

Avaliação do Programa de Integração Institucional de uma Instituição
Hospitalar de Porto Alegre - RS

Gabriela Barbosa de Lima

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia – Ênfase em Organizacional – sob orientação do
Prof^ª. Dr^ª. Andrea Poleto Oltramari

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Porto Alegre, março/2016

SUMÁRIO

1 RESUMO	4
2 INTRODUÇÃO.....	5
3 JUSTIFICATIVA	7
4 OBJETIVOS.....	8
4.1 Objetivos Gerais.....	8
4.2 Objetivos Específicos.....	8
5 REVISÃO TEÓRICA	9
6 MATERIAL E MÉTODOS.....	15
6.1 Delineamento	15
6.2 Instrumentos.....	15
6.3 Procedimentos.....	15
6.4 Análise dos dados	16
6.5 Aspectos Éticos.....	16
7 RESULTADOS E DISCUSSÃO	18
7.1 Análise Quantitativa.....	18
7.2 Análise Qualitativa.....	20
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: <i>Avaliação de Reação</i>	18
Quadro 2: <i>Pontos Positivos do Programa</i>	21
Quadro 3: <i>Comentários, Críticas e Sugestões</i>	26

1 RESUMO

O primeiro dia de trabalho do novo funcionário na organização é um momento muito importante, pois é o período em que a pessoa conhece a empresa, sua história, suas regras e diretrizes, e assim constrói suas impressões sobre o novo local de trabalho onde está se inserindo. O programa de integração institucional é uma das formas adotadas pelas empresas para socialização organizacional, integração e aculturação dos novos colaboradores. Dada a relevância dessa iniciação, o objetivo dessa pesquisa foi avaliar o programa de integração institucional de uma instituição hospitalar de Porto Alegre - RS. O estudo realizado exploratório-descritivo buscou analisar as compilações das avaliações de satisfação do programa de integração no ano de 2014, levantando as opiniões de como os novos funcionários foram recebidos pela instituição, sua avaliação em relação aos conteúdos abordados e principais sugestões para melhorias do programa. As avaliações foram muito positivas, considerando o programa como importante para conhecimento da organização e para início das atividades. Os funcionários sinalizaram a qualidade dos palestrantes, clareza das informações e esclarecimento de dúvidas, além de se sentirem acolhidos no novo ambiente de trabalho. As principais sugestões foram em relação a otimização da carga horária e atividades mais dinâmicas, para que o programa não seja cansativo e seja melhor aproveitado pelos novos integrantes.

Palavras-chave: integração; socialização; acolhimento.

2 INTRODUÇÃO

O primeiro dia de trabalho do novo funcionário na organização é de extrema importância. Trata-se do momento em que essa pessoa conhece a empresa, sua história, suas regras e diretrizes e, assim, constrói suas impressões sobre o seu novo local de trabalho. Esse é o momento em que o novo integrante passa a compreender a cultura organizacional e a fazer parte dela. Os programas de integração institucional são uma das formas adotadas pelas empresas para a socialização organizacional.

De acordo com Shinyashiki (2003), esse processo trata-se de como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, seu contexto e seu sistema, a fim de que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. É o processo pelo qual um novo integrante edifica suas atitudes, comportamentos e conhecimentos. A mútua adaptação e aprendizagem de papéis possibilita ao indivíduo a passagem de elemento externo a membro ativo e efetivo de uma organização (Griffin; Colella; Goparaju, 2000 citado em Silva & Fossá, 2013).

A instituição hospitalar analisada no presente trabalho possui um programa estruturado de acolhimento. O programa ocorre semanalmente, nas segundas-feiras, quando é realizada uma integração institucional para os novos funcionários, de todos os cargos, em seu primeiro dia de trabalho. Nesse momento, são passadas as orientações básicas da instituição: dinâmica institucional, sistema de gestão, metas internacionais de segurança, gerenciamento de resíduos, brigada de emergência, segurança do trabalho, ginástica laboral, história da organização, segurança patrimonial e modelo de atendimento. Nos dias seguintes, são realizados treinamentos para os profissionais Enfermeiros e Técnicos de Enfermagem, nos quais são desenvolvidas atividades práticas da área da Enfermagem. Posteriormente, quando os funcionários ingressam nas unidades, recebem informações específicas sobre suas áreas de atuação.

A socialização é uma questão cada vez mais atual e presente. A forma como o novo funcionário é recebido pela empresa impacta na sua adaptação e, conseqüentemente, na sua decisão de continuidade no trabalho. Segundo Silva & Fossá (2013), o ambiente turbulento que assola as organizações, advindo da globalização, da concorrência e das inovações tecnológicas, põe em cheque as estruturas organizacionais, que necessitam de modificações frente a esse cenário. A concorrência não existe apenas entre mercados, mas também pela mão de obra qualificada – cada vez mais escassa – o

que impulsiona as empresas a buscarem estratégias visando envolver e cativar os profissionais qualificados, objetivando a sua permanência na organização. Portanto, analisar a satisfação dos novos funcionários quanto à integração institucional é uma estratégia importante para avaliação do programa e para o levantamento de possibilidades de melhorias.

3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema se deu devido à importância do programa de integração institucional na instituição hospitalar analisada, onde a integração é uma estratégia de socialização do novo funcionário no ambiente de trabalho. A instituição conta com um quadro de cerca de sete mil funcionários, grande parte profissionais da Enfermagem: Enfermeiros e Técnicos de Enfermagem.

O programa de integração dos novos funcionários já existe há bastante tempo na instituição. Foi atualizado com o passar dos anos, e o formato atual está vigente desde 2013 – o que torna necessária sua análise e atualização.

Segundo Huzek & Stefano (2009), os hospitais tem particularidades que os diferenciam e tornam seu trabalho mais complexo. O serviço prestado em saúde depende diretamente dos trabalhadores envolvidos, necessitando especial atenção à assistência prestada, proporcionando qualidade e evitando erros.

Dessa forma, tendo em vista a complexidade do ambiente de trabalho, as informações passadas no primeiro dia de trabalho são consideradas básicas e necessárias para o exercício das atividades. Dada a relevância dessa iniciação, considerou-se válido analisar a maneira como os novos funcionários recebem essas informações, qual é a avaliação dos mesmos quanto à integração e quais as críticas e sugestões em relação ao programa. A análise é pertinente para a instituição, dado que a área de Gestão de Pessoas tem a possibilidade de avaliar suas ações de integração, no sentido de verificar o que está sendo eficaz e o que pode ser melhorado.

Conhecer a opinião desse novo sujeito, que está começando a fazer parte da organização, é relevante para entender de que forma se percebem essas ações. Aperfeiçoar a forma como se recebe o novo funcionário contribui para uma acolhida mais eficaz e para a retenção de talentos na instituição.

4 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho são desdobrados em objetivos gerais e objetivos específicos, a fim de buscar um melhor direcionamento de cada informação relevante para o desenvolvimento do mesmo.

4.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral avaliar o programa de integração dos novos funcionários de uma instituição hospitalar de Porto Alegre no ano de 2014.

4.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar a eficácia do programa de integração.
- b) Analisar a importância dos conteúdos abordados na integração.
- c) Levantar sugestões para melhoria do programa.

5 REVISÃO TEÓRICA

A globalização da economia e reestruturação produtiva têm tornado mais frequente a expatriação de empregados, a necessidade de lidar com a diversidade cultural, os empregos temporários, a redução de níveis hierárquicos, a redefinição de cargos, as transferências entre cidades e unidades administrativas e uma demanda interna das organizações, a fim de que os funcionários absorvam mais rapidamente as metas e objetivos da empresa, agilizando a integração do indivíduo em cada nova situação. Isso, por sua vez, amplia a relevância do processo de socialização organizacional, implicando em novas demandas para a área de Gestão de Pessoas, como planejar o processo de integração, aculturação e adaptação dos funcionários (Borges & Albuquerque, 2004).

As ações relacionadas à iniciação do novo funcionário fazem parte da socialização organizacional. Esse processo, de acordo com Van Maanen (1976, como citado em Shinyashiki, 2002) é “o processo pelo qual uma pessoa aprende valores, normas e comportamentos exigidos, o que lhe permitirá participar como membro de uma organização, e esse processo é contínuo durante toda a carreira do indivíduo”. Portanto, a adaptação à cultura da empresa inicia desde o primeiro dia de trabalho, mas permanece por toda a trajetória do novo funcionário, pois ele acompanha as mudanças organizacionais e adapta-se a elas.

A socialização organizacional é um tema que se insere na Psicologia Organizacional e do Trabalho, mas também se aplica no tema “socialização” da Psicologia Social. Assim, para compreender esse processo, é válido lembrar o conceito de socialização. Para Berger & Luckmann (1983, p. 184), a socialização é um processo de introdução do indivíduo à sociedade, podendo ser distinguida em socialização primária e secundária. A socialização primária remete ao que o indivíduo experimenta na infância, pela qual se torna membro da sociedade. Na socialização secundária, o indivíduo é introduzido à sociedade. A socialização organizacional insere-se na socialização secundária, pois se refere à introdução em processos posteriores à infância, tratando da inserção no mercado de trabalho. Para os autores, os elementos envolvidos no processo implicam a possibilidade da realidade subjetiva ser transformada, considerando que “a socialização nunca é total nem está jamais acabada”.

Ainda, é importante trazer à luz algumas considerações terminológicas. Segundo Borges & Albuquerque (2004), o termo “socialização organizacional” pode ser confundido com as variáveis “socialização ocupacional” e “socialização profissional”. Entretanto, as expressões não são sinônimas, correspondem a processos mais amplos, abrangendo a interação do sujeito com várias instituições por naturezas distintas. A socialização profissional se refere à inserção do indivíduo em uma profissão e a socialização ocupacional incide especificamente sobre as ocupações. Por sua vez, a socialização organizacional refere-se à integração dos indivíduos aos cargos, para que sejam efetivados como membros organizacionais.

A socialização organizacional é um processo de aprendizagem que se efetiva toda vez que um indivíduo experimenta modificações de status, papel ou função na organização. O processo de adaptação do indivíduo à nova realidade muitas vezes configura-se como um evento gerador de estresse, insegurança e ansiedade, visto que essa pessoa fará parte de uma realidade que anteriormente lhe era desconhecida (Silva & Fossá, 2013).

As mudanças para as pessoas nem sempre são vistas de uma forma tranquila e positiva, já que alteram o contexto com o qual elas estavam acostumadas e confortáveis. Por isso, uma mudança de trabalho é uma situação muito significativa. Segundo Silva (2014), para muitas pessoas o primeiro contato com a nova empresa gera desconforto, pois cada indivíduo carrega consigo valores, princípios e hábitos de uma cultura e, a partir do momento que ingressa em um novo ambiente de trabalho, passa a conhecer uma organização que tem sua cultura própria.

Van Maanen & Schein (1979, citado em Borges & Albuquerque, 2004) estudaram, então, quais as ações da organização para apoiar tal processo. Os autores conceberam as táticas organizacionais como os caminhos nos quais as experiências dos indivíduos, na transição de um papel para outro, são estruturadas nas organizações. Assim, desenvolveu-se o seguinte modelo de análise, baseada em seis dimensões nas quais cada tática pode variar:

- a) Coletiva versus individual: táticas que envolvem experiências coletivas ou individuais.

- b) Formal versus informal: envolvem tratamento formal dos novos funcionários de maneira separada dos demais trabalhadores da organização ou o tratamento ocorre no cotidiano de trabalho.
- c) Seqüencial versus randômica: táticas desenvolvidas em graus dirigidos ao papel que o novo funcionário irá desempenhar ou atividades aleatórias.
- d) Fixa versus variável: existe um cronograma para o processo de socialização ou esse processo não obedece a uma cronologia.
- e) Serial versus disjuntiva: a tática pressupõe o quanto o iniciante deve seguir seus predecessores ou não.
- f) Investimento versus desinvestimento: táticas que confirmam a identidade, habilidades e aptidões do iniciante, valorizando a qualidade de suas experiências e conhecimentos anteriores ou no, outro extremo, que provocam a ruptura com a identidade anterior.

Há uma variedade de meios para promover a socialização organizacional, visando à criação de um ambiente de trabalho receptivo e favorável durante o período inicial. Os cinco métodos mais utilizados, de acordo com Chiavenato (2000), são:

- a) Planejamento do processo seletivo: antes mesmo de ser contratado, através das entrevistas de seleção, o candidato pode conhecer seu futuro ambiente de trabalho, a cultura da organização e o seu funcionamento. Antes de ser aprovado, o candidato já reúne informações sobre a empresa e, assim, já pode analisar se se encaixa ou não nesse ambiente.
- b) Conteúdo inicial da tarefa: o líder distribui inicialmente ao novo funcionário tarefas desafiadoras, mas mais fáceis de serem realizadas, para depois passar a entregar gradativamente tarefas mais difíceis.
- c) Papel do gerente: para o novo funcionário, o líder representa a imagem da empresa. Por isso, o líder pode indicar uma pessoa para acompanhar e orientar esse novo funcionário no seu período inicial. Para que a organização seja vista de uma forma positiva, esse tutor deve supervisionar, orientar e acompanhar o novo integrante de uma forma eficiente.

- d) Grupos de trabalho: o líder pode atribuir a socialização do novo funcionário a um grupo de trabalho composto por mais funcionários que irão introduzi-lo à organização.
- e) Programas de integração: são os programas intensivos de treinamento inicial, destinados aos novos funcionários para familiarizá-los com a empresa, apresentando costumes internos, estrutura, missão, objetivos organizacionais, etc. Em sua maioria, os programas de integração constituem o principal método de aculturação dos novos funcionários. A finalidade é fazer com que os novos aprendam e incorporem valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera imprescindíveis para um bom desempenho de suas equipes.

Segundo Chiavenato (2000), os programas de integração procuram fazer com que os novos assimilem de maneira intensa e rápida a cultura da organização e se comportem como membros dela. Em algumas organizações, os programas de integração são totalmente desenvolvidos pela área de treinamento enquanto, em outras, são apenas coordenados por essa área. São programas que duram de um a cinco dias, mas que contam com uma continuidade em médio prazo, oferecida pelas áreas que receberão esses funcionários e que se responsabilizam por sua avaliação de desempenho.

Gil (2008) corrobora com esta ideia, quando define que a integração é um processo educacional de curto prazo que possibilita que o indivíduo entenda com clareza as atividades da empresa e o que a mesma espera dele. Segundo o autor, a integração tem por objetivo sanar as carências iniciais e a falta de informações sobre os serviços realizados pela organização, facilitando a socialização do novo colaborador na empresa.

Boog (2008) destaca que o programa de integração “tem o objetivo de adaptar o novo funcionário à empresa contratante, facilitando seu processo de socialização no novo cenário de aprendizado no qual ele inicia suas atividades profissionais.” Os novos funcionários iniciam o contato com os valores organizacionais, visualizam os comportamentos desejados e passam a ter conhecimento para assumir o seu papel na organização. Esse primeiro contato abrange, além da identificação e do conhecimento dos valores da empresa, a construção da rede de relações (Louis, 1980 como citado em Silva & Fossá, 2013).

O novo funcionário não tem uma posição passiva no processo de socialização, pois tanto o socializado quanto o socializador podem ser transformados durante o processo. Assim que o socializado responde ao estímulo apresentado, suas respostas também emitem estímulos para os responsáveis por sua socialização. Dessa forma, o indivíduo ajuda a construir o próprio ambiente social e se torna tanto socializador quanto socializado (Shinyashiki, 2002). Assim, Oliveira et al. (2008, citado em Andrade & Ramos 2015) classificam o processo de socialização organizacional em bidirecional e recíproco; primeiro, porque a adaptação é mútua, tendo em vista a busca de uma verdadeira simbiose entre as partes (organização/funcionário), e, segundo, porque cada parte atua sobre a outra.

A socialização organizacional é uma estratégia de transmissão de cultura aos indivíduos, visando adequar os padrões de comportamento das pessoas à determinada cultura organizacional. Simultaneamente, esses novos funcionários vão se desprendendo de seus antigos hábitos e passam a se comportar de uma maneira condizente às expectativas da organização. Porém, esse resultado só será obtido caso o processo de socialização seja bem aplicado pela empresa, absorvido e entendido pelo funcionário (Shinyashiki, 2003 como citado em Silva & Fossá, 2013).

Conforme Borges & Albuquerque (2004), o primeiro ano de trabalho é o período crítico no processo de socialização, sendo crucial para o desenvolvimento de um relacionamento saudável do indivíduo com a organização. É um período lento e de difícil adaptação, onde, em geral, a rotatividade de pessoal é mais elevada. Por isso, esse momento é determinante na continuidade do novo funcionário na empresa, pois se ele for bem acolhido, há mais chances de que ele permaneça na organização.

Para Chiavenato (2004), a uma integração eficaz deve conseguir alcançar os seguintes objetivos:

- a) Reduzir a ansiedade das pessoas, o medo de falhar e o sentimento de incerteza, que aparecem naturalmente no novo colaborador, oferecendo um acompanhamento inicial;
- b) Uma orientação eficaz vai ter como efeito a diminuição da rotatividade, que normalmente surge da insatisfação e sentimento de ineficiência e inutilidade para com a organização;

- c) Economizar o tempo que é gasto pelo novo funcionário no conhecimento da organização, do grupo e da função, pois de início ele já adquire informações em relação à empresa;
- d) Desenvolver expectativas realistas, pois através das orientações iniciais, os novos colaboradores já podem conhecer o que se espera deles e quais os objetivos da organização.

Shea (1985 como citado em Silva & Fossa, 2013) afirma que poucas variáveis afetam mais os colaboradores do que a forma como eles são, inicialmente, apresentados à sua função, ao seu posto de trabalho e aos seus colegas. Caso ocorra de os novos colaboradores serem recebidos com indiferença, vistos como um incômodo, largados a manuais de políticas e procedimentos incompreensíveis e com instruções incompletas, ocorrerá um déficit no seu desempenho. Contudo, na ocorrência de uma socialização bem planejada e um acolhimento efetivo, a empresa realizará um investimento inteligente no crescimento e no desenvolvimento do desempenho dessa pessoa, o que vai impactar positivamente nos resultados organizacionais, na produtividade e no sucesso futuro (Taylor, 2002 como citado em Silva & Fossa, 2013).

Van Maanen (1996) afirma que o processo de socialização organizacional é um assunto de grande importância a ser estudado, uma vez que é necessária a integração do indivíduo no ambiente organizacional. Dessa forma ele poderá se dedicar ao trabalho e contribuir com seu potencial tanto para seu sucesso profissional quanto para o sucesso da empresa.

6 MATERIAL E MÉTODOS

6.1 Delineamento

No presente trabalho, realizou-se um estudo documental a partir dos documentos do programa de integração institucional de uma instituição hospitalar de Porto Alegre. Fez-se um estudo exploratório-descritivo de caráter retrospectivo, onde foram analisadas as compilações das avaliações de reação do programa de integração institucional no período de janeiro a dezembro de 2014, de forma quantitativa e qualitativa.

6.2 Instrumento

O instrumento utilizado foram os formulários de compilação das avaliações de reação do programa de integração institucional. Não houve contato com as avaliações respondidas pelos participantes, apenas com os formulários onde constam as compilações dessas avaliações. Os formulários apresentam informações sobre a data, local, horário, número de participantes, número de pessoas que optaram por responder a avaliação e número de pessoas que avaliou cada uma das palestras com as alternativas “ótimo”, “bom”, “regular” ou “ruim”. Esse instrumento apresenta também a avaliação sobre a carga horária do programa, instalações onde a integração foi realizada, importância da integração para o início da atividade profissional e grau de satisfação com o programa em relação às expectativas iniciais. No final do instrumento, há dois campos de livre preenchimento onde os novos funcionários opinam sobre pontos positivos da integração e registram comentários, críticas e sugestões para melhoria do programa.

6.3 Procedimentos

Foram reunidos os 44 formulários de compilação das avaliações de reação do programa de integração institucional, no período de janeiro a dezembro de 2014,

armazenados no arquivo da empresa. Realizou-se a leitura de todos os formulários registrados, elencando quantitativamente as respostas “ótimo”, “bom”, “regular” e “ruim” de cada uma das palestras e dos aspectos “carga horária”, “instalações”, “importância do treinamento” e “grau de satisfação”, a fim de obter uma média de avaliação do ano de 2014. Em seguida, foram elencadas de forma qualitativa as respostas em relação às opiniões sobre o programa e sugestões de melhoria; e agrupadas em categorias as sugestões em que houve maior repetição.

6.4 Análise dos dados

Para a análise dos dados da pesquisa qualitativa, utilizou-se o método de análise de conteúdo. Segundo Campos (2004), no universo das pesquisas qualitativas, a escolha de métodos e técnicas para a análise de dados deve obrigatoriamente proporcionar um olhar multifacetado sobre a totalidade dos dados recolhidos. Segundo o autor, a análise de conteúdo, compreende um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento. Bardin (1977 como citado em Campos, 2004) configura a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Ainda, na etapa de análise dos dados, foram definidas categorias, com o objetivo de delimitar o conjunto das informações. As categorias foram definidas posteriormente ao levantamento dos dados, o que, de acordo com Franco & Richardson (2005, 1995, como citado em Costa & Costa, 2012), facilita uma melhor compreensão da realidade, já que esta emerge do conteúdo das respostas.

6.5 Aspectos éticos

A pesquisa não envolveu o contato direto com os respondentes. Foram avaliados os documentos nos quais constam as compilações das avaliações de reação dos novos funcionários em relação à integração institucional. A avaliação é um documento que o novo funcionário preenche se desejar ao final da integração, sendo que não é necessário identificar-se. Ao longo do ano, essas avaliações foram compiladas pela área de Gestão de Pessoas da instituição em um formulário onde constam as respostas, mas em que não

é possível identificar quem foram os respondentes; dessa forma, não houve a identificação dos avaliadores e tampouco da empresa no presente trabalho. A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da instituição, sendo autorizada e registrada na Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) pelo protocolo CAEE número 51548715.2.0000.5335.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

7.1 Análise Quantitativa

Para análise quantitativa, foram extraídos os dados dos 44 formulários de compilação das avaliações de reação realizadas pelos novos funcionários, sobre o programa de integração institucional no ano de 2014. A seguir, os dados foram consolidados no Quadro 1.

QUADRO 1

Avaliação de Reação

AVALIAÇÃO DE REAÇÃO					
Nº total turmas:	44				
Nº total de participantes:	1973				
Nº de aval.respondidas:	1925				(98% das avaliações respondidas)
Dados absolutos					
1. Clareza, objetividade e didática dos palestrantes	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	TOTAL
Dinâmica Institucional	1326	580	5	2	1913
Sistema de Gestão	656	353	20	0	1029
Metas Internacionais de Segurança	1558	339	9	0	1906
Gerenciamento de Resíduos	1089	722	57	6	1874
Brigada de Emergência	1206	585	31	0	1822
Segurança do Trabalho	1192	675	31	1	1899
Ginástica Laboral	1360	384	29	3	1776
História da Instituição	1447	323	30	3	1803
Segurança Patrimonial	1160	685	33	2	1880
Modelo de Atendimento	1333	370	10	2	1715
2. Carga Horária executada	Ideal	Razoável	Insuficiente	Excessiva	TOTAL
	1245	425	19	141	1830
3. Instalações	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	TOTAL

	1437	412	21	1	1871
4. Importância do treinamento para início da atividade profissional	Indispensável	Importante	Dispensável	Indiferente	TOTAL
	1197	667	7	2	1873
5. Grau de satisfação comparado com a expectativa inicial	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	TOTAL
	1378	465	15	0	1858
Dados em percentual					
1. Clareza, objetividade e didática dos palestrantes	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	% Satisfação Ótimo/Bom
Dinâmica Institucional	69,3%	30,3%	0,3%	0,1%	99,6%
Sistema de Gestão	63,8%	34,3%	1,9%	0%	98,1%
Metas Internacionais de Segurança	81,7%	18,8%	0,5%	0%	99,5%
Gerenciamento de Resíduos	58,1%	38,5%	3%	0,3%	96,6%
Brigada de Emergência	66,2%	32,1%	1,7%	0%	98,3%
Segurança do Trabalho	62,8%	35,5%	1,6%	0,1%	98,3%
Ginástica Laboral	76,6%	21,6%	1,6%	0,2%	98,2%
História da Instituição	80,3%	17,9%	1,7%	0,2%	98,2%
Segurança Patrimonial	61,7%	36,4%	1,8%	0,1%	98,1%
Modelo de Atendimento	77,7%	21,6%	0,6%	0,1%	99,3%
2. Carga Horária executada	Ideal	Razoável	Insuficiente	Excessiva	% Satisfação
	68%	23,2%	1%	7,7%	91,3%
3. Instalações	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	% Satisfação
	76,8%	22%	1,1%	0,1%	98,8%
4. Importância do treinamento para início da atividade profissional	Indispensável	Importante	Dispensável	Indiferente	% Satisfação
	63,9%	35,6%	0,4%	0,1%	99,5%
5. Grau de satisfação comparado com a expectativa inicial	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	% Satisfação
	74,2%	25%	0,8%	0%	99,2%

Através do levantamento dos dados, pôde-se perceber que, dos 1973 novos funcionários que participaram do programa de integração institucional em 2014, 1925 pessoas utilizaram o instrumento para avaliação do programa, gerando 98% de participação nas avaliações, número bastante expressivo. Informações sobre idade, nível

de escolaridade, sexo e demais dados biodemográficos não são citados neste estudo por não constarem nos materiais consultados.

Em relação à avaliação de cada uma das palestras dadas na integração, todas tiveram avaliações bastante positivas, atingindo acima de 96% de satisfação (considerando satisfação como a soma de “Ótimo” e “Bom”). A palestra mais avaliada com a pontuação “Ótimo” obteve 81,7% das avaliações: foi a que trata das metas internacionais de segurança e dos cuidados necessários ao ambiente hospitalar. Considerando a satisfação, a palestra que totalizou maior índice na soma de “Ótimo” e “Bom”, foi sobre a Dinâmica Institucional, que explica como a instituição se organiza, com 99,6%.

Quanto à carga horária do programa, este foi o item com a menor pontuação de satisfação no instrumento, destacando que 7,7% dos participantes consideraram o tempo excessivo, o que sinaliza que a duração do programa pode ser otimizada. As instalações obtiveram 98,8% de satisfação, sinalizando que o local onde é realizada a integração está adequado. No quesito importância do treinamento para início da atividade profissional, 63,9% consideraram o treinamento indispensável e 35,6% consideraram o treinamento importante, totalizando 99,5% de satisfação.

Por fim, quanto à satisfação relacionada à expectativa inicial, 74,2% das pessoas consideraram o programa de integração “Ótimo” e 25% avaliaram como “Bom”, resultando em 99,2% de satisfação, número bastante expressivo considerando o grande número de participantes.

Segundo Dutra (2006 como citado em Silva, Nascimento, & Botelho, 2013) o envolvimento e comprometimento de uma pessoa para com a organização não se dão ao acaso, nem somente pelo salário ou benefícios, mas pelo atendimento das expectativas pessoais. Nesse aspecto, considerando o programa como primeira atividade laboral realizada na empresa, atingir a expectativa dos novos funcionários é positivo para fortalecimento da imagem da organização.

7.2 Análise Qualitativa

Para análise qualitativa, foram levantadas as respostas dos novos funcionários nos dois itens com respostas abertas ao final do instrumento. O primeiro questiona os

pontos positivos do programa e o segundo é um espaço para registro de comentários, críticas e/ou sugestões. Todos os comentários foram levantados e agrupados conforme categorias.

Os pontos positivos do programa foram elencados no Quadro 2, de acordo com o número de comentários referente a categoria em questão.

QUADRO 2

Pontos Positivos do Programa

Pontos Positivos do Programa	
Categoria	Nº de comentários
Conhecimento sobre a instituição	267
Ótimos palestrantes	138
A importância de conhecer a história da instituição	131
Clareza das informações passadas	130
A integração é importante para início das atividades	117
Esclarecimento de dúvidas	107
Clima de acolhimento	93
Palestra sobre a história	92
Interação com os colegas	80
Aprendizado das normas, regras e rotinas	76
Palestra sobre metas internacionais de segurança	58
Palestra sobre o modelo de atendimento	56
Compreender a importância e papel social da instituição	51
Palestra sobre segurança do trabalho	44
Pontualidade e organização do programa	40
Dinamismo	38
Orientações trazem segurança ao novo funcionário	33
Sentir-se parte da instituição	32
Sentimento de motivação	32

De acordo com o levantamento das respostas, os principais pontos positivos do programa foram: conhecimento sobre a instituição, palestrantes, conhecimento da história da instituição, clareza nas informações, importância do programa para início das atividades e esclarecimento de dúvidas. A seguir serão transcritas algumas respostas levantadas para análise das categorias.

O conhecimento sobre a instituição apareceu em 267 respostas, o que mostra que muitas pessoas não conhecem a organização na qual estão se inserindo antes do início

do trabalho. Assim, nota-se a relevância que as informações passadas no programa de integração têm para que os funcionários adquiram os conhecimentos necessários sobre a instituição, tenham uma noção sobre ambiente em que estão se inserindo, seu funcionamento, sua dimensão e seus serviços.

“Nos proporciona com clareza uma ótima apresentação da instituição até porque precisamos conhecer aonde estamos”.

“Conhecer um pouco mais sobre a instituição e seu funcionamento foi muito importante”.

“Informações úteis, conhecimentos referentes ao complexo hospitalar, instruções importantes para o dia-a-dia”.

“Eu achei muito importante este treinamento, pois ficamos sabendo muita coisa que eu não sabia sobre a instituição, e eu achei muito maravilhoso saber tudo o que ela faz por todos”.

“Conhecimento sobre a instituição, passado e presente. Visão para o futuro, fazendo parte do crescimento e hoje da história da instituição”.

É necessário que o novo funcionário desenvolva conhecimentos, habilidades e atitudes, assimile os valores, normas, crenças, assim como as práticas peculiares da cultura organizacional da qual fará parte (Van Maanen, 1996 citado em Silva & Fossá, 2013). Deve existir a preocupação, por parte da organização, de envolver as pessoas que chegam pela primeira vez, para que estas conheçam a organização onde estão se inserindo. Pela pesquisa, vê-se que os novos funcionários estão percebendo essa preocupação.

Outra categoria bem avaliada foi em relação aos palestrantes do programa, tendo recebido 138 comentários positivos, o que sinaliza que a equipe de trabalho do programa é qualificada. Ainda, houve 130 comentários pontuando a clareza nas informações passadas e mais 107 comentários trazendo como positivo o esclarecimento de dúvidas.

“Clareza, todas as informações passadas são de extrema importância, prestativos, empolgados”.

“Esclareceu todas as minhas dúvidas em relação a entidade, me proporcionou mais segurança”.

“Os profissionais que fazem a explanação das palestras, desempenharam com qualidade e competência o conhecimento. O que facilitou o aprendizado, fazendo com que não se tornasse maçante. O objetivo foi alcançado”.

“Fui muito bem instruída nas palestras, todos os profissionais foram muito gentis e claros, sempre preocupados em tirar nossas dúvidas”.

“Todos os profissionais bem atenciosos, com ótimo tratamento e tudo bem explicado”.

“Os profissionais que palestraram todos muito bem preparados e esclarecidos”.

Compreende-se, logo, que a inclusão é um momento delicado, tendo em vista a adaptação do novo membro na organização. Vale lembrar que, conforme Silva, Nascimento & Botelho (2013), o período inicial constitui uma fase decisiva dessa adaptação e no desenvolvimento de um relacionamento saudável entre o novo membro e a empresa. É um período de dúvidas e incertezas referentes ao novo cenário de trabalho, por isso, tudo depende de como o colaborador é iniciado na estrutura organizacional. Assim, a avaliação positiva dos palestrantes, conforme levantado na pesquisa, é muito importante, pois são eles que receberão os novos funcionários e passarão as primeiras orientações, mostrando-se receptivos e disponíveis.

Ainda, segundo Bauer et al.; Jones; Van Maanen & Schein (2007; 1983; 1979 citado em Silva & Fossá, 2013), a comunicação da cultura organizacional fornece conforto e acolhimento no primeiro contato com a nova realidade e oportuniza aos novos colaboradores segurança para fazerem frente aos acontecimentos em seu ambiente de trabalho. Portanto, é positivo que haja um clima onde os funcionários sintam-se à vontade para se expressar e fazer perguntas, esclarecendo as dúvidas que naturalmente surgirem. Segundo a pesquisa, o programa está conseguindo atingir esse objetivo.

A atividade mais bem avaliada foi especialmente a que conta a história da instituição, recebendo 92 comentários positivos. Para os novos funcionários, a importância de conhecer a história da instituição foi pontuada em 131 comentários. Isso mostra que para os novos integrantes é de suma importância entender como a organização foi criada e como se deu sua trajetória ao passar dos anos. Isso é válido para que os novos funcionários entendam a história da organização, e a partir dela, compreendam o seu contexto atual e a sua missão. Entender o passado é positivo para compreensão do presente e inserção na construção do futuro.

“Muito interessante a história da instituição, a palestrante maravilhosa”.

“Conhecer a fundo o que a instituição realmente faz parte da nossa história, e quanto é importante para nossa população”.

“A melhor parte de todas para mim foi a historiadora que explicou claramente sobre a instituição. Eu me senti orgulhosa mais ainda por fazer parte do hospital. Parabéns pelo programa”.

“Conheci uma parte importante da história de Porto Alegre e não sabia quão importante a instituição é para os gaúchos e me sinto muito honrada em fazer parte”.

“Moro aqui há 24 anos em Porto Alegre e não tinha idéia dessa história maravilhosa. Muito feliz de fazer parte dessa equipe”.

“Gostaria de parabenizar principalmente pela dinâmica e conhecimento a pessoa que apresentou sobre história da instituição. Uma história muito bem contada nos faz pensar como tudo iniciou. Ótimo”.

Cabe destacar que a instituição é uma organização tradicional em Porto Alegre com uma longa trajetória, estando presente em diversos momentos da história do Rio Grande do Sul. Segundo Brito & Brito (1996), as histórias são narrativas que organizam as crenças sobre a organização e seu sistema de valores, funcionando como um guia, que ajuda os membros da organização a compreenderem como as “coisas são feitas”. Da mesma forma, as histórias operam de tal modo que os novos funcionários tenham suas ações coordenadas para um objetivo comum. Ainda, segundo Pascale (1985, citado em Brito & Brito, 1996) as histórias, mitos, ritos, rituais e símbolos da organização oferecem imagens fortes da empresa, que influenciam a maneira como as pessoas vêm a organização.

Outro ponto sinalizado através de 117 comentários foi em relação às informações passadas nesse primeiro dia de trabalho, vistas como fundamentais para o início das atividades. Isso demonstra como é importante que as pessoas recebam as orientações básicas da instituição antes de ingressarem em suas áreas, para que assim se sintam mais seguras para desenvolver suas funções.

“O programa na minha opinião foi muito bom para que os novos funcionários não entrem no local de trabalho sem conhecer nada do seu local de trabalho”.

“São informações importantíssimas que necessitamos antes de iniciar nossas atividades”.

“O treinamento foi muito importante, pois nos deu muitas orientações e conhecimento que são necessários para o aperfeiçoamento do trabalho”.

“Apresentação da instituição antes de começarmos a trabalhar possibilita a aquisição de conhecimento e admiração pela instituição. Além de proporcionar segurança profissional e esclarecimento de dúvidas”.

“Foi muito bom. É sempre bom conhecer o lugar onde vamos trabalhar antes de começar.”

“Treinamento de fácil entendimento e muito importante para a nossa integração. Desta forma não iremos nos sentir perdidos e desinformados”.

“Agora me sinto muito mais a vontade e confortável para meu início nesta instituição. O treinamento foi maravilhoso.”

De acordo com Stoner e Freeman (1982 citado em Costa, 2009), a socialização é elaborada para dar ao novo empregado a informação da qual ele precisa para trabalhar confortavelmente e com eficácia na organização. Ashforth et al. (2007 citado em Andrade & Ramos, 2015) expõem a existência de um conjunto de aspectos relacionados ao trabalho que são considerados essenciais ao aprendizado do funcionário, para que ele possa se tornar um membro capaz e, assim, se sentir adaptado à organização. Percebe-se, através do levantamento da pesquisa, que os novos funcionários valorizam esse momento antes de iniciar efetivamente nas suas atividades, pois através dele podem adquirir conhecimentos, entender o novo ambiente de trabalho e sentir-se mais seguros e preparados.

Ainda, outra questão elencada foi o clima de acolhimento do programa, que recebeu 92 comentários positivos, indicando que as pessoas se sentiram bem-vindas e acolhidas na instituição.

“Fui muito acolhido, bem recebido, bem tratado em todas as entrevistas, em todos os setores desde que cheguei aqui pela primeira vez”.

“Ótimo! A integração cumpre plenamente sua função na medida em que "acolhe" os novos colaboradores, fazendo-os sentir verdadeiramente parte de um todo maior”.

“Surpresa positiva em relação a receptividade da instituição. Sensação de acolhimento, estimulando o profissional”.

“Conhecimento sobre a instituição, ter conhecimento sobre a missão com a sociedade, muito interessante; ótima comunicação dos profissionais que esplanaram perante ao grupo; já me senti parte desse hospital e também acolhida”.

“Achei o treinamento muito importante e bem acolhedor, me senti a vontade e estou muito feliz em fazer parte desta equipe”.

“Realmente nos sentimos acolhidos, todos os palestrantes muito capacitados para perceber o momento em que se inicia uma dispersão, contornando-a de forma muito bem humorada e divertida”.

“Agradecer o momento de conhecimentos do hospital proporcionando um dia agradável com novos colegas. Obrigada pelo acolhimento”.

“Me senti acolhida, essa é a palavra definidora para esse momento”.

De acordo com Silva & Fossá (2013), a socialização organizacional configura-se como o esquema de recepção e de boas vindas aos novos participantes, representando uma etapa de iniciação particularmente importante, visando a desenvolver um bom relacionamento em longo prazo entre o indivíduo e a organização. Pela pesquisa, observa-se que os funcionários se sentem bem recebidos nesse primeiro momento e valorizam essa acolhida. Um novo funcionário forma rapidamente uma opinião acerca da organização. Por isso, é imprescindível que ele se sinta bem nesse ambiente, para permitir um começo positivo dessa relação.

Em relação aos comentários, críticas e sugestões, os mesmos foram levantados e agrupados conforme categorias no Quadro 3.

QUADRO 3

Comentários, Críticas e Sugestões

Comentários, Críticas e Sugestões	
Categoria	Nº de comentários
Muita informação considerando a carga horária do programa	48
Carga horária excessiva, tornando o dia cansativo	47
Palestras poderiam ser mais descontraídas e dinâmicas	26
Café poderia ser melhor	19
Desorganização, falta de pontualidade	16
Conhecer outros lugares da instituição	13
Ambiente / ar condicionado muito quente ou frio	13
Ginástica laboral pode melhorar	11
Mais tempo para a palestra da Segurança do Trabalho	10
Conhecer chefia e local de trabalho	8
Mais tempo para a palestra da História	7
Palestra Brigada de Emergência poderia ser melhor	7
Demora no processo de admissão e processo seletivo	6
Integração poderia ser separada por áreas de atuação	6
Poucos banheiros disponibilizados	4
Conhecimentos poderiam ser mais práticos	3
Mais informações sobre o RH	3
Material entregue poderia ser mais detalhado	2

De acordo com o levantamento, os principais comentários são os seguintes: muita informação considerando a carga horária do programa, com 48 comentários, e carga horária excessiva tornando o dia cansativo, com 47 comentários.

“Eu só acho que em um dia é pouco tempo para captar todas as mensagens passadas, mesmo quando resumidas”.

“Muito cansativo! Muito extenso”.

“Uma palestra durante um dia todo é bem desgastante”.

“Carga horária excessiva, talvez se fosse um número de horas menor ou dividido em 02 dias seria melhor. Há momentos de exaustão e dificuldade de prestar atenção pelo cansaço”.

“Poderia ser reduzida a carga horária”.

“Muita informação para pouco tempo”.

“Carga horária excessiva, cansativa, dificuldade para raciocínio lógico, rápido e captura da mensagem passada, assim como seu armazenamento. Uma chuva de informações importantes, outras nem tão relevantes para o momento. Extremamente cansativo. Poderiam fragmentar por temas em período pré-definido em determinado prazo (ex. 30 dias)”.

Os programas de integração procuram fazer com que os novos assimilem de maneira intensiva e rápida a cultura da organização e se comportem daí em diante como um membro efetivo da organização. Segundo Spector (2010), os treinamentos podem ser intensivos ou espaçados: os intensivos acontecem em um período de tempo relativamente curto, já os espaçados são distribuídos ao longo do tempo. De acordo com o autor, o treinamento espaçado pode ser mais eficaz tratando-se de conteúdos simples, pois o treinamento intensivo pode gerar tédio, o que interfere no aprendizado. Percebe-se através do levantamento das sugestões, que a duração do programa de um dia não tem sido suficiente tendo em vista a gama de informações passadas em relação à organização. Essa análise é importante para rever a carga horária do programa, possibilitando uma otimização do mesmo e investimento em uma continuidade em médio prazo.

Além disso, 26 pessoas sugeriram que as palestras poderiam ser mais dinâmicas e descontraídas.

“Tem que ser mais animado, é o dia todo muita falação, dá muito sono ficar só ouvindo. Tem que ser treinamento com atividades para que seja mais interessante”.

“Sugiro que usem mais vídeos para todos os assuntos, pois prende mais a atenção do público”.

“Mais dinâmica durante as palestras”.

“Tornar as palestras mais dinâmicas”.

“As palestras devem ser mais dinâmicas”.

“Ficamos muito tempo sentados e alguns palestrantes tem um tom de voz único, ficando um ambiente muito tranquilo e capaz de dar sono”.

“Integração poderia ser mais dinâmica, pois acaba tornando-se cansativa”.

“O tempo do treinamento é muito extenso, isso torna massante mesmo o conteúdo interessante das palestras. Deveriam procurar uma forma do processo ser mais dinâmico”.

Segundo Spector (2010), há uma série de métodos de aprendizagem diferentes, que podem ser usados em combinação: instrução audivisual, autoinstrução, conferência, palestra, modelagem, treinamento no trabalho, *role-playing* e simulação. O ideal é utilizar mais de um método para se aproveitar os pontos fortes de cada um. Segundo o autor, existem limites do tempo ao qual uma pessoa consegue aprender até que a fadiga se manifeste. Por isso, é importante utilizar métodos variados. Através do levantamento, percebe-se que os materiais utilizados no programa de integração deixam a desejar em relação à inovação e dinamismo. O formato utilizado é somente o de palestra, o que acaba prejudicando a absorção das informações e entusiasmo para o aprendizado.

Outra questão levantada como sugestão de melhoria foi em relação ao café oferecido.

“Poderia ter um café mais elaborado (sanduíche ou uma fruta)”.

“O café (intervalo) podia ser melhor, com outras opções (chá, bolo, suco)”.

“Sugiro que tenha café durante toda a palestra, e não só no intervalo. Pois alguns assuntos abordados são cansativos”.

“Devido a carga horária deveria ter um lanche mais reforçado”.

“Seria bom ter água e chá para os funcionários durante a palestra”.

“Minha sugestão é se possível ter uma jarra de chá”.

“Café poderia ser melhor, pois é o dia inteiro de treinamento”.

O cafezinho da manhã é um ritual adotado em muitas empresas para possibilitar a interação entre os funcionários, essa proximidade é importante para estreitar os laços com a empresa (Chiavenato, 2000). No programa de integração, o café é oferecido na metade da manhã, onde são oferecidas bolachas e café. Através das sugestões levantadas, pode-se pensar em oferecer mais opções, visto que o programa tem longa

duração, e, ainda, oferecê-lo no início da manhã, para que os funcionários já interajam uns com os outros desde a chegada.

Todas as sugestões levantadas são importantes para melhoria e otimização do programa, visto que a carga horária e formato das atividades podem torná-lo cansativo para os participantes. Os principais comentários elencados inclusive se relacionam, pois dois turnos de palestras realizadas no mesmo formato, expositivo-dialogado, pode tornar o repasse das informações mais maçante. Portanto, a sugestão em relação à implementação de atividades mais dinâmicas é válida para que o dia seja mais produtivo e a aprendizagem mais eficaz.

Além disso, as sugestões apresentadas são importantes para análise das informações passadas. Cabe repensar se é necessário que todas sejam passadas nesse primeiro dia de trabalho, pois como apontado nos pontos positivos do programa, as informações são importantes e fundamentais para o início das atividades, mas a carga horária utilizada não se mostra suficiente para toda a gama de informações passadas em relação à instituição.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A socialização organizacional é um processo muito importante para integração dos novos funcionários na empresa. A presente pesquisa demonstrou que o programa de integração institucional adotado pela instituição hospitalar analisada se mostra eficiente e necessário para inserção dos novos integrantes na organização.

Muitas pessoas ingressam no novo local de trabalho sem ter nenhum conhecimento prévio sobre a instituição, sua dimensão, papel social, história, áreas de atuação e funcionamento. Por isso, o programa de integração é relevante para aculturação dos novos e conhecimento em relação à empresa.

De acordo com o modelo de Van Maanen e Schein (1979, citado em Borges & Albuquerque, 2004), a organização analisada utiliza as seguintes dimensões: socialização coletiva, em função de abranger todos os novos funcionários contratados na semana; socialização formal, pois é um procedimento específico para os novos funcionários; sequencial, pois envolve uma sequência determinada, conforme a função que o indivíduo exercerá; e fixo, pois existe um cronograma previamente estabelecido.

A inserção em um novo ambiente de trabalho é um processo que muitas vezes pode causar insegurança e ansiedade aos novos, já que as pessoas se deparam com uma realidade desconhecida. O programa desenvolvido em grupo também possibilita que as pessoas criem vínculos e se relacionem com outros que estão passando pela mesma situação. De forma geral, percebe-se que a organização possui um programa formal de socialização e que, pela análise dos dados da pesquisa, desencadeia sentimentos positivos em relação à organização, resultando na sensação de acolhimento e preocupação com o funcionário desde o seu ingresso. Portanto, é importante que seja mantido esse clima positivo, em que os novos possam se sentir bem recebidos e integrados.

De acordo com a pesquisa, a equipe de palestrantes realiza bem seu papel, à medida que foi bem avaliada pelos novos funcionários, mostrando-se receptiva e capaz de passar as informações com clareza, esclarecendo as dúvidas iniciais. Além disso, para o processo de integração, conhecer a história da organização mostrou-se importante, pois compreender o seu surgimento faz com os novos se identifiquem com a organização devido à sua missão, papel social e importância para a sociedade.

Em relação às sugestões apresentadas, é importante reconsiderar a carga horária do programa, pois a mesma foi avaliada tanto na pesquisa quantitativa como na qualitativa, como excessiva, fazendo com que o processo seja cansativo. O resultado é negativo, pois, à medida que as pessoas consideram o processo maçante, isso faz com que também absorvam menos as informações. Além disso, sugere-se que as palestras utilizem recursos diferentes, para tornar o programa mais dinâmico e interessante.

É importante que as informações passadas sejam analisadas para que o programa seja otimizado, investindo no acolhimento dos novos funcionários, mas utilizando o primeiro dia apenas para repasse das informações consideradas imprescindíveis para início das atividades. As demais informações em relação à instituição e aos programas internos podem ser vistas em outro momento, durante o período inicial de trabalho, não sendo necessário que tudo seja realizado em um só momento. Isso pode oportunizar que os funcionários se insiram em uma lógica de treinamento contínuo e constante na organização. Dessa forma, o programa de integração, que já é muito bem avaliado, pode se tornar ainda melhor.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, D. C. T., & Ramos, H. R. (2015). *A Comparação entre Grupos Ocupacionais e Lotação Setorial/Departamental de uma IFES sob a Ótica da Socialização Organizacional*. Revista Economia & Gestão, 15(39), 104-125.
- Berger, P.; Luckmann, T. 1983. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 5ª ed., Petrópolis, Vozes, 247 p.
- Boog, Gustavo G. & Boog, Madalena T. (Coord). (2008) *Manual de treinamento e desenvolvimento: processo e operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Borges, L. O., Albuquerque, F. J. B. *Socialização organizacional*. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (Org.). *Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 331-356.
- Brito, M. J., & Brito, V. G. P. (1996). *Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar*. Revista de Administração Pública, 30(4), 138-165.
- Campos, C. J. G. (2004). *Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde*. Rev Bras Enferm, Brasília (DF) set/out;57(5):611-4.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Recursos humanos*. Ed. Compacta, 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Costa, M. A. F. da, COSTA M. F. B. da. (2012). *Projeto de pesquisa: entenda e faça*. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Costa, J. B. M. D. (2009). *O processo de socialização organizacional no Hospital Mãe de Deus*. Disponível em: <<http://biblioteca.fadergs.edu.br/TCCBenjaminfinal2009.pdf>> Acesso: 03 Mar. 2016.
- Gil, Antonio Carlos. (2008). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Huzek, D, Stefano, S. R. (2009). *Rotatividade em hospitais filantrópicos da região centro-sul do Paraná*. In: XII Seminário em Administração FEA USP, São Paulo. XII SEMEAD FEA USP. v.1. pp. 1-16.
- Shinyashiki, G. (2002). *O processo de socialização organizacional*. In: FLEURY, M.T. L. et al. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Silva, A. H & Fossa, M. I. T. (2013). *O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização*. Curitiba: Cadernos da Escola de Negócios. Vol.1, Nº. 11, p.17-28.

Silva, L. N, Nascimento, R. F. & Botelho, M. A. S. (2013). *A importância do programa de integração: um estudo da perspectiva dos gestores da empresa Lopes & Cia.* In: X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rezende, Rio de Janeiro.

Silva, P. A. da. (2014). *Projeto de integração para novos funcionários da sede da autarquia municipal hospitalar.* São Paulo.

Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas organizações.* Tradução Cid Knipel Moreira, Célio Knipel Moreira,; revisão técnica Natacha Bertoia da Silva. 3.ed. São Paulo : Saraiva.

Van Maanen, J. (1996). *Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional.* In: Fleury, M. T. L [et al]. *Cultura e poder nas organizações.* São Paulo: Atlas.