



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP  
ESCOLA DE MINAS - EM  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,  
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DEPRO



ANA FLÁVIA DA SILVA DE FIGUEIREDO

**PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA USINA SIDERURGICA**

Ouro Preto  
2021

Ana Flávia da Silva de Figueiredo

**PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA USINA SIDERURGICA**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de  
Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como  
parte dos requisitos para a obtenção do Grau de  
Engenheira de Produção.

Universidade Federal de Ouro Preto

Orientador: Prof. Dr. Raoni Rocha Simões

Ouro Preto  
2021



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
REITORIA  
ESCOLA DE MINAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,  
ADMINISTRAÇÃO E ECON



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Ana Flavia da Silva Figueiredo**

**Processo de integração de novos colaboradores: um estudo de caso em uma usina siderúrgica**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheira de Produção.

Aprovada em 12 de janeiro de 2022.

### Membros da banca

Prof. Dr. Raoni Rocha Simões - Orientador (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Profa. Dra. Tays Torres Ribeiro das Chagas (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Prof. Dr. André Luís Silva (Universidade Federal de Ouro Preto)

Prof. Dr. Raoni Rocha Simões, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 12/01/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Raoni Rocha Simões, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 26/07/2022, às 08:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0367461** e o código CRC **0AC2C7CF**.

## **Agradecimentos**

Dedico este trabalho a minha família e a todos os que me apoiaram ao longo desta jornada.

## **Resumo**

O presente estudo de caso aborda questões relacionadas às estratégias utilizadas por uma empresa multinacional na socialização de novos colaboradores. Assim sendo, procurou-se conhecer o programa da organização objeto de estudo, levando em consideração as opiniões das pessoas recém admitidas e da observação ativa do processo. Como objetivo essencial, este trabalho propõe-se a analisar como se dá o programa de integração na empresa estuada e, por fim, propor um novo programa de integração. A metodologia vale-se do estudo de caso e da abordagem qualitativa. Dentre os principais resultados, identificou-se que a organização estudada já possui um programa de integração estruturado, mas que ainda existem oportunidades em relação capacitação do novo colaborador e integração e acompanhamento na área.

Palavras Chave: Socialização. Cultura Organizacional. Estratégias de Socialização

## **Lista de abreviaturas e siglas**

EPC	Equipamento de Proteção Coletivo
EPI	Equipamento de Proteção Individual
NR	Norma Regulamentadora
RH	Recursos Humanos
SSMA	Saúde, Segurança e Meio Ambiente

## **Lista de ilustrações**

Figura 1 - Checklist de integração na área .....	18
Figura 2 – Etapas do programa de integração .....	21
Figura 3 – Modelo de carta de Boas vindas .....	23
Figura 4 - Jornada de capacitação do programa de integração .....	28

## **Lista de tabelas**

Tabela 1 - Cronograma de Integração atual.....	16
Tabela 2 - Cronograma de integração institucional.....	25
Tabela 3 - Cronograma de integração prática.....	26



## Sumário

Lista de ilustrações .....	6
Lista de tabelas .....	7
1. Introdução .....	9
1.1. Objetivo Geral .....	10
1.2. Objetivos específicos .....	10
2. Referencial teórico .....	10
2.1. Gestão de Pessoas .....	10
2.2. Evolução da Administração de Recursos Humanos .....	10
2.3. A importância da gestão de Pessoas na retenção dos colaboradores .....	11
2.4. Cultura Organizacional .....	12
2.5. Socialização Organizacional e Programas de Integração .....	13
3. Metodologia .....	15
4. Resultados e Discussões .....	16
4.1. Contextualização organizacional .....	16
4.2. Atual programa de integração .....	16
4.3. Avaliação do atual programa de integração .....	19
4.3.1. Boas práticas do atual programa de integração .....	20
4.3.2. Oportunidades de melhoria do atual programa de integração .....	20
4.4. Proposta de novo programa de socialização .....	21
4.4.1. Papéis e responsabilidades .....	22
4.4.2. Pré-socialização .....	24
4.4.3. Socialização .....	25
4.4.4. Pós-socialização .....	26
5. Conclusões .....	29
Referencial Teórico .....	30

## 1. Introdução

Com o avanço da globalização surgiu uma grande competitividade entre as empresas, de forma que fez-se necessário rever as estratégias de negócio. Assim, as organizações adquiriram a visão de que, além dos resultados, é importante manter o engajamento de seus colaboradores para se destacar no mercado competitivo. Neste cenário, uma das alternativas para aumentar a retenção dos colaboradores são programas de socialização organizacional atrativos.

O processo de contratação de um novo colaborador é uma das atividades da área de Recursos Humanos. Nesta atividade, o objetivo torna-se realizar uma admissão acertada, pois ter as pessoas mais competentes para cada função é essencial para o crescimento do negócio. No entanto, de nada adianta realizar contratações excelentes se, após a admissão, o colaborador não se sentir motivado a ficar na empresa. Por isso, investir nas boas práticas de integração organizacional é fundamental. A dedicação no processo de integração contribui para a permanência do colaborador na empresa, impactando diretamente na retenção.

Segundo Chiavenato (2014, p. 161), dá-se o nome de socialização organizacional ou *onboarding* “à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que possam se comportar de maneira adequada às expectativas da organização”.

O *onboarding* é importante por oferecer diversas vantagens tanto para a empresa quanto para o colaborador, como retenção de talentos, aumento de engajamento, crescimento do negócio, alinhamento às propostas e redução do *turnover*. Com a implementação de um programa de integração para novos colaboradores, é possível favorecer a adaptação dos mesmos e reduzir o tempo necessário para conhecer a estrutura da empresa e sua equipe.

Este estudo se justifica devido à velocidade das mudanças no mercado de trabalho e nas novas relações de trabalho, condições nas quais um dos grandes desafios das empresas se torna atrair e reter os colaboradores. A propósito, Van Maanen (1996) cita que o processo de socialização dos novos funcionários é um assunto de grande importância a ser estudado, já que que é necessária a integração do indivíduo com o ambiente organizacional, para que este possa se dedicar ao trabalho e contribuir com suas habilidades e competências para seu sucesso profissional e para o sucesso da empresa.

Buscou-se fazer uma análise sobre esse assunto, foi realizada uma revisão bibliográfica relacionada à retenção de talentos dentro das empresas bem como aqueles que podem contribuir

para a saída de colaboradores.

Dentro dessa perspectiva, a seguir apresentam-se os objetivos desse trabalho.

### **1.1. Objetivo Geral**

Analisar o programa de integração de uma organização, levando em consideração as boas práticas e oportunidades do atual programa, e propor um novo programa de integração.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Evidenciar a importância da área de Recursos Humanos dentro da organização, bem como suas políticas e práticas;
- Avaliar modelos de integração praticados nas organizações;

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Gestão de Pessoas**

Segundo Dutra (2006), a Gestão de Pessoas é definida como uma série de práticas que se adequam às expectativas entre a organização e colaboradores, para que todos possam realizá-las durante um tempo. Dessa forma, nota-se que a Gestão de Pessoas deve chegar a um consenso entre os objetivos organizacionais e pessoais. Assim, o sucesso na gestão de pessoas só ocorre quando há a intenção de agregar valor para os colaboradores.

Para Vilas et al. (2009), a área de gestão de pessoas pode ser vista como uma área estratégica dentro das organizações, estando envolvida com temas como planejamento, organização, direção e controle de pessoas.

### **2.2. Evolução da Administração de Recursos Humanos**

Pacheco (2009) sugere que a evolução da administração de Recursos Humanos tem seu início entre os anos de 1890 e 1920, em que a função de RH era simplesmente contratar, demitir e supervisionar seus trabalhadores.

Este período é denominado fase da administração científica, que tem como principal autor Frederick W. Taylor (FARMER, 1997). Taylor é reconhecido por trazer à tona temas como estudo dos tempos e movimentos, produtividade, incentivos para os trabalhadores e divisão

do trabalho – especialização.

No início dos anos 30, a atuação da área de Recursos Humanos é estendida e passa a envolver questões mais complexas, que abrangiam as chamadas “relações humanas”. Neste sentido, temas relacionados a grupos, liderança, motivação, atitude, comunicação passaram a ser consideradas para a análise da produtividade e da satisfação das pessoas com seu trabalho (SCHULTZ E SCHULTZ, 1991).

Segundo Pacheco (2009), esta fase das relações humanas é considerada por alguns autores como a precursora no tema sobre recursos humanos, pois a partir dela mudou-se a visão sobre o colaborador. Neste momento, ele passa a ser visto de forma humana, ou seja, um indivíduo com emoções, expectativas, motivações e satisfação.

Após os anos 60 dá-se início a fase da administração sistêmica. Nesta fase, a administração de recursos humanos reflete o contexto mundial do período, marcado por mudanças, incertezas políticas e econômicas, além da multiplicação das teorias e abordagens para a gestão das organizações. Nota-se a necessidade de ampliação do papel da área da gestão de pessoas dentro das organizações. Esse contexto de transformação e flexibilização produtiva fez com que as organizações procurassem políticas e práticas de gestão de pessoas diferentes daquelas praticadas até o momento. Neste sentido, o autor destaca que estas tendências levaram ao desenvolvimento de uma área de recursos humanos voltada para a retenção de pessoas cada vez mais capacitadas para trabalhar em ambientes de incerteza e de tecnologias sofisticadas (TONELLI, 2002).

A última fase da evolução da Administração de Recursos Humanos refere-se à Gestão de Recursos Humanos estratégica, que ocorre entre os anos de 1980 e 1990 e que se mantém presente até os dias atuais. Para Fischer (2002), essa linha de pensamento trouxe novo conceito articulador do modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH.

Neste sentido, percebe-se que cada uma das fases citadas contribuíram para a evolução das políticas e práticas da área de RH, fazendo com que a área de Recursos Humanos se tornasse cada vez mais estratégica para as organizações.

### **2.3. A importância da gestão de Pessoas na retenção dos colaboradores**

Segundo Sousa (2015), um dos maiores desafios do mercado profissional refere-se à busca por

mão-de-obra qualificada. Para o autor, é uma tarefa cada vez mais complexa encontrar profissionais criativos, engajados e que tenham todas as competências desejadas. A estes colaboradores dá-se o nome de “talentos”, ou seja, são pessoas que possuem como características a soma de habilidades com seus conhecimentos, experiência, inteligência, julgamento, atitude e personalidade.

Por definição, a gestão de talentos “é o uso sistemático da gestão de pessoas para atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de capital humano (competência, personalidade e motivação) consistente com as diretrizes estratégicas da empresa” (TARIQUE e SCHULER, 2010)

Atualmente, entende-se que a gestão de talentos está atrelada ao sucesso organizacional, pois independente do tamanho da empresa, o seu diferencial competitivo se dá graças às pessoas que nela trabalham. Sendo assim, administrar seus talentos se tornou uma das atividades essenciais para se manter competitivo no mercado. Percebe-se que o mercado está cada vez mais competitivo e, conseqüentemente, os colaboradores têm exigido mais em relação às suas respectivas carreiras, o que faz com que as empresas invistam intensamente na retenção dos mesmos. Dessa forma, destaca-se a importância da gestão adequada dos talentos da organização, buscando sempre cativá-los, pois, caso contrário, o colaborador não se sentirá motivado à continuar na organização, podendo ocasionando sua saída. Nesse sentido, é importante salientar que quando um colaborador deixa a organização, ele leva consigo todo o seu potencial e conhecimento adquirido na empresa. Assim, “os esforços para atrair, inspirar e manter os melhores funcionários devem ser contínuos, procurando criar um campo de proteção em torno deles” (HERMAN, 1993).

Ter a capacidade de manter seus talentos na organização significa ter colaboradores mais engajados e com melhores resultados, o que impacta diretamente na sua própria saúde, na satisfação do cliente, refletindo-se em maiores lucros para a empresa.

Cunha e Martins (2015) resumem que, para reter seus talentos, as organizações precisam agir de forma estratégica, desenvolvendo modelos de incentivos atraentes, além do desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos.

#### **2.4. Cultura Organizacional**

Freitas (1991) define a cultura organizacional como um conjunto de crenças e valores, tradições e hábitos que se traduzem em um conjunto de padrões de comportamentos, relacionamentos

sociais e interações característicos de cada organização. Para Schein (2004), a cultura organizacional é um conjunto de forças que determinam o comportamento, a forma de perceber e de pensar os valores individuais e coletivos. Na perspectiva de Freitas (2007), a cultura organizacional é definida como uma série de representações socialmente imaginárias que constroem e reconstroem as relações cotidianas no interior das organizações e que expressam os valores, os significados e as interpretações, objetivando um sentido de unidade.

Neste sentido, Johann (2006) traz contribuições em relação ao estudo da cultura organizacional. Para o autor, o estudo do tema é de extrema importância, pois cultura organizacional está diretamente ligada com os resultados da organização, ou seja, quando tem-se uma cultura disseminada e conhecida dentro da organização, torna-se muito mais fácil gerir mudanças e potencializar os objetivos e metas a serem atingidas.

Uma das estratégias utilizadas pelas organizações para disseminação de sua cultura aos indivíduos são os processos de socialização. Estes processos tem como objetivo moldar os padrões de comportamento das pessoas à cultura da organização. O resultado desejado será conseguido caso o processo de socialização seja bem aplicado pela empresa e absorvido pelo funcionário (SHINYASHIKI, 2003).

## **2.5. Socialização Organizacional e Programas de Integração**

Durante o processo de desenvolvimento humano, o indivíduo participa de inúmeros grupos sociais. Para ser considerado parte destes grupos sociais, faz-se necessário que a pessoa se adeque aos padrões impostos por aquele grupo. A partir dessa interação com o meio, o indivíduo vai adquirindo valores e crenças, criando comportamentos próprios para se relacionar em cada grupo. Tais valores determinam as escolhas dos indivíduos, inclusive as escolhas profissionais. Este mesmo processo se faz essencial no contexto organizacional. Ao ingressarem na empresa, os novos colaboradores necessitam ser “aculturados”, ou seja, inseridos aos valores, crenças, normas e práticas da organização, passando por um processo de socialização.

Segundo Louis (1980), a socialização organizacional é o processo pelo qual os novos membros de uma organização têm o primeiro contato com os princípios da empresa, observam os comportamentos desejados e passam a ter conhecimentos essenciais para assumirem o seu papel na organização. Van Maanen (1996) segue a mesma abordagem das autoras e ainda acrescenta que este é um processo que ocorre durante toda a interação do indivíduo com a organização, implicando também na renúncia de certas atitudes, valores e comportamentos.

Chiavenato (2014) afirma que o processo de socialização é uma das formas de integrar o novo colaborador no novo contexto organizacional, ao mesmo tempo que o desvincula de hábitos antigos trazidos de experiências vivenciadas em outras empresas. Sendo assim, a socialização é uma das práticas por meio da qual se transfere valores, crenças e princípios aos novos membros de uma organização na ocasião em que nela ingressam. Para Sousa *et al* (2006), o momento de chegada de um novo colaborador significa fornecer-lhe as melhores condições de integração para que o mesmo se sinta parte da organização o mais rápido possível.

De acordo com Gontijo (2008), o processo de socialização organizacional é essencial, pois possibilita que o novo colaborador tenha clareza de seus papéis e responsabilidades, além de aumentar a sensação de segurança e acolhimento. O autor ainda afirma que, analisando do ponto de vista da equipe, este processo cria uma maior uniformidade comportamental entre seus membros, desenvolvendo uma base para o entendimento, a colaboração e a redução do potencial de conflito. Trata-se de uma estratégia essencial no processo de constituição do sujeito organizacional. Para Robbins (2002), esse talvez seja o mecanismo mais importante na manutenção da vitalidade de uma cultura organizacional. Segundo o autor, quando novos membros adentram uma organização eles não conhecem plenamente todos os detalhes de sua cultura, o que pode causar certas turbulências iniciais.

Van Maanen e Schein (1977) afirmam que o processo de socialização ocorre em três estágios: pré-chegada, encontro e metamorfose, sendo elas:

- a) Pré-chegada: refere-se a todo o conhecimento adquirido voluntária ou involuntariamente por futuros membros acerca da organização, antes de fazer parte dela.
- b) Encontro: é o momento em que os novos membros entram na organização e começam a ter contato com a sua cultura, podendo decidir o quanto as informações obtidas na pré-chegada convergem com a realidade da organização.
- c) Metamorfose: é a fase que o novo membro é ajustado à cultura da organização e começa, a partir de então, a atender as demandas da mesma ou opta por dela se desligar quando há a certeza de que a cultura ali existente não é compatível com suas ideias.

### 3. Metodologia

O presente estudo de caso foi realizado com base nos dados coletados em uma empresa do ramo siderúrgico na cidade de Sete Lagoas. A gerência da área de Pessoas da empresa pesquisada permitiu que o processo de integração que acontece com novos colaboradores após sua admissão fosse acompanhado. Assim, viabilizou-se uma observação *in loco*, que permitiu a identificação de alguns pontos expostos no referencial teórico.

Quanto à abordagem, o estudo caracteriza-se como qualitativo de caráter exploratório e descritivo, pois permite ao pesquisador explorar melhor as variáveis na condução dos estudos acerca do objeto a ser pesquisado (COOPER; SCHINDLER, 2003). Para o levantamento de dados, utilizou-se entrevistas e questionários (MARCONI; LAKATOS, 2005) com objetivo de identificar os elementos que melhor descrevessem o processo de integração na empresa estudada.

Para a obtenção dos objetivos do estudo, foi desenvolvido um questionário contendo 5 perguntas fechadas e 2 perguntas abertas, que são descritas abaixo:

- a) Pergunta fechada: Quanto tempo você tem de empresa?
- b) Pergunta fechada: Após ter participado do processo seletivo, você foi bem informado sobre o processo de admissão? (Ex.: feedback das etapas realizadas, informações sobre data e processo de integração, proposta salarial, pacote de benefícios etc.)
- c) Pergunta fechada: Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "muito insatisfeito" e 5 "muito satisfeito", como você avalia o processo de Integração Básica oferecido pela empresa?
- d) Pergunta fechada: Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "muito insatisfeito" e 5 "muito satisfeito", como você avalia seu processo de capacitação?
- e) Pergunta fechada: Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "muito insatisfeito" e 5 "muito satisfeito", como você avalia seu processo de acolhimento e integração na sua área?
- f) Pergunta aberta: O que você avalia que foi melhor no seu processo de acolhimento e integração até aqui?
- g) Pergunta aberta: Cite pelo menos 3 oportunidades de melhoria no seu processo de acolhimento e integração até aqui



Em relação à elaboração do questionário, as perguntas são de autoria própria e procurou-se criar perguntas que auxiliassem na busca do objetivo do estudo. Sobre a aplicação do questionário, este foi criado em uma ferramenta de formulários online e divulgado pela analista de pessoas via e-mail e whatsapp para os colaboradores elegíveis à pesquisa durante o horário de trabalho. Vale ressaltar que o questionário era totalmente anônimo, de forma que os colaboradores se sentissem a vontade para contribuir com as questões abordadas.

Busca-se, com este estudo, avaliar o atual programa de socialização organizacional da empresa e, a partir disso, propor um novo modelo mais robusto, considerando os temas que foram abordados em revisão bibliográfica. As entrevistas ocorreram de forma semiestruturada com a analista de pessoas e com 10 colaboradores que estão na empresa há menos de 90 dias. A analista de pessoas foi escolhida por ser a responsável pela condução do processo de socialização da empresa. O número de membros entrevistados, por outro lado, fez referência à quantidade de colaboradores com menos de 90 dias de admissão. Marconi e Lakatos (2005, p. 198) veem a entrevista como “uma conversação face a face, de maneira metódica”, através da qual o pesquisador captura os dados relevantes para seu estudo.

#### **4. Resultados e Discussões**

O presente capítulo refere-se à apresentação e análise dos resultados obtidos através da aplicação do questionário com um grupo de colaboradores recém admitidos, relacionando-os para contribuir com considerações coerentes e importantes ao estudo.

##### **4.1. Contextualização organizacional**

A empresa objeto deste estudo trata-se da filial de uma multinacional do setor siderúrgico. A unidade é situada na cidade de Sete Lagoas-MG e começou sua operação no ano de 2008, após a aquisição da planta. A empresa tem como produto o ferro gusa, que é utilizado como matéria prima para a produção do aço dentro do próprio grupo. No período da pesquisa, seu quadro de colaboradores contava com 123 pessoas, sendo 111 efetivos, 5 estagiários e 7 aprendizes.

##### **4.2. Atual programa de integração**

O programa de integração da empresa estudada é promovido pela área de pessoas da unidade. Este programa é estruturado da seguinte forma: a primeira etapa do processo ocorre quando o, até então, candidato recebe a confirmação da admissão, sendo informado sobre a data e horário do primeiro dia de trabalho. No primeiro dia de trabalho, os novos colaboradores são recebidos pela equipe da área de pessoas, que os orientam em relação ao cronograma contendo as

atividades da primeira semana do colaborador na empresa. Neste cronograma são previstos treinamentos de segurança do trabalho, recursos humanos, gestão, além requisitos legais, como assinatura dos documentos admissionais e da carteira de trabalho. Na tabela 1 é apresentado o cronograma desenvolvido pela área de pessoas da empresa.

<b>INTEGRAÇÃO – Colaboradores</b>				
<b>DIA</b>	<b>Horário</b>	<b>Evento</b>	<b>Responsável</b>	<b>Local</b>
<b>1º dia</b>	08:30 às 12:00	Integração Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA)	SSMA	Auditório
	12:00 as 13:00	Almoço	-	-
	13:00 às 13:30	Assinatura documentos admissionais	Área de Pessoas	Sala de Reunião
	13:30 às 15:30	Integração Área de Pessoas	Área de Pessoas	Sala de Reunião
	16:00 às 16:30	Treinamento de Código de Ética e Conduta	Online	Sala de Reunião
	16:30 às 17:30	Provas – Sistema de Segurança e Sistema de Gestão Ambiental	-	Sala de Reunião
<b>DIA</b>	<b>Horário</b>	<b>Evento</b>	<b>Responsável</b>	<b>Local</b>
<b>2º dia</b>	08:30 às 10:30	Treinamento de Risco de Gases	SSMA	Sala de Reunião
	11:00 às 12:00	Integração Excelência Operacional	Excelência Operacional	Sala de Reunião
	12:00 as 13:00	Almoço	-	-
	13:00 às 14:00	Entrega de EPIs	Almoxarifado	Sala de Reunião
	14:00 às 16:00	Provas – Sistema de Segurança e Sistema de Gestão Ambiental	-	Sala de Reunião
	16:00 às 17:30	Treinamentos online	Online	Sala de Reunião
<b>DIA</b>	<b>Horário</b>	<b>Evento</b>	<b>Responsável</b>	<b>Local</b>

3º dia	08:00 às 17:30	Integração área	Líder	Área
--------	----------------	-----------------	-------	------

Tabela 1 - Cronograma de Integração atual

Finalizados os treinamentos previstos no cronograma de integração, o colaborador então é encaminhado para o setor que irá trabalhar, onde é recebido pelo seu líder imediato. A partir deste momento, o novo colaborador inicia a integração técnica, momento dedicado a conhecer a área e as atividades que irá desempenhar.

Para auxiliar o novo colaborador e garantir um padrão de integração de todos os colaboradores, a empresa disponibiliza apenas um *checklist* de integração de área para todos os novos colaboradores que é mostrado a seguir na figura 1. Os itens deste *checklist* devem ser cumpridos pelo líder imediato do colaborador até o primeiro mês de trabalho na área, com objetivo de garantir um melhor entendimento das orientações iniciais. O *checklist* deve ser preenchido e assinado em todos os campos até 30 dias após a admissão do colaborador e devolvida para área de pessoas.

<b>INTEGRAÇÃO ÁREA</b>			
<b>Check List Integração Área/Célula para Novos Colaboradores ou Transferidos de outras UIs ou com Afastamento</b>			
<b>Nome:</b>		<b>NP:</b>	
<b>Cargo:</b>		<b>Data Admissão:</b>	
<b>Área:</b>	<b>Célula:</b>		
<b>Facilitador:</b>	<b>Padrinho:</b>		
Os Itens nesta lista de verificação devem ser cumpridos pelo Superior imediato do colaborador até o 1º mês de trabalho na Integração Área/Célula, após o mesmo já ter recebido Integração, afim de garantirmos um melhor entendimento das orientações iniciais do controle total de perdas pelo colaborador recém-contratado e/ou retornando ao trabalho com tempo superior a 30 dias em seu novo ambiente de trabalho. A referida lista deve ser preenchida e assinada em todos os campos e devolvida para RH arquivar no dossiê do colaborador.			
<b>Programação da Integração:</b>			
<b>ÍTEM DE VERIFICAÇÃO</b>	<b>OK</b>	<b>NA</b>	
Dar as boas vindas ao colaborador e apresentá-lo ao gestor e à equipe de trabalho			
Explicar o fluxo do processo ao qual o colaborador irá trabalhar			
Mostrar a localização geográfica da célula na usina			
Mostrar onde ficam localizados: sanitários, bebedouros, refeitório, quadros de Gestão a Vista, vestiários, etc			
Explicar programação de horários da célula e da área de trabalho e horários de refeições			
Explicar o fluxo de circulação de pessoas e máquinas na célula			
Explicar procedimentos do Auto Serviço (Frequência, Férias, Horas Extras, Avaliação Desempenho, Uso telefone pessoal)			
Mostrar locais de disposições de ferramentas documentais: Ex: RI, Liberação de Tarefa, Formulário de Recusa a Tarefa de Risco			
Explicar as regras de conduta pessoal aceitáveis dentro das áreas da empresa			
Explicar os riscos de acidentes e a saúde existente no posto de trabalho do novo colaborador e em áreas de sua utilização;			
Reforçar a importância do cumprimento das Regras de Segurança na Empresa			
Explicar o fluxo do processo e detalhes destas tarefas			
Apresentar/capacitar nos IO's, PO's e PR's das tarefas críticas do posto de trabalho – processo do novo colaborador. O colaborador deve estar apto a localizar os padrões na célula (pasta e/ou Meridian)			
Explicar principais situações de emergência que podem ocorrer dentro da célula e qual a conduta a ser adotada pelo colaborador			
Explicar o sistema de tratamento disciplinar aplicável a descumprimentos de normas e padrões			
Apresentar as Metas e os Indicadores de Controle			
Explicar o Programa Metas, Ideias, Metas Operacionais e Meta de Segurança dos Programas de Remuneração por Resultados			
Explicar as principais atividades do cargo do colaborador (descrição de cargo)			
Apresentar a rotina de vigilância patrimonial, por exemplo: onde chaves podem ser obtidas, procedimentos de remoção de materiais, etc			
Explicar fluxo para requisição de EPIs e instruir quanto ao uso e higienização correta			
Designar colaborador experiente como padrinho para acompanhar o colaborador durante o período de Integração			
Destinar tempo para as perguntas pelo colaborador a respeito dos conteúdos apresentados			
Realizar avaliação verbal para checar assimilação de aprendizagem do conteúdo			
<b>Ao final do período de Integração na área/célula, o formulário preenchido deve ser enviado para a área de RH arquivar no dossiê do colaborador.</b>			
Data da Integração: ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____			
Data de Devolução do Check-List RH: ____ / ____ / ____			
Visto RH: _____			
Assinatura do Colaborador	Assinatura do Facilitador	Assinatura do Padrinho	Assinatura do Técnico de Segurança

Figura 1 - Checklist de integração na área

### 4.3. Avaliação do atual programa de integração

O conteúdo dos questionários destinou-se a identificar a visão dos colaboradores recém admitidos sobre o programa de integração atual da empresa, levando em consideração a

interação pré-integração, a integração básica na primeira semana, a integração na área, além da capacitação e acolhimento durante o processo.

A partir das respostas dos colaboradores foi possível observar boas práticas do modelo atual, que devem ser mantidas, e oportunidades a serem adaptadas, que são descritos nos tópicos abaixo.

#### **4.3.1. Boas práticas do atual programa de integração**

A primeira prática reconhecida pelos colaboradores entrevistados se refere ao *feedback* contínuo durante todo processo seletivo até a admissão, como atualização das etapas realizadas, informações sobre data e processo de integração, proposta salarial e pacote de benefícios. Eles relataram que a comunicação fluída trouxe tranquilidade durante o decorrer do processo. “Todas as informações foram passadas de forma simples e clara, facilitando o meu entendimento” (ENTREVISTADO P).

Em relação ao programa de integração em si, todos os entrevistados citaram a receptividade, educação e acolhimento da área de pessoas. Outro ponto trazido pelos entrevistados se refere ao clima positivo dentro da empresa, fazendo com que todos se sintam acolhidos, facilitando a adaptação nos primeiros meses. Um dos entrevistados ressalta:

“A maneira que todos me receberam e que me ajudaram no processo de adaptação, o clima da equipe é algo que também impacta positivamente no processo. Eu acho bacana a forma com que conduzem o processo, porque a primeira impressão é a que fica, significa que se importam contigo.” (ENTREVISTADO I).

Além disso, alguns entrevistados pontuaram sobre a autonomia dada pela empresa na execução das atividades e tomada de decisões, trazendo o sentimento de dono e possibilitando o crescimento profissional dos colaboradores. O relato do entrevistado abaixo reforça que essa prática facilita a adaptação à nova empresa:

“Uma das coisas que mais gostei dentro do meu processo de integração foi a autonomia. É muito bom trabalhar em uma empresa que me dá liberdade para tomar minhas decisões e assumir as responsabilidades. Isso tem me motivado muito!” (ENTREVISTADO M)

#### **4.3.2. Oportunidades de melhoria do atual programa de integração**

Em relação às oportunidades do programa atual houve respostas variadas, a maior parte delas referia-se à integração na área. Alguns colaboradores entrevistados relataram que se sentiram desamparados durante a integração na área, devido o fato de não terem um padrinho/madrinha formal ou pela falta de acompanhamento do líder. Sobre este aspecto, um entrevistado pontua:

“Durante a minha primeira semana de integração básica me senti muito acolhido pelo pessoal do RH. Quando fui para a minha área, me senti um pouco perdido. Devido à rotina corrida na área, em alguns momentos eu ficava sem nenhum colaborador para me apoiar diretamente e precisava ir atrás de pessoas para me ajudar”  
(ENTREVISTADO D)

Outra oportunidade trazida se refere à falta de definição e esclarecimento dos objetivos e metas da área, fazendo com que o colaborador se sentisse desorientado sobre quais são as expectativas da organização sobre a sua atuação. Outros colaboradores relataram oportunidades em relação a conversas sobre carreira e ausências de feedbacks contínuos. Também foi mencionado respostas sobre capacitações nos sistemas e softwares da empresa. Estes colaboradores alegam que faltam padrões e manuais para utilização desses sistemas, o que gera uma dependência das pessoas que já são capacitadas nos sistemas. O entrevistado B evidencia em seu relato:

“A empresa tem muitos softwares e sistemas de gestão que, apesar de ajudarem muito no dia a dia da área, não são muito fáceis de aprender. Como não existe nenhum manual, fiquei dependente do meu colega de equipe para me ensinar.” (ENTREVISTADO B)

Ainda em relação à capacitação, os entrevistados trouxeram em suas respostas questões sobre algumas capacitações que são feitas através de avaliações escritas. Eles relatam que estas capacitações são muito cansativas, além de não acreditarem ser um método eficaz. Outro ponto relacionado à capacitação refere-se à dinâmica dos treinamentos, que é citado no depoimento da ENTREVISTADA I:

“Fiquei muito satisfeita com o acolhimento na empresa e com o conteúdo da minha primeira semana de integração. Porém, acho que processo poderia ser mais interativo/dinâmico, pois em alguns momentos foi cansativo, por conta da quantidade de informações passadas.” (ENTREVISTADA I)

#### **4.4. Proposta de novo programa de socialização**

A nova proposta do programa de socialização tem como premissa o acolhimento e a integração, entendendo que são mecanismos para que o novo colaborador acelere a sua adaptação e compreensão da cultura organizacional.

O novo programa tem como objetivos:

- a) Conectar todo o processo de acolhimento, integração e capacitação;
- b) Definir os papéis e responsabilidades do padrinho/madrinha, coordenador, técnico de segurança e área de pessoas;
- c) Capacitação Acelerada.

Em relação à estrutura do novo programa, este será dividido em três etapas principais: pré-socialização, socialização e pós socialização. A pré-socialização é a fase que antecede o início oficial do novo colaborador na empresa, em geral ocorre uma semana antes da admissão. A socialização, como foi citado no referencial bibliográfico, se refere ao primeiro contato do colaborador com a nova empresa, através de um programa de integração onde ele possa obter os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos necessários a fim de efetivamente se tornar parte da equipe. Já a pós-socialização trata-se do acompanhamento do novo colaborador durante os 90 dias após a admissão, garantindo que ele esteja se integrando e tratando qualquer anomalia do processo (figura 2).



Figura 2 – Etapas do programa de integração

Para que o programa seja bem sucedido, a atuação de quatro atores sociais é essencial, sendo eles: padrinho/madrinha, gestor, área de pessoas e Técnico de segurança do trabalho. Os papéis e responsabilidades de cada um deles são descritos no tópico a seguir.

#### **4.4.1. Papéis e responsabilidades**

- Padrinho/Madrinha
  - a) Transmitir conhecimentos teóricos e práticos para o desempenho das funções;
  - b) Sanar possíveis dúvidas sobre normas e procedimentos;

- c) Colocar à disposição durante todo o período de capacitação;
  - d) Relatar observações das práticas e desenvolvimento do tutorado.
- 
- Coordenador/gestor
    - a) Acolher o novo colaborador, realizar sua integração à organização e fornecer as ferramentas necessárias para o desempenho da função;
    - b) Designar padrinho ou madrinha para dar apoio ao/a colaborador nos três primeiros meses e desenhar junto com o padrinho ou madrinha o plano de integração antes mesmo da chegada do novo colaborador;
    - c) Orientar o colaborador e acompanhá-lo de forma mais próxima nos primeiros seis meses de trabalho, além de dar-lhe feedback durante todo o processo de integração. Fechar compromissos focados em segurança e desenvolvimento junto ao novo colaborador.
- 
- Área de Pessoas
    - a) Manter material e cronograma de integração formal atualizado e aderente aos processos;
    - b) Estar disponível para o esclarecimento de dúvidas e apoiar o coordenador e o novo colaborador, de forma a garantir o desenvolvimento do processo;
    - c) Promover momento de acompanhamento do processo de integração e desenvolvimento com aplicação de *check* de desenvolvimento e grupos focais formalmente durante os primeiros 90 dias.
- 
- Técnico de Segurança
    - a) Realizar integração básica dos processos de segurança, bem como disponibilizar os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), Equipamentos de Proteção Coletiva (EPCs) e Identificações necessárias;
    - b) Apoiar coordenador no desenvolvimento do plano de integração e capacitação do novo colaborador ;
    - c) Aplicar capacitações de segurança e meio ambiente mapeadas como necessárias para o desenvolvimento do novo colaborador .



#### 4.4.2. Pré-socialização

Conforme citado anteriormente, a pré-socialização é a fase que antecede a admissão do novo colaborador. Nesta etapa, a organização tem a oportunidade de motivar e engajar o novo colaborador, antes mesmo de seu primeiro dia de trabalho. Nota-se que há uma forte “aculturação” por parte da organização em seu processo de integração e, é por essa razão que o processo de socialização, como ressalta MOTTA (1993), impacta na estabilidade da organização, bem como na lealdade, no comprometimento e na produtividade dos empregados.

A proposta do novo programa de socialização envolve as seguintes atividades para a pré-socialização:

- Envio de carta de boas-vindas via *whatsapp* ou e-mail, contendo todas as informações necessárias sobre o primeiro dia de trabalho, conforme exemplo da figura 3;
- Definição do padrinho/madrinha do novo colaborador junto ao gestor da área.

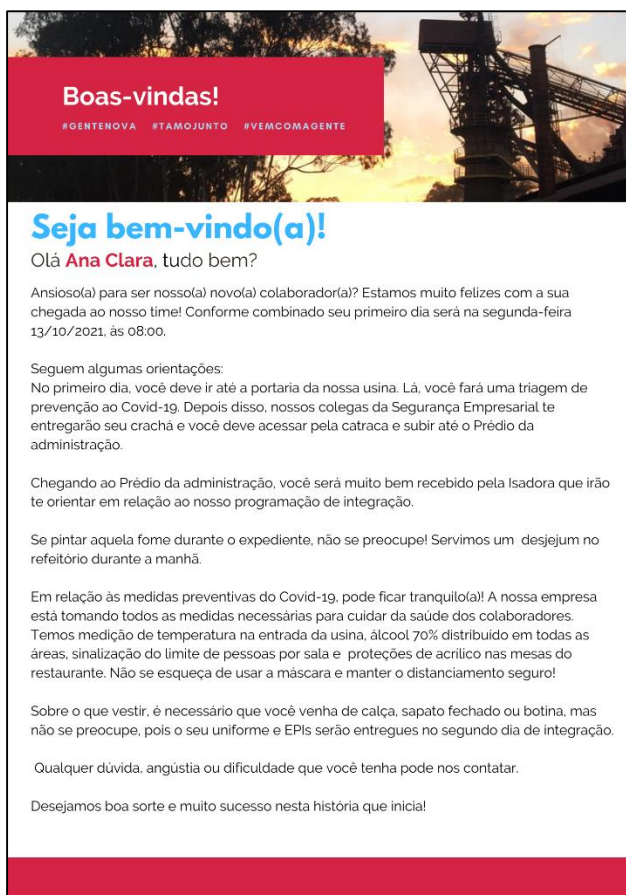


Figura 3 – Modelo de carta de Boas vindas

O objetivo destas ações é acolher o novo colaborador e fazer com que ele veja que está sendo esperado. Nesta etapa, a equipe área de pessoas da empresa necessita demonstrar isso à pessoa deixando tudo planejado para a sua chegada à empresa, especialmente na área do novo colaborador, ação que é feita em parceria com o gestor.

Nesse sentido, KammeyerMueller & Wanberg (2003), pontuam que a pré-socialização é vista como uma das fases mais críticas pela influência que tem na adaptação do novo colaborador, pois se o processo corresponder às expectativas do colaborador, a consequência é a satisfação. Caso contrário, ou seja, se houver diferenças em relação àquilo que é esperado, isto é, se as expectativas não forem atendidas, levam à rotatividade voluntária.

Além disso, é nesta etapa que acontece o planejamento dos treinamentos que o novo colaborador precisará fazer nos primeiros 90 dias, bem como estruturação da logística da recepção, como reserva de salas e agendamento de *coffee break*.

Em relação à definição do padrinho/madrinha, o gestor deve levar em consideração a escolha de uma pessoa com capacidade de ensinar sobre pontos importantes a respeito da empresa, dar mentorias e ajudar na execução do trabalho, garantindo que o colaborador tenha um bom desenvolvimento. Sobre a escolha do padrinho/madrinha, Chiavenato (2014) assegura que a escolha deste deve ser observada com certos critérios, ou seja, alguém disciplinado e principalmente muito seguro, para que não se sinta culpado caso o desempenho do seu tutorado não seja o esperado e desejado.

#### **4.4.3. Socialização**

Para começar um programa de integração institucional de forma acolhedora, a proposta de socialização inclui um evento de boas-vindas no primeiro dia de trabalho do novo colaborador. Neste evento, o gestor junto à área de pessoas recebe a pessoa e orientam sobre o cronograma da primeira semana de trabalho. A partir de então, iniciam-se os treinamentos obrigatórios da empresa, que incluem treinamentos sobre segurança do trabalho, meio ambiente, recursos humanos, ética, gestão, entre outros. Este momento é dedicado para introduzir o colaborador em todos os temas que ele/ela precisa saber sobre a companhia. Isso, para Van Maanen (1996), proporciona ao novo colaborador uma aprendizagem dos valores e normas de comportamentos esperados que permitam sua inserção e aculturação a fim de adquirir por meio de treinamentos, as atitudes e crenças organizacionais.

Nesta fase, é disponibilizado o cronograma do programa de integração, evitando ansiedade ou surpresas por parte do colaborador. O cronograma proposto é apresentado na tabela 2.

<b>CRONOGRAMA – PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL</b>		
<b>1ª SEMANA</b>		
<b>MÉTODO DE APRENDIZAGEM</b>	<b>TEMA</b>	<b>SINTESE</b>
Educação Formal Envolvimento com pessoas	Integração básica	Blocos Básicos de Integração Cultura Entrega de EPIs, EPCs e Identificação Acesso aos sistemas Treinamentos legais (NRs)
Envolvimento com pessoas	Integração na área	Interação com coordenador(a) Apresentação dos riscos gerais da área Definição do Padrinho/Madrinha Entrega de colete e adesivo de identificação de treinamento

Tabela 2 - Cronograma de integração institucional

A integração institucional dura em média uma semana. Finalizados todos os treinamentos previstos no cronograma, o colaborador é recebido pelo gestor em sua nova área, onde começará a última etapa do processo, a pós-socialização.

#### **4.4.4. Pós-socialização**

Após a finalização do período de integração institucional, o novo colaborador é direcionado para a área em que irá trabalhar, onde o gestor apresentará as dependências do local, atividades do processo produtivo e a equipe. Em seguida, a pessoa é direcionada ao padrinho ou madrinha, que foi definido na etapa de pré-socialização, e responsável pelo treinamento, acompanhamento das atividades e apoio nas dúvidas.

A partir de então, inicia-se a fase prática do programa de socialização. A construção desta fase é baseada em três métodos de aprendizagem, que são descritos abaixo:

- a) Educação Formal: aprendizado adquirido por meio capacitação teórica (Exemplos: treinamentos, leitura, seminários, cursos).
- b) Envolvimento com pessoas: aprendizado através de interações com os outros no ambiente de trabalho (Exemplos: Sombra e mentoria);

- c) Prática: aprendizado *on the job*, proveniente de sua vivência como profissional, seus desafios, sua experiência, sua rotina e suas responsabilidades.

Balaji (2011) reforça a importância de um programa organizado de treinamentos, quando afirma que este processo se baseia na regra 70:20:10, em que 70% acontecem no trabalho, 20% por meio de interação com colegas e 10% a partir de programas de treinamentos estruturados.

Nesta fase, o colaborador se aprofunda na prática, conforme sua evolução. Nas primeiras semanas, ele se dedica a se capacitar nos padrões operacionais, em seguida começa a observar os colaboradores experientes executando as atividades, depois passa a executar as atividades sob supervisão do padrinho/madrinha e somente após 90 dias ele assume suas atividades de forma autônoma.

O cronograma de integração prática é apresentado de forma detalhada na tabela 3 e na figura 4 é apresentado o esquema resumido:

<b>2ª SEMANA</b>		
<b>MÉTODO DE APRENDIZAGEM</b>	<b>TEMA</b>	<b>SÍNTESE</b>
Envolvimento com pessoas	Observação	Fase de observação das atividades e adaptação na área de trabalho, acompanhada pelo padrinho/madrinha; Orientações sobre o período de observação.
Educação Formal	Capacitação	Capacitação teórica de Padrões Críticos do Processo; Primeiro contato com as atividades no posto de trabalho.
Prática	Treinamentos	Início do treinamento na área de atuação; Início das pílulas de treinamentos.
Envolvimento com pessoas	Compromissos com gestor(a)	Compromisso de Segurança com o Gestor e o Coordenador.
<b>3ª SEMANA</b>		
<b>MÉTODO DE APRENDIZAGEM</b>	<b>TEMA</b>	<b>SINTESE</b>
Educação Formal Prática	Treinamentos	Treinamento nos padrões críticos da área.
Educação Formal Prática	Bloqueio	Entrega dos cadeados de bloqueio e etiquetas de identificação.
Educação Formal Prática	Pílulas	Andamento dos treinamentos das pílulas.
<b>4ª A 7ª SEMANA</b>		

<b>MÉTODO DE APRENDIZAGEM</b>	<b>TEMA</b>	<b>SINTESE</b>
Prática	Prática	Prática no posto de trabalho com supervisão e direcionamento do(a) padrinho/madrinha; Observação na execução da revisão e checks pelo padrinho no posto de trabalho.
Envolvimento com pessoas	<i>Check</i>	<i>Check</i> de aprendizado da semana anterior.
Educação Formal	Pílulas	Andamento dos treinamentos das pílulas.
Envolvimento com pessoas	Acompanhamento	Observação e acompanhamento dos treinamentos na execução das tarefas nos postos de trabalho pelo responsável técnico.
<b>8ª SEMANA</b>		
<b>MÉTODO DE APRENDIZAGEM</b>	<b>TEMA</b>	<b>SINTESE</b>
Envolvimento com pessoas	Compromissos com gestor(a)	Reforço dos compromissos que foram feitos pelos colaboradores com o gestor e o coordenador na Primeira Semana.
Prática	Consolidação dos postos de trabalho	Definição de horário de trabalho; Oficialização do posto de trabalho; Assumindo posto de trabalho.
Envolvimento com pessoas	<i>Check</i>	<i>Check</i> do aprendizado da semana anterior.
Educação Formal	Pílulas	Andamento dos treinamentos das pílulas.
Prática	Acompanhamento	Observação e acompanhamento dos treinamentos na execução das tarefas nos postos de trabalho pelo responsável técnico.
<b>9ª a 12ª SEMANA</b>		
<b>MÉTODO DE APRENDIZAGEM</b>	<b>TEMA</b>	<b>SINTESE</b>
Envolvimento com pessoas	Gestão do aprendizado	Observação, acompanhamento e monitoramento do aprendizado pela liderança.
Prática	Prática	Colaborador na área, exercendo sua função com apoio do(a) padrinho/madrinha.
Educação Formal	Pílulas	Andamento dos treinamentos das pílulas.

Tabela 3 - Cronograma de integração prática

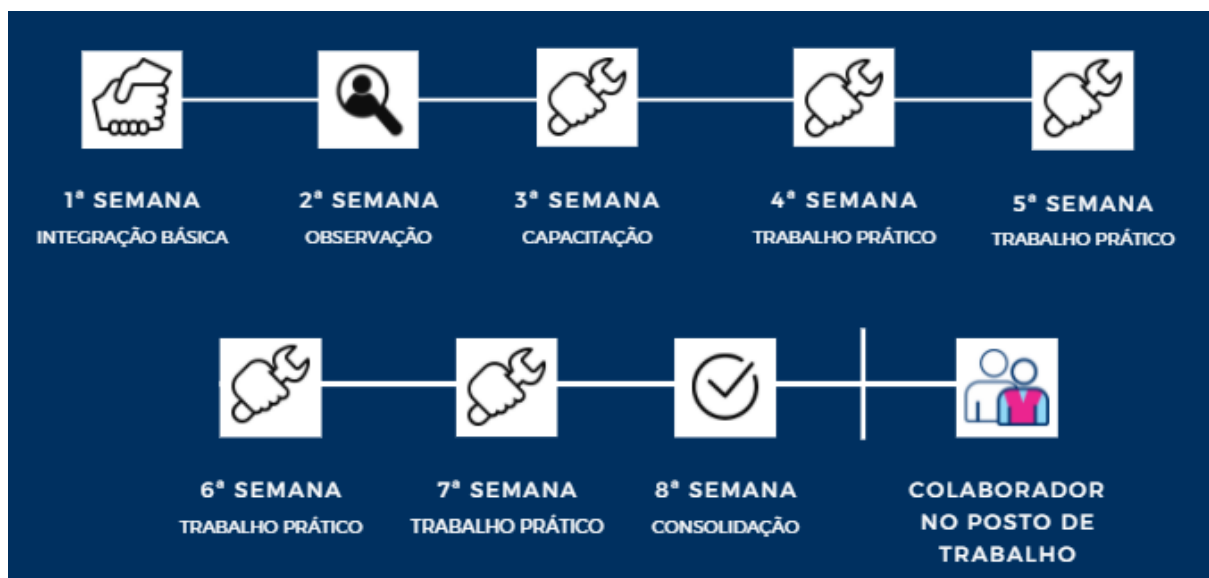


Figura 4 - Jornada de capacitação do programa de integração

O maior diferencial da proposta do novo programa de socialização está no acompanhamento do novo colaborador durante os primeiros 90 dias. Para isso, são aplicados três *checklists* de acompanhamento, o primeiro após 30 dias de admissão, o segundo após 60 dias e o último após 90 dias. Estes *checklist* contemplam todas as experiências que o colaborador necessita vivenciar durante cada período. Todos os *checklists* são compostos por itens de verificação que incluem experiências e capacitações que o colaborador necessita viver em cada período, além de perguntas sobre a integração básica, integração na área e a capacitação que tem recebido. Em relação a este ponto, Watkins (2016) pontua que os três primeiros meses em um trabalho novo são cruciais, já que as expectativas dos recém-contratados ficam mais acentuadas.

Para garantir o acompanhamento de ponta a ponta, o novo programa de integração também conta com *checklists* de acompanhamento para o líder e padrinho/madrinha. Assim como o *checklist* do colaborador, ele também tem o objetivo de padronizar as atividades que ocorrem durante a integração e garantir que o colaborador seja acompanhado e tenha uma boa experiência na empresa.

Cabe ressaltar que a proposta de pós-socialização descrita acima é voltada para colaboradores com atividades operacionais. No entanto, é possível fazer adaptações na proposta, levando em consideração a mesma metodologia, para integração de colaboradores com atividades administrativas e até mesmo colaboradores executivos.

## 5. Conclusões

O presente estudo buscou conhecer como se dá o programa de integração em uma empresa do ramo siderúrgico e, por fim, propor um novo programa de integração para a empresa avaliada.

Inicialmente, notou-se que a empresa possui um programa de integração já estruturado, que foi concebido com foco inicial em capacitar as pessoas nas diretrizes, bem como divulgar sua cultura organizacional. A partir disso, pode-se afirmar que o programa de integração atual vem ocorrendo de forma eficaz, mas possui oportunidades para a criação de uma experiência robusta e acolhedora para o colaborador.

Observou-se que o atual programa tem como principais fortalezas o acolhimento e receptividade dos novos colaboradores. Por outro lado, ainda necessita melhorar suas práticas em relação à capacitação e à integração de área, especialmente no acompanhamento durante os primeiros 90 dias. Dessa forma, recomenda-se que a empresa siga aperfeiçoando o seu programa de integração, através de propostas trazida neste estudo.

Como limitações deste estudo, ressalta-se o caráter estudo de caso, que impossibilitou resultados mais precisos e detalhados. Assim como o fato de ser uma empresa com poucos colaboradores, os resultados encontrados se limitam a esse contexto organizacional. Outro ponto a ser citado refere-se à divulgação do questionário. Como o questionário foi divulgado por um membro da área de pessoas, há a possibilidade de que os colaboradores participantes tenham se sentido coagidos em relação às respostas, fazendo com que não respondessem a pesquisa de forma fidedigna à realidade.

Como sugestão para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos de casos múltiplos, comparando as práticas de integração de empresas do mesmo setor, com objetivo de identificar semelhanças para, então, propor um quadro ideal de socialização organizacional.

### **Referencial Teórico**

CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

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

CUNHA, N. C.; MARTINS, S. M. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. Revista GETEC – Gestão e Tecnologia de Pessoas. v,4. n,8. p. 90-109 2015.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. 1ªed. São Paulo: Atlas, 2006.

FARMER, David Jonh. Contemporary conceptual space: reading Adam Smith. Journal of

Management History. v. 3, n. 3, p. 246-255, 1997.

FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAG, Bárbara Beatriz. Competência e sua Relação com a Gestão de Talentos. XIV SemeAD. São Paulo, 2011.

JOHANN, S. L.. Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Controle social nas organizações. Revista de Administração de Empresas. v.3, n. 5, set./out. 1993. pp. 68-87.

NISGOSKI, Luiz Fernando. Aspectos Determinantes para a Atração, Formação e Retenção de Talentos na Empresa. 2012. Monografia de Especialização (Especialização em Gestão Industrial Produção e Manutenção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponto Grossa, 2012.

PACHECO, Marcela Soares. Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas. 2009. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Organizações, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-27072009-173738/publico/MarcelaSoaresPacheco.pdf>. Acesso em: 29 set. 2020.

RESENDE, Enio. O livro das competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROSALEM, CAROLINA SILVA. Identificação de falhas e priorização de ações na primeira passagem de liderança: uma proposta de utilização do feedback 360°. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal Do Paraná, [S. l.], 2019. Disponível em: [https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/16065/1/PG\\_DAENP\\_2019\\_1\\_10.pdf](https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/16065/1/PG_DAENP_2019_1_10.pdf). Acesso em: 26 dez. 2021.

SHINYASHIKI, G. T.. Socialização Organizacional Implicações na Gestão de Recursos Humanos. In: Third International Conference of Iberoamerican Academy of Management, São Paulo, 2003.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO. Reuna, [s. l.], 31 dez. 2013. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/72>. Acesso em: 20 nov. 2021.

SOUSA, M., et al. Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas. Porto: Lidel – Edições Técnicas, Lda, 2006.

SOUSA, W. B.; BARRETO, M. C. A Importância das Estratégias para a Retenção de Talentos. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 7, n. 2, p. 9-14, 2015.

TONELLI, M. J. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo: Manual de Gestão e Equipes. In: \*. (Org.). 1ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.



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

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. Gestão estratégica de pessoas .1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

WATKINS, M. Os primeiros 90 dias: Estratégias de sucesso para novos líderes. 2. ed. São Paulo: HSM do Brasil, 2016.