade de abandono da organização. O objetivo deste estudo é analisar a ocorrência ou não do choque de realidade de alunos egressos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, formandos no ano de 2009, selecionados e contratados em programas *trainees*, sua satisfação e desejo de permanência na organização. Para conduzir o estudo foram aplicados dois questionários, um anteriormente à entrada na organização e outro posteriormente ao ingresso na organização, identificando o realismo do processo seletivo, as expectativas não confirmadas e confirmadas e as práticas de ambientação da organização, verificando a existência ou não do choque de realidade dos alunos e a satisfação com a empresa.

Palavras-chave: Socialização profissional. *Trainees*. Choque de realidade.

ABSTRACT

RISK, C. N. Graduated's analysis of a public college hired in fast track programs: anticipatory socialization, reality schok and admission at organization. 2010. 112 f. Dissertation (Master degree) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

Newcomers hired share a process called organizational socialization, where they learn the environment characteristics and model behavior, assuming an role at organization. *Trainees* are young's graduate submitted a rigorous selection's process to entry an organization and when hired are developed in a career program for in the future assume strategics roles. Na. Expectations are created by newcomers before entry organization, in the anticipatory socialization stage, and the unmet expectations leads to reality shock. Realistic job preview is a selection's process to reduce chances of not confirming expectations of newcomers, presenting them organization how it really looks. Socialization process's objective is to reduce initial stress and incorporate newcomer at organization environment, reducing the chances of leaving it. The purpose of this study is to analyse the existence or not of a reality schok of graduated from Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto Faculdade de Economia, year 2009, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, hired at fast track programs. Two questionnaires were developed, one prior entry organization, the other before entry, identifying the reality of selection's process, met or unmet expectations and organizations pratices on environmenting newcomer, verifying existence or not of a reality schok.

Keywords: Professional socialization. Trainees. Reality schok.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Recrutamento realístico	49
GRÁFICO 2 - Imagem da organização.....	71

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Estágios do Processo de Socialização	36
QUADRO 2 – Classificação de táticas de socialização	38
QUADRO 3 – Características requeridas dos <i>trainees</i>	52
QUADRO 4 – Síntese de questões, fontes de dados e referenciais teóricos relacionados aos objetivos gerais e específicos do trabalho	57
QUADRO 5 – Cronograma das atividades – ano 2009/2010.	58
QUADRO 6 - Roteiro de entrevistas e análise dos resultados	60
QUADRO 7 – Interessados em participar de programas <i>trainee</i>	61
QUADRO 8 – Distribuição dos candidatos por inscrição em processos seletivos.....	63
QUADRO 9 – Confirmação das informações recebidas	66
QUADRO 10 – Quantidade de informação recebida	70
QUADRO 11 – Acreditam muito nas informações X Confirmação.....	72
QUADRO 12 – A entrada na organização	73
QUADRO 13 – Ambientação e socialização	75
QUADRO 14 – Experiência profissional x Desejo de permanência	78
QUADRO 15 – Os <i>trainees</i> e o desejo de permanência na organização.....	80
QUADRO 16 – Informações recebidas e ambientação: uma análise individualizada.....	83
QUADRO 17 - <i>Trainees</i> aprovados na mesma empresa	87

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Confirmação de informações x Satisfação	88
TABELA 2 – Satisfação x Desejo de permanência	89
TABELA 3 – Quantidade de informação recebida x Desejo de permanência	90
TABELA 4 – Ambientação e Socialização/Categoria Trabalho x Satisfação.....	90
TABELA 5 – Ambientação e Socialização/Categoria Integração x Satisfação	91
TABELA 6 – Ambientação e Socialização/Categoria Comportamento x Satisfação.....	91
TABELA 7 – Ambientação e Socialização/Categoria Imagem x Satisfação.....	91
TABELA 8 – Ambientação e Socialização/Categoria Conflito x Satisfação.....	92
TABELA 9 – Ambientação e Socialização/Categoria Permanência x Satisfação	92
TABELA 10 – Ambientação e Socialização/Categoria Comportamento x Permanência	92
TABELA 11 – Ambientação e Socialização/Categoria Conflito x Permanência.....	93
TABELA 12 – Ambientação e Socialização/Categoria Conflito x Permanência.....	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.1.1 <i>Objetivo Geral e Específicos</i>	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 A SOCIALIZAÇÃO SOB A ÓTICA HUMANA	19
2.2 COMPREENDENDO GRUPOS	21
2.3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	25
2.3.1 <i>Diferenciando Socialização de Orientação</i>	26
2.3.2 <i>Teoria dos papéis</i>	27
2.3.3 <i>Implicações dos processos de socialização na organização</i>	28
2.3.4 <i>Socialização Antecipatória</i>	30
2.3.5 <i>Socialização de fato e choque de realidade</i>	31
2.3.6 <i>Modelos de Socialização Organizacional</i>	34
2.3.7 <i>Táticas de socialização</i>	38
2.3.8 <i>Ambientação na organização, coaching e mentoring</i>	40
2.3.9 <i>Sense-making e identidade organizacional</i>	43
3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES	45
3.1 RECRUTANDO E SELECIONANDO PESSOAS	45
3.2 ETAPAS DE UM PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	46
3.3 SELEÇÃO REALÍSTICA	47
3.4 PROGRAMAS <i>TRAINEES</i>	49
3.4.1 <i>Trainee: definição</i>	49
3.4.2 <i>Estrutura dos programas trainees</i>	50
3.4.3 <i>Trainees: aspecto legal</i>	53
4 MÉTODO.....	54
4.1 PARTICIPANTES.....	55
4.2 PROCEDIMENTO.....	56
4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	59
5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	61
5.1 OS SUJEITOS PESQUISADOS E A COLETA DE DADOS	61
5.2 RESULTADOS DO ESTUDO	62
5.2.1 <i>As informações obtidas e a imagem da organização</i>	64
5.2.2 <i>A entrada na organização</i>	72
5.2.3 <i>A ambientação na organização</i>	75
5.2.4 <i>Desejo de permanência na organização</i>	77
5.2.5 <i>Informações recebidas e ambientação: uma análise individualizada</i>	83
5.2.6 <i>Trainees na mesma empresa: comparações</i>	86
5.3 SATISFAÇÃO, DESEJO DE PERMANÊNCIA, PROCESSO DE AMBIENTAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO.....	88
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	95
6.2 DESDOBRAMENTOS DA PESQUISA	96
REFERÊNCIAS	98
APÊNDICE	104
APÊNDICE A - Ficha de Candidatos a Programas Trainees – Etapa 1	105
APÊNDICE B – Questionário Antes da Entrada na Organização – Etapa 2.....	106
APÊNDICE C – Questionário Pós-entrada na Organização.....	108
APÊNDICE D – Tabela Resumo dos dados coletados.....	112

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

As organizações se encontram em um cenário globalizado, competitivo, em que a velocidade de comunicação e de transformações, através de processos de inovação, são extremamente ágeis. É preciso adaptar-se a novos contextos, relacionar-se firmemente com os *stakeholders* (agentes envolvidos na operação de uma organização), oferecer e entregar ao cliente produtos e serviços cada vez mais customizados. Organizações de grande porte econômico que movimentam a economia mundial desenvolveram e se expandiram ao longo do século XX, acumulando recursos produtivos e mercadológicos, bem como conhecimentos, patentes e força de vendas. A necessidade de internacionalização e operação de uma cadeia produtiva global surge como alternativa para resolver problemas de expansão acelerada (FURTADO, 2003). Seria inócua a tentativa de manter-se nesse ambiente sem um quadro de profissionais com elevada capacidade intelectual, dinâmicos, e que operam sob constante pressão da organização, planejando, operacionalizando e retornando às organizações resultados desejados. Para isso as organizações desenvolveram programas *trainees* cujo objetivo é contratar profissionais recém formados de elevado potencial intelectual e social. Esses indivíduos, ao iniciar sua participação em uma organização, estão sujeitos a um processo denominado socialização organizacional. A organização tem como preocupação fundamental capacitar esses novos contratados de acordo com suas necessidades, retendo-os por um longo período, maximizando os esforços investidos nos profissionais. A retenção desses talentos é fator chave para a organização, que insere em seu planejamento estratégico os *trainees* e deles depende para atingir vários de seus objetivos.

Socialização organizacional é “o processo pelo qual o indivíduo compreende os valores, habilidades, comportamentos esperados e conhecimento social” de uma organização (LOUIS, 1980, p. 229). Caracteriza-se por uma amplitude extensa que vai desde a etapa inicial de um processo de recrutamento e seleção, passa pela entrada de fato na organização e culmina com a adaptação do novo funcionário à organização.

Antes de ingressar em uma organização, qualquer indivíduo possui expectativas em relação a seu futuro profissional e, participando de um processo como esse, modela-as conforme um conjunto de dados e informações recebidas quer sejam repassadas pela própria organização, quer sejam de relatos de colegas sobre a mesma, de leitura de jornais ou revistas sobre a organização, sendo inúmeras as fontes possíveis desses conjuntos de dados e informações passíveis de serem assimiladas pelo futuro empregado. Também estão presentes

suas expectativas internas, fruto das suas características de personalidade, resultantes de sua formação como pessoa (SHINYASHIKI et al., 2003).

Posteriormente, após o ingresso na organização, o indivíduo se depara com a expectativa concebida na fase de pré-ingresso organizacional – socialização antecipatória (LOUIS, 1980) – e com a realidade da organização que raramente será perfeitamente compatível com as expectativas pré-concebidas. Durante um longo período, que pode durar meses ou até anos, esse novo funcionário assimila a cultura organizacional daquele ambiente e passa a integrar-se ao grupo, confrontando e comparando seus desejos e aquilo que ele consegue obter. Hughes¹ (1958 apud LOUIS, 1980) destaca que a não confirmação de expectativas com as experiências cotidianas resultam no processo denominado choque de realidade. Princípios e valores são testados sob diversas e sutis formas pela organização, e a não conformidade desses com a cultura daquela organização provavelmente resultará em abandono do emprego ou permanência, ainda que sob formas de protesto e boicotes à organização (WANOUS, 1991).

Os processos de recrutamento e seleção para alocação de novos funcionários em postos chamados *trainees* são reconhecidos por possuírem modelos de gestão de pessoas avançadas, compreendendo uma infra-estrutura adequada para recepção, integração e desenvolvimento do funcionário na organização. Através de um processo seletivo para *trainee* o candidato ingressa em uma carreira, em que lhe é apresentado uma proposta para desenvolvimento profissional dentro daquela organização, e de acordo com as avaliações de performance, bem como cumprimento de metas, contextualizadas dentro do planejamento estratégico da organização é possível avançar na estrutura hierárquica, galgando postos de maior desafio estratégico, minimizando as atividades operacionais, e consequentemente sendo melhor remunerado por isso, quer seja em forma de benefícios, quer seja em forma de vencimentos financeiros. Diante da necessidade de profissionais que formem um corpo de funcionários que seja parte da vantagem competitiva as organizações

partiram em busca de maior qualidade, outras em busca da melhora de produtividade, outras incrementando os programas de treinamento dos empregados, outras focando na satisfação dos clientes, outras perseguindo a redução de tempo de estoques das matérias primas, outras promovendo a redução de níveis hierárquicos, ou ainda a busca de terceirização e sistema de parceria. (COSTA, 2008, p. 2)

¹ HUGHES, E.C. Men and their work. Glencoe, IL. Free Press, 1958.

Um recrutamento e seleção dessa modalidade *trainee* oferece a organização vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, constituindo-se de um quadro de pessoal cuja formação profissional permite elevada capacidade gerencial.

As organizações que realizam essa modalidade de recrutamento e seleção têm como público alvo alunos recém formados ou formandos, em seus últimos períodos de estudo, que tenham como intenção iniciar sua carreira profissional em uma organização estruturada, com modelo de gestão organizacional através de um organograma e cargos bem definidos, e almejem remuneração acima da média de mercado para sua carreira, bem como obtenha benefícios advindos do cargo, além também do status de estar incorporado em uma das maiores organizações do país, e até mesmo do mundo. Atualmente o “*vestir a camisa da empresa*” é fundamental, sendo que os funcionários devem engajar-se e estar conscientes dos valores organizacionais, com objetivos claramente definidos a serem alcançados e quais os meios a serem utilizados (FERNANDES; ZANELLI, 2006), evidenciando a importância de um processo de recrutamento e seleção adequado e posteriormente de socialização organizacional e retenção dos funcionários.

Esses processos de recrutamento e seleção são extensos em duração de tempo, longos em números de etapas a serem superadas para contratação, exaustivos pelo clima e ambiente de competição instalados e concorridos, muitas vezes sendo comparados a um vestibular para ingresso em uma universidade pública de excelente qualidade, dado o elevado número de candidatos. Os processos são realizados, em sua maioria, uma vez ao ano, em períodos alternados, predominantemente no segundo semestre, dado que os candidatos e potenciais novos *trainees* estarão formados a partir do próximo ano que se inicia.

Entender o que um candidato a um processo *trainee* espera e como ele reage inserido em uma organização é fundamental para compreender as potenciais expectativas frustradas acerca da organização e como elas se constroem durante esse período de socialização. Por seleção realística entende-se o método de recrutamento e seleção que minimiza a criação de expectativas não confirmadas (WANOUS, 1991) – sendo importante para as organizações a avaliação do impacto do processo de seleção realístico e qual seu resultado na diminuição de expectativas não confirmadas, de modo a reduzir índices de *turnover* voluntário dos *trainees*, otimizando o processo seletivo, mantendo um conjunto de profissionais com elevada aderência à organização.

Destacada a importância da socialização no contexto da inserção de novos profissionais, mais especificamente de *trainees* no caso deste projeto, o estudo focaliza os formandos, candidatos a programas *trainees* egressos Faculdade de Economia, Administração

e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP), única faculdade do interior do Estado de São Paulo a possuir conjuntamente cursos de Ciências Sociais Aplicadas (Economia, Administração, Contabilidade e Economia Empresarial e Controladoria) e de um curso de negócios, Matemática Aplicada a Negócios, desenvolvido em parceria com a FEA-RP/USP e a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (FFCLRP) da Universidade de São Paulo (USP), abrangendo todos os formandos em carreira de negócio do *campus* da USP de Ribeirão Preto.

Cabe destacar que sendo a FEA-RP/USP reconhecida nacionalmente pela qualidade do corpo docente e discente, ela é foco de recrutamento de muitas organizações que desenvolvem programas *trainees*.

O acompanhamento do candidato no processo seletivo, que compreende o período anterior à participação no programa e a posterior aprovação e inserção na organização, oferece uma ampla abordagem do processo de socialização antecipatória e inicialmente socialização de fato dos pesquisados, possibilitando a confrontação das expectativas criadas na fase de pré-entrada na organização com a realidade de fato. Esse confronto de expectativas pode gerar ou não a existência de um choque de realidade.

Os resultados dessa pesquisa servem tanto aos alunos e corpo docente da FEA-RP/USP para orientação e acompanhamento dos discentes na inserção profissional, período tão esperado após longos anos de estudos, quanto às organizações que irão dispor de uma análise de como os seus candidatos a *trainees* reagem ao longo de um processo de socialização, observando possíveis falhas da seleção realística, e como a entrada do indivíduo na organização determina sua satisfação e desejo de permanência na mesma.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo procura responder a seguinte questão de pesquisa: ***ao ser admitido como trainee em uma organização, a expectativa do aluno sobre a organização corresponde às informações obtidas antes da entrada?***

1.1.1 Objetivo Geral e Específicos

Esse trabalho tem como objetivo geral verificar a existência ou não do choque de realidade, processo vivenciado por um novato na organização ao encontrar padrões organizacionais não familiares (HUGHES, 1958 apud LOUIS, 1980). Tendo como referência sua expectativa em relação à organização anterior a entrada (socialização antecipatória)

através de informações que ele possui sobre o programa de *trainee* e a empresa, e a ambientação formal proporcionada pela organização através do processo de socialização.

Analisar-se-á o choque de realidade de alunos formandos dos cursos da FEA-RP/USP e da FEA-RP/USP em conjunto com a FFCLRP/USP (Matemática Aplicada a Negócios), selecionados e contratados em programas *trainees*, regionais ou nacionais, do ano letivo de 2009, em organizações de quaisquer setores de atividade. Contudo, para analisar o choque de realidade é necessário compreender o processo de socialização antecipatória desses indivíduos, identificando as expectativas criadas e não confirmadas posteriormente à entrada na organização. Os objetivos específicos referentes a esse trabalho são:

- Analisar o processo de socialização antecipatória dos alunos durante a seleção e até o terceiro mês após admissão para verificar a existência do choque de realidade enfrentado pelos candidatos aos programas *trainees* quando da admissão na organização;
- Identificar as práticas de ambientação desenvolvidas no processo de socialização;
- Levantar conseqüências do choque de realidade na intenção de saída e a satisfação com o ambiente de trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

*Quem me dera ouvir de alguém a voz humana
Que confessasse não um pecado, mas uma infâmia;
Que contasse, não uma violência, mas uma cobardia!*
[...]
*Arre, estou farto de semideuses!
Onde é que há gente no mundo?*
(Poema em Linha Reta – Álvaro de Campos)

Esse tópico é destinado a uma ampla revisão da literatura do trabalho proposto, abordando a socialização organizacional, o processo de recrutamento e seleção de pessoal em organizações bem como aspectos característicos de programas *trainees*. Cada assunto principal está segregado em sub-tópicos para melhor compreensão da teoria, contudo o material pesquisado está inter-relacionado por todo o conteúdo da revisão bibliográfica.

2.1 A SOCIALIZAÇÃO SOB A ÓTICA HUMANA

Quando falamos de socialização estamos obrigatoriamente nos referindo a seres vivos, racionais ou não, que convivem em sociedade. Ou seja, pode se estudar a socialização de animais em um determinado grupo, como na introdução de um novo membro de determinada espécie no viveiro de um zoológico. Essa pesquisa se dirige ao estudo da socialização de seres humanos em organizações. Essa afirmação se faz necessária primeiramente para construirmos o conceito de socialização e posteriormente defini-lo sob a ótica organizacional. Uma definição mais abrangente de socialização é a de Brim² (1966 apud SHINYASHIKI, 2000, p. 16) na qual socialização “refere-se ao processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimento, habilidades e disposições que as fazem mais ou menos competentes para serem membros da sociedade”.

Assim, socialização envolve aprendizagem, de um modelo oferecido por um determinado grupo social, no qual o indivíduo irá se inserir, e a partir dessa aquisição de conhecimento, internalização cognitiva e execução de acordo com o modelo de referência o indivíduo é inserido naquela sociedade ou não.

O processo inicial de socialização ocorre na infância e é de extrema importância, porém o processo não se restringe a esse período do desenvolvimento mais tarde

² BRIM, O.G. Socialization through life cycle. In: BRIM, O.G. and WHEELER, S. (eds), Socialization after childhood. New York: Wiley, 1966.

culminará na socialização do adulto (SHINYASHIKI, 2000). Para Berger e Luckmann³ (2001 apud BACCARO, 2007, p. 42) “socialização primária é a entrada da criança em um mundo social, não sendo visto como universo possível para todos, mas como um mundo único, existente e concebível”.

O primeiro agente socializador é a família conforme assinala Durham (1980), “a família tem sido definida como unidade de reprodução biológica e social, responsável pela socialização dos imaturos e pela procriação, conforme a literatura antropológica”. Esse processo, entretanto não se forma sem conflitos; é a partir deles que a criança conhece o mundo, não somente a partir da construção de realidade de seus pais, mas como de todos os outros com quem ela convive.

Se o processo socializador permite que os imaturos tenham acesso ao patrimônio cultural das gerações anteriores, ele não se dá sem confronto e os filhos reagem às orientações transmitidas pelos pais, o que possibilita que tenham acesso a outras fontes de informação, provenientes de contatos com outras pessoas o que contribui para enriquecer suas experiências. (ROMANELLI, 1998, p. 125).

Ao longo da vida o indivíduo se depara com vários processos de socialização, de diversas ordens, com grupos sociais distintos e de complexidade diferentes. A primeira vez que a criança vai à escola, a mudança de turma ou de colégio no período de estudos, a inserção em um clube ou associação desportiva, um intercâmbio para estudos em outro país, o primeiro emprego, a entrada na universidade, a inserção na família de uma namorada, todos esses são exemplos de situações que desencadeiam processos socializatórios em um indivíduo. E como indivíduos são únicos, distintos entre sua espécie não há processo de socialização igual para duas pessoas; cada qual assimila a entrada num grupo social de uma forma, porém o processo de socialização é constituído de eventos similares a todos os novatos nas mais diversas organizações, respeitada a subjetividade de cada ser humano no tocante a constituição das relações sociais.

Até a década de 1960 a sociologia refletia sobre família e escola como instituições segregadas, com papéis distintos, porém complementares nos processos de socialização, sendo a família com afeto e herança cultural de base e a escola como espaços públicos de formação, de educação moral, social e profissional de indivíduos. Porém, a partir da década de 1970 e fins do século XX outro agente socializador surge no Brasil, um mercado de bens simbólicos, difusor de informações e entretenimento e de forte caráter socializador. É a

³ BERGER, P., LUCKMANN, T. A construção social da realidade. 20 ed. Petrópolis: Vozes, 247 p., 2001.

cultura de massa, formada pela mídia (eletrônica ou em seu formato mais conhecido: televisiva, impressa e radiofônica), que com toda sua diversidade e aparato tecnológico tem a capacidade de publicizar conselhos e estilos de vida, difundindo uma série de propostas de socialização (SETTON, 2005)

Dupas (2005, p. 34) corrobora as idéias de Setton a respeito da importância do mercado na sociedade atual, influenciando os usos e costumes e modificando-os, impondo a sua lógica de interesse único de uma minoria.

[...] na pós-modernidade o conceito de sociedade civil foi absorvido pelo mercado e não pelo Estado. Na verdade, a pós-modernidade não mais produziu uma identidade coletiva; o sentido dessa identidade não foi mais percebido nem pela cultura e nem por uma ideologia de legitimação associada ao poder e a uma comunidade política.

Ainda para Setton (2002) o processo de socialização do indivíduo é decorrente de uma rede heterogênea de interdependência constituída por família, escola e mídia. Assim, os sujeitos influenciados por essa rede, denominados produtos da socialização, podem ser apreendidos como resultado de uma maior ou menor ruptura e/ou continuidade entre tais instâncias.

Tais colaborações teóricas sobre socialização nos permitem elucidar um conceito inicial dos fatores que influenciaram a formação de um indivíduo, que em algum momento de sua vida profissional encontrar-se-á imerso em um processo de socialização. Assim esse tripé: família, escola (compreendendo desde a educação infantil até o ensino superior) e mídia ajudam a compor parte da personalidade desse profissional. Seguimos para a definição de grupos sociais, para esclarecer como esse grupo influencia o indivíduo no processo de socialização.

2.2 COMPREENDENDO GRUPOS

Para entendermos os processos de socialização, mais especificamente, processos de socialização profissional ou organizacional é fundamental esclarecer o conceito de grupo. O ser humano, ou homem, é um ser biopsicossocial, formado por três aspectos distintos mas complementares, biológico, psíquico e social. Esses três aspectos se influenciam mutuamente e são fundamentais para compreensão de indivíduos e grupos nas organizações (CASADO, 2002)

Um homem não pode ser compreendido se analisarmos somente seu aspecto biológico, ou somente seu aspecto psíquico, ou somente seu aspecto social. Todos esses fatores podem atuar em conjunto e determinar um comportamento de uma pessoa dentro de uma

organização. Por exemplo: um indivíduo pode estar com um quadro fisiológico depressivo, resultante de complicações de ordem psíquica, que afetam seu comportamento social na empresa onde trabalha. Cindir esse indivíduo e considerá-lo somente por uma dessas óticas não nos fornece uma base para a compreensão do que realmente acontece com o mesmo.

Ainda para a autora

As organizações são compostas de pessoas que trazem para o ambiente de trabalho todo o seu jeito de ser, sentir e viver. São motivações diferentes, habilidades e aptidões diversas, competências distintas que precisam conviver e produzir. Desconsiderar essas questões impede a visão acurada da organização e impossibilita qualquer ação para a melhora dos modelos de gestão (CASADO, 2002, p. 237).

Para a psicologia social, grupo, nas palavras de Michener, DeLamater e Myers (2005), é uma “unidade social que consiste em duas ou mais pessoas” constituída pelos seguintes atributos: filiação, as pessoas que constituem um grupo são integrantes do mesmo porque se vêem como parte do grupo e são reconhecidas pelos outros membros como tal; interação com os integrantes, os membros do grupo interagem, comunicando e influenciando uns aos outros; objetivos compartilhados pelos integrantes, os integrantes do grupo são interdependentes no que tange a realização de um objetivo, assim, quando um integrante avança em direção aos seus objetivos, os demais provavelmente também o farão; normas mantidas pelo grupo, os integrantes possuem um conjunto de regras limitando o comportamento dos integrantes e fornecendo um modelo de ação.

Para Schein (2007, p. 145) grupo é “um número de pessoas que interagem umas com as outras, são cientes da existência uma das outras e percebem-se como grupo”. O autor ainda destaca que o número máximo de pessoas em um grupo é determinado pelas possibilidades de interação e reconhecimento mútuo. Um bom exemplo dessas limitações é o número máximo de alunos em uma sala de aula para otimizar o aprendizado, ou o número de X auditores em uma equipe que irá visitar uma indústria que terá suas demonstrações financeiras auditadas.

Os grupos podem ser formais ou informais, os grupos formais são aqueles designados explicitamente por alguma norma ou alguém, geralmente contendo regras explícitas. Para Schein (2007, p. 146) os grupos formais são aqueles “grupos que são deliberadamente criados por administradores para executar tarefas específicas claramente relacionadas à missão da organização”.

Um departamento de marketing de uma empresa é um grupo formal, cuja formação se deu de acordo com os interesses dos responsáveis pela área departamental ou dos

proprietários. Nos grupos formais os membros da organização são formalmente arranjados com o objetivo de assistir as necessidades organizacionais, alcançando os fins necessários de acordo com o objetivo da empresa. Porém, os seres humanos possuem necessidades que vão além daquela da realização do trabalho, necessidades pessoais como reconhecimento, compartilhar experiências, e buscarão algumas dessas necessidades através de membros da organização, e caso os arranjos de distribuição de horário e alocação geográfica de pessoas permitirem, essas relações informais tornar-se-ão grupos informais (SCHEIN, 2007).

Ambos possuem normas e regras a serem seguidas, a diferença é que em um grupo formal as regras são explícitas, tendem a ser claras e as punições também. Um bom exemplo é o código de ética de uma determinada empresa, que todos funcionários devem seguir sob pena de punição (advertência, suspensão ou demissão) por contrariar uma norma que orienta as atividades do grupo. Já nos grupos informais também há regras, porém elas não são explicitamente declaradas, mas têm força de execução na mesma proporção, um bom exemplo é um grupo de colegas de trabalho que se reúne para jogar futebol.

Deixar de comparecer ao jogo do time geralmente é considerado falta grave e desrespeito aos colegas e as punições podem ocorrer em uma infinidade de formas como: indiferença ao colega faltante, brincadeiras e piadas jocosas, discussões entre outros comportamentos tão pertinentes aos seres humanos. Existem grupos informais ainda mais discretos, que sequer se reúnem fisicamente com frequência, são aqueles formados por colegas de trabalho, que possuem objetivos pessoais em comuns, objetivos esses específicos e prioritariamente relacionados a sua atividade dentro da organização, que podem manipular variáveis como: integração ou exclusão de determinado membro de um setor, queda ou aumento na produção, absentéismo, etc.

Schein (2007, p. 153) apresenta três fatores que determinam se os grupos existirão em uma organização e se preencherão funções organizacionais e pessoais, ou somente uma delas, ou nenhuma delas.

- Fatores ambientais: cultural, social, físico e tecnológico;
- Fatores dos membros: que tipo de pessoas há na organização;
- Fatores dinâmicos: como o grupo é organizado, o estilo de liderança, quantidade de treinamento recebido e tipos de tarefas delegadas.

Com relação aos fatores ambientais eles determinam a alocação física do trabalhador, os tempos determinados para realizar uma tarefa, a estrutura organizacional hierárquica, assim determinando como os grupos se formam. Para isso aspectos da cultura organizacional têm enorme impacto nos grupos. Os fatores relacionados aos membros referem-se ao nível de

consenso sobre metas entre os membros do grupo, valores básicos e comunicação razoável entre eles. Caso esse cenário não se constitua facilmente o grupo produzirá resultados satisfatórios. Os fatores dinâmicos dizem respeito aos eventos e processos que ocorrem durante a vida do grupo ou que conduziram a formação do mesmo. Nessa categoria destaca-se a importância de orientação de grupo e processos de socialização.

Cabe aqui um destaque acerca da condição oposta a formação de grupos, o individualismo. Para Hofstede (1986, p. 148) “individualismo descreve a relação entre um indivíduo e a coletividade que impera numa sociedade”. Ainda para o autor o modo pelo qual as pessoas vivem juntas, quer seja em famílias nucleares, famílias amplas ou tribos, sendo possível ser vista como uma bênção e fonte de bem-estar ou como uma posição alienante.

No âmbito das organizações também há a interferência do individualismo, e se, determinadas sociedades são mais ou menos individualistas, isso refletirá de maneira distinta nas organizações. Posiciona-se Hofstede (1986, p. 152)

A norma prevalente em uma dada sociedade com relação ao nível de individualismo/coletivismo esperado de seus membros afetará fortemente a natureza das relações entre a pessoa e a organização a qual ela pertence. Membros de sociedades mais coletivistas tendem a dependerem mais emocionalmente da organização; em sociedades em equilíbrio organizações devem retornar uma ampla responsabilidade por seus membros.

Assim, dependendo do tipo de sociedade na qual o indivíduo está inserido e em qual sociedade a organização que ele trabalhará está localizada pode haver comportamentos ora mais individualistas ora menos individualistas. Os estadunidenses são caracterizados por serem individualistas, seguindo a doutrina do *self made man*, enquanto os brasileiros são mais coletivistas. Uma organização estadunidense que instala-se no Brasil precisa se adaptar parcialmente ao estilo de vida mais coletivista brasileiro, sob pena de não conseguir coesão nos seus grupos. Também caberá aos funcionários dessa organização uma adaptação a cultura dessa organização, mais individualista. Essas especificidades serão melhor explicadas adiante, no esclarecimento sobre cultura organizacional e subculturas.

Schein (2007) contribui destacando que os empregados trazem para o trabalho necessidades sociais que somente podem encontrar expressão em grupos informais, e esse grupo cria sentimentos e normas que realmente influenciam como o trabalho é executado, níveis de produção, qualidade dos resultados, e o reconhecimento dessas necessidades sociais trouxe ao âmbito organizacional uma nova compreensão a respeito da natureza humana. A escola das relações humanas, resultante dos estudos na fábrica de Hawthorne por Elton Mayo

foi o início desse entendimento. Destacada a importância do conceito de grupo podemos passar ao estudo do processo de socialização organizacional.

2.3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A relação entre um indivíduo e a organização começa muito antes do primeiro dia de trabalho, sendo necessário entender o início dessa relação desde o primeiro contato entre a pessoa e a organização (BROOKS; REEVE; HIGHHOUSE, 2006). O processo de socialização organizacional começa a partir desse contato.

O processo de inserção de um indivíduo em um grupo e sua adaptação ao mesmo, incorporando normas, regras, usos e costumes é conhecido por socialização. Já destacamos que o ser humano incorre em diversos processos socializadores ao longo de sua vida e a entrada em uma organização, mais especificamente com relação a assumir um cargo em uma determinada organização (Empresa, Organização Não Governamental, Serviço Público) é também uma etapa que compreenderá um processo socializador.

O processo de socialização organizacional é fundamental na permanência ou não do indivíduo na organização (LOUIS, 1980; VAN MAANEN, 1978; WANOUS, 1991). Esse processo de socialização é geralmente dividido em três fases, o que torna o processo de socialização multiestágios; “socialização antecipatória que ocorre antes da entrada na organização, encontro ou acomodação no qual o novato entra na organização e adaptação na qual o novato se ajusta ao meio” (ALLEN, 2006, p. 239). Essas fases também são citadas por Louis (1980), como estágios da socialização.

Todo ser humano traz consigo princípios e valores pessoais enraizados, constituídos ao longo de sua vida e ao entrar em uma determinada organização entrará em contato com princípios e valores iguais, parecidos ou diferentes dos seus. Ao deparar-se com um grupo, que já está constituído, formalmente, ele perceberá uma série de características às quais terá que se adaptar, caso contrário a convivência poderá se tornar conflituosa. São várias as definições de socialização organizacional e apresentamos algumas que compreendem o pensamento dos principais autores no assunto.

Louis (1980, p. 229) afirma que:

[...] socialização organizacional é o processo pelo qual o indivíduo compreende os valores, habilidades, comportamentos esperados e conhecimento social, etapa essencial para assumir um papel e participar como membro na organização.

A socialização é, portanto, a etapa em que o indivíduo interage com aquele ambiente organizacional percebendo o contexto social do ambiente no qual está inserido e reagindo, positivamente ou não, culminando em um processo de adaptação ou de rejeição. Para Wanous (1991, p. 187) “socialização refere-se ao modo pelo qual os novos funcionários de uma organização mudam e se adaptam à organização. Os tipos de mudanças são aprender novos papéis, normas e valores”.

Corroborando acerca do que é socialização organizacional Van Maanen (1978, p. 19) para o qual “A socialização refere-se à maneira pela qual pessoas já inseridas dentro de uma organização moldam os recém chegados, que porventura assumem novos cargos, status, ou papéis”. Para Ashforth, Sluss e Saks (2007, p. 449) “o conteúdo da socialização se refere a essência do que o indivíduo aprende (ou deveria aprender) com o objetivo de se tornar capaz e confortável na organização”. Quando o autor se refere a “outros dentro de uma organização” ele se refere aos agentes socializadores, membros de um grupo, que ali estão já há algum tempo e determinam, bem como reproduzem os valores e princípios adotados pela organização. A definição de agentes de socialização será compreendida mais adiante.

Cabe destacar que o processo de socialização organizacional não ocorre somente com novatos em uma organização ou com jovens profissionais, e sim ocorre com quaisquer indivíduos, já presentes na organização e que por ventura estejam mudando de unidade operacional, até mesmo país.

2.3.1 Diferenciando Socialização de Orientação

Orientação de novatos em uma organização, ou de funcionários transferidos para outra unidade de negócios, ou qualquer outra mudança que possibilite a existência de um processo de socialização não deve ser confundido com orientação para o trabalho. As organizações costumam receber seus novos colaboradores através de processos de recepção e treinamento inicial, chamados de orientação.

O propósito fundamental da orientação dos novatos é ajudá-los a lidar com o *stress* inicial. De maneira geral, os métodos de adaptação favorecem o novato a tornar-se resiliente à mudança, enquanto socialização tipicamente preocupa-se com a acomodação dos novatos a importantes valores e normas organizacionais (WANOUS, 1991, p. 188-189).

Em relação à orientação o processo de socialização é muito mais amplo do que a mera entrada organizacional, sendo que há importantes diferenças entre orientação e socialização. Podemos citar inicialmente que o propósito fundamental da orientação é ajudar os novatos a

lidarem com *stress*. Posteriormente, a orientação se refere a programas específicos enquanto socialização é um termo utilizado para um processo de mudança com um todo e não atividades para atingir objetivos. Terceiro, o número de pessoas envolvidas na condução de um processo de orientação é bem menor do que em um processo de socialização, que compreende múltiplos agentes que influenciam o novato (WANOUS, 1991)

Há de se destacar que programas de orientação geralmente ocorrem na fase inicial de entrada na organização, de preferência nos primeiros meses, através de palestras, workshops, visitas a unidades de produção e gerenciamento da organização, contato com executivos e funcionários mais experientes, em que é apresentada a organização, permitindo ao novo integrante da mesma compreender a cultura organizacional, as relações entre superiores e subordinados, relações entre colegas de trabalhos, entre outros aspectos. A orientação está dentro do processo de socialização, já que tal sistemática inicia-se até mesmo antes da entrada do indivíduo na organização, porém é apenas uma etapa de ajuste e alívio de *stress* do novato no novo meio social.

2.3.2 Teoria dos papéis

Todo ser humano é um ser social e, portanto convive em sociedade, com distintos grupos ao longo de sua vida. Encontramo-os no ambiente de trabalho, na escola, na faculdade, na academia de ginástica e em todos os ambientes sociais os quais freqüentamos. Já definimos grupos e entendemos que existem alguns atributos necessários para considerar a união de duas ou mais pessoas como tal. Falta ponderarmos que em qualquer tipo de grupo o indivíduo desempenha um papel. Tomemos o exemplo de um recém formado que ingressará em uma indústria para iniciar sua carreira profissional. Naquele ambiente ele desempenhará uma função pré-definida, com uma carga de tarefas a ser executada e seguirá regras claras e objetivas, porém, além desse aspecto formalizado do papel a ser desempenhado há outras características tácitas, que serão esperadas do novato, ainda que não sejam formalmente explicitadas tais como: honestidade, seriedade, respeito aos colegas de trabalho e na relação com *stakeholders* e dedicação ao cargo. Sequer é necessário formalizar, ainda que isso seja feito, que o novo funcionário deve se dedicar ao trabalho a ser executado, pois é algo inerente a sua posição como trabalhador.

Para Michener, DeLamater e Myers (2005) a teoria dos papéis justifica que uma proporção substancial do comportamento social cotidiano observável consiste simplesmente em as pessoas representarem os seus papéis, assim como os atores representam no palco. As pessoas desempenham diferentes papéis, que podem mudar ao longo da vida dependendo do

grupo no qual estão inseridas. Papel refere-se a posições distintas desempenhadas pelas pessoas; o papel é seguido de regras de condutas esperadas e através do cumprimento das mesmas o resultado do indivíduo será considerado bom ou receberá punições. As pessoas tendem a desempenhar o papel conforme o modelo esperado, sendo recompensadas (aceitação, aprovação, dinheiro, etc.) ou rechaçadas através de constrangimentos, punições e expulsões.

De tal sorte é a importância do papel que quando o indivíduo se encontra no processo de socialização profissional ele já conhece muitas das regras a serem seguidas e o comportamento a ser desempenhado. Isso pode ser observado já nas etapas do processo de seleção para o preenchimento do cargo, através da modulação da fala, da conduta, das expectativas declaradas ao selecionador. Posteriormente a essa etapa e com o choque de realidade o indivíduo veste-se do papel a ser desempenhado.

2.3.3 Implicações dos processos de socialização na organização

A socialização é um processo, de múltiplos estágios, e com variáveis controláveis ou não, portanto, é pertinente que haja implicações desse processo para os indivíduos envolvidos e para a organização. Louis (1980) distingue a entrada na organização em duas perspectivas: *turnover* e socialização. O *turnover* é segregado em voluntário, em que existe a vontade do indivíduo em abandonar a organização ou involuntário, naquele o qual o indivíduo é excluído pela organização por algum motivo.

Para a autora o *turnover* pode ser resultado de fatores: expectativas não realísticas e expectativas não encontradas. Expectativas não realísticas são aquelas em que os recrutados que já possuem experiência de trabalho anterior as têm como base para o novo ambiente no qual entrarão e expectativas não encontradas são aquelas criadas anteriormente a entrada na organização e não confirmadas posteriormente no ambiente de trabalho (LOUIS, 1980). Ou seja, aqui já observamos que as experiências anteriores de trabalho influenciam fortemente no processo de socialização organizacional e podem desapontar indivíduos que efetuam comparações com experiências já vivenciadas com aquelas ainda por vivenciar.

Também afirmam Reichers, Wanous e Steele (1994) que as experiências anteriores influenciam os novatos que pontuam que há duas características que diferenciam os novos funcionários no processo de socialização, a primeira é a extensão da experiência do novato e a segunda é a natureza da experiência do novato. A experiência de trabalho anterior no caso de um novo entrante em uma organização é demasiado importante (LOUIS, 1980; REICHERS; WANOUS; STEELE, 1994; SUTTON; LOUIS, 1987) e o processo de socialização e

adaptação aos valores compartilhados pelos membros da organização, que refletem o solo em que a mesma se situa, demandam tempo para assimilação.

Também há de se destacar a importância das relações sociais, que antecedem a conformidade de comportamento, assim organizações e empresas conseguem construir mais facilmente nós com aqueles que possuem similaridade do que com os alvos de construção de relacionamentos (PFEFFER, 2007). Um estudo recente publicado no *Journal of Vocational Behavior* comprova a diferença entre a assimilação de valores e compartilhamentos dos mesmos e a construção de relações sociais. Como podemos observar, as relações sociais se estabelecem mais rapidamente, motivadas por N razões, porém a assimilação e incorporação dos valores da organização pelos membros novatos é lenta.

Os valores dominantes de uma organização podem ser interpretados de dois modos. Um se refere aos valores principais dos líderes organizacionais bem como os valores do local de trabalho compartilhado pelos membros da organização. Na primeira vez que entram em na organização, funcionários não diferenciam esses dois elementos: pessoa-organização. Entretanto, após dois anos, indivíduos de fato diferenciam os valores da organização e dos empregados. Análises desses dois aspectos revelam especial congruência no que se refere a adequação de valor dos indivíduos a organização. Após dois anos na organização os sujeitos pesquisados indicaram melhor compatibilidade entre eles e os valores dos membros da organização. Isso pode significar que relações sociais entre empregados são consideradas mais relevantes no período inicial do que os valores organizacionais, talvez por razões de aceitação social (DE COOMAN et al., 2009, p. 106).

As expectativas não encontradas são aquelas em que o indivíduo “experimenta menos de algo desejado antecipadamente” (LOUIS, 1980, p. 228)

Assume-se que os novatos são seres humanos racionais que entram em uma organização com padrões desconhecidos, com formação prévia sobre o seu novo trabalho e acerca da organização, os quais, se alcançados conduzem a satisfação e se não alcançado conduzem ao *turnover* voluntário (LOUIS, 1980). Essas duas perspectivas de *turnover* formam a socialização antecipatória.

E qual o efeito do *turnover* para a organização? No contexto de mundo globalizado em que se busca recursos humanos capacitados para usá-los como fonte de vantagem competitiva, perder ou não conseguir reter um quadro de pessoal adequado, além de gerar custos operacionais financeiros elevados (rescisões, treinamentos e investimentos no profissional) perde-se talvez o aspecto mais importante que é o conhecimento intelectual do funcionário, formado a partir de suas experiências de vida e profissional, e que ao abandonar a organização, pode até mesmo ser realocado em um concorrente.

Assim, administrar um processo de recrutamento e seleção realístico, bem como um processo de socialização condizente com os objetivos da organização, atentando para o corpo de indivíduos envolvidos é peça chave para reduzir custos e operacionalizar melhor o quadro de funcionários. Além disso, para reduzir o *turnover* é importante a organização ter uma força de trabalho diversa, bem como oferecer orientação diversa no processo de socialização através da aceitação e integração da diversidade existente no corpo de funcionários (RICHARD; JOHNSON, 2001). Com a diversidade da força de trabalho é possível agregar diferentes capacidades intelectuais, em uma cultura organizacional, contribuindo para os objetivos organizacionais, minimizando possíveis fortalecimentos de grupos unilaterais (que poderiam boicotar a organização) cujas características são muito similares.

Outro aspecto importante a se destacar é o surgimento de conflitos na organização decorrentes do processo de socialização. Nem todos os membros de uma organização percebem conflitos da mesma forma, ou seja, o que pode ser visto como conflito para um indivíduo, pode não ser para outro e a administração do conflito existente em organizações é fundamental para o seu pleno funcionamento (JEHN; CHATMAN, 2000). Entretanto tais processos existem dentro de um grupo social como segue:

Grupos frequentemente experimentam processos de ineficiência porque muito de seus membros querem tomar decisão pelo grupo, dando comando aos outros, e dominando discussões do grupo que leva a criação de caos e conflito. Hierarquias organizacionais são um modo primário para grupos resolverem esse problema facilitando uma divisão de influência ordenada entre os membros, usando tais meios para permitir ou negar a indivíduos certo comportamento (CHATMAN et al., 2006, p. 1095).

Os conflitos podem surgir entre os novos membros da organização e os “antigos de casa”, entre os próprios novatos e seu grupo coletivo de socialização e até mesmo entre novatos e *stakeholders*, já que com o surgimento do conceito de *supply chain* fornecedores de organizações tomam cada vez mais papel fundamental dentro do negócio da empresa.

2.3.4 Socialização Antecipatória

Antes de inserir-se efetivamente em uma organização o novo entrante já cria expectativas com relação ao seu futuro ambiente de trabalho. Com base em informações formais (relatórios, informativos) e informais (histórias, relatos pessoais, boatos) ele cria uma imagem do que pode ser aquela organização. É uma visualização de como a cultura organizacional daquele ambiente é, contrastando com experiências posteriores de trabalho e

desejos a serem realizados naquele novo espaço. Essa fase é conhecida como socialização antecipatória.

[...] o processo de socialização organizacional começa em um estágio chamado 'socialização antecipatória'. Os recrutados, enquanto fora da organização, antecipam suas experiências na organização na qual estão próximos a entrar. Durante esse período, esses candidatos desenvolvem expectativas sobre sua vida na organização e no trabalho (LOUIS, 1980, p. 227)

Cabe destacar que socialização não é um processo sistêmico e formalizado como “recrutamento e seleção”, em que há objetivos e metas claramente definidas, bem como etapas a serem desenvolvidas e finalizadas. Para Van Maanen (1996) existem três pressuposições acerca da socialização de pessoas em organizações: em primeiro lugar as pessoas em fase de transição estão ansiosas e são motivadas a diminuir a ansiedade aprendendo as exigências funcionais e sociais daquele ambiente. Segundo, a aprendizagem não ocorre apenas em um vácuo social, formalizado, e sim, tem influência de colegas, superiores, subordinados, clientes e outros participantes que colaboram orientando ou pressionando o indivíduo a aprender a nova função em um determinado ambiente. Terceiro, estabilidade e produtividade dependem fundamentalmente da maneira pela qual os novatos ocupantes de certos cargos da estrutura organizacional vão executar suas tarefas.

2.3.5 Socialização de fato e choque de realidade

A entrada de fato na organização, através da contratação de um candidato a vaga disponível dá início ao processo da socialização de fato e a possibilidade da existência ou não do choque de realidade. O indivíduo ao ser contratado já possui um conjunto de informações a respeito da organização adquiridas através de leituras, informativos, pesquisa na Internet e principalmente através do processo seletivo, em que pode ter contato com membros daquela organização e conhecer um pouco sobre a forma como os colegas de trabalho se comportam. A partir da entrada na organização há o início formal da transmissão de normas e valores aos recém chegados pelos funcionários mais experientes (WANOUS, 1991). A não confirmação das expectativas criadas na fase da socialização antecipatória conduz ao choque de realidade.

O início do choque de realidade, situação em que o novato se familiariza com padrões já existentes na organização (LOUIS, 1980), se dá da seguinte forma:

Durante o encontro, as antecipações dos novatos são testadas contra a realidade das suas novas experiências de trabalho. Diferenças entre antecipação e experiências (inclusive as previamente descritas como expectativas não encontradas) tornam-se aparente e contribuem com o choque de realidade (LOUIS, 1980, p. 231).

Corroboram Young e Lundberg (1996)

Ao invés de serem introduzidos na organização aos poucos, novatos são plugados na mesma. Eles são inundados com informações, podem experimentar sensação de cobrança, e provavelmente tem muitas questões sobre o seu papel na organização. Ao mesmo tempo em que eles estão tentando aprender sobre seu trabalho, eles estão tentando fazer o trabalho e determinar qual o seu papel na empresa (YOUNG; LUNDBERG, 1996, p. 27).

O choque de realidade é precedido e acompanhado por uma situação em que as pessoas estão num estado de transição, mais ou menos ansiosas. Elas são motivadas a reduzir essa ansiedade aprendendo os requisitos funcionais e sociais dos seus novos papéis o mais rápido possível (VAN MAANEN, 1978)

Wanous (1991, p. 203) acerca de socialização antecipatória, com base no modelo de três estágios de Feldman afirma que dois eventos ocorrem nessa fase “um seria o nível no qual as expectativas de indivíduo e organização são realísticos; o segundo diz respeito ao nível de ajustamento do novato a organização”. Nessa fase de ajustamento do indivíduo a organização identifica-se o choque de realidade. Essa análise faz sentido, principalmente por colocar a organização como um dos membros participantes de fato no processo de socialização antecipatória, afinal, ela como um todo cria também expectativas a respeito do novo funcionário e espera dele, comportamentos conforme experiências prévias anteriores com outros selecionados.

2.3.5.1 A influência da cultura organizacional no processo de socialização

A cultura organizacional é o referencial de padrão de comportamento e atitudes existente na organização e aceito por seus membros. É nessa cultura que o novo entrante (indivíduo) mergulha e cabe adaptar ou não. É o processo de institucionalização de uma organização que a torna distinta, com características próprias, diversas das outras. Fazendo uma analogia, as organizações são tão diversas quanto os seres humanos. Podem até ser parecidas em certos aspectos, mas nunca iguais.

Schein⁴ (1984 apud FREITAS, 1991, p. 74) que afirma que cultura organizacional é “o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”.

A organização é um ser social de certa forma, constituído por indivíduos com princípios e valores distintos, porém sujeitos a um modelo. Implantado e mantido pela organização como o ideal de comportamento e a institucionalização é a assunção de vida própria da organização. Independente de seus fundadores, ou de qualquer de seus membros. A institucionalização opera para produzir uma compreensão comum entre os membros da organização acerca do que é comportamento apropriado e significativo. (ROBBINS, 2005)

Cultura organizacional “se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais” (ROBBINS, 2005). Sob essa ótica, cultura organizacional pode ser compreendida como algo solidificador de uma instituição, agregando diferentes indivíduos em um perfil único, representativo daquela instituição. Motta (2006, p. 27) apresenta uma abordagem para cultura organizacional como linguagem de uma organização.

Os seres humanos vivem em um universo de significados. Eles decodificam sem cessar, não apenas as palavras de seus semelhantes, mas também suas expressões, suas posturas, suas ações dos mais variados tipos, sempre lhes atribuindo um sentido. [...] Essa significação está muito longe de ser universal e está sempre relacionada a uma espécie de linguagem particular. Antes de mais nada, a cultura é linguagem, é código. Ela fornece referencial que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e suas próprias ações.

Para De Ré et al. (2007, p. 5)

a cultura de uma organização é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam (e não condicionam) o comportamento daqueles que os compartilham. Cada organização desenvolve sua própria cultura, produzindo sua identidade, a qual manifestar-se-á através de padrões de comportamento assumido pelos funcionários, regendo sua conduta. Novos funcionários serão incentivados a seguirem esses padrões.

E a socialização depende fundamentalmente da cultura organizacional. É a base sólida da cultura organizacional que serve de referência de comportamento para os membros de uma organização e também para os novos colaboradores. Através dela a organização perpetua-se

⁴ SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review, Winter, 1984.

no tempo, adquirindo novas formas, porém mantendo seus valores e normas fundamentais, que regem sua atuação.

Uma adaptação ao meio em que agora está inserido o configura como “um dos nossos” da organização, enquanto uma não adaptação a esse modelo padrão existente naquele espaço afasta o indivíduo do grupo e o coloca à margem do ambiente social. O ingresso na organização é o momento de maior tensão, pois nessa etapa a organização tenta moldar o recruta para torná-lo um funcionário posicionado de acordo com suas normas e valores. (ROBBINS, 2005). Caso o recruta não consiga adaptar-se a normas e valores fundamentais para a organização acabam sendo facilmente identificados, seja por sua rebeldia e comportamento não uniforme com a organização, seja por sua inatividade, já que dificilmente um indivíduo não socializado conseguirá executar suas tarefas e atuar pró-ativamente.

Assim, a cultura organizacional pode servir de guia para a socialização do indivíduo, que a observa, interage e sente e, através dessas relações, inicia uma construção social em determinado espaço, respeitadas as exigências do meio. Aspectos de formação do grupo organizacional, suas interrelações, estrutura organizacional, cadeia hierárquica também são elementos que formam o corpo do processo de socialização, fundamentados, logicamente na cultura organizacional da empresa

Além da influência da cultura organizacional características individuais também afetam o processo de socialização na organização. Auto-eficácia em desempenho de tarefas de um funcionário tem correlação positiva com a facilidade em se adaptar a organização; orientação motivacional e desejo por *feedback* com relação ao seu desempenho; o nível de experiência profissional também influencia o processo de socialização; variáveis demográficas como indivíduos de diferentes países ou de culturas muito distintas (SAKS; ASHFORTH, 1997, p. 252-253).

Para uma melhor compreensão da socialização organizacional alguns modelos são apresentados no próximo tópico, fornecendo um esquema amplo para visualização de como o novo funcionário é afetado pelo processo.

2.3.6 Modelos de Socialização Organizacional

Wanous (1991) destaca alguns modelos de Socialização propostos por pesquisadores, a seguir: Feldman's Three-stage Entry Model (1976), Buchanan's Three-stage Early Career Model (1974), Porter-Lawler-Hackman Three-stage Entry Model (1975) e Schein's Three-stage Socialization Model (1978) (WANOUS, 1991). Todos os modelos propostos

apresentam uma uniformidade em relação ao número de estágios existentes no processo de socialização, ou seja, elencam três estágios. Alguns autores dão maior ênfase à fase anterior a entrada na organização enquanto outros predominam no aspecto posterior a adaptação do novo entrante. É consenso, porém, entre todos autores acima presentes, que a fase crucial no processo de socialização é a inserção do indivíduo no ambiente, fase essa em que ele entra em contato diretamente com a cultura organizacional e começa a tecer críticas, opiniões, e perceber-se integrante ou não daquele espaço.

Adotamos o modelo de Wanous (1991), chamado de “Abordagem Integrativa para Estágios de Socialização” por tratar-se de uma compilação de quatro modelos de autores destacados no assunto, facilitando a compreensão do leitor, já que essa pesquisa não tem como objetivo principal discutir questões teórico-metodológicas sobre socialização.

Wanous (1991) resume os quatro modelos propostos acima em um quadro só, por ele elaborado, unindo pontos em comum e destacando especificidades, a seguir.

Quadro 1 – Estágios do Processo de Socialização
 Fonte: Wanous (1991, p. 209)

A primeira etapa refere-se a entrada do indivíduo na organização, incluindo a socialização antecipatória, em que o indivíduo elaborou uma série de expectativas (não realísticas e não encontradas) acerca de seu novo ambiente de trabalho. Com a entrada de fato na organização surgem os primeiros confrontos com a realidade do ambiente em que o recruta está inserido. Expectativas são confirmadas e muitas outras desfeitas, conflitos de interesse pessoal e profissional se apresentam e começa-se a perceber qual o modelo de comportamento desejado pela organização. Essa é a fase do choque de realidade, em que o indivíduo submerge no meio social da organização. É uma fase rica em tensões e ansiedade, na qual o indivíduo tende a administrá-la para reduzi-la, aprendendo seu novo papel.

No segundo estágio inicia-se o trabalho propriamente dito, com o final do treinamento inicial (quando houver) e com as rotinas profissionais já definidas o novato começa o seu

trabalho dentro de uma estrutura hierárquica imposta, sabendo a quem recorrer em caso de ajuda (chefes ou colegas) e quem está subordinado (chefes). Resistência a mudança tem que ser superada e a experiência prévia serve apenas como base para o trabalho mas não como Norte dos procedimentos. Pode haver avaliação de performance do indivíduo contratado e dele em relação a organização, dependendo da política de Recursos Humanos da empresa.

No terceiro estágio conflitos já existem comumente, lida-se com desafios e obrigações mais rígidas, identifica-se qual o padrão de comportamento que a organização deseja e cria-se auto imagem com relação aquele ambiente. É tempo de amadurecer a posição na organização reagindo conforme o padrão esperado em ordem de não ser colocado à parte, menosprezado pelo grupo e receber punição. O novato aprende a negociar os seus conflitos de interesse internos com os da organização, fase que pode ser muito difícil, pois há a necessidade de agir conforme objetivos formais estipulados, porém nem sempre isso é vantajoso para o indivíduo. Já há a criação de uma auto imagem sobre o indivíduo naquela organização assimilando novos valores e criando novas relações interpessoais.

No quarto e último estágio analisa-se o sucesso da socialização do indivíduo na organização mediante análise da satisfação geral com respeito ao trabalho e o sentimento de pertença com relação àquele ambiente. O indivíduo passa a sentir-se dependente da organização, e a própria organização depende do indivíduo, sendo comuns aquelas pessoais com determinados cargos que são consideradas insubstituíveis. Sinais de aceitação mútua são enviados por organização e recruta e admite-se motivação interna do trabalho. É a fase mais longa dos processos de entrada na organização (WANOUS, 1991, p. 187).

O modelo destacado no Quadro 1 apresenta diversos estágios da socialização e cada atividade indicada de cada estágio é afetada pela cultura da organização em que o recruta está inserido. Toda organização possui uma cultura organização, seja informal ou até mesmo formalizada em normas e procedimentos, e cada novo funcionário passa por um processo de socialização, em sua maior parte informal e não supervisionado/observado pela organização.

Concluimos que a cultura organizacional é guia referencial para o novo entrante em sua fase de socialização. Da interface entre indivíduo e cultura organizacional resultará um funcionário adaptado ou não ao modelo existente naquele ambiente, que entrará e arraigar-se-á na organização ou posteriormente, de alguma forma, sairá, por não compartilhar daquele modelo enraizado. O indivíduo é preparado pela organização para assumir um novo papel, de acordo com a cultura organizacional existente, na tentativa de formatá-lo aos valores, e para isso as organizações valem-se de táticas.

2.3.7 Táticas de socialização

Uma organização precisa dispor de uma estratégia de acompanhamento do processo de socialização, quer seja de novos funcionários, quer seja de funcionários contratados há algum tempo e que por algum objetivo irão mudar de departamento, de unidade operacional até mesmo explorando fronteiras, através de transferência entre unidades de diferentes países, no caso de empresas globais. Socialização pode ser definida como uma fase de mudança para o indivíduo, sendo mudança “a diferença principal entre padrões novos e antigos” (LOUIS, 1980, p. 235).

As pessoas adquirem conhecimento e habilidades necessárias para um trabalho na organização de maneira diferente, não só porque elas são diferentes, mas também porque as técnicas e estratégias de socialização são diferentes. E as estratégias de socialização são mais óbvias quando um indivíduo é contratado e passa a fazer parte como recurso humano de uma organização ou quando passa por um processo de promoção ou rebaixamento de cargo (VAN MAANEN 1978). Assim como as pessoas são diferentes as dimensões táticas irão diferir no tipo de efeitos mais prováveis a surgirem nos novos funcionários (WANOUS, 1991).

O quadro a seguir ilustra a proposta de tática de socialização de Van Maanen (1978):

Classificação de Táticas de Socialização			
Táticas relacionadas principalmente com:	<u>Contexto</u>	Institucionalizada Individualizada	
		(1) Coletiva	Individual
		(2) Formal	Informal
		(3) Sequencial	Randômica
	<u>Conteúdo</u>	(4) Fixa	Variável
		(5) Serial	Isolada
	<u>Aspectos Sociais</u>	(6) Investidura	Despojamento

Quadro 2 – Classificação de táticas de socialização
Fonte: Jones (apud WANOUS, 1991, p. 222)

A primeira dimensão de tática de socialização proposta se refere ao conteúdo em que a socialização acontece, sendo socialização coletiva aquela em que os novos funcionários são socializados em grupo ou entre eles ou individualmente, quando são segregados dos colegas contratados. No que tange a socialização formal ou informal é a diferença entre um programa de socialização formal, preparado e concebido pela organização para mudar o novo funcionário ou se ela ocorre através de eventos interpessoais que não são parte de plano nenhum específico (WANOUS, 1991).

Procedimentos formais são aqueles pré-organizados por uma organização com o objetivo final definido e meios escalados para alcançá-lo (VAN MAANEN, 1996). Já procedimentos informais são aqueles relacionados à interação de pessoas, em um ambiente social, sem controle e supervisão de outrem, em que o grupo consegue impor ao membro novato o seu modo de atuação e aceitá-lo ou puni-lo conforme as manifestações do mesmo.

[...] os processos formais de socialização são, frequentemente, apenas o primeiro *round* da socialização. O segundo *round* informal ocorre quando o novato é colocado em sua posição organizacional designada e deve aprender informalmente as práticas reais de seu departamento. Considerando que a primeira onda exerce pressão sobre experiências e atitudes reais, a segunda onda enfatiza ações específicas e aplicações situacionais das regras e das nuances peculiares necessárias ao desempenho do papel no ambiente de trabalho. [...] Mesmo quando a socialização formal é instituída deliberadamente por proporcionar o que se pensa serem experiências práticas e específicas, isso pode ser ainda visto como problemático por aqueles que passam através do processo (VAN MAANEN, 1996, p. 48-49)

As organizações oferecem processos formais de socialização para os novos funcionários, predominantemente oferecendo ao novato um funcionário experiente para lhe ensinar a tarefa, também ofertando cursos e treinamentos de integração. Porém, não se pode minimizar a importância da socialização informal, aquela sob a qual a organização não dispõe de controle algum.

A segunda dimensão que compreende o aspecto de conteúdo da socialização discrimina se a socialização é sequencial ou randômica (aleatória). O processo de socialização sequencial é “marcado por uma série de estágios discretos e identificáveis através do qual o indivíduo deve seguir um roteiro para atingir um determinado papel ou status dentro da organização” (VAN MAANEN, 1978, p. 26).

Já no processo de socialização randômico não há necessidade de estágios ou etapas preparatórias para atingir um determinado papel. A socialização fixa compreende a execução de um cronograma preciso associado a estágios enquanto é variável quando não há execução de cronograma rígido (SHINYASHIKI, 2000).

Quanto a última dimensão que se refere a aspectos sociais da socialização temos socialização serial ou isolada; sendo socialização serial quando membros antigos da organização servem de referência para os novatos, que tendem a imitá-los enquanto na socialização isolada não há agente socializador como referência, sendo o novato imerso em um ambiente em que ele deverá analisar e adaptar-se ao grupo conforme seu entendimento.

Investidura ou Despojamento “*se refere ao nível em que o processo de socialização reforça a identidade do novato*” (WANOUS, 1991, p. 223), compreendendo apoio dos membros da organização ao novato ou repulsa em relação ao mesmo respectivamente.

2.3.8 Ambientação na organização, *coaching* e *mentoring*

Um novo funcionário de uma organização ou até mesmo um funcionário já contratado há algum tempo que seja transferido para outra unidade operacional não deve ser alocado em seu posto de trabalho sem um processo de apoio a investidura no cargo. Já discorremos sobre o que é um processo de orientação e como ele se diferencia do processo de socialização, porém o suporte ao novato ingresso naquele ambiente organizacional não se resume a simples palestras sobre o trabalho, através de cursos e treinamentos e atividades de vivência para inserção.

A ambientação se refere ao modo como o indivíduo se adapta ao meio social em que se encontra, experimentando e conhecendo uma nova cultura organizacional confirmando suas expectativas ou não. A orientação é um dos fundamentos para a ambientação formal e alguns procedimentos podem auxiliar a organização a inserir com sucesso seus novos colaboradores. Davis e Kleiner (2001) apresentam vários processos de orientação, porém apresentamos aqui um modelo mais formal e analítico, para facilitar o entendimento da construção do processo de orientação:

- Introdução a organização: apresentação do que é a organização, onde se localiza e por que existe. O objetivo é fazer com que o novo empregado se sinta bem a respeito da mesma, sentindo orgulho de pertencer aquele organismo.
- Revisão sobre políticas e práticas: as políticas e práticas variam de organização para organização, porém a maioria possui um padrão de conduta, performance, período de estágio probatório, questões sobre disciplina e segurança.
- Revisão sobre benefícios e serviços: é ponto crucial. Não só é importante “promover”⁵ um programa de benefícios e suas virtudes bem como a que custo. Empregados devem apreciar o custo dos benefícios recebidos e a organização deve relatar a porcentagem da remuneração gasta em benefício dos mesmos. A seguir discutir serviços que os empregados podem não considerar como benefícios como cooperativa de crédito, estacionamento, alimentação, serviços sociais entre outros.

⁵ O autor apresenta o substantivo *sell*, que significa vender, porém o sentido da frase é de promover o programa de benefícios da organização e não vendê-lo cobrando um pecúnio sobre o mesmo.

- Complementos dos documentos do empregador: remuneração, informação sobre emergências, acordos entre empregados e empregador, oportunidade iguais para todos funcionários.
- Revisão sobre expectativas do empregador: discutir a relação empregado-empregador, times de trabalho, relações de trabalho, atitudes e lealdade.
- Revisão das expectativas do empregado: o que o empregado pode esperar do empregador? Discussão sobre treinamento e desenvolvimento, quadro de horários, revisão de salário, segurança, reconhecimento, condições de trabalho, oportunidade para crescimento, programas de assistência educacional, *counselling*, entre outros apropriados.
- Introdução aos colegas de trabalho: introduzir os colegas de trabalho aos poucos, para o novato lembrar o nome. Uso de crachá e sistema de companheirismo é útil. Designar alguém para ser o mentor do novato, para acompanhá-lo em cafés e almoços durante alguns dias é suficiente.
- Introdução a planta da organização (ou fábrica): levá-lo para um *tour* padrão na unidade. É mais efetivo se for feito em vários passeios e não em um só. No primeiro dia leve a área de trabalho imediato e depois dê sequência as demais áreas.
- Introdução ao trabalho: ter o treinamento no local de trabalho. Estar preparado para envolver imediatamente o novato no fluxo de trabalho.

O processo acima apresentado é um exemplo amplo de como envolver um novo funcionário na organização. Destaca-se que cada organização tem suas peculiaridades acerca do ambiente de trabalho e elas precisam ser adaptadas, porém esse roteiro é adequado para o início da ambientação.

Vergara (2005, p. 109) define mentoria como “a ação de influenciar, aconselhar, ouvir, ajudar a clarificar idéias e a fazer escolhas, guiar. [...] auxilia a aprender alguma coisa que você, sozinho, não poderia aprender ou teria dificuldade”. Vergara (2005) destaca que é importante não confundir o papel do mentor com o do professor, instrutor, tutor ou guru. Existem dois tipos de mentoria, natural e intencional, sendo natural aquela ocorrida sem planejamento, sem direção organizacional específica e assuntos previamente definidos.

Os mentores naturais podem estar alocados dentro ou fora da organização, podem ser um colega de trabalho, ou um familiar, amigo., desenvolvendo uma parceria, em que o orientado pode ser cúmplice e se posicionar pois sabe que não será rechaçado independente de suas escolhas ou posições. A mentoria intencional, ou *coaching*, diz respeito ao propósito de

provocar mudanças no indivíduo lotado na organização (VERGARA, 2005). Ainda para a autora a empresa investe na formação de pessoas capazes de ajudar outras a:

- Desenvolver-se em sua carreira;
- Ser competente e melhorar desempenho;
- Sistematizar suas idéias;
- Construir caráter sólido e ético;
- Ser saudável;
- Fazer escolhas cuidadosas;
- Exercer sua liderança;
- Comprometer-se com a empresa;
- Estabelecer relações interpessoais mais duradouras;
- Inserir a estética em suas relações;
- Expandir sua visão de mundo.

Destaca-se ainda como diferença de *coaching* para mentoria natural, pois há um intenção associada às expectativas da empresa; prioridade para resultados mais imediatos; auxiliar as pessoas a tornarem-se responsáveis pelo seu desempenho na organização, institucionalização e estar vinculado a idéia de ‘dar poder’ para que alguém transforme idéias em ações que tragam resultados desejados para as empresas (VERGARA, 2005).

Em suma, um novato em uma organização pode ter um mentor e um *coaching*, sendo mentor aquele que o orienta sobre todos os aspectos da sua vida, inclusive profissional, mas sem intenção direta na obtenção de resultados pessoais que reflitam em melhoria organizacional. Pode ser o mentor um familiar, um amigo ou amiga e até mesmo um(a) colega de trabalho, desde que o último não seja estabelecido formalmente.

Já o *coaching* é aquele profissional, interno à organização, situado em um nível hierárquico superior e com tempo razoável na organização que é formalmente designado para acompanhar a carreira dos novatos e as questões pertinentes ao trabalho que lhe acudirem. O *coach* auxiliará o novato indicando os melhores caminhos e decisões, que satisfaçam a ambos, empregado e organização, almejando alcançar maior harmonia organizacional entre novato e empresa.

O indivíduo ao ingressar na organização depara-se com uma série de informações, que por ele são interpretadas e internalizadas subjetivamente, ainda que a organização utilize variadas ferramentas para moldar esse processo à sua cultura organizacional. O *coach* pode

ser um guia da organização, que auxilia o indivíduo ingressante, porém a identidade organizacional é construída também amparada na vivência do novo ingressante.

2.3.9 *Sense-making* e identidade organizacional

O ponto crucial do processo de socialização, etapa na qual, o *stress* inicial é maior e confrontam-se as expectativas do indivíduo com a organização, conhecendo-a de fato possibilita uma série de reações no profissional.

Há duas distinções porém: nem sempre as situações são não familiares na vida social, e por ser tratarem de condições menos complexas as pessoas acabam por operar de uma forma pré-programada incerta, sem consciência, guiada por processos cognitivos (LOUIS, 1980). Porém, na maior parte dos processos de socialização o indivíduo encontrará surpresas, e por mais realístico que seja o processo seletivo há de se destacar que ainda existe espaço para expectativas que muito provavelmente não serão atendidas, que foram criadas pelo jovem ingressante em forma de um roteiro padrão a ser encontrado. Assim, “quando os roteiros falham, o indivíduo deve desenvolver explicações porquê os atuais resultados ocorreram e porquê as previsões (suas) não aconteceram” (LOUIS, 1980, p. 240).

Para Pandza e Thorpe (2009, p. 123) o *sense-making* inicial

é visto como um processo cognitivo que por interpretação de informações oriundas do ambiente externo e do aprendizado do ambiente interno instigam ações condutoras de processos de mudança.

Ao lidar com essas inconsistências, e ter que ordenar suas atividades, de modo consciente, acerca do universo que está contido, cujas dissimilaridades com suas expectativas são chocadas, o novato na organização inicia um processo de adaptação, que com sucesso poderá conduzir a um desenvolvimento de carreira na organização, e caso falho, provavelmente conduzirá a abandono. Ao permanecer na organização, e imergir no processo de socialização, aderindo aquele ambiente o indivíduo inicia um processo de construção de identidade organizacional.

“Identidade e identificação explicam a forma pela qual os indivíduos atuam em favor do grupo ou da organização” (ALBERT; ASFHORT; DUTTON, 2000, p. 14). Ou ainda identidade pode ser definida “no nível do indivíduo como uma imagem cognitiva que um

membro possui da organização”⁶ (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994 apud SCOTT; LANE, 2000, p. 43).

A imagem que o indivíduo constrói da organização deriva das informações que ele obtém, e pode ter início muito antes do processo seletivo. Assim como o processo de socialização se inicia quando do primeiro contato do ainda interessado a um cargo na organização, através de qualquer veículo divulgador de informações (televisão, *sites*, jornais e revistas, colegas, profissionais da empresa, etc) inicia-se um processo de construção de da imagem da organização. No decorrer do processo de socialização, ela se transformará, confirmando e negando expectativas, e caso haja aderência aos princípios e valores fundamentais da organização, o novato passa a introjetar uma nova imagem daquela, mais próxima do que vivencia na realidade.

⁶ DUTTON, J.E.; DUKERICH, J.M.; HARQUAIL, C.V. Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly. vol 39., p.239-263, 1994

3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

Naturalmente seria preciso entender os processos de recrutamento e seleção de pessoal primeiro, e posteriormente o processo de socialização organizacional, já que um indivíduo somente entra em uma organização depois de passar por algum tipo de processo de seleção de pessoal. Porém, por se tratar essa pesquisa de uma dissertação de mestrado cujo objetivo é analisar processos de socialização profissional vivenciados por *trainees* apresentamos inicialmente o referencial teórico do assunto chave da pesquisa, socialização, e a partir de seu estudo amiúde passamos a compreensão do que é um processo de recrutamento e seleção de pessoal, como ele se forma em uma organização e que impacto tem na carreira dos *trainees* e demais profissionais.

3.1 RECRUTANDO E SELECIONANDO PESSOAS

Organizações são compostas por seres humanos, que aglutinados formam um grupo que desempenhará papéis específicos com a finalidade de atingir objetivos e metas previamente determinados pela organização. Para atingir esses objetivos e metas há uma série de tarefas a serem executadas e cargos desenhados para as mesmas e, portanto, é fundamental alocar recursos humanos conforme suas habilidades, preenchendo vagas de tal forma que a organização obtenha um quadro de pessoal capacitado para realização de suas tarefas atingindo máxima performance.

A revolução industrial trouxe a urgência de preencher o corpo de funcionários satisfazendo as necessidades de produção, e era comum observar-se no século XIX fábricas que empregavam crianças, homens e mulheres de quaisquer idades, manuseando maquinários, em jornadas de trabalho exaustivas. Com o advento da Escola da Administração Científica no fim do século XIX, início do século XX e posteriormente o modelo de linha de produção de Henry Ford as organizações passaram a entender que era preciso selecionar o homem mais adequado para a realização de uma tarefa, assim obter-se-ia melhor produtividade, auferindo maiores vantagens financeiras com o pecúnia pago (salário). Paralelamente a essa questão a Psicologia tem seus estudos aprofundados e toma importância maior no meio acadêmico, algo muito superior a época dos estudos de Pavlov sob condicionamento, no século XX e vem a contribuir para as organizações auxiliando-as a selecionar o indivíduo mais adequado a executar uma série de tarefas.

Cabe destacar que nem todas organizações realizam um processo de recrutamento e seleção rigoroso e metódico como o modelo a seguir apresentados, em parte devido ao elevado custo de realização, bem como pela própria falta de capacidade gerencial de algumas organizações, que sequer dispõem de uma estrutura formal capacitada para recrutar e selecionar. Entretanto, organizações que possuem processos de seleção de *trainees* executam essa modalidade de recrutamento e seleção, sendo conhecidas pela rigurosidade de seus métodos e qualidade de seus processos seletivos.

3.2 ETAPAS DE UM PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de alocação de um indivíduo a um cargo dentro de uma organização divide-se em duas etapas e cada uma delas pode ser dividida em outras. O primeiro passo é recrutar os candidatos à vaga em aberto, sendo para isso necessário utilizar fontes de divulgação (do cargo a ser preenchido) que atinjam os potenciais candidatos, que possuam os requisitos desejados.

O recrutamento pode ser interno ou externo; interno quando é organizado e dirigido a membros da própria organização, não importando se estão na mesma unidade operacional ou não, podendo um indivíduo galgar um posto superior no plano de carreira da organização ou apenas transferir-se para outro departamento ou unidade, mantendo seu cargo; externo quando o procedimento de recrutamento é direcionado a recrutar candidatos que não possuam qualquer vínculo empregatício com a organização. Recrutados os candidatos há a necessidade de selecioná-los, não somente por geralmente possuir-se número superior de candidatos do que de vagas em aberto, bem como porque é fundamental selecionar pessoas que possuam os requisitos (quaisquer que sejam: acadêmicos, pessoais, etc) de acordo com o perfil necessário para o cargo, evitando possíveis problemas futuros.

Dessler (2005, p. 74) apresenta as seguintes etapas para um processo de recrutamento e seleção de pessoal:

1. Fazer o planejamento e a previsão da força de trabalho para determinar as vagas a serem preenchidas;
2. Formar um conjunto de candidatos para esses cargos através de recrutamento interno ou externo;
3. Fazer com que os candidatos preencham fichas de inscrição e talvez realizar uma entrevista de seleção inicial;

4. Utilizar várias técnicas de seleção como testes, informações sobre antecedentes e exames médicos para identificar os candidatos viáveis;
5. Enviar um ou mais candidatos viáveis ao supervisor ou responsável pelo cargo;
6. Submeter os candidatos a uma ou mais entrevistas de seleção com o supervisor e outros interessados para determinar qual ou quais candidatos receberão propostas.

Realizadas as etapas 1, em que foi feito a análise e descrição do cargo; etapa2, em que o recrutamento foi realizado e etapa 3, em que os candidatos preencheram fichas e a organização já dispõe de algumas informações iniciais sobre os mesmos parte-se para a etapa 4, em que realiza-se testes com os candidatos.

Testes são “uma amostra do comportamento da pessoa, mas alguns refletem esse comportamento com maior clareza do que outros.” (DESSLER, 2005, p. 106). A organização pode submeter os candidatos a testes de conhecimento de informática, digitação, aptidão física, cada um deles medindo uma habilidade diferente do indivíduo. Existem também os testes para avaliação da personalidade do candidato, cujo objeto é oferecer esboço da psique do recrutado e correlacioná-la com os requisitos dos cargos. Porém os testes precisam ser válidos e confiáveis (através de pesquisas científicas comprovadas e regulamentados por órgãos de classe dos responsáveis – psicólogos ou médicos psiquiatras), além de observar-se questões éticas e legais (DESSLER, 2005).

Finalizados os testes passa-se a etapa 5 e 6, em que alguns candidatos já selecionados são encaminhados e entrevistados pelo supervisor do cargo a ser preenchido, ou por um supervisor de área departamental. A partir dessas duas últimas etapas os responsáveis pelo cargo tomam a decisão sobre qual, ou quais, candidatos serão selecionados.

3.3 SELEÇÃO REALÍSTICA

Também conhecida como recrutamento realístico a seleção realística é uma forma de trazer pessoas a organização minimizando expectativas que não serão confirmadas. A seleção realística ou *Realistic Job-Preview* oferece as informações básicas específicas para o domínio de um trabalho no contexto de ajustar-se a novas formas de trabalho, quer sejam familiares ou não, para um recém contratado (TEMPLER; TAY; CHANDRASEKAR, 2006).

As organizações enfrentam dificuldades em reter seus funcionários, especialmente quando as expectativas dos contratados não condizem com a realidade da organização. No próprio anúncio de recrutamento já se anuncia, na maior parte das vezes, alguns aspectos da organização que vão desde o aspecto financeiro até a possibilidade de progressão de carreira,

transferências internacionais entre outras. No início da fase de seleção o cargo é apresentado formalmente, com suas obrigações e condições de execução, bem como a remuneração, benefícios e informações sobre a organização e o ambiente de trabalho.

É preciso extrema cautela para não causar nos candidatos expectativas que não serão confirmadas posteriormente. Algumas organizações têm a tendência de enfatizar fortemente aspectos positivos para prospectar candidatos às suas vagas (BUCKELY et al., 2002). É extremamente frustrante para o candidato entrar na organização e perceber que aquele ambiente social não é próximo da idéia que ele constituiu a respeito da organização, cujo processo conduzirá a insatisfação, baixo comprometimento e *turnover* voluntário (WANOUS, 1991).

Um método para evitar escolhas inadequadas ao cargo é o recrutamento realístico em que “preferencialmente do que ‘vender’ a organização, recrutamento realístico apresenta aos candidatos todas as informações pertinentes sem distorções.” (WANOUS, 1991, p. 43). Para isso a organização deve reunir uma série de informações sobre uma variedade de expectativas que os candidatos possuem para determinar se posteriormente elas serão confirmadas ou não. Tais informações são de suma importância pois podem apontar áreas com deficiência em fornecer informação realística ao recruta (WANOUS, 1991).

Apresentar informação realística é mais tipicamente feita anteriormente a entrada na organização. Quando esse processo é feito é chamado de *Realistic Job Preview* (RJP). Quando a informação realística é apresentada após a entrada na organização, é parte do programa de orientação dos novatos (WANOUS, 1991, p. 54).

Esse processo de recrutamento e seleção realística é importante para desconfirmar expectativas que não poderão ser alcançadas, especialmente aquelas criadas na fase de socialização antecipatória, já que *realistic job preview*, ou recrutamento realístico, tende a diminuir as expectativas iniciais dos novatos, já que baixas expectativas provavelmente serão mais encontradas (confirmadas) do que altas expectativas (LOUIS, 1980).

Ainda para Buckley et al. (2002, p. 265) o recrutamento realístico

é desenvolvido para prover um quadro realístico (incluindo informações negativas) de uma situação possível de contratação. A fusão de informações positivas e negativas no processo de *Realistic Job Preview* é totalmente dependente da realidade posição focal da organização.

Esse esforço da organização em transparecer a sua essência, sem super estimar suas qualidades e esconder o que há de mais real e constante em seu ambiente é que possibilita a redução de expectativas que não serão confirmadas posteriormente. O foco dessa

minimização de expectativas é completamente dependente da forma como o processo seletivo é conduzido.

O gráfico abaixo apresenta o efeito do recrutamento realístico desde a seleção até alguns meses após a entrada na organização.

Como Atitudes sobre o Trabalho Mudam

Gráfico 1 - Recrutamento realístico

Fonte: Wanous (1991, p. 49)

De acordo com o método de recrutamento realístico observa-se que na fase anterior a entrada na organização, previsão de trabalho, o candidato já possui moderada a baixa expectativa em relação a organização, enquanto no recrutamento tradicional há um desvio para cima, de moderada passando para alta a expectativa do candidato, aumentando as chances de ocorrer frustrações. Após um mês e três meses de trabalho as expectativas de ambos os recrutamentos novamente se aproximam, porém no recrutamento realístico ainda há menor densidade nas expectativas.

3.4 PROGRAMAS *TRAINEES*

A seguir apresentamos um resgate do que é um profissional *trainee*, porque as organizações dispõem desses programas e as conjunturas decorrentes do mesmo.

3.4.1 *Trainee*: definição

Seria muito simplório definir *trainee* somente como profissionais em fase de treinamento dentro de uma organização. Naturalmente todo funcionário recém contratado em uma organização está sujeito a um treinamento, que pode ser informal (através do acompanhamento da rotina do dia a dia, sem supervisão e orientação explícita) ou pode ser

forma, através do envolvimento do recém contratado em palestras, *workshops*, cursos, universidade corporativa entre outros métodos.

Um programa *trainee* é um processo de recrutamento e seleção dirigido a estudantes recém formados, ou que estejam na etapa final de conclusão de cursos de graduação, para preenchimento de vagas em aberto cujo objetivo é formar o jovem recém formado como profissional gestor dentro da organização, assumindo futuramente cargos estratégicos. “A expressão *trainee* é de origem inglesa e pode ser traduzida por ‘em treinamento’ Trata-se da concepção de formação profissional, segundo a lógica empresarial, que valoriza o potencial formativo das situações de trabalho” (DOBERMANN, 2006, p. 60).

Uma outra definição de *trainee* é

Funcionário recém-formado ou nos últimos anos do ensino superior, nos primeiros estágios da carreira, que é treinado enquanto trabalha. Em geral, a média de idade dos *trainees* exigida pelas empresas varia entre 22 a 30 anos. O *trainee* não é um estagiário. Ele é um funcionário que participa de um programa estruturado de treinamento e desenvolvimento para que, em um curto espaço de tempo, possa assumir uma posição gerencial. O conceito de *trainee* inclui a experiência de relacionamento com todos os setores da empresa, podendo compreender e interagir com a cultura da organização, além de aprender conceitos e linguagem profissional e aprofundar seu conhecimento sobre o negócio (MENEZES; SANTOS, 2002)

No Brasil a pioneira nesse método de recrutamento e seleção e direção de carreira foi a Unilever, na década de 60 (ROCHA, 2008) e atualmente grande parte das maiores companhias estabelecidas no país, quer sejam nacionais, quer sejam empresas globais dispõem de programas *trainees*.

3.4.2 Estrutura dos programas *trainees*

O primeiro passo de um programa *trainee* inicia-se dentro da organização com a determinação de quantas vagas serão abertas, estruturando os orientadores, a metodologia do treinamento e as fases do processo. Somente a partir dessa orientação interna as organizações podem iniciar o processo de recrutamento e seleção. Para recrutar os potenciais candidatos é fundamental comunicar ao público-alvo da organização de forma competente as vagas em aberto, a forma como se dará o processo seletivo e os benefícios.

As organizações na tentativa de atrair candidatos para seus programas apontam uma série de vantagens como: remuneração competitiva, plano de carreira acelerado constituído de diversas ações de desenvolvimento e acompanhamento de tutores, rotação por

diversas áreas da organização e constante exposição a novos desafios organizacionais⁷ (MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007 apud MARTINS, 2008).

É comum observar anúncios das grandes companhias em universidades de renome, através de cartazes e palestras, em jornais de grande circulação (Folha de São Paulo, Estado de São Paulo, Valor Econômico, O Globo), em revistas e periódicos destinados ao mercado de trabalho (Revista Exame, Revista Você S/A), através do próprio site da empresa, geralmente com uma página específica para o processo seletivo.

Também colaboram agentes externos, que não possuem relação com a organização, mas que incumbem-se de divulgar vagas de empregos, ou assuntos relacionados a mercado de trabalho como: sites de informação com páginas específicas para empregos divulgam programas *trainees* em aberto (Universo On Line, Terra, IG), sites direcionados a concursos públicos, estágio e empregos (Folha Dirigida, CATHO OnLine, Manager), todos esses agentes colaboram, ainda que indiretamente com as organizações nos processos de recrutamento.

Dá se início o processo de recrutamento e posteriormente a longas fases de seleção, que constituem-se de etapas rigorosas incluindo: testes de língua estrangeiras e conhecimento específico, dinâmicas de grupo e atividades de vivência, testes de personalidade, entrevistas com profissionais da organização, entrevista com supervisor imediato. Oliveira (1996) destaca a preferência das organizações por alunos das chamadas “faculdades de primeira linha”, receptora dos alunos das camadas mais altas da sociedade, principalmente as que oferecem cursos com alta significação para o mercado – Administração, Economia e Engenharias.

O *trainee* é visto como um homem multitarefa, capaz de lidar com situações extremamente desafiadoras, sobre pressão extrema e dedicação exclusiva a carreira, abrindo mão de boa parte da convivência social e familiar, dado que as jornadas de trabalho são exaustivas e frequentemente incorrem nos finais de semana.

O Quadro 2 evidencia as características principais requeridas pelas organizações para o perfil de um potencial *trainee*. Foi elaborado por Martins (2008) a partir de uma pesquisa bibliográfica sobre programas *trainees* e apresenta de forma clara e coesa as principais características requeridas. Note-se a amplitude do perfil almejado e como é complexo encontrar indivíduos com todas essas características reunidas. Há de se ressaltar que o

⁷ MARTINS, E.C.; DUTRA, J.S.; CASSIMIRO, W.T. Programas de trainees no mercado nacional: apresentação de resultados de pesquisa. In: X Seminários em Administração, São Paulo, 2007. Anais. Disponível em CD-ROM. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

selecionador pode abrir mão de uma característica não encontrada caso as demais superem consideravelmente a falta de outra, porém o processo de seleção é rígido e exigente.

Destaca-se que a organização busca um profissional multitarefa, maleável socialmente, capaz de superar adversidades e lidar com elevada pressão por resultados. Por se tratar de formação de profissionais para cargos estratégicos, os *trainees*, são funcionários de destaque da organização e recebem forte investimento em treinamento, que muitas vezes se estendem a universidades corporativas, quando existem dentro da organização.

Características gerais requeridas nos candidatos aos Programas <i>Trainees</i>		
Características requeridas nos <i>Trainees</i>		
Sólida formação acadêmica em faculdade de primeira linha	Trabalho em equipe	Bom humor
Recém-egresso do ensino superior (23-27 anos)	Liderança	Pensar no que faz
Domínio de informática	Comunicação	Integridade
Domínio da língua inglesa	Pró-atividade para construir oportunidades	Ética
Vivência internacional	Capacidade de agregação de valor	Elegância
Cultura geral	Visão de mundo amplas e abrangente	Sensibilidade
Capacidade de mudanças e adaptação a novos ambientes	Bom relacionamento interpessoal	Equilíbrio

Quadro 3 – Características requeridas dos *trainees*

Fonte: Martins (2008, p. 67)

Finalizada a seleção o recém formado é contratado e ingressa no ambiente organizacional. A organização já elaborou um projeto de acompanhamento do novo ingressante na organização por um período determinado, que oscila de doze a vinte e quatro meses, em que o indivíduo trabalhará em cada área departamental da organização (Finanças, Produção, Recursos Humanos, Marketing, etc) sob a supervisão de um coordenador geral.

Ao longo do programa estipulado o jovem recém contratado deverá desenvolver competências (conhecimento técnico e específico sobre a organização, línguas, domínio de contatos com *stakeholders*, etc), previamente designadas, de forma a possuir ao final do mesmo um perfil profissional adequado ao ambiente que enfrentará durante o desenvolvimento de sua carreira na organização.

3.4.3 *Trainees*: aspecto legal

É importante que o *trainee* é um funcionário comum sob o aspecto da legislação trabalhista, sendo admitida nas organizações privadas através de registro em carteira de trabalho sujeito a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Apesar de ser um período de experiência e conhecimento da organização o *trainee* não é estagiário, confusão muito comum dada a similaridade da questão do aprendizado e da contratação de jovens recém formados.

Outra confusão é que os *trainees* tendem a se considerar efetivados na organização após o período de duração do programa, ou seja, após a conclusão do mesmo eles têm a certeza de que irão seguir na organização como contratados. Sob a ótica da legislação trabalhista todo e qualquer empregado que ultrapasse o período de experiência (quarenta e cinco dias, renovável por igual período), ou seja, que esteja em uma organização há mais de noventa dias considera-se efetivado no cargo, portanto todos os *trainees* estão efetivados durante sua contratação e a sua preocupação é em face de continuidade da carreira na organização.

4 MÉTODO

*Não: devagar.
Devagar, porque não sei
Onde quero ir.
Há entre mim e os meus passos
Uma divergência instintiva.
Há entre quem sou e estou
Uma diferença de verbo
Que corresponde à realidade
(O guardador de rebanhos – Álvaro de Campos)*

A pesquisa tem como objetivo entender a ocorrência de choque de realidade (LOUIS, 1980; WANOUS, 1991), na contratação de *trainees* oriundos de uma faculdade pública e a relação com o processo realístico de seleção (WANOUS, 1991) bem como analisar a intenção de saída e a satisfação do *trainee*. Para isso é preciso verificar a expectativa do aluno sobre a organização corresponde às informações obtidas antes da entrada.

Ou seja, existe uma série de premissas, apresentadas no referencial teórico, que conduzem ou não ao choque de realidade, e a existência das mesmas o determina. A pesquisa procurou determinar se tais premissas resultam em eventos na prática, consistentes com a teoria pesquisada. Detalhes sobre as ferramentas de análise de dados estão no tópico 4.4 - Análise e interpretação dos dados.

O primeiro passo consiste em realizar aplicar um questionário antes da entrada do *trainee* na organização e o segundo questionário em até 03 meses após a contratação e início do trabalho na organização, pois já nesse período é possível avaliar a existência do choque de realidade, fruto do encontro do novo profissional com a organização (DE COOMAN et al, 2009; LOUIS, 1980; VAN MAANEN, 1978). O período compreendido por um processo de socialização pode durar até dois anos para Wanous (1991), destacando-se, porém que dentre os quatro estágios de socialização (vide Quadro 1 – Estágios do Processo de Socialização) na organização, proposta pelo autor, os três primeiros ocorrem na entrada da organização e nos meses iniciais, enquanto o último estágio desenvolve-se ao longo do tempo, em um horizonte de até dois anos.

A coleta de informações, através de questionários, anteriormente à entrada na organização e após o ingresso oferece uma fidedignidade maior do processo, por colher informações no momento exato em que as situações sociais que formam o processo de

socialização ocorrem, a pré entrada na organização – período da socialização antecipatória e criação de expectativas, o recrutamento realístico – programa *trainee* – e posteriormente à entrada na organização dando início à vida profissional naquele ambiente – socialização de fato.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva pois

tenta descrever ou definir um assunto, normalmente criando um perfil de um grupo com problemas, pessoas ou eventos. Tais estudos podem envolver a coleta de dados e a criação da distribuição do número de vezes que o pesquisador observa um único evento ou característica [...] ou podem envolver a relação de interação de duas ou mais variáveis. (COOPER e SCHINDLER, 2003, p.31)

Corroborando Gil (2002) para definir a tipo de pesquisa

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob esse título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 2002, p.42-43).

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever as características de uma determinada população e a quantificação e relação entre elas, através de ferramentas estatísticas. Os questionários coletaram os dados para concluirmos a existência ou não do choque de realidade dos pesquisados e os fatores determinantes.

A partir da construção desse cenário individualizado, pré e pós-entrada na organização podemos inferir se houve choque de realidade ou não, pela ótica do *trainee*, buscando os processos associados a esse fenômeno, destacando as possíveis consequências do mesmo.

4.1 PARTICIPANTES

Os participantes dessa pesquisa são os alunos formandos do ano de 2009 dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Economia e Economia Empresarial e Controladoria da FEA-RP/USP e do curso de Matemática Aplicada a Negócios, curso este desenvolvido em conjunto pela FEA-RP/USP e FFCLRP/USP da Universidade de São Paulo, abrangendo as carreiras de negócios do *campus* da USP de Ribeirão Preto. Foram selecionados os formandos que pretendiam candidatar-se a processos seletivos para preenchimento de vagas denominadas *trainees*.

A imponderabilidade do tamanho da amostra foi grande, dado que não existe uma obrigatoriedade em finalizar o curso de graduação e candidatar-se a um programa *trainee*, bem como não é possível determinar quantos dos interessados e inscritos em tais programas serão aprovados, devido à ampla gama de variáveis que determinam a escolha de um candidato para efetivação na vaga.

O objetivo da pesquisa foi de selecionar toda a população da FEA-RP/USP, ou seja, todos aqueles formando candidatos a programas *trainees* e que sejam contratados. Corrobora Stevenson (2001, p.158) com a definição de população como “o grupo todo do qual se extrai a amostra é designado como população ou universo. Portanto, foi levantado com antecedência ao início dos processos seletivos quais os interessados em candidatar-se a programas *trainees* e um acompanhamento ao longo de um horizonte de tempo pré-definido foi feito, monitorando os interessados durante as fases de realização dos programas *trainees* e posteriormente na entrada na organização. Não foi possível atingir toda a população, uma vez que alguns aprovados (dois alunos) se recusaram a responder os questionários e também pelo fato de que não há um registro sistemático individualizado a respeito do destino profissional de cada formando da faculdade em questão.

4.2 PROCEDIMENTO

Foram desenvolvidos três roteiros que serão guias para essa pesquisa como seguem:

Etapas 1 - Ficha de Candidatos a Programas *Trainees*

Etapas 2 - Questionário antes da entrada na organização

Etapas 3 - Questionário pós-entrada na organização

A Ficha de Candidatos a Programas *Trainees* foi o instrumento aplicado a todos os formando dos cursos selecionados para verificar o interesse de candidatar-se a programas *trainees*, portanto denominado Etapa 1. Mesmo àqueles indivíduos que se manifestarem em dúvida ou indecisos se irão candidatar-se foi solicitado que preenchesse a ficha, posteriormente monitorando a participação ou não nessa modalidade de processo seletivo e carreira profissional.

O “Questionário antes da entrada na organização” foi concebido para aplicação quando o indivíduo está na etapa final de um processo seletivo *trainee*, com elevadas chances de ser contratado, identificando o contexto de socialização antecipatória em que ele se encontra, portanto denominado Etapa 2.

Por fim aplicou-se o “Questionário pós-entrada na organização” àqueles que foram contratados e iniciaram suas atividades de trabalho como *trainee*, após o período de

treinamento e programas de introdução à organização. A ficha de interesse e os questionários estão disponíveis no apêndice.

Devido ao fato de que os pesquisados contratados encontram-se alocados em seus campos de trabalho em localidades geográficas distintas devido a diversidade de organizações, sobretudo quando da aplicação do Questionário da Etapa 3, a pesquisa foi prioritariamente aplicada em sala de aula na Etapa 1 e Etapa 2, e na Etapa 3 os questionários foram encaminhados e respondidos por email (na maior parte das vezes) e em alguns casos pessoalmente.

Para melhor compreensão dos objetivos geral e específicos do trabalho o quadro 4 foi elaborado e apresenta uma síntese das questões de pesquisa, fontes de dados e referencial teórico do estudo.

Pergunta de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Perguntas Específicas	Fonte de Dados/ Evidências	Referencial Teórico de Sustentação
Ao ser admitido como trainee em uma organização, a expectativa do aluno sobre a organização corresponde às informações obtidas antes da entrada?	Estudo do choque de realidade, vivenciado ou não, por alunos ingressantes em programas trainees.	Análise do processo de socialização antecipatória dos alunos durante a seleção e até o terceiro mês após admissão para verificar a existência do choque de realidade	* O processo de seleção é realístico? * Houve choque de realidade?	* Questionários aplicados * Entrevistas com alunos	* Louis (1978, 1980) * Reichers, Wanous e Steele (1994) * Shinyashiki (2000, 2008) * Van Maanen (1978, 1996) * Wanous (1991)
		Identificar as práticas de ambientação desenvolvidas no processo de socialização;	* Recebeu orientação? * Apresentado ao ambiente de trabalho e colegas? * Teve <i>coach</i> definido? * Recebeu material de trabalho? * Tem local definido de trabalho?		* Robbins (2005) * Saks, Ashforth (1997) * Van Maanen (1978, 1996) * Vergara (2005)
		Levantar consequências do choque de realidade na intenção de saída e satisfação com o ambiente de trabalho.	* Há diferença entre o desejo de permanência antes e depois da entrada na organização?		* Louis (1978, 1980) * Shinyashiki (2000, 2008) * Van Maanen (1978, 1996) * Wanous (1991)

Quadro 4 – Síntese de questões, fontes de dados e referenciais teóricos relacionados aos objetivos gerais e específicos do trabalho

A pesquisa foi dividida em cinco fases: Revisão Bibliográfica, Elaboração dos Questionários, Teste Piloto, Aplicação dos Questionários e Análise dos Dados, Redação final e Cronograma de atividades.

Fase 1 - Revisão Bibliográfica

Levantamento de revisão bibliográfica sobre socialização organizacional, definição e contexto, processos de recrutamento e seleção de *trainees*.

Fase 2 - Elaboração dos questionários

Desenvolvimento dos questionários para análise da socialização antecipatória e socialização de fato.

Fase 3 - Teste Piloto

Foram aplicados dois questionários com alunos formandos no ano letivo de 2009 candidatos a programas *trainees* para eventuais correções anteriormente à aplicação de fato de questionários.

Fase 4 - Aplicação dos questionários

4.1 - Determinação do número de alunos formandos e candidatos a programas *trainees*. Etapa 1 - Ficha de Candidatos a Programas *Trainees*.

4.2 - Coleta de dados com alunos que estão em procedimento final de um programa *trainee* ou que já foram aprovados, mas ainda não iniciaram suas atividades de trabalho. Etapa 2 - Questionário antes da entrada na organização.

4.3 - Etapa 3 - Coleta de dados com alunos que foram contratados e já iniciaram efetivamente atividade de trabalho na organização. Etapa 3 - Questionário pós-entrada na organização.

Fase 5 - Análise dos Dados, Redação Final e Cronograma de Atividades

5.1 - Análise dos questionários, documentos das etapas 1, 2 e 3;

5.2 - Contextualização das análises com a teoria levantada na revisão bibliográfica;

5.3 - Redação das conclusões da pesquisa, limitações e oportunidades futuras de pesquisa.

5.4 - Cronograma das atividades

Cronograma das Atividades - ano 2009/2010										
Fase/Mês	ago/09	set/09	out/09	nov/09	dez/09	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10
Fase 1	X	X								
Fase 2	X	X								
Fase 3	X	X	X							
Fase 4	X			X	X	X	X	X	X	
Fase 5									X	X

Quadro 5 – Cronograma das atividades – ano 2009/2010.

Fonte: autor.

Observação: A fase 4.1 foi realizada em agosto de 2009 e as demais a partir de novembro de 2009 até março de 2010, haja vista que a maior parte dos programas *trainees* se desenvolve no 2º semestre de cada ano.

4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Constitui-se uma peculiaridade dessa pesquisa a tentativa de aplicar a toda a população dos candidatos a *trainees* da FEA-RP/USP formados no ano de 2009. Entretanto com a negativa de alguns candidatos aprovados em responder (dois alunos) e o fato de não ser possível dimensionar toda a população nesse quesito formalmente, partimos para uma forma de análise de dados que contemplasse o maior aproveitamento possível dos dados coletados.

O tamanho da amostra foi de dezenove candidatos aprovados ($N \leq 30$) o que impossibilita a aproximação de qualquer teste estatístico para uma distribuição normal, sendo necessário cruzar os dados coletados individualmente e tecer uma análise muito específica a respeito de cada sujeito pesquisado e possíveis grupos a serem criados que contemplem semelhanças.

Assim nos valem da utilização de cálculo de médias simples e composições de médias acerca de tabelas de dados coletados, bem como tabelas cruzadas que possibilitassem a análise de impacto de fatores quando colocados em xeque, observando a existência ou não de algum tipo de relação.

Com a tabulação cruzada conseguimos a divisão de dados em grupos respectivos – por exemplo, *status* econômico alto e baixo – do qual se espera uma diferença de uma mera distribuição de média simples a respeito do *status* econômico. Assim parte-se para uma distribuição bidimensional com um passo maior para o processo de descoberta de fatores determinantes das proporções gerais (ZEISEL, 1957). As tabelas cruzadas também foram construídas com fatores adicionais para refinar a correlação na busca por maior descrição dos fenômenos ocorridos.

O Quadro 6 mostra a proposta da pesquisa, evidenciando todas as etapas previstas, os respectivos conteúdos e os resultados a serem pesquisados, auxiliando na compreensão dos objetivos do presente estudo.

Quadro 6 - Roteiro de entrevistas e análise dos resultados

5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo apresenta a discussão da pesquisa, proveniente da coleta, análise e interpretação dos dados, promovendo inferências acerca dos resultados, mediante fundamentação teórica dissertada na revisão da literatura.

5.1 OS SUJEITOS PESQUISADOS E A COLETA DE DADOS

O estudo contemplou dezenove alunos de graduação formando no ano de 2009 e que se candidataram a programas *trainee* e foram aprovados. Respeitado o prazo previsto no cronograma das atividades foi dado início ao levantamento dos interessados em participar de processos seletivos na modalidade *trainee* ainda no mês de setembro de 2009.

Posteriormente deu-se início ao acompanhamento dos interessados em participar dos referidos processos seletivos, mediante troca de *e-mails*, contatos telefônicos e visitas pessoais aos interessados no ambiente da faculdade. Esse procedimento prático, parte do trabalho de campo da pesquisa foi fundamental para diagnosticar quais alunos candidatos aos programas *trainee* eram convidados a participar das etapas de seleção. Muitos alunos haviam se inscrito em diversos processos seletivos, sendo que em nem todos recebiam o convite para participar da seleção, ou por vezes eram eliminados apenas nas etapas de pré-seleção – via testes *on-line* – o que não constituía favoravelmente ao estudo, dada a necessidade de analisar o indivíduo antes e após a entrada na organização.

A partir do mês de outubro de 2009 a maior parte dos interessados já participava de processos seletivos, sendo a maioria das fases de dinâmicas realizadas na cidade de São Paulo, capital.

O Quadro 7 apresenta os interessados em participar de programas *trainees* contatados anteriormente ao início do processos seletivos. Destaca-se que muitos interessados sequer participaram das dinâmicas de seleção, sendo eliminados nas fases de pré-seleção e outros desistiram de participar.

Interessados em participar <i>trainee</i>	
Administração	61
Matemática	8
Economia	6
Contabilidade	16
ECEC	0

Quadro 7 – Interessados em participar de programas *trainee*

Destaca-se que o curso de Economia Empresarial e Controladoria não teve nenhum interessado em participar de processos seletivos *trainee*, enquanto no curso de Matemática Aplicada a Negócios oito foram os interessados e no curso de Economia foram seis. O curso de Contabilidade apresentou dezesseis interessados e o curso de Administração, apresentou sessenta e um candidatos.

É de conhecimento tácito na FEA-RP/USP que a maior parte dos aprovados em programas *trainee* provêm do curso de Administração, e algumas variáveis podem explicar esse cenário. O curso de Administração é aquele que disponibiliza maior número de vagas (105 vagas), é o mais concorrido no vestibular da FUVEST e possui assim a maior nota de corte para ingresso na universidade. Contempla alunos que tem conhecimento de língua estrangeira, preferencialmente em relação aos demais cursos, e que com vivência no exterior, dois requisitos muito bem-vindos quando se seleciona um *trainee*. Entretanto não é objetivo desse estudo analisar diferenças entre cursos e perfis de alunos que os conduzem a aprovação, e nos limitamos aqui a meramente mencionar o fato. Ainda para Oliveira (1996) há uma grande preferência das empresas contratantes por alunos de faculdades de “primeira linha” sendo as carreiras mais escolhidas Administração, Economia e Engenharias.

Grande parte dos processos seletivos teve o seu resultado divulgado até o final do ano de 2009, com a admissão realizada no próprio mês de dezembro ou no início de janeiro de 2010, o que levou o estudo a acompanhar os alunos até o final do mês de março de 2010, período o qual garantimos que os candidatos aprovados já haviam sido admitidos e participado dos programas de orientação e treinamento, bem como haviam “experimentado” o seu trabalho, lotados em alguma unidade da organização, já desempenhando um papel designado. Vale destacar que a idade dos aprovados oscila de 21 a 25 anos.

Ao final do estudo, dezenove foram os casos de sujeitos aprovados, sendo dezessete oriundos do curso de Administração e dois do curso de Contabilidade. Há de se ressaltar que há casos de candidatos que não quiseram responder a pesquisa, exprimindo sua negativa pessoalmente ao aplicador dos questionários e outros por *e-mail*.

5.2 RESULTADOS DO ESTUDO

Este tópico apresenta a análise dos dados obtidos, separados de acordo com as hipóteses a serem respondidas. Apresentar-se-á a análise na ordem dos questionários aplicados.

Cabe destacar que listamos o número de processos seletivos prestados pelos alunos aprovados, e houve uma diversidade significativa, que oscila de apenas um processo seletivo

até setenta processos seletivos. O quadro 8 destaca a frequência acumulada da distribuição dos candidatos aprovados e a inscrição em processos seletivos.

Distribuição dos candidatos pelo número de processos inscritos		
<i>Candidato</i>	<i>Processos</i>	<i>Frequência Acumulada</i>
1	1	5,26%
2	2	10,82%
3	2	16,07%
4	3	21,31%
5	4	26,56%
6	4	31,80%
7	8	37,05%
8	8	42,30%
9	10	47,54%
10	12	52,79%
11	12	58,03%
12	20	63,28%
13	20	68,52%
14	20	73,77%
15	25	79,02%
16	30	84,26%
17	60	89,51%
18	60	94,75%
19	70	100,00%

Quadro 8 – Distribuição dos candidatos por inscrição em processos seletivos

Destaca-se que aproximadamente 32% dos aprovados candidataram-se em até quatro processos seletivos, e outros 15% em até oito processos seletivos. O que surpreende é que 37% dos alunos candidataram-se a mais de vinte processos seletivos, sendo dois alunos em sessenta processos seletivos e um em setenta processos. Os números podem ser explicados pela busca por uma colocação profissional nessa modalidade de carreira em um mercado concorrido, cuja relação candidato/vaga pode superar a casa do milhar, e é considerado bem mais difícil que um vestibular.

Entretanto pontua-se que o candidato que se inscreve em muitos processos seletivos não tem um foco específico em uma organização ou setor de atividade, seu objetivo é ser aprovado, independente da organização. Ao se portar dessa maneira espera-se que a quantidade de informações obtidas anteriormente ao processo seletivo seja menor, e a própria dificuldade em manter-se em todos esses processos pode conduzir a um entendimento menor da organização em que foi aprovado, e talvez, uma criação de expectativas internas fortes e não relacionadas à imagem que a organização oferta, aumentando as chances de choque de

realidade. Diante da compreensão do número de processos prestados partimos para a análise das informações obtidas antes da entrada na organização e a confirmação das mesmas ou não.

5.2.1 As informações obtidas e a imagem da organização

O primeiro questionário, anterior a entrada na organização mensurava a quantidade de informação obtida pelo candidato durante a fase de seleção, proveniente da própria empresa, repassada aos candidatos durante o processo seletivo. Essas informações são repassadas verbalmente ao grupo, através de apresentações e *workshops*, *folders*, papéis em geral e até mesmo nos diálogos pessoais existentes entre candidatos e selecionadores.

A confirmação das informações recebidas, independente do volume oferecido, denota o processo realístico de seleção. A eventual não confirmação das informações repassadas durante o processo seletivo pode conduzir o indivíduo a não confirmar expectativas criadas na fase anterior a entrada, aumentando o risco de *turnover* e chance de choque de realidade.

O choque de realidade terá enorme impacto no processo de socialização e forma como a socialização ocorre é uma escolha da organização, quer seja acidental, quer seja estratégica (VAN MAANEN, 1978). Sendo uma escolha da organização,

Louis (1980) pondera que um efeito surpresa prejudicial é quando características do trabalho que não foram antecipadas, nesse caso no processo seletivo, surgem como importantes aspectos do trabalho, destacando assim a importância do maior esclarecimento possível sobre a organização na fase pré-entrada.

Ainda para Wanous (1991) conflitos ocorrem durante a entrada organizacional, sendo que os indivíduos necessitam da maior quantidade de informação possível sobre a organização e essa informação necessita ser exata. A parcialidade ou a não confirmação da informação é fator potencial de geração de conflitos na entrada na organização, gerando *stress*.

Destaca-se que no questionário em questão obrigatoriamente nove itens deveriam ser informados aos alunos no processo seletivo referente a entrada na organização (itens 1, 4, 8, 9, 10, 12, 15 e 18) e os demais itens referentes a execução do trabalho (2, 3, 5, 6, 13, 14, 16 e 17) poderiam ser abordados durante a seleção, com o objetivo de torná-la mais realística. Entretanto os itens referentes a rotina prática do trabalho não são geralmente abordados em processos seletivos dado o próprio desconhecimento do condutor das dinâmicas, sendo o futuro chefe do candidato a pessoa mais indicada para repassar tais informações.

Ainda sobre o Quadro 9 foi suprimido item 7, que indagava aos alunos se haviam recebido informação sobre a localização geográficas das vagas, e se a mesma era confirmada.

Por apresentar margem de interpretação errada, impossibilitando a diferenciação da localização da vaga dos candidatos ou dos demais concorrentes, desprezamos o item.

Nem todos os alunos receberam informações sobre os itens apresentados, sobretudo àqueles que se referem aos aspectos do trabalho diário. Assim assinalamos com um * os itens em que a totalidade dos alunos não recebeu informação, e consideramos como total o número de casos em que pelo menos algum tipo de informação foi obtida.

Apesar de serem dezenove os respondentes, uma das alunas aprovadas e contratadas foi demitida anteriormente a resposta do ultimo questionário, sendo assim, teremos a análise de dezoito casos por toda essa discussão.

O Quadro 9 compara as informações recebidas anteriormente a entrada na organização com a confirmação ou não. Destaca-se que os casos em que não houve informação ofertada no processo seletivo correspondem a resposta “não recebi informação” do questionário pós entrada na organização, sendo que as porcentagens foram calculadas de acordo com as respostas de algum tipo de informação recebida e a sua confirmação ou não.

		Confirmação das informações recebidas			
		Item	Informação sobre	Confirma	Não confirma
Antes da entrada na organização (recrutador)	1	Objetivos do Programa		18	0
	8	Salário Inicial*		17	0
	9	Benefícios		18	0
	10	Plano de Carreira		18	0
	12	Treinamento e Desenvolvimento*		17	0
	15	Estrutura Organizacional*		17	0
	4	Políticas e Procedimentos		17	1
	11	Procedimentos de Entrada na organização		17	1
	18	O que o <i>trainee</i> pode esperar da organização		17	1
Após a entrada na organização (chefe)	16	Rotinas de Trabalho*		13	2
	17	Avaliações de desempenho*		14	1
	14	Posto de Trabalho (sala, baia, campo, cliente, etc)*		13	3
	5	Valores da Organização		14	4
	6	Número de vagas disponíveis		14	4
	3	Expectativas da organização em relação ao seu desempenho*		13	4
	13	Equipamentos de trabalho (PCs, softwares, etc)*		11	4
	2	Comportamentos e Atitudes Esperadas		10	8

Quadro 9 – Confirmação das informações recebidas

Dos dezoito itens questionados temos seis com 100% de confirmação, o que evidencia um processo de seleção realístico. O item 1 foi confirmado em 100% foi referente aos “objetivos do programa” em que o candidato é situado acerca da vaga a que ele concorre, ao modelo de carreira da organização e o que a mesma deseja ao realizar esse processo seletivo, com os dezoito alunos confirmando as informações obtidas. O item 8 foi confirmado na totalidade é relativo ao salário inicial, importantíssimo dado o pecúnio por um trabalho é item de peso para medir a disponibilidade das partes em associar-se, além do fato de que muitos se deslocarão geograficamente para trabalhar e necessitam calcular a viabilidade da proposta. Destaca-se que apenas um aluno afirma não ter recebido informação sobre o salário inicial.

O item 9 foi confirmado na totalidade foi relativo aos benefícios oferecidos pela empresa, item que se encaixa muito próximo ao salário. Salário e benefício são um dos grandes ganchos que a organização possui para manter um quadro de pessoal. O item 10 foi relativo ao modelo de carreira, o que evidencia que todos os aprovados estão exatamente alocados em um plano de carreira o qual já esperavam, repassado pela organização. Nesses dois itens os dezoito alunos receberam algum tipo de informação e as tiveram confirmadas. O item 12 diz respeito aos procedimentos de treinamento e desenvolvimento, e foram confirmados por 17 casos, ainda que um dos pesquisados afirma que não recebeu informação sobre o plano de carreira da sua empresa. Geralmente ao entrar em uma organização como *trainee* o novato passa por um intenso treinamento em que é preparado para dar início as suas funções na organização. O item 15 também é relativo à estrutura organizacional, e corrobora com a confirmação da totalidade das informações recebidas referentes ao plano de carreira, foi confirmado por dezessete casos e apenas um não recebeu informação, o que denota organizações bem estruturadas hierarquicamente, com organogramas bem definidos.

Os seis itens confirmados em sua totalidade também são questões mais fáceis de serem afirmadas pela organização, principalmente salário e benefício, pois se referem a assuntos mais concretos. Ou o salário é o prometido no processo seletivo ou não é, sem meio termo, assim como benefícios, assim como plano de carreira. O treinamento e desenvolvimento apresentado no processo seletivo foi cumprido, confirmado por 100% dos pesquisados. Acerca desses itens acima comentados podemos afirmar que todos os casos em que houve algum tipo de informação ela foi confirmada.

Outros três itens (4, 11 e 18) possuem confirmação de 17 casos, com apenas um aluno não confirmando as informações obtidas. São eles: políticas e procedimentos (item 4), procedimentos de entrada na organização (item 11) e o que os *trainees* podem esperar da organização (item 18). O item 4 apresenta as políticas da empresa, sua forma de atuação na sociedade, com fornecedores e clientes, a sua maneira de conduzir os negócios e lidar com eventos de risco. Trata-se de um aspecto muito forte da cultura organizacional e é fundamental que o novo funcionário internalize a política e os procedimentos da organização, caso contrário o desempenho de seu papel pode comprometer todo o grupo. Provavelmente esses aspectos foram muito bem explorados na seleção.

O item 11 referente aos procedimentos de entrada na organização denota que as empresas cumpriram tudo aquilo que foi prometido sobre a forma de contratação e início do trabalho de um *trainee*, minimizando o choque inicial com uma nova carreira, diferente de qualquer uma que ele já tenha assumido anteriormente. O item 18 acerca do que os *trainees*

pode esperar da organização dimensiona aspectos gerais da carreira, que vão desde outros itens já destacados como salário, benefícios, ambiente de trabalho, auxílio em geral nessa nova fase até aspectos mais abrangentes como a carreira propriamente dita. Os pesquisados evidenciam que as informações obtidas foram confirmadas majoritariamente (17 casos). Há de se ressaltar que não foi o mesmo aluno que não confirmou as respostas desses itens (4, 11 e 18) o que poderia indicar uma forte distorção das informações por parte de uma empresa, o que minimiza a não confirmação das respostas, atestando o processo seletivo realístico.

Os seguintes itens não compõem obrigatoriamente o rol de informações a serem repassadas em um processo de seleção realístico, apesar de serem possíveis de expressão por parte dos selecionadores, para maior imersão dos candidatos no cenário de trabalho futuro. Como já foi confirmado acima, tais itens são geralmente repassados pela chefia do *trainee* quando da entrada na organização, porém os dados coletados apresentam um cenário muito satisfatório, com boa parte dos sujeitos pesquisados obtendo informações e as confirmando, exceto pelo item 2.

Os itens 16, rotina de trabalho e 17, avaliação de desempenho, ainda que possuam menor numero de casos de alunos que receberam informações, tem uma confirmação tão expressiva quanto os demais anteriores, sendo o item 16 confirmado por treze casos e negados por apenas 2 casos. Assim como o item 17, que foi confirmado por 14 casos e negado por somente um caso. São itens que mensuram como o *trainee* executará o seu trabalho diariamente e como será avaliado. Destaca-se que é importante que o então candidato saiba como e o que fará no seu trabalho diário, para que não crie expectativas que não serão confirmadas. A avaliação de desempenho é um item que pode ser considerado mais subjetivo pois dificilmente uma organização abordará como avalia seus funcionários em um processo seletivo, por segurança da informação interna, porém é possível apresentar aos candidatos em linhas gerais como a organização avalia o indivíduo e aquilo que tem impacto positivo ou negativo.

No que tange ao posto de trabalho – (item14) sala, baia, campo, cliente – 13 casos foram confirmados e 3 negados, entretanto há um menor impacto do que com relação aos itens informados antes da entrada na organização.

Os valores da organização foram informados a todos os sujeitos e confirmados por apenas 14 casos, sendo 4 negativos, aproximadamente 23% do total. Com relação as expectativas da organização em relação ao desempenho do *trainee* (item 3) 13 casos confirmaram as informações obtidas e 4 casos a negaram. Sobre valores, que são fortemente abordados quando se trata de cultura organizacional observamos uma confirmação

satisfatória, dado que é um assunto mais abstrato pois, valores podem ter pesos diferentes para cada indivíduo, e a interpretação é muito subjetiva. Para Macedo et al. (2005, p. 29) os valores organizacionais

têm origem na interação social entre os membros das organizações. Eles são construídos em decorrência das necessidades do trabalho a ser realizado para orientar suas relações internas e externas. [...] expressam a singularidade e especificidade de cada organização, de acordo com a preferência dada a cada valor na composição de sua estrutura axiológica.

Observa-se que houve um esforço das organizações em apresentarem aquilo que acreditam, e que grande parte dos contratados confirmou o que lhes foi passado, certos aspectos tocantes ao processo de socialização quando abordados em um processo seletivo são muito passíveis de não serem confirmados, justamente pela não vivência de aspectos que somente poderão ser compreendidos com a ambientação no grupo.

Quanto às vagas disponíveis nota-se que algumas organizações ou passaram um dado errado (o número de vagas é correto ou não) ou foram omissas em parte. Isso gera ansiedade, sobretudo na fase de seleção, porém uma vez aprovado o número de vagas disponíveis deixa de ser um ponto de *stress* uma vez não confirmado. O item 3 que mensura a confirmação das expectativas da organização em relação ao desempenho *trainee* também possui confirmação satisfatória com 13 casos de um total de 17. Um fato negativo de não haver uma confirmação maior é que é possível que os novos funcionários sejam cobrados sobre aspectos os quais não tinham ciência anteriormente à entrada e geral um nível de *stress*, gerando conflitos, justificado pelo argumento de que o *trainee* não foi informado sobre determinado desempenho.

O item 13 que mensurava a confirmação dos equipamentos de trabalho prometidos no processo seletivo e a realidade foi confirmado por 11 pesquisados e negado por 4 casos. É um dos dois itens com confirmação inferior a $\frac{3}{4}$ do total, e que não é um gerador de conflitos tão grande quanto uma informação sobre salário errada, porém é ponto de desmotivação. Um candidato a que lhe foi prometido um computador de qualidade, um sistema excelente e não encontra essas ferramentas certamente passa a duvidar das demais informações que serão lhe repassadas.

O item 2, comportamentos e atitudes esperadas, foi o que mais gerou respostas negativas acerca da confirmação, sendo que a maior parte dos pesquisados, 10 casos, não confirma as informações recebidas. Trata-se de um aspecto subjetivo, porém passível de ser explanado com consistência. Se a um *trainee* foi lhe dito que deveria se comportar de certa maneira e posteriormente ele percebe que a informação obtida não condiz com a realidade da

prática temos uma expectativa não confirmada de forte impacto para a relação funcionário-organização.

Uma possível explicação é que os selecionadores desconheçam a prática da organização e sua cultura a fundo e passem aspectos apenas evidenciados em documentos, mas que na prática não são tão conformes assim.

De maneira geral dos dezoito itens analisados, apenas dois possuem confirmação inferior a $\frac{3}{4}$ do total de respostas, 1/3 foi confirmado por 100% dos candidatos, e mais de 70% por até 80% dos candidatos. Infere-se que todos os processos seletivos aqui pesquisados foram realísticos, ainda que com limitações e erros, às vezes não repassando uma imagem tão real da organização. O único fato comum de grande destaque foi o item 2 explanado.

Outro aspecto a ser analisado é a quantidade de informação recebida pelos pesquisados durante a seleção. O quadro 10 apresenta a escala de Likert com as respectivas quantidades.

Confirmação das informações recebidas		Nenhuma informação	Alguma informação	Muita informação	Todas informações	
Item	Informação sobre					
Antes da entrada na organização (recrutador)	1	Objetivos do Programa	0,00%	11,11%	27,78%	61,11%
	8	Salário Inicial*	5,56%	0,00%	38,89%	55,56%
	9	Benefícios	0,00%	5,56%	33,33%	61,11%
	10	Plano de Carreira	0,00%	33,33%	50,00%	16,67%
	12	Treinamento e Desenvolvimento*	5,56%	22,22%	44,44%	27,78%
	15	Estrutura Organizacional*	5,56%	33,33%	44,44%	16,67%
	4	Políticas e Procedimentos	0,00%	22,22%	44,44%	33,33%
	11	Procedimentos de Entrada na organização	0,00%	50,00%	22,22%	27,78%
	18	O que o <i>trainee</i> pode esperar da organização	0,00%	11,11%	61,11%	27,78%
Após a entrada na organização (chefe)	16	Rotinas de Trabalho*	16,67%	16,67%	50,00%	11,11%
	17	Avaliações de desempenho*	16,67%	22,22%	33,33%	27,78%
	14	Posto de Trabalho (sala, baia, campo, cliente, etc)*	11,11%	27,78%	38,89%	22,22%
	5	Valores da Organização	0,00%	5,56%	50,00%	44,44%
	6	Número de vagas disponíveis	0,00%	22,22%	11,11%	66,67%
	3	Expectativas da organização em relação ao seu desempenho*	5,56%	11,11%	61,11%	22,22%
	13	Equipamentos de trabalho (PCs, softwares, etc)*	16,67%	33,33%	38,89%	11,11%
	2	Comportamentos e Atitudes Esperadas	0,00%	22,22%	38,89%	38,89%

Quadro 10 – Quantidade de informação recebida

Apenas três itens, com relevância de 10% a 15%, os candidatos não receberam nenhum tipo de informação: 16 – rotina de trabalho, 17 – avaliação de desempenho e 13 – equipamentos de trabalho. Os itens receberam uma confirmação satisfatória, mas não acima de 90%. São itens de importância relevante, sobretudo a rotina de trabalho. Um processo seletivo que não aborda a rotina de trabalho incorre em grande risco de choque de realidade, uma vez que o candidato sem nenhuma informação cria uma expectativa de rotina de trabalho

apenas com a sua imaginação, sem informação concreta, aumentando o risco de choque de realidade.

Analisando as colunas “muita informação” e “todas as informações” nota-se que os processos seletivos ofereceram, em linhas gerais, elevada quantidade de informação sobre os aspectos questionados. Destacam-se os itens: objetivos do programa, salário, benefícios, localização das vagas e número de vagas disponíveis com grande percentual, acima de 55% relativos a todas as informações recebidas.

A terceira questão do questionário aplicado anteriormente a entrada na organização indagava aos alunos acerca da imagem que as organizações tentam passar aos candidatos. A questão era a seguinte: *“Algumas vezes as empresas exageram uma imagem positiva para atrair os candidatos. Nesse caso você acredita que essas informações correspondem à realidade?”*

O gráfico 2 apresenta a distribuição das respostas dos alunos com relação à organização na qual foram aprovados.

Gráfico 2 – Imagem da organização

Observamos que os candidatos em sua maioria, 55%, acreditam muito nas informações repassadas pelas organizações, 27% são neutros, e 22% acreditam pouco. Ou seja, quanto mais as informações forem confirmadas, e foram em sua maioria, menor a chance desses alunos acreditavam muito nas informações obterem expectativas não encontradas. Se

as informações não fossem confirmadas em sua maioria haveria um grande choque de realidade com os mesmos. O Gráfico 2 demonstra a confiança dos alunos na organização pela qual foram contratados, acreditando nas informações recebidas, alguns com força maior ou não, porém confiantes que as informações recebidas são verdadeiras.

O Quadro 11 demonstra o percentual de confirmação das informações obtidas pelos alunos com relação ao grupo que “acredita muito” nas informações repassadas.

Acreditam Muito X Confirmação da Resposta		
Aluno	SIM	NAO
1	100%	0%
2	100%	0%
3	94%	6%
4	89%	11%
5	89%	11%
6	88%	13%
7	86%	14%
8	72%	28%
9	67%	33%

Quadro 11 – Acreditam muito nas informações X Confirmação

A ampla maioria dos alunos que acredita muito nas informações recebidas teve-as confirmadas em sua quase totalidade, acima de 85%, entretanto dois alunos possuíram baixa confirmação de respostas enquanto acreditavam muito nas informações repassadas pela organização, o que pode ter gerado um choque de realidade nesses dois casos.

5.2.2 A entrada na organização

Entre o final do processo seletivo com a comunicação aos candidatos aprovados e a entrada de fato na organização, admissão, há um certo período de tempo variável para cada empresa, em que os novatos se submetem a exames médicos, providenciam a documentação necessária e têm para organizar sua vida pessoal, que na maioria das vezes inclui a mudança de cidade de residência. É uma etapa de nível de ansiedade muito alto e que deseja ser reduzido pelos novatos o mais rápido possível (VAN MAANEN, 1978). Assim a recepção do novato pelo seu superior imediato, com a apresentação dos colegas, espaço de trabalho, discussão de formas de avaliação de desempenho, tornam-se importantes aspectos para minimizar esse estado de ansiedade e reter o profissional.

Sutton e Louis (1987) desenvolveram uma ordem de tarefas a serem executadas para a introdução dos novatos na organização, sendo que após a contratação eles devem passar por uma chegada inicial (cerimonial), um programa de orientação e posteriormente ser

conduzidos ao treinamento formal. Após o treinamento formal os novatos passam ao treinamento informal, com a assunção das suas obrigações diária, contando com apoio dos colegas. Outro ponto importante é quando os novatos ouvem histórias da organização contadas pelos colegas, introduzindo-os ao ambiente social de trabalho, justificando a importância da compreensão da entrada dos alunos na organização.

Quando o indivíduo entra na organização é sujeito a um programa de introdução a empresa e posteriormente a um treinamento. As diferenças entre esses dois procedimentos foram explanadas na revisão da literatura. Assim, foi elaborado um pequeno quadro para mensurar a entrada de fato dos indivíduos, questão 1, do questionário aplicado após a entrada na organização (Apêndice C). As questões se resumiam a indagar se os indivíduos haviam sido sujeitos aos itens abordados na entrada da organização e se eram confirmados. O Quadro 12 apresenta as respostas.

A entrada na organização		
Questão	SIM	NÃO
Participou de programa de introdução/ambientação/integração?	18	0
Foi apresentado aos seus superiores?	18	0
Foi apresentado aos colegas de trabalho?	17	1
Cursou treinamento técnico sobre o seu trabalho?	16	2
Foi definido algum coordenador para você (<i>Coaching</i>)?	15	3
Recebeu equipamentos trabalho (PC, telefone, <i>email</i>)?	15	3
Foi definido seu local de trabalho?	12	6
Seu chefe falou das expectativas dele sobre seu desempenho?	11	7

Quadro 12 – A entrada na organização

A totalidade dos entrevistados participou de programas de introdução a empresa, ou programas de orientação, como é de praxe em empresas que contratam *trainees*, bem como foi apresentado aos seus superiores. Praticamente todos os alunos foram apresentados aos colegas de trabalho formalmente, 17 casos, exceto um aluno que afirma não ter sido formalmente introduzido aos colegas. No que tange ao treinamento técnico, para preparo do profissional apenas dois dos dezoito sujeitos pesquisados, ou seja, 11%, não receberam

treinamento. É possível que a organização ofereça um treinamento posterior a alguns meses da contratação.

A apresentação aos colegas por parte de um intermediário é importante para “quebrar o gelo” da situação de um novato, além de instigar no *trainee* o sentimento que faz parte daquele novo grupo. Ali ele irá tecer relações de amizades mais ou menos consistentes que além de auxiliá-lo no dia a dia profissional passam a fazer parte da vida social do novato.

Todos os pesquisados foram apresentados aos seus superiores diretos, o que é excelente, uma vez que o não conhecimento da figura direta a que se subordina confundiria em demasia o novato, dificultando a execução de suas atividades. Assim como a apresentação aos colegas de trabalho, uma apresentação formal aos superiores, que podem ter sido conhecidos durante o processo seletivo ou não, possibilita a criação de um vínculo social, facilitando a comunicação entre as partes. Apenas três dos pesquisados (1/5 do total) não teve definido um *coach*, que o orientará na carreira profissional dentro daquela organização. A figura do *coach* é importante para facilitar a integração do novato à cultura da organização, auxiliando-o em questões específicas de avaliações de desempenho e comportamento, além de ser um guia e fonte de apoio para possíveis conflitos no ambiente de trabalho.

Dezoito alunos, quinze receberam suas ferramentas de trabalho (computador, e-mail, telefone, etc) logo na entrada na organização, fato importante para o início da confecção de sua rotina diária de trabalho. Destaca-se que é muito preocupante o fato de existir três alunos que quando entraram na organização não receberam seus equipamentos de trabalho, pois além de prejudicar o desempenho de suas tarefas, torna-se fato desmotivador.

Com relação ao local de trabalho, apenas 66% (12 casos) dos pesquisados tiveram um local definido no momento da entrada na organização. Isso se explica pela própria modalidade de carreira na qual estão inseridos, que perpassa todas as áreas de uma organização e *business*, assim, dependendo da empresa sendo necessário deslocar-se entre várias cidades ao longo de dois anos – período do treinamento – para somente então ser designado a uma unidade específica.

Apenas onze entrevistados ouviram de seus superiores as expectativas que eles possuem em relação ao desempenho de seu trabalho, o que é um dado significativo e preocupante, que já havia aparecido quando indagamos se os candidatos haviam sido informados sobre as expectativas de desempenho que a organização possuía com relação aos mesmos, item 3 (vide quadro 9). Assim os *trainees*, em boa parcela, desconhecem as expectativas da organização em relação ao desempenho deles, bem como a expectativa de seus superiores imediatos.

A entrada na organização dos pesquisados apresentou os resultados esperados para um modelo de carreira que se inicia com um processo seletivo *trainee*, resultante de um processo seletivo realístico.

5.2.3 A ambientação na organização

O Apêndice C contempla o 3º quadro que analisa através de uma escala de Likert (discordo totalmente/discordo/não concordo nem concordo/concordo totalmente) aspectos de ambientação dos *trainees*. Com vistas a analisar a existência do choque de realidade aspectos de ambientação podem ser instrumentos para mensurarmos a disposição dos alunos com relação à permanência na empresa, comportamento social no ambiente e aceitação, expectativas frustradas ou não. As respostas foram ordenadas de acordo com média percentual, em que quanto maior a concordância com a afirmação, mais próximo de 100% o item será classificado

O Quadro 13 apresenta as respostas ordenadas de acordo com a escala de Likert, pelas médias.

Ambientação e Socialização			
Nº	Afirmação	Concordância	Categoria
5	Eu sei quais as atribuições do meu cargo	89%	Trabalho
9	Recebi <i>feedback</i> do meu trabalho	89%	
6	Eu conheço as funções dos meus colegas de trabalho	84%	
7	Eu conheço as funções dos meus superiores imediatos	84%	
10	Recebi elogios pela minha performance	79%	
18	Eu me sinto familiarizado com essa organização	74%	Integração
13	Já me sinto “um da turma”	79%	
11	Tento me integrar aos colegas de trabalho	87%	
12	Participo de atividades sociais externas a organização (happy hour, etc)	84%	
14	Eu já sei quais comportamentos são esperados pela organização	84%	Comportamento
3	Eu sei quais meus aspectos pessoais que são reforçados	80%	
4	Eu sei quais aspectos pessoais são punidos	78%	
1	As minhas expectativas foram confirmadas	83%	Imagem
21	A imagem da organização passada no processo seletivo é consistente	82%	
8	Tenho enfrentado situações que exigem de mim mudança	88%	Conflitos
15	Eu consigo lidar com conflitos no trabalho	74%	
16	Eu consigo lidar com conflitos externos que interferem no trabalho	69%	
17	Eu tenho compromisso para com a organização	82%	Permanência
19	Eu pretendo desenvolver uma longa carreira nessa organização	80%	
20	Eu estou satisfeito nessa organização	80%	

Quadro 13 – Ambientação e socialização

O quadro Ambientação e Socialização foi subdividido entre seis categorias para melhor esclarecimento das práticas e percepções de ambientação e socialização dos alunos.

Na categoria “trabalho” os *trainees* denotaram conhecer muito bem a função para qual foram designados, atribuições do cargo, (item 5) e já perceberem um *feedback* do seu trabalho realizado (item 9) com 89% de concordância. Quanto ao conhecimento das funções dos colegas de trabalho (item 6) e dos seus superiores, item 7, há uma mesma percepção, com concordância de 84%. O item 10 - recebi elogios pela performance corrobora com feedback recebido do item 9, 79% de concordância, o que evidencia que não são todos os alunos que concordam que são elogiados pelo serviço executado, porém boa parte dos mesmos o afirma. Buchanan (1974 apud WANOUS, 1991) afirma que o primeiro evento no processo de socialização é esclarecer o papel do trabalhador e posteriormente o indivíduo se sentir aceito pelo próprio grupo.

Na categoria “integração” quando indagados sobre se sentiam um da turma – item 13 – e familiarizado com a organização – item 18 – os *trainees* ainda se mostraram mais neutros, quase que concordando, médias respectivas 79% e 74% de concordância com a afirmação. O processo de socialização pode durar em até dois anos (WANOUS, 1991) o que reforça essas respostas, dado que a coleta de dados foi feita em pequeno tempo após a entrada na organização para mensuração do choque de realidade. É muito provável que se indagados após um ano esses mesmos alunos respondam mais positivamente em relação às questões.

O item 11 referente a tentativa de integração dos *trainees* com os colegas de trabalho, bem como o item 12 – participar de atividades sociais — apresentam uma boa relação dos alunos com ambiente de trabalho, criando relações de amizade, participando de atividades que fomentam e fortalecem a cultura da organização e subcultura, ainda possibilitando a criação de inserção em grupos informais. A concordância com a afirmação é, respectivamente, 87% e 84%. Saber quais aspectos pessoais são reforçados é um importante virtude, para manutenção e sobrevivência na empresa, comportando-se da maneira como a organização deseja que o *trainee* esteja modelado.

Na categoria “comportamento” o item 14 confirma essa afirmação dado que os *trainees* afirmam concorda que sabem quais comportamentos a organização espera deles e 84% de concordância com a afirmação foi coletada. No item 3 – aspectos pessoais reforçados – mensuramos se os alunos sabem como devem agir no tocante a seu comportamento como indivíduo social e houve 80% de concordância. O item 4 – quais aspectos são punidos - confunde em parte os alunos, que afirmaram conhecer os aspectos positivos a serem reforçados e como devem se comportar na organização. Apesar disso, foram parcialmente neutros concordância média de 78%.

Na categoria “imagem” outro item que corrobora é 1 – as minhas expectativas foram confirmadas – em que os alunos concordam que as expectativas que possuíam antes do ingresso na organização foram confirmadas, minimizando o choque de realidade, concordância de 83% da afirmação. Ainda nessa esteira há um compromisso com a organização, item 17, declarado como “concordo” pelos alunos, com 82% de concordância.

No que tange a “conflitos” os *trainees* ainda afirmam passar por situações que exigem deles mudanças, confirmado pelo item 8, com 88% de concordância, fato esperado nesse modelo de seleção e contratação, diante dos grandes desafios impostos pelas organizações. Destaca-se que conflitos podem ser interpretados por indivíduos de diferentes formas, e a sua administração é importantíssima para a organização (JEHN; CHATMAN, 2000)

O item que apresentou menor média foi relativo a conflitos com a organização, item 15 – se os *trainees* conseguem lidar com conflitos no trabalho, concordância de 74% das respostas – e item 16 – se os *trainees* conseguem lidar com conflitos externos que interferem no trabalho, concordância de 69%. As médias (respectivas 3,72 e 3,44) denotam que os alunos possuem ainda dificuldade em relação ao gerenciamento de conflitos com a organização. A administração de conflitos dentro da organização tende a ser melhor gerenciada com o maior tempo de casa e a adaptação ao grupo, fato esse que em até três meses – período de coleta de dados – é considerado ainda recente, sendo que o profissional ainda não está completamente socializado.

Um fato muito importante é que os *trainees* concordam que a imagem da organização passada no processo seletivo, item 21, é consistente, o que indica que o recrutamento foi realístico e não há um grande choque de realidade para esse grupo e grau de concordância de 82%, desejando permanecer na organização. O ciclo se fecha, com um recrutamento realístico, minimização do choque de realidade e compromisso com a organização. Os *trainees* declaram estar satisfeitos na organização (item 20), concordando – nota 4 ou 80% de concordância com a afirmação – e pretendendo desenvolver uma longa carreira na organização, item 19, também ponderado com média de 80%.

5.2.4 Desejo de permanência na organização

Quando os alunos demonstraram o interesse de participar dos processos seletivos *trainees* indagamos aos mesmos se haviam trabalhado formalmente, com registro em carteira de trabalho. Desconsideramos o estágio realizado, considerando que as funções assumidas por um estagiário não são tão complexas quanto a de um trabalhador comum, bem como a relação

profissional de um trabalhador é mais sólida. O Quadro 14 apresenta as experiências de trabalho anterior e o desejo de permanência na organização.

Experiência profissional X Desejo de Permanência				
Trainee	Trabalhou?	Permanencia		Mudança?
		Antes	Depois	
D	Não	5	5	0
E	Não	4	4	0
F	Não	5	4	-1
H	Não	2	4	2
L	Não	3	3	0
M	Não	3	5	2
O	Não	3	3	0
P	Não	4	4	0
R	Não	4	4	0
A	Sim	3	3	0
B	Sim	3	3	0
C	Sim	4	3	-1
G	Sim	3	3	0
I	Sim	2	5	3
J	Sim	2	3	1
K	Sim	4	5	1
N	Sim	4	4	0
Q	Sim	5	5	0

Quadro 14 – Experiência profissional x Desejo de permanência

Observamos que exatamente metade dos alunos pesquisados possui experiência anterior de trabalho e metade não possuía registro profissional como trabalhador. Não observamos relação concreta entre a experiência profissional anterior e o desejo de permanência na organização, dado que em ambos os grupos segregados por experiência profissional houve oscilação do desejo de permanência.

A literatura demonstra que a natureza da experiência de trabalho anterior do novo entrante pode afetar e a extensão da experiência de trabalho anterior tem implicação no processo de socialização (REICHERS; WANOUS; STEELE, 1994). Entretanto nesse estudo não temos instrumentos suficientes para mensurar o quanto a experiência profissional afetou o desejo de permanência na empresa, bem como o processo de socialização, dado o reduzido tamanho da amostra e a falta de uma coleta de informações sobre o trabalho anterior dos *trainees*, que fugiria a responder a questão de pesquisa.

Os alunos responderam em uma escala de Likert o quanto desejavam permanecer na organização como segue:

- 1 – Menos de 02 anos;
- 2 – De 02 a 03 anos;
- 3 – De 04 a 05 anos;
- 4 – Mais de 05 anos;
- 5 – Não sei.

Destaca-se que o item 05 – “Não sei” pode ser interpretado de duas maneiras: evidenciar um desejo mais longínquo de permanência na empresa, uma vez que alternativas com período inferior a 05 anos foram apresentadas, ou o oposto dessa posição, o desconhecimento e a incerteza de permanência, ainda que com alternativas que apresentassem um pequeno período de permanência.

Para melhor compreensão será necessário entender cada caso individualmente, observando o processo de seleção, a confirmação das resposta e a ambientação/socialização.

Dos dezoito pesquisados sete manifestaram uma mudança de desejo de permanência na organização, sendo dois reduziram o tempo que esperam permanecer (C e F) em um degrau, reduzindo de mais de cinco anos para entre quatro e cinco anos e de mais do que cinco anos para entre quatro e cinco anos respectivamente.

O desejo de permanência na organização tem forte impacto no processo de socialização profissional, pois depende da existência ou não de choque de realidade. Deve se destacar que existem razões pessoais que podem motivar os alunos a modificar seu desejo de permanência em uma empresa. Seria leviano considerar que um indivíduo somente toma decisão em relação a permanecer ou abandonar um emprego baseado na relação que possui com a organização.

O Quadro 15 apresenta um cruzamento da coleta dos dados dos alunos com o desejo de permanência, para efeito de comparação dos processos antes e depois da entrada na organização.

Questão/ Aluno	i	l	h	f	m	g	d	b	c	k	j	e	n	a	o	p	q	r	s
Gênero	F	M	M	M	M	F	M	M	M	F	M	F	M	M	F	F	M	F	F
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
3	1	1	2	1	3	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
7	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1
14	1	2	1	2	1	3	3	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	2	1	1	1	2	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
17	1	1	1	1	2	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
18	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20-A	2	3	2	5	3	3	5	3	4	4	2	4	4	3	3	4	5	4	
20-B	5	3	4	4	5	3	5	3	3	5	3	4	4	3	3	4	5	4	
Entrada na Organização	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1
6	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
7	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
8	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ambientação/Socialização	1	2	5	5	4	4	4	2	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
2	5	2	2	4	4	4	1	5	4	2	2	1	5	2	4	5	4	3	2
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	5	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	2	4	5	3	4	2	5	4	5	5	2	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
6	4	5	4	5	4	5	4	2	3	4	5	5	5	2	4	5	5	5	5
7	4	5	4	5	3	5	3	3	3	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5
8	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
9	4	4	5	2	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
10	4	3	4	4	3	5	5	3	4	4	5	3	5	2	2	5	5	5	5
11	3	4	4	5	3	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
12	4	5	4	4	3	4	5	3	3	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5
13	2	4	4	4	3	3	5	4	3	5	2	5	5	3	4	5	5	5	5
14	3	4	4	4	2	5	5	4	4	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5
15	4	4	4	2	4	3	5	2	4	3	4	5	4	4	4	2	5	4	4
16	4	4	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	2	5	4	4
17	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5
18	3	4	4	4	3	5	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	5	5
19	2	4	4	4	2	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
20	2	4	4	4	3	5	2	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
21	2	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5

Quadro 15 – Os *trainees* e o desejo de permanência na organização

Os itens 20 – A e 20 – B representam o desejo de permanência na organização antes da entrada e após a entrada na empresa, respectivamente. Foram sete alunos que modificaram sua opinião de um total de dezoito, cujas células foram destacadas em diferentes tonalidades.

Os alunos denominados O, P, Q e R que obtiveram a totalidade da confirmação das informações recebidas antes da entrada na organização, ainda que o aluno O não tenha recebido algumas informações, mantiveram seu desejo de permanência, como justificados nas células respectivas 20 – A e 20 – B. Todos declararam concordar em desenvolver uma longa carreira na organização (itens 19 e 20 – célula Ambientação/Socialização) e estarem satisfeitos na empresa.

Os alunos A, N e E também mantiveram seu desejo de permanência na organização, apesar de possuírem algumas informações não confirmadas pela organização, o que eleva o risco de choque de realidade. Ainda assim todos declararam desenvolver uma longa carreira na organização (item 19 – campo Ambientação/Socialização).

Os alunos G, D e B mantiveram seu desejo de permanência, ainda que com a não confirmação de informações recebidas e a falta das mesmas durante o processo seletivo. O

aluno G e o aluno B possuíram uma entrada na organização respaldada, vide o campo “entrada na organização” e ainda com relação ao aluno G observamos uma forte concordância com as questões de ambientação/socialização, conforme pode ser observado no quadro 15, o que reforça o desejo de permanência, e a satisfação com a empresa. O aluno D é um caso a ser destacado, pois, apesar de ter boa parte das informações confirmadas, uma entrada na organização com informações oferecidas pelo chefe (campo “entrada na organização”) quando observamos o quadro “ambientação/socialização” alguns itens apresentam baixa concordância, principalmente o item 20 que avalia a satisfação com a organização e o item 19 que apresenta o desejo de desenvolver uma longa carreira na empresa. Como o aluno D assinalou “não sei” referente ao desejo de permanência na empresa, antes e após a entrada na organização, podemos inferir que há uma dúvida do *trainee* quanto à permanência, que em parte pode ser explicada pelas dificuldades de ambientação e socialização, porém essa justificativa sozinha não se suporta, podendo existir outras dúvidas internas e pessoais, desconhecidas, que o conduzam a essa posição.

O aluno L ainda que com cinco itens que não foram confirmados no processo seletivo, o que poderia ter sido muito negativo e influencia o choque de realidade, manteve seu desejo de permanecer de quatro a cinco anos na empresa. A entrada na organização do aluno foi muito satisfatória com a confirmação de itens importantes (campo “entrada na organização”) e uma excelente ambientação/socialização, que apresenta concordância elevada em praticamente todos os itens analisados, sobretudo o desejo de permanência e a satisfação com o emprego.

No que tange aos alunos que mudaram o seu desejo de permanência na organização, I, M e C apresentaram uma mudança negativa de acordo com a análise dos itens. O aluno I apresentou uma elevada carga de informações recebidas durante o processo seletivo não confirmadas após a entrada na organização, com seis itens não confirmados. Apesar da entrada na organização ter sido confirmada (campo “entrada na organização”), o processo de ambientação/socialização se mostrou mais frágil, com baixa concordância, sobretudo no item 20 e 19 que mensuravam a satisfação com a empresa e o desejo de permanência na mesma, assinalando o “discordo – 2”. O aluno passou de um desejo de permanência de dois a três anos para “não sei” o que demonstra sua dúvida quanto a sua permanência na empresa, e uma possível saída a qualquer tempo.

O aluno M recebeu uma carga de informações não confirmadas do processo seletivo, de quatro itens, e uma ambientação/socialização frágil com muitos itens de discordo ou não concordo nem discordo, resultando em uma mudança de opinião acerca do desejo de

permanência de quatro a cinco anos para “não sei” o que também coloca o mesmo em uma posição de provável saída a qualquer tempo.

O aluno C é um caso de menor impacto, pois reduziu sua expectativa de permanência na empresa passando de mais de cinco anos para entre quatro e cinco anos. É possível que alguns itens que tiveram respostas mais discordantes no processo de ambientação/socialização tenham levado o mesmo a reduzir em um degrau sua intenção de permanência.

O aluno J e o aluno H elevaram seu desejo de permanência na empresa, ainda que com carga de informações não confirmadas no processo seletivo e na entrada na organização. Destaca-se que em ambos os casos o processo de ambientação e socialização apresentou um elevado grau de concordância com as afirmações, o que conduz a hipótese de que o ambiente e a socialização profissional bem desenvolvida podem ajudar a reter o empregado na organização.

A aluna K modificou sua intenção de saída de mais de cinco anos para “não sei”, e observando o seu histórico de baixa negatividade das informações recebidas, processo de entrada na organização muito positivo, e ambientação e socialização muito satisfatórios entendemos que a aluna deseja permanecer indefinidamente na empresa, fato confirmado pelo item 19 do campo ambientação/socialização em que ela concorda desejar desenvolver uma longa carreira na empresa.

O aluno F, que parecia indeciso ao declarar “não sei” antes da entrada na organização determinou sua intenção de permanecer mais do que cinco anos na empresa. Apesar de algumas informações do processo seletivo não confirmadas, o processo de entrada e ambientação/socialização foi muito positivo, o que pode ter conduzido o aluno a determinar um período mais longo e definido, confirmado pela concordância em desenvolver uma longa carreira na empresa.

Ao analisarmos os dados colhidos observamos que quanto menor as respostas negativas obtidas durante o processo seletivo e quanto maior a concordância com as afirmações acerca da ambientação e do processo de socialização profissional, maior é o desejo de permanecer na empresa e maior é a satisfação. Um processo realístico de seleção pode ser muito útil para reduzir o *turnover* entre novos empregados (MEGLINO; RAVLIN; DENISI; 2000; WANOUS, 1991) desde que as informações repassadas no processo seletivo sejam compatíveis com o ambiente real da organização.

Um processo de socialização frágil, em que há muita discordância dos itens pesquisados conduz a uma indecisão em permanecer, vide alunos I e M. Outra conclusão é que mesmo com informações não confirmadas do processo seletivo, que entende-se por ser

realístico, a entrada de fato na empresa (com suporte do chefe) e o processo de ambientação/socialização pode ajudar e muito o *trainee* a permanecer na organização, vide alunos J, F e H. Há de se ressaltar os enormes custos existentes resultantes do *turnover* para a empresa tais como: custos administrativos relacionados ao processo demissional, custos de compensação com o pagamento das verbas rescisórias, custos de reposição para contratação de um funcionários substituto e custos de treinamento para o substituto (TZINER; BIRATI, 1996, p. 114). Um processo seletivo *trainee* por si só é longo e com um custo de realização muito elevado, e caso os contratados desejam abandonar a organização, todo o esforço empenhado na ocupação daquele cargo se perde, geralmente sendo repostado somente no próximo processo seletivo, após um ano, justificando a preocupação com a retenção dos novos entrantes.

5.2.5 Informações recebidas e ambientação: uma análise individualizada

Até o presente momento apresentamos uma leitura geral das tabelas com os dados coletados esclarecendo associações pertinentes à teoria pesquisada. O objetivo desse tópico é consolidar todas as informações coletadas e já descritas anteriormente e construir um grande cenário com as conjunturas de relações encontradas. O Quadro 16 apresenta o cenário a ser analisado.

Informações recebidas e ambientação: uma análise individualizada																			MÉDIA
Alunos com elevada carga informação recebida					#	#		#	#	#	#		#		#				
Amb. e Socialização/Alunos	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	
Trabalho (5, 6, 7, 9, 10)	3.2	3.2	3.6	4.0	4.6	4.2	5.0	4.4	4.0	4.8	4.4	4.2	3.6	5.0	3.4	5.0	5.0	5.0	4.3
Integração (11, 12, 13, 18)	3.5	3.3	3.3	4.5	5.0	4.3	4.3	4.0	3.0	3.5	4.5	4.3	3.0	4.8	3.5	4.8	4.8	5.0	4.1
Comportamento (3, 4, 14)	2.7	4.0	2.7	3.7	5.0	3.3	4.7	4.0	3.7	4.3	5.0	4.3	3.3	5.0	4.0	4.3	4.3	4.3	4.0
Imagem (1, 21)	4.5	3.5	5.0	3.0	5.0	4.0	4.5	4.5	2.0	4.0	4.0	4.5	3.5	4.5	3.5	4.5	5.0	5.0	4.1
Conflito (2, 8, 15, 16)	4.0	3.0	3.3	4.0	4.5	3.0	3.3	3.8	4.3	3.5	3.5	3.8	3.3	3.8	4.0	3.3	4.5	3.8	3.7
Permanência (17, 19, 20)	4.7	4.0	4.3	3.0	5.0	4.0	4.3	4.0	2.3	4.0	4.0	4.3	2.7	4.7	4.3	4.0	4.0	5.0	4.0
Média Ambientação/Socialização	3.8	3.5	3.7	3.7	4.9	3.8	4.3	4.1	3.2	4.0	4.2	4.2	3.2	4.6	3.8	4.3	4.6	4.7	4.0
Diferença venda imagem	0	1	1	1	2	0	2	2	1	2	0	0	0	2	0	0	2	2	
Imagem da Organização	3	4	4	4	2	3	4	3	4	2	4	4	2	3	3	4	4	2	
Diferença permanência	0	0	1	0	0	2	0	2	1	2	1	0	1	0	0	0	0	0	
Não confirmação informações	1	3	2	4	2	3	5	3	6	2	1	5	5	1	5	0	0	0	

Quadro 16 – Informações recebidas e ambientação: uma análise individualizada

Destacamos os alunos que obtiveram uma elevada carga de informações recebidas no processo seletivo com o símbolo #, totalizando nove alunos (E, F, H, I, J, K, L, N e P) de dezoito casos. Para selecionarmos quais alunos obtiveram uma carga elevada de informações definimos como aceitável até dois itens com “alguma informação” e “nenhuma informação” de um total de dezoito itens analisados no período pré-entrada na organização e confirmados ou não após a entrada na empresa. Sendo nove casos observamos que as empresas esforçam-

se em oferecer uma gama elevada de informações aos candidatos, que permita diminuir a criação de expectativas que não serão confirmadas.

Consolidamos as informações referentes ao processo de ambientação e socialização profissional, por notas recebidas de acordo com a escala de Likert, em médias de acordo com categorias, conforme já analisado anteriormente, e obtivemos uma média de 4,0 referente ao grupo como um todo. Dos nove alunos destacados, sete deles (E, H, J, K, L, N e P) apresentaram uma nota superior a média do grupo em relação a ambientação e socialização e dois deles (F e I), apesar da elevada carga de informação apresentaram notas inferior a média do grupo, abaixo de 4,0.

São 10 os casos de alunos com notas superiores a média 4,0, sendo sete (E, H, J, K, L, N e P) com elevada carga de informação recebida e 3 (G, Q e R) com um número considerável de informação não recebidas ou alguma informação.

No que tange aos dois alunos (F e I) que obtiveram elevada carga de informação porém, notas baixas no processo de ambientação e socialização, o aluno F não obteve a confirmação de 3 informações referentes ao ambiente de trabalho, que deveriam ser repassadas pelo chefe, ainda que consideradas na fase inicial de pré-entrada, sendo o aluno reticente em relação a imagem da organização (não concordava nem discordava que as empresas exageram na imagem), porém desejando permanecer na organização, definindo um período de tempo em mais que cinco anos e atribuindo notas elevadas nesse quesito no contexto de ambientação e socialização. O aluno I nos chama atenção por possuir um número elevado de informações não confirmadas, sendo a mais importante e não confirmada como: “o que o trainee pode esperar da organização. O aluno acreditava muito na imagem da organização (nota 4) e após a entrada na empresa passou a não saber por quanto tempo iria permanecer na organização. Os itens que avaliam o seu desejo de permanência na empresa também são muito baixos (2,3) o que nos leva a refletir que a não confirmação de informações recebidas e um processo de ambientação com problemas pode diminuir o desejo de permanência.

Os alunos E, J, K que apresentaram elevada quantidade de informação recebida e os alunos Q e R apresentaram notas acima da média, muito satisfatórias, e um baixo número de informações não confirmadas (até 2), sendo que para três deles que “não acreditavam muito” na imagem da organização passaram por um processo de ambientação positivo que provavelmente os tenha convencido das condições positivas da organização. Dos cinco casos três mantiveram o seu desejo de permanência igualmente anterior a entrada na empresa, um

deles aumentou seu desejo de permanecer mais tempo (J) e apenas um (aluno K) passou de “mais de cinco anos” para “não sei”, porém com nota 4,0 em desejo de permanência comentado no processo de ambientação o que leva a crer que o mesmo se encontra satisfeito, e talvez essa indecisão seja fruto de questões pessoais, e não da organização.

Os alunos N e P apresentam um cenário muito próximo dos alunos K, Q e R, com baixíssimo nível de não confirmação de informações, apenas aluno N teve uma informação não confirmada, o aluno P teve todas, notas altas (4,6 e 4,3 respectivamente) acerca do processo de ambientação e socialização. Também mantiveram seu desejo de permanência na organização, ambos em mais que cinco anos. São exemplos na prática da literatura pesquisada, em que originam de um recrutamento realístico, com elevada carga de informação e as mesmas são confirmadas. Possuem um desejo de permanência elevado e estável, além de um processo de ambientação e socialização muito satisfatório.

Os alunos H e L que receberam uma elevada carga de informação tiveram um número delas não confirmadas sensível, (3 e 5) respectivamente. Entretanto possuem um processo de ambientação e socialização muito bom, acima da média, sendo que o aluno H aumentou o seu desejo de permanência que era de “dois a três anos” passando para “mais que cinco anos”, enquanto L manteve sua opção de permanecer na empresa entre “quatro a cinco anos”. No que tange a imagem da organização L acreditava muito na imagem repassada e o resultado de suas respostas evidencia que isso foi comprovado, bem como H que era indiferente a imagem obteve um processo de ambientação e socialização muito positivo que evidencia a força do recrutamento realístico e a inserção ajustada na empresa.

Os alunos G, M e O fazem parte de um mesmo grupo em pólos opostos, sendo G um aluno que obteve uma carga menor de informações recebidas e cinco informações não confirmadas, sendo um indivíduo que acreditava muito nas informações repassadas pela organização. O resultado do seu processo de ambientação foi muito positivo e o desejo de permanência na organização se mostrou inalterado, entre quatro a cinco anos. Podemos supor que o que conduziu esse aluno a dar notas tão elevadas no processo de ambientação e socialização, apesar da carga de informações não confirmadas, foi a dedicação do aluno para com a empresa, e um processo de socialização muito positivo, cuja nota (4,3) acima da média reflete essa análise.

Já os alunos M e O estão na extremidade oposta: tiveram baixa carga de informações recebidas no processo seletivo, e ainda um elevado número de informações não confirmadas (5 em ambos). O resultado se expressa em um processo de ambientação e socialização frágil, com baixas notas (3,2 e 3,8 respectivamente). O aluno M e O antes da entrada na organização

desejam por lá permanecer entre “quatro e cinco anos”, sendo que M após a entrada na organização passou a não saber quanto tempo irá permanecer na empresa e O manteve a mesma opinião.

Outro caso que chama atenção é do aluno I que possuiu uma carga elevada de quantidade de informações recebidas antes da entrada na organização, porém que não se confirmaram (seis informações não confirmadas). Acreditava muito na imagem da organização, entretanto a média das classificações do quadro de ambientação e socialização foi muito abaixo da média (3,2), o que se refletiu no desejo de permanência, que passou de “dois a três anos” antes da entrada na empresa e passou para “não sei”. Destaca-se que ao analisarmos o grupo permanência no processo de ambientação a nota é muito baixa (2,3). Ou seja, apesar de receber muita informação, como elas não foram confirmadas, podemos supor que houve um choque de realidade com o aluno, que se refletiu na diminuição do desejo de permanência e no processo de ambientação e socialização.

Os alunos A, B, C e D não apresentaram um conjunto de dados que possibilite uma análise mais fundamentada na teoria. Receberam uma carga menor de quantidade de informações recebidas e algumas informações não confirmadas. Entretanto o desejo de permanência de três deles se manteve estável.

Os casos N e P são exemplos clássicos de que o recrutamento realístico e um processo de ambientação e socialização satisfatório contribuem para aumentar o desejo de permanência na empresa e fomentam um alinhamento maior com a organização. Os casos M e O situam-se na mesma esteira e refletem a teoria, evidenciando que falhas no processo realístico de seleção podem diminuir o desejo de permanência e prejudicar o processo de socialização. O caso I também nos ilustra que não basta informar o aluno, é preciso repassar um cenário real, caso contrário, a chance de choque de realidade é muito grande.

5.2.6 Trainees na mesma empresa: comparações

Dos dezoito casos pesquisados apenas quatro alunos foram aprovados nas mesmas empresas, sendo dois em uma empresa do setor de telefonia móvel e dois em uma empresa do setor petroquímico. O objetivo da comparação entre os casos é analisar a percepção dos alunos com relação às informações obtidas, sendo que quanto menor as diferenças mais consistentes os processos seletivos foram, e menor as possibilidades de influências externas dos alunos nas respostas.

O Quadro 17 compara s respostas obtidas dos *trainees* aprovados em uma mesma empresa.

		Telefonia			Petroquímica		
Questão/ Aluno		h	j	≠	o	q	≠
Gênero		M	M		F	M	
Confirmação das informações	1	1	1	0	1	1	0
	2	2	1	1	1	1	0
	3	2	2	0	1	1	0
	4	1	1	0	1	1	0
	5	1	1	0	1	1	0
	6	2	2	0	1	1	0
	7	1	1	0	1	1	0
	8	1	1	0	3	1	2
	9	1	1	0	1	1	0
	10	1	1	0	1	1	0
	11	1	1	0	1	1	0
	12	1	1	0	1	1	0
	13	1	1	0	3	1	2
	14	1	1	0	3	1	2
	15	1	1	0	1	1	0
	16	1	1	0	3	1	2
	17	1	1	0	3	1	2
	18	1	1	0	1	1	0
Entrada na Organização	1	1	1	0	1	1	0
	2	1	1	0	1	1	0
	3	1	1	0	1	1	0
	4	1	1	0	1	1	0
	5	1	1	0	2	2	0
	6	2	2	0	1	1	0
	7	1	1	0	1	1	0
	8	1	1	0	1	1	0

Quadro 17 – *Trainees* aprovados na mesma empresa

Ao observarmos o Quadro 16 verificamos que os alunos aprovados na empresa de telefonia somente divergiram em uma questão, referente ao comportamento e atitudes esperadas, confirmado pelo aluno J e negada pelo aluno H. A entrada na organização dos alunos da empresa de telefonia se mostrou idêntica, com as mesmas informações sendo obtidas e confirmadas.

Quanto aos alunos O e Q houve uma divergência em cinco itens referentes a informações do processo seletivo, porém não houve uma negação da afirmação e sim uma aluna que afirma não ter recebido determinadas informações. Não é possível respondermos se a organização informou diferentemente aspectos da empresa nos variados processos seletivos ou se a aluna em questão não se atentou para as informações quando fornecidas. O que corrobora a posição da empresa, é que quando da entrada da organização não houve diferenças de recebimento de informações.

Em suma, os processos seletivos, realísticos, se mostraram sólidos e prova disso é a exatidão da maior parte das respostas.

5.3 SATISFAÇÃO, DESEJO DE PERMANÊNCIA E O PROCESSO DE AMBIENTAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO

Os questionários aplicados trouxeram um volume de informações muito específicas acerca de cada aluno pesquisado e a sua relação com a organização, antes e após a entrada, verificando aspectos de ambientação e socialização profissional, satisfação e desejo de permanência.

O primeiro aspecto analisado é a satisfação dos alunos com relação à organização, identificada no Apêndice C, item 20, do 3 quadro. Através de uma análise cruzada, via SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) alocamos em uma tabela com as quantidades de informações obtidas no processo seletivo e a satisfação com a empresa. Foi definido a seguinte escala: até uma informação não confirmada ou não recebida, nota 1 – confirma tudo; até duas informações não confirmadas ou não recebidas, nota 2 – confirma muito e três ou mais informações não confirmadas ou não recebidas, nota 3 – confirma parcial.

No que tange a satisfação foi utilizada a escala de Likert do quadro 3 do Apêndice C como referência, sendo somados no item 1 – Insatisfeito, as afirmações classificadas como discordo totalmente ou discordo.

	Satisfação											
	1,00 Insatisfeito			3,00 Indiferente			4,00 Satisfeito			5,00 Muito satisfeito		
	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %
1,00 Confirma tudo							4	66,70%	40,00%	2	33,30%	40,00%
2,00 Confirma muito							3	60,00%	30,00%	2	40,00%	40,00%
3,00 Confirma Parcial	2	28,60%	100,00%	1	14,30%	100,00%	3	42,90%	30,00%	1	14,30%	20,00%

Tabela 1 – Confirmação de informações x Satisfação

Podemos observar que os alunos que obtiveram informações confirmadas classificadas como “tudo” ou “muito” afirmaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com a organização, ao passo que os alunos que obtiveram parcialmente as informações confirmadas possuem uma distribuição mais ampla, passando de satisfeito a indiferente e insatisfeito. Nessa amostra coletada a quantidade de informação confirmada parece afetar o grau de satisfação do aluno.

Outra referência cruzada foi a satisfação com o desejo de permanência, comparado antes e depois da entrada na organização. Consideramos a escala de Likert como referência para a satisfação, como na tabela 1, e o desejo de permanência da seguinte forma: 0 – igual, aqueles que não mudaram de opinião sobre o tempo de permanência na organização antes e após a entrada na empresa; 1 – piora, aqueles que diminuíram o desejo permanência na organização após a entrada na empresa e 2 – melhora, aqueles que aumentaram o desejo de permanência na empresa após a entrada.

	0 Igual			1 Piora			2 Melhora		
	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %
Satisfação 1,00 Insatisfeito				2	100,00%	33,30%			
3,00 Indiferente				1	100,00%	16,70%			
4,00 Satisfeito	5	50,00%	55,60%	2	20,00%	33,30%	3	30,00%	100,00%
5,00 Muito satisfeito	4	80,00%	44,40%	1	20,00%	16,70%			

Tabela 2 – Satisfação x Desejo de permanência

Nota-se que os três indivíduos insatisfeitos ou indiferentes com respeito a empresa em que estão trabalhando pioraram no que tange ao desejo de permanência. Já os alunos satisfeitos ou muito satisfeitos em sua maioria mantiveram seu mesmo desejo de permanência ou melhoraram, exceto alguns casos que pioraram. A satisfação pode ser um aspecto que afeta o desejo de permanência desse grupo pesquisado.

Outra análise levantada foi a quantidade de informação recebida com o desejo de permanência, seguindo os seguintes critérios: nota 1 – alguma informação - três ou mais informações definidas como alguma informação ou nenhuma informação, nota 2 – muita informação – até duas informações ou nenhuma informação recebida e nota 3, todas informações – no máximo uma informação definida como alguma informação ou nenhuma informação. O desejo de permanência é análogo ao da tabela 2.

	0 Igual			1 Piora			2 Melhora		
	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %
1,00 Alguma	4	66,7%	44,4%	2	33,3%	33,3%			
2,00 Muita	3	42,9%	33,3%	3	42,9%	50,0%	1	14,3%	33,3%
3,00 Todas	2	40,0%	22,2%	1	20,0%	16,7%	2	40,0%	66,7%

Tabela 3 – Quantidade de informação recebida x Desejo de permanência

É claro e nítido que os alunos que receberam todas as informações permaneceram iguais ou melhoraram o desejo de permanência (exceto por um caso), enquanto os alunos que receberam alguma informação permaneceram iguais ou pioraram, bem como os alunos que receberam muita informação. Assim, por essa análise cruzada observamos que quanto mais informações recebidas mais os indivíduos aumentaram o desejo de permanência na organização, quanto que uma baixa quantidade de informação recebida teve uma piora no desejo de permanência.

Analizando as questões de ambientação e socialização determinamos seis categorias, tal como já foi apresentado no quadro 13, dessa vez, eliminando o item 2, por se tratar de uma pergunta reversa confusa que poderia atrapalhar a interpretação dos dados. As categorias são: trabalho, integração, comportamento, imagem (da organização), conflito e permanência. Para cada grupo desses alocamos uma escala que define a posição do aluno com respeito as questões, definindo como médio (1), bom (2) e ótimo (3).

Para cada grupo criado fizemos um cruzamento com a satisfação, para verificar se o processo de ambientação e socialização profissional está relacionada a satisfação do novo entrante na organização. Seguem as tabelas.

	Satisfação											
	1,00 Insatisfeito			3,00 Indiferente			4,00 Satisfeito			5,00 Muito satisfeito		
	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %
AS Trabalho												
1,00 Médio	2	28,60%	100,00%	1	14,3	100,00%	3	42,9%	30,00%	1	14,3%	20,0%
2,00 Bom							4	100,0%	40,00%			
3,00 Ótimo							3	42,9%	30,00%	4	57,1%	80,0%

Tabela 4 – Ambientação e Socialização/Categoria Trabalho x Satisfação

Observamos que os alunos com classificação boa ou ótima em relação ao grupo trabalho também estão satisfeitos ou muito satisfeitos, enquanto os alunos com classificação média em relação ao trabalho bem distribuído, sendo mais de 43% deles indiferentes ou insatisfeitos, evidenciando que para esse grupo o quesito trabalho, do processo de ambientação e socialização pode afetar negativamente a satisfação com a empresa.

AS Integração	Satisfação											
	1,00 Insatisfeito			3,00 Indiferente			4,00 Satisfeito			5,00 Muito satisfeito		
	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %
1,00 Medio	1	14,3%	50,0%	1	14,3	100,00%	4	57,1%	40,0%	1	14,3%	20,0%
2,00 Bom	1	16,7%	50,0%				4	66,7%	40,0%	1	16,7%	20,0%
3,00 Ótimo							2	40,0%	20,0%	3	60,0%	60,0%

Tabela 5 – Ambientação e Socialização/Categoria Integração x Satisfação

Observa-se que um bom processo de integração com a equipe de trabalho desse grupo pesquisado parece ter relação com a satisfação, haja vista que mais satisfeitos estão os alunos (alunos nota 3 – ótimo) ao passo que os alunos com falhas de integração consideravam-se parte insatisfeito e indiferente e parte satisfeitos.

Em se tratando de comportamento do aluno no ambiente de trabalho parece haver uma relação entre aqueles que ali se encontram melhor estabelecidos, conhecendo quais comportamentos são reforçados e quais são punidos pela organização, vide a tabela 6.

AS Comportamento	Satisfação											
	1,00 Insatisfeito			3,00 Indiferente			4,00 Satisfeito			5,00 Muito satisfeito		
	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %
1,00 Medio	2	33,3%	100,0%	1	16,7	100,00%	2	33,3%	20,0%	1	16,7%	20,0%
2,00 Bom							7	87,5%	70,0%	1	12,5%	20,0%
3,00 Ótimo							1	25,0%	10,0%	3	75,0%	60,0%

Tabela 6 – Ambientação e Socialização/Categoria Comportamento x Satisfação

Nota-se que os alunos com comportamento bom e ótimo se concentram todos nos quadros de muito satisfeito e satisfeito, enquanto os alunos com grau médio de comportamento, alguns estão insatisfeitos ou são indiferentes.

A análise da imagem que os alunos possuem da organização também tem relação com a satisfação como apresentado na Tabela 7.

AS Imagem	Satisfação											
	1,00 Insatisfeito			3,00 Indiferente			4,00 Satisfeito			5,00 Muito satisfeito		
	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %
1,00 Medio	2	100,0%	100,0%									
2,00 Bom				1	16,7	100	5	83,3%	50,0%			
3,00 Ótimo							5	50,0%	50,0%	5	50,0%	100,0%

Tabela 7 – Ambientação e Socialização/Categoria Imagem x Satisfação

Os alunos com uma imagem média da organização estão insatisfeitos, enquanto os com boa ou ótima imagem da empresa estão satisfeitos ou muito satisfeitos. Podemos inferir que para esse grupo a imagem da organização pode afetar negativamente a satisfação.

No que tange a administração de conflitos encontrados nos ambiente de trabalho e relacionados à vida pessoal em confronto com a vida profissional a maior parte dos alunos parece estar lidando bem com os conflitos, sendo que os alunos que administram melhor conflitos estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a organização.

	Satisfação											
	1,00 Insatisfeito			3,00 Indiferente			4,00 Satisfeito			5,00 Muito satisfeito		
	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %
AS Conflito												
1,00 Medio				1	16,7	100,00%	3	50,0%	30,0%	2	33,3%	40,0%
2,00 Bom							4	66,7%	40,0%	2	33,3%	40,0%
3,00 Ótimo	2	33,30%	100,00%				3	50,0%	30,0%	1	16,7%	20,0%

Tabela 8 – Ambientação e Socialização/Categoria Conflito x Satisfação

A última tabela cruzada de ambientação e socialização com satisfação é referente ao desejo de permanência conforme segue:

	Satisfação											
	1,00 Insatisfeito			3,00 Indiferente			4,00 Satisfeito			5,00 Muito satisfeito		
	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %
AS Permanência												
1,00 Medio	2	66,7%	100,0%	1	33,3	100,00%						
2,00 Bom							7	100,0%	70,0%			
3,00 Ótimo							3	37,5%	30,0%	5	62,5%	100,0%

Tabela 9 – Ambientação e Socialização/Categoria Permanência x Satisfação

Os alunos com um nível de desejo de permanência ótimo e bom estão muito satisfeitos ou satisfeitos, respectivamente, entretanto, os alunos com classificação média de desejo de permanência estão insatisfeitos ou indiferentes.

Também comparamos os processos de ambientação e socialização, através dos grupos, com o desejo de permanência resultante do confronto antes e depois da entrada na organização, conforme explicado na tabela 2. Observamos uma relação em apenas algumas categorias: comportamento, conflito e permanência, sendo em que os demais não encontramos relação.

		0 Igual			1 Piora			2 Melhora		
		Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %
AS Comportamento	1,00 Medio	1	16,7%	11,1%	4	66,7%	66,7%	1	16,7%	33,3%
	2,00 Bom	5	62,5%	55,6%	1	12,5%	16,7%	2	25,0%	66,7%
	3,00 Ótimo	3	75,0%	33,3%	1	25,0%	16,7%			

Tabela 10 – Ambientação e Socialização/Categoria Comportamento x Permanência

Os alunos que apresentam uma boa avaliação de comportamento dentro da organização apresentaram estabilidade na opinião acerca do desejo de permanência, ficando igual, ou melhorando – exceto dois casos em que houve piora. Entretanto, os alunos que apresentaram resultado médio em relação a comportamento têm uma forte piora, com quatro

casos.

	0 Igual			1 Piora			2 Melhora		
	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %
1,00 Medio	3	42,9%	33,3%	3	42,9%	50,0%	1	14,3%	33,3%
2,00 Bom	2	50,0%	22,2%	2	50,0%	33,3%			
3,00 Ótimo	4	57,1%	44,4%	1	14,3%	16,7%	2	28,6%	66,7%

Tabela 11 – Ambientação e Socialização/Categoria Conflito x Permanência

Quando cruzados os dados acerca de conflitos com desejo de permanência observamos que os alunos alocados em médio ou bom apresentam uma piora ou permanecem igual no desejo de manter-se na organização. Já os alunos com ótimo em conflitos ou melhoram ou permanecem estáveis, e somente um caso piora. Ou seja, os alunos que melhor lidam com conflitos tiveram um aumento no desejo de permanência ou permanecerem estáveis.

Por fim, cruzamos os dados de ambientação e socialização referentes ao desejo de permanecer na organização com a flutuação de respostas acerca de permanência antes e após a entrada na organização

	0 Igual			1 Piora			2 Melhora		
	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %	Count	Row %	Col %
AS Permanencia 1,00 Medio				3	100,0%	50,0%			
2,00 Bom	2	28,6%	22,2%	2	28,6%	33,3%	3	42,9%	100,0%
3,00 Ótimo	7	87,5%	77,8%	1	12,5%	16,7%			

Tabela 12 – Ambientação e Socialização/Categoria Conflito x Permanência

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar a pesquisa teórica sobre os três vértices do estudo: *trainees*, recrutamento realístico e socialização profissional encontramos pouco material bibliográfico produzido no país, sobretudo acerca de *trainees*. Quanto ao recrutamento realístico e socialização profissional há uma vasta pesquisa, porém, toda ela registrada no exterior, em língua estrangeira, preferencialmente inglês. Esses foram fatos de estímulo para o desenvolvimento do estudo, como forma de contribuir a academia com uma pesquisa quais assuntos pouco são estudados no Brasil.

A pesquisa demonstrou que os processos seletivos dos alunos pesquisados foram processos realísticos de seleção de pessoal, dada a carga mínima de informações não confirmadas repassadas pelo recrutador, exceções em alguns casos. Os *trainees* foram questionados acerca de uma ampla gama de informações a serem recebidas antes da entrada na organização, dividida em dois grupos: informações obrigatoriamente a serem repassadas antes da entrada na organização e outras informações que naturalmente seriam repassadas após a entrada na organização pelos chefes, sendo que neste último caso houve também uma significativa confirmação, vide quadro 9. As informações obrigatórias a serem repassadas no processo seletivo são confirmadas em quase sua totalidade. Tais fatos condizem com o referencial teórico pesquisado (LOUIS, 1980; VAN MAANEN, 1978; WANOUS, 1991) acerca da minimização do *stress* inicial causado pela não confirmação das expectativas desenvolvidas no processo de socialização antecipatória e informações não encontradas, através de um recrutamento realístico.

Analizamos também práticas de ambientação na organização, vide quadro 13, e observamos que aspectos relacionados ao trabalho propriamente constatarem-se mais sedimentados, com maior concordância dos alunos com respeito as nossas afirmações. Os *trainees* se mostraram em fase de integração com o grupo, ainda com duvidas sobre como se comportar no ambiente de trabalho e como são observados pela organização.

Apresentaram um grau de concordância satisfatório com a empresa, desejando permanecer na organização, porém três casos, do total de dezoito, apresentaram uma mudança negativa, sendo que dois candidatos que desejavam permanecer um tempo determinado passaram a não saber por quanto tempo irão permanecer, fruto de um processo de ambientação pouco satisfatório e informações não confirmadas. Apenas um aluno reduziu o tempo estimado de permanência, diminuindo em um ano o desejo de permanência.

As informações coletadas não são suficientes para afirmar que as informações não confirmadas ou os aspectos de ambientação são determinantes dessa mudança, porém são fatos que provavelmente apontam para novas hipóteses de trabalho. É provável que existam também outros aspectos, pessoais, que influenciem o desejo de permanência.

Destaca-se que observada a matriz de respostas no quadro 13 nos casos dos sujeitos pesquisados, quanto maior a confirmação de respostas – no processo seletivo e na entrada na organização mais estável se tornou o desejo de permanência. Com relação ao processo de ambientação e socialização não houve uma relação predominante com o desejo de permanência. Observamos relações positivas entre confirmação de respostas e satisfação, satisfação e desejo de permanência, quantidade de informação recebida e desejo de permanência. Também foi encontrada uma relação positiva entre as categorias trabalho, Integração, Comportamento, Imagem, Conflito e Permanência com satisfação. Assim como encontramos uma relação positiva entre as categorias Comportamento e Conflito com Permanência.

Observamos que algumas categorias, acima destacadas, do processo de ambientação e socialização influenciam satisfação e satisfação influencia o desejo de permanência, porém nem todos os aspectos do processo de ambientação e socialização afetam diretamente o desejo de permanecer na empresa. Devido ao pequeno tamanho da amostra não podemos generalizar estas relações para outros grupos, nos limitando a ponderar que para o caso dos alunos pesquisados essas relações foram encontradas. O processo de socialização profissional estende-se por até dois anos (WANOUS, 1991) e apenas observamos a fase inicial desse evento, através das ferramentas e aspectos de ambientação que a organização ofereceu aos seus recém-contratados.

O estudo concluído e analisado mostrou-se congruente com a revisão da literatura, observando o realismo de um processo seletivo para uma carreira tão concorrida como a de *trainees*. Corroboramos o fato de compararmos dois casos de empresas que contrataram dois alunos cada, e verificarmos que as organizações apresentam um realismo forte no processo de seleção, com os alunos recebendo o mesmo tipo de informação e confirmando-as.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Conforme mencionado na metodologia do estudo, uma limitação importante foi o número de alunos candidatos e aprovados em processos seletivos *trainees*. Ao longo do segundo semestre do ano de 2009 houve um intenso monitoramento dos alunos que iriam

graduar-se e possuíam a intenção de participar dos referidos processos. A efetiva participação do sujeito de pesquisa somente se daria com a aprovação e o posterior ingresso na organização, sendo descartados os alunos eliminados dos processos. Foram dezenove candidatos aprovados cujos dados anteriores a entrada na organização foram coletados e dezoito os que responderam o questionário após os meses iniciais de trabalho, sendo uma aluna demitida antes que se pudesse aplicar-lhe o último questionário.

O pequeno volume não propiciou uma análise através de ferramentas estatísticas mais sofisticadas devido ao tamanho da amostra ($N < 30$) e assim as análises foram feitas através da descrição dos dados, observando as relações existentes, fundamentadas na teoria, e observadas na prática.

Assim, não é possível afirmarmos categoricamente que os eventos aqui comentados e relacionados são fruto por completo da teoria pesquisada e comentada, dado que o baixo número de sujeitos não permite esse tipo de afirmação.

Entretanto, apesar de pequeno o número de sujeitos pesquisados de fato, o estudo mostrou-se muito interessante ao acompanhar por um horizonte de tempo os eventos quais ocorriam na vida profissional dos alunos, fato esse de grande valia e contribuição para a pesquisa desse tema.

6.2 DESDOBRAMENTOS DA PESQUISA

O estudo realizado proporciona uma sorte de oportunidades para pesquisas futuras, acompanhando os próprios alunos desse estudo ou um grupo semelhante, porém por um horizonte de tempo maior que compreenda o processo de socialização profissional, aproximadamente dois anos. Assim como, seria interessante pesquisar um número maior de alunos, ou que se encontram em uma mesma empresa, ou de várias faculdades aprovados em diversas organizações.

Desse estudo desenvolvemos algumas hipóteses que podem ser testadas em estudos futuros, quais seguem:

- Quanto mais realístico o processo seletivo menor a chance de ocorrer choque de realidade.
- Quanto maior a quantidade de informações obtidas sobre a organização anteriormente ao processo seletivo menor a chance de ocorrer choque de realidade.

- Quanto maior o realismo das informações obtidas no processo seletivo menor a chance de ocorrer choque de realidade.
- Quanto maior o nível de investimento da organização no processo de socialização menor a chance de ocorrer chance de ocorrer *turnover*.
- Quanto maior o choque de realidade maior o desejo de abandonar a organização.
- Quanto maior a satisfação maior o desejo de permanência
- Quanto maior a confirmação das informações obtidas maior a satisfação

As premissas teóricas deste estudo e os dados coletados condizem com as hipóteses aqui apresentadas, porém não foram passíveis de testes. Um estudo mais amplo, profundo, e por um horizonte de tempo extenso pode confirmar as hipóteses, baseadas na literatura e observada na prática através dos dados desse estudo analisados.

REFERÊNCIAS

ALBERT, S.; ASFHORT, B. E.; DUTTON, J. E. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 13-17, 2000.

ALLEN, D. G. Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? **Journal of Management**, v. 32, n. 2, p. 237-256, Apr. 2006.

ASHFORTH, B. E., SLUSS, D. M., SAKS, A. M. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: integrating socialization models. **Journal Vocational Behavior**, v. 70, n. 3, p. 447-462, 2007.

BACCARO, T. A. **Influência da escolha vocacional no processo de socialização profissional de estudantes de enfermagem**. 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

BROOKS, M. E., REEVE, C. L., HIGHHOUSE, S. A closer look at reactions to realistic recruitment messages. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 14, n. 1, p. 1-15, 2006.

BUCKLEY, R. M.; MENDOZA, J. L.; NOVICEVIC, M. M.; CARRAHER, S. M.; BEU, D. S. Implementing realistic job previews and expectation-lowering procedures: a field experiment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, n. 2, p. 263-278, 2002.

CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave para o desenvolvimento. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHATMAN, J. A.; ANDERSON, C.; BEER, J. S.; SRIVASTAVA, S.; SPATARO, S. E. Knowing your place: self-perceptions of status in face to face group. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 91, n. 6, p. 1094-110, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, A. F. V. **Programa *trainee*: análise de uma experiência brasileira**. Disponível em:
<http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos/programa_trainee_analise_de_uma_experieucia_brasileira/555/>. Acesso em: 15 dez. 2008.

DAVIS, V. D.; KLEINER, B. H. How to orient employees into new positions successfully. **Management Research News**, v. 24, n. 1, p. 43-49, 2001.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

DE COOMAN, R.; DE GIETER, S.; PEPERMANS, R.; HERMANS, S.; DU BOIS, C.; CAERS, R.; JEGERS, M. Person-organization fit: testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. **Journal of Vocational Behavior**, v. 74, n. 1, p. 102-107, 2009.

DUPAS, G. Tensões contemporâneas entre público e privado. **Cadernos de Pesquisa**, v. 35, n. 124, p. 33-42, 2005.

DURHAM, E. R. A família operária: consciência e ideologia. **Revista de Ciências Sociais**, v. 23, n. 2, p. 201-214, 1980.

DE RÉ, C. A. T.; LIMBERGER, S. J.; VIANNA, W. B.; CUNHA, C. J. C. A. O impacto da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2007, p. 5.

DOBERMANN, L. M. G. **O *trainee* e a construção do trabalhador flexível**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 55-72, 2006.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.

FURTADO, J. Cadeias produtivas globalizadas: a emergência de um sistema de produção integrado hierarquicamente no plano internacional. In: FURTADO, J. (Org.). **Globalização de cadeias produtivas do Brasil**. São Carlos: EdUFSCAR, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. 2nd. ed. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.

ISAAC, S.; MICHAEL, W. B. **Handbook in rearch and evaluation**: a collection of principles, methods, and strategies. 7. ed. Edits Publisher: San Diego, 1990.

JEHN, K. A.; CHATMAN, J. A. The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. **The International Journal of Conflict Management**, v. 11, n. 1, p. 56-73, 2000.

LOUIS, M. R. Surprise and Sense Making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 226-251, 1980.

LOUIS, M. R. People processing: strategies of organizational socialization. **Organizational Dynamics**, p. 19-36, 1978.

MARTINS, E. C. **A influência do sistema de educação corporativa no desenvolvimento das competências no Programa Trainee**: um estudo de caso em uma organização do setor químico. 2008. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MEGLINO, B. M.; RAVLIN, E. C.; DENISI, A. S. A meta-analytic examination of realistic job preview effectiveness. **Human Resource Management Review**, v. 10, n. 4, p. 407-434, 2000.

MENEZES, E. T.; SANTOS, T. H. **Trainee** (verbete). Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix, 2002, Disponível em: <<http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=304>>. Acesso em: 11 abr. 2009.

MICHENER, H. A.; DeLAMATER, J. D.; MYERS, D. J. **Psicologia social**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTA, F. C. P.; CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, A. R. **Início de carreira organizacional**: um estudo dos programas de “trainees” das empresas privadas brasileiras. 1996. 303 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

MACEDO, K. C. et al. Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás. **Caderno de Psicologia Social do trabalho**, v. 8, p. 29-42, 2005.

PANDZA, K.; THORPE, R. Creative search and strategic *sense-making*: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. **British Journal of Management**, v. 20, p. 118-131, 2009.

PFEFFER, J. Human resource from an organizational behavior perspective: some paradoxes explained. **Journal of Economics Perspectives**, v. 21, n. 4, p. 115-134, 2007.

REICHERS, A. E.; WANOUS, J. P.; STEELE, K. Design and implementation issues in socializing (and resocializing) employees. **Human Resource Planning**, v. 17, n. 1, p. 17-25, 1994.

RICHARD, O. C.; JOHNSON, N. B. Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. **Journal of Managerial Issues**, v. 13, n. 2, p. 177-195, 2001.

ROCHA, M. **Impacientes, infiéis e insubordinados**. **Revista Exame**, v. 914, mar. 2008.
Disponível em:

<<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0914/gestaoepessoas/m0154779.html>>. Acesso em: 11 abr. 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROMANELLI, G. O relacionamento entre pais e filhos de camadas médias. **Paidéia: Cadernos de Psicologia e Educação**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 14-15, p. 123-136, 1998.

SAKS, A. M.; ASHFORTH, B. E. Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. **Journal of Vocational Behavior**, v. 51, n. 2, p. 234-279, 1997.

SCHEIN, E. H. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 2007.

SCOTT, S. G.; LANE, V. R. A stakeholder approach to organizational identity. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 43-62, 2000.

SCOTT, S. G.; LANE, V. R. **Organizational psychology**. 3. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.

SETTON, M. G. J. A particularidade do processo de socialização contemporâneo. **Tempo social**, v. 17, n. 2, p. 335-350, nov. 2005.

SETTON, M. G. J. Família, escola e mídia: um campo com novas configurações. **Educação e Pesquisa**, v. 28, n. 1, p. 107-116, jun. 2002.

SIEGEL, S. **Nonparametric statistics for the behavioral sciences**. New York: McGraw-Hill, 1956.

SHINYASHIKI, G. T. **O processo de socialização organizacional**: um estudo de caso de *trainees*. 2000. 155 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

SHINYASHIKI, G. T. et al. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 4, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010411692003000400013&script=sci_arttext&tln g=pt>. Acesso em: 12 dez. 2008.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. et al. Socialização profissional: estudantes tornando-se enfermeiros. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 14, n. 4, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010411692006000400019&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 2 nov. 2007.

TEMPLER, K. J.; TAY, C.; CHANDRASEKAR, N. A. Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. **Group & Organization Management**, v. 31, n. 1, p. 154-173, 2006.

TZINER, A.; BIRATI, A. Assessing employee turnover costs: a revised approach. **Human Resource Management Review**, v. 6, n. 2, p. 113-122, 1996.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Editora Harbra, 2001.

SUTTON, I. R.; LOUIS, M. R. How selecting and socializing newcomers influences insiders. **Human Resource Management**, v. 26, n. 3, p. 347-361, 1987.

TAYLOR, F. **The principles of scientific management**. 1911. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/mc000264.pdf>>. Acesso em: 1 abr. 2009.

VAN MAANEN, J. V. People processing: strategies of organizational socialization. **Organizational Dynamics**, Dallas, p. 19-36, 1978.

VAN MAANEN, J. V. Processando as pessoas: estratégias de socialização profissional. In: FISCHER, R. M.; FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

YOUNG, C. A.; LUNDBERG, C. C. Creating a good first day on the job: allaying newcomer's anxiety with positive messages. **Cornell hotel and restaurant administration quarterly**, v. 37, n. 6, p. 26-33, 1996.

WANOUS, J. P. **Organizational entry**: recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers. 2. ed. Addison-Wesley: Columbus, 1991.

ZEISEL, H. **Say it with figures**. 4 ed. Harper and Brothers Publishers: New York, 1957.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Ficha de Candidatos a Programas Trainees – Etapa 1

Prezado aluno(a),

Sou aluno do Mestrado em Administração de Organizações e realizo uma pesquisa sob orientação do Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki, cujo objetivo é analisar o processo de adaptação do *trainee* na organização. A 1ª etapa verifica o interesse do aluno em candidatar-se a programas *trainees*, a segunda avalia o processo seletivo e a terceira e última etapa avalia a entrada na organização. Sua participação é voluntária. Este questionário destina-se àqueles que irão inscrever-se em programas *trainees* no ano de 2009.

Por favor, preencha adequadamente todos os campos e caso haja alguma dúvida pergunte ao pesquisador.

Obrigado,

Cassio Risk – Mestrando PPGAO/FEA-RP/USP (email: cassiorisk@yahoo.com.br)

1 - Nome: _____ 2 Idade: _____

3 - Telefones: Celular: _____ Residencial: _____

4 - Email: _____ 5 - Qual curso você faz? _____

6-Trabalha ou já trabalhou (*não considerar estágio*)?

SIM
NÃO

Em caso de NÃO vá para a questão 7

6.1 Há quanto tempo? _____ 6.2 Onde? _____

6.3 Setor de atividade da empresa: _____

7 - Em 2009, você participará de processo seletivo de programa *trainee*?

SIM
NÃO

Em caso de NÃO entregue o questionário

7.1 – Em quantos programas trainees você irá se candidatar?

1	2	3	4	5	Mais
---	---	---	---	---	------

7.2 - Sobre a afirmativa assinale o item que melhor expressa sua opinião:

“Quanto maior o número de processos seletivos que eu participar, maior será a minha chance de ser aprovado.”

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	----------	------------------------------	--------------------------	------------------------

8 – Você aceita participar das outras etapas da pesquisa?

SIM
NÃO

APÊNDICE B – Questionário Antes da Entrada na Organização – Etapa 2

O presente questionário deve ser aplicado anteriormente à entrada na organização do futuro *Trainee*. Inicialmente é levantado o perfil sócio-econômico do sujeito pesquisado e posteriormente seguem perguntas divididas em três grandes áreas: programa *Trainee*, organização e trabalho.

1- Nome:

2- Sexo: Fem() Masc()

3- Idade:

4- Estado civil:

5- Origem: Ribeirão Preto () Interior de SP(....) Capital de SP () Demais Estados ()

6 – Aprovação no Processo Seletivo de trainees em qual empresa: _____

1. Em quantos processos seletivos *trainee* você se inscreveu? _____

2. Assinale a quantidade de informação recebida no processo seletivo que você participou:

Item	Informação sobre...	Nenhuma Informação	Alguma Informação	Muita Informação	Todas Informações
1	Objetivos do Programa				
2	Comportamentos e Atitudes Esperadas				
3	Expectativas da organização em relação ao desempenho do profissional				
4	Políticas e Procedimentos				
5	Valores da organização				
6	Número de vagas disponíveis				
7	Localização das vagas disponíveis				

8	Salário Inicial				
9	Benefícios				
10	Plano de Carreira				
11	Procedimentos de entrada na organização				
12	Treinamento e Desenvolvimento				
13	Equipamentos de trabalho (PCs, softwares, etc)				
14	Posto de Trabalho (sala, baia, campo, cliente, etc)				
15	Estrutura Organizacional				
16	Rotinas de Trabalho				
17	Avaliações de desempenho				
18	O que o <i>trainee</i> pode esperar da organização				

3. Algumas vezes as empresas exageram uma imagem positiva para atrair os candidatos. Nesse caso você acredita que essas informações correspondem à realidade?

Não Acredito	Acredito Pouco	Não acredito nem desacredito	Acredito muito	Acredito Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------------------------------	-----------------------	----------------------------

4 Por quanto tempo você imagina que irá permanecer nessa organização?

Menos de 2 anos	De 2 a 3 anos	De 4 a 5 anos	+ que 5 anos	Não sei
------------------------	----------------------	----------------------	---------------------	----------------

APÊNDICE C – Questionário Pós-entrada na Organização

O presente questionário tem por objetivo dar continuidade a coleta de dados realizada na Etapa 2, sendo agora pesquisado o momento pós entrada na organização. O questionário está dividido em duas séries de questões: uma relacionada a práticas de recursos humanos da organização e outra relativa a etapas de socialização.

1-Nome: _____

2-Empresa: _____

3. Quando você foi admitido: _____

1. Sobre a sua entrada na organização responda:

Questão	SIM	NÃO
Participou de programa de introdução/ambientação/integração?		
Cursou treinamento técnico sobre o seu trabalho?		
Foi apresentado aos colegas de trabalho?		
Foi apresentado aos seus superiores?		
Foi definido algum coordenador para você (<i>Coaching</i>)		
Seu chefe falou das expectativas dele sobre seu desempenho		
Foi definido seu local de trabalho		
Recebeu equipamentos trabalho (PC, telefone, <i>email</i>)		

2. Acerca das informações recebidas no processo seletivo elas se confirmam?

Item	Informação sobre...	SIM	NÃO	Não Recebi Informação
1	Objetivos do Programa			
2	Comportamentos e Atitudes Esperadas			
3	Expectativas da organização em relação ao			

	desempenho do profissional			
4	Políticas e Procedimentos			
5	Valores da organização			
6	Número de vagas disponíveis			
7	Localização das vagas disponíveis			
8	Salário Inicial			
9	Benefícios			
10	Plano de Carreira			
11	Procedimentos de entrada na organização			
12	Treinamento e Desenvolvimento			
13	Equipamentos de trabalho (PCs, softwares, etc)			
14	Posto de Trabalho (sala, baia, campo, cliente, etc)			
15	Estrutura Organizacional			
16	Rotina de Trabalho			
17	Avaliações de desempenho			
18	O que o <i>trainee</i> pode esperar da organização			

3. Assinale a alternativa que melhor responde a sua situação com relação a organização:

Item	Questão	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	As minhas expectativas foram					

	confirmadas					
2	Possuo conflitos de desejos individuais profissionais X clima organizacional					
3	Eu sei quais meus aspectos pessoais que são reforçados					
4	Eu sei quais aspectos pessoais são punidos					
5	Eu sei quais as atribuições do meu cargo					
6	Eu conheço as funções dos meus colegas de trabalho					
7	Eu conheço as funções dos meus superiores imediatos					
8	Tenho enfrentado situações que exigem de mim mudança					
9	Recebi <i>feedback</i> do meu trabalho					
10	Recebi elogios pela minha performance					
11	Tento me integrar aos colegas de trabalho					
12	Participo de atividades sociais externas a organização (happy hour, etc)					
13	Já me sinto “um da turma”					
14	Eu já sei quais comportamentos são esperados pela organização					
15	Eu consigo lidar com conflitos no					

	trabalho					
16	Eu consigo lidar com conflitos externos que interferem no trabalho					
17	Eu tenho compromisso para com a organização					
18	Eu me sinto familiarizado com essa organização					
19	Eu pretendo desenvolver uma longa carreira nessa organização					
20	Eu estou satisfeito nessa organização					
21	A imagem da organização passada no processo seletivo é consistente					

4 Por quanto tempo você imagina que irá permanecer nessa organização?

Menos de 2 anos	De 2 a 3 anos	De 4 a 5 anos	+ que 5 anos	Não sei

APÊNDICE D – Tabela Resumo dos dados coletados

Questão/ Aluno	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s
Gênero	M	M	M	M	F	M	F	M	F	M	F	M	M	M	F	F	M	F	F
1	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	3	3
2	3	2	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	2	4	2	4	3	3	3
3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	4	2	4	3	3	4
4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3
5	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	3	4
6	4	4	3	2	4	4	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4
7	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
8	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	1	3	4	4	4
9	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4
10	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3	2	4	3	3	4
11	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	3	2	2	3
12	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	1	3	2	4	2	3	3	2	4
13	2	3	2	1	3	4	1	4	3	3	2	3	2	3	1	3	2	2	3
14	2	4	2	1	3	3	2	3	4	3	3	3	2	4	1	3	4	2	2
15	2	2	3	2	4	4	1	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
16	3	1	3	2	3	4	1	2	4	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2
17	2	1	3	3	4	3	1	3	3	4	2	2	2	4	1	4	3	2	3
18	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
3	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
5	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	3	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1
14	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	3	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1
17	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	3	1	4	2	0	3	4	3	4	2	4	4	2	3	3	4	4	2	4
20-A	3	3	4	5	4	5	3	2	2	2	4	3	3	4	3	4	5	4	
20-B	3	3	3	5	4	4	3	4	5	3	5	3	5	4	3	4	5	4	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1
6	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
7	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1
8	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1
1	4	4	5	2	5	4	4	5	2	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
2	4	4	2	5	5	4	1	2	5	1	2	2	4	2	5	4	3	2	2
3	4	4	2	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
4	2	4	2	3	5	2	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5
6	2	2	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
7	4	3	3	3	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5
8	4	3	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5
9	4	4	4	5	5	2	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5
10	2	3	4	5	3	4	5	4	4	5	4	3	3	5	2	5	5	5	5
11	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5
12	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5
13	3	4	3	5	5	4	3	4	2	2	5	4	3	5	4	5	5	5	5
14	2	4	4	5	5	4	5	4	3	5	5	4	2	5	4	5	5	5	5
15	4	2	4	5	5	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	5	4	4
16	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2	5	4	4
17	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5
18	3	3	3	3	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5
19	5	4	4	3	5	4	4	4	2	4	4	4	2	5	5	4	4	4	5
20	4	4	5	2	5	4	5	4	2	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5
21	5	3	5	4	5	4	5	4	2	4	4	4	3	5	3	4	5	5	5