



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: Gestão de Pessoas

ÁREA: Gestão de Pessoas

Débora Alves Cavalcante

20905842

**ARTIGO SOBRE O PROGRAMA DISCOVERY DE SOCIALIZAÇÃO
ORGANIZACIONAL DO HSBC**

Brasília

2013

Débora Alves Cavalcante

**ARTIGO SOBRE O PROGRAMA DISCOVERY DE SOCIALIZAÇÃO
ORGANIZACIONAL DO HSBC**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Uniceub – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Gilberto Guedes Gomes Msc.

Brasília

2013

Débora Alves Cavalcante

**ARTIGO SOBRE O PROGRAMA DISCOVERY DE SOCIALIZAÇÃO
ORGANIZACIONAL DO HSBC**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Uniceub – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Gilberto Guedes Gomes Msc.

Brasília, ____ de _____ 2013.

Banca Examinadora:

Prof.(a):

Orientador(a)

Prof.(a):

Orientador(a)

Prof.(a):

Orientador(a)

**ARTIGO SOBRE O PROGRAMA DISCOVERY DE SOCIALIZAÇÃO
ORGANIZACIONAL DO HSBC**

Débora Alves Cavalcante

RESUMO

Este trabalho visa abordar o conceito de socialização organizacional bem como apresentar uma análise geral sobre o Programa Discovery de socialização e ambientação organizacional.

Palavras Chaves: Socialização, Cultura, Programa Discovery.

1. INTRODUÇÃO

A socialização é um processo desafiador para a área de Recursos Humanos em todas as organizações e é na cultura organizacional que encontram suas principais ferramentas para obtenção dos resultados esperados.

É determinante para o sucesso da organização e do indivíduo que este processo seja eficiente e eficaz, pois é o verdadeiro pilar que promove a inter-relação entre os funcionários e para que seja arraigado no seu novo papel todo o complexo sistema de valores da organização, normas e condutas. É muito importante essa medida no primeiro contato do colaborador com a empresa, para que gere esse comprometimento tão desejado pela instituição.

O problema de pesquisa é apresentado na forma da seguinte pergunta: Qual a vantagem para o HSBC em adotar o Programa Discovery na socialização dos seus colaboradores?

Segundo Van Maaen(1996 apud.SHINYASHIKI 2002), o processo de integração dos colaboradores de uma organização é de grande relevância e deve ser estudado já que se faz necessária a integração do indivíduo com as pessoas e o meio que o cerca no ambiente organizacional, para que este possa ser dedicado e exerça sua função utilizando suas habilidades e competências para o bom desempenho profissional e para o sucesso empresarial.

O objetivo geral do presente artigo é estudar o Programa Discovery de ambientação e socialização organizacional do HSBC.

Os objetivos específicos são:

- Apresentar o conceito de socialização organizacional;
- Descrever o Programa Discovery de ambientação e socialização organizacional do HSBC;
- Analisar a contribuição do programa Discovery na socialização; organizacional do HSBC; e
- Verificar vantagens e possíveis falhas relativas ao Programa Discovery.

A metodologia de pesquisa será feita com base em pesquisa bibliográfica extraída principalmente de livros, artigos científicos, páginas da intranet e normativo do HSBC, em conjunto com um estudo da análise de questionários com perguntas fechadas aplicados aos colaboradores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

Para Decenzo e Robbins (2001), cada organização possui uma cultura única, que inclui normas e regulamentos inclusive não-escritos, linguagem diferenciada que facilita as tarefas e comunicação entre o grupo, padrões compartilhados de relevância no processo em aspectos críticos do trabalho, preconceitos banais, comportamentos padronizados e um etiqueta social, costumes de relacionamento internos com todos os colegas e pessoas externas à organização e outras tradições que definem o que é o comportamento adequado e inteligente para ser adotado naquela organização específica.

São várias as definições de cultura organizacional, dentre elas, a definição elaborada por Schein (1989 apud.SHINYASHIKI 2002) que é bem abrangente:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo organizacional inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.(SCHEIN, 1989:12)

Segundo SHINYASHIKI (2002), identificar a cultura organizacional e sua influência em todo o processo de gestão não é suficiente; para o sucesso é necessário que seja compreendido como esses valores, normas e condutas são transmitidos e aprendidos pelos colaboradores, o que possibilita o processo de gestão.

Bosche(1985 apud Chanlat 1991), apontou vários componentes da cultura empresarial sendo eles: os mitos, ritos, rituais, valores, heróis, símbolos, linguagens, lendas, metáforas, histórias, sagas.

2.2 Relevância de Programas de Socialização nas Organizações

Para Decenzo e Robbins (2001),um programa de socialização visa ajudar os novos empregados a entenderem como é trabalhar naquela instituição e transformá-los o mais rapidamente em funcionários produtivos. É fazer o novato aceitar e compreender os comportamentos que a organização acredita ser o aceitável para aquele determinado cargo.

“A cultura de empresa, ou organizacional, ao propor seus valores e seu processo de socialização, seu imaginário enganador tem por fim englobar

todos os participantes da organização numa fantasia comum proposta por seus dirigentes.”(ENRIQUEZ, 2001,P.175)

Segundo Shinyashiki (2002), não é suficiente para o gestor identificar a cultura da organização e sua influência no processo gerencial. É essencial que ele compreenda como ela é transmitida e aprendida pelos colaboradores da organização.

Para Decenzo e Robbins (2001) um colaborador que se socializou corretamente na cultura organizacional saberá como devem ser feitas as coisas, o que de fato é importante, quais os comportamentos adequados às diversas situações de trabalho e qual postura adotar frente às perspectivas relacionadas com o trabalho são ou não aceitáveis e desejáveis. Em sua grande maioria, envolve uma série de informações de vários agentes e grupos ao qual o novo colaborador está ligado.

Para Wanous (1992 apud. SHINYASHIKI 2002) eventuais falhas ao longo do processo de socialização ocasionam:

a)rejeição- acarreta que o indivíduo seja desligado da estrutura ou permaneça possuindo objetivos contrários à própria;

b)conformidade- que leva o funcionário a agir exatamente conforme os moldes comportamentais existentes na organização, fazendo com que suas características de inovação sejam suprimidas e que não é um ponto favorável para as organizações que se encontram atualmente em uma constante competitividade;

c)Uma taxa elevada de rotatividade e também de absenteísmo.

Conforme Decenzo e Robbins (2001), a estabilidade organizacional está intrinsecamente ligada ao processo de socialização, já que, com o passar dos anos, os diversos cargos na organização vão ficando vagos e ao serem preenchidos devem ser feitos com o mínimo de turbulência e os objetivos e missões devem ser passados com facilidade entre as gerações de funcionários para que a lealdade e a dedicação à organização se deem de forma natural.

Para Van Maaen(1996 apud.SHINYASHIKI 2002), é relevante identificar as estratégias que resultam na adequação mútua entre colaboradores e organização, aumentando assim as chances de desenvolvimento progressivo, crescimento constante e sucesso, tanto da empresa quanto das pessoas da organização.

2.2.3 Socialização Organizacional

Para Decenzo e Robbins(2001), o termo socialização necessariamente se refere à passagem por um processo de adaptação de um colaborador de uma determinada organização, seja pelo ingresso ou pela movimentação entre postos de trabalho ou ascensão funcional.

Segundo Chiavenato(2004) socialização são todos os valores organizacionais que são passados por meio de uma cerimônia de iniciação para que o novo colaborador se depare com a cultura organizacional, suas normas formais e informais e comportamentos a serem adotados no qual o indivíduo passa a banir antigos hábitos para ocupação do seu novo posto de trabalho e adequação à nova estrutura.

A missão, a visão, os objetivos organizacionais, os valores e a cultura constituem o complicado contexto dentro do quais as pessoas trabalham e se relacionam nas organizações. É óbvio que a organização procure envolver as pessoas com os seus tentáculos para ajustá-las a esse contexto. Principalmente as pessoas que estão ingressando na organização: os novos funcionários. (CHIAVENATO, 2004, p.172).

O processo de socialização está intimamente ligado e exerce um profundo poder sobre o novo empregado e sobre a estabilidade organizacional conforme Decenzo e Robbins(2001), pois para desenvolver o seu trabalho o novo colaborador precisará saber quais são as ações para exercer sua função, e compreender a melhor forma de fazer os seu trabalho significa que a socialização foi adequada. E em sua avaliação de desempenho deve ser incluído como foi o adaptação dentro desta organização por parte do recém-admitido.

Wanous (1992 apud.SHINYASHIKI 2002) afirma que a socialização ocorre em 4 estágios que podem ser desmembrados em 3 variáveis:

Processo: a socialização organizacional se refere às relações interpessoais no trabalho e, portanto, recai na aprendizagem social onde as pessoas da organização tentam persuadir os novatos a seguir as normas e valores pré-existentes e por sua vez os novatos observam e processam todas as ações.

Foco da aprendizagem: é o novo papel, grupo ou valores e normas organizacionais. Esse aprendizado ocorre como uma via de mão dupla, pois existe influência de todas as partes envolvidas.

Dinâmica única do conflito: é a separação da socialização de todos os outros tipos de treinamentos, sendo assim específica. Mesmo em um processo complexo, completo de recrutamento e seleção ainda vão existir conflitos entre as expectativas do recém-admitido frente à organização.

Ao analisar 4 modelos de socialização – Schein(1978);Feldman(1976);Poter(1975);e Buchanan(1974)– Wanous (1992 apud.SHINYASHIKI 2002) combinou em um único modelo (Quadro 1) que analisa tanto a visão do individuo quanto da organização.

Quadro1. Modelo integrado de socialização organizacional

Estágio 1	Confronto e aceitação da realidade organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmação ou desconfirmação das expectativas. • Conflito ente necessidades pessoais. de trabalho e climas organizacionais. • Descobertas dos aspectos pessoais reforçados, dos não reforçados e dos punidos pela organização.
Estágio 2	Obtenção de clareza de papel	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciação nas tarefas do novo cargo. • Definição dos papéis interpessoais com respeito aos colegas e ao chefe. • Aprender a lidar com a resistência à mudança. • Congruência entre a auto avaliação do novato e a da organização. • Aprender como trabalhar com dado grau de estrutura e ambiguidade.
Estágio 3	Localização no contexto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender os comportamentos congruentes com os da organização. • Resolução de conflitos no trabalho e entre interesses e dentro e de fora do trabalho. • Comprometimento com o trabalho e com a organização, estimulando pelo desafio do trabalho no primeiro ano. • Estabelecimento de uma auto imagem alterada de novos relacionamentos interpessoais e adoção de novos valores.

Estágio 4	Detecção de sinais de socialização bem-sucedida	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção de estabilidade. • Comprometimento organizacional. • Alto nível de satisfação geral. • Sentimento de aceitação mútua. • Envolvimento com o trabalho e motivação interna. • Envio de sinais de aceitação mútua entre o novato e a organização.
-----------	---	---

Fonte: Wanous(1992 apud.SHINYASHIKI 2002)

Segundo Robbins (2003), o segredo do sucesso na contratação de um novo funcionário reside no gerenciamento da socialização, pois é ela que torna uma pessoa de fora para um indivíduo pertencente à organização regulando assim seu comportamento de forma que esse seja conforme o necessário para aquela organização.

Os novos colaboradores sofrem de ansiedade, e o estresse é alto, conforme Decenzo e Robbins (2001), pois ele sente uma falta de identificação, com todo o ambiente novo em que está inserido e com os novos indivíduos como o colega, ou novo supervisor e também com as normas e regulamentos, podendo ocorrer um sentimento de solidão ou até mesmo isolamento.

Conforme Shinyashiki (2002, p.174) “A socialização bem sucedida proporciona ao indivíduo nova auto imagem, novo comprometimento, novos valores e novos talentos”.

Para Robbins(2003) na contratação do colaborador o gestor deve tomar quatro decisões que serão determinantes no desenvolvimento do seu comportamento: a) O gestor deve decidir qual o tipo de socialização é o ideal para o perfil da organização se será: a) formal ou informal b)escolher se será individual ou coletiva; c)se será realizada em série ou aleatória; e d)decidir se a socialização visará afirmar qualidades positivas ou eliminar determinadas características vistas como negativas para a organização.

Com relação ao tipo de socialização Robbins(2003) define que quanto mais o novato for diferenciado e segregado da organização será mas formal e normalmente são provenientes de programas de treinamento e orientação específica. No caso do informal apenas coloca o novo funcionário diretamente em sua função, com pouca

ou nenhuma atenção não revelando muitas vezes seu papel como iniciante na instituição.

Para Robbins(2003) outra decisão a ser tomada é se será individual ou coletiva. Grande parte dos funcionários são socializados individualmente porém é possível que eles incorporem junto passando por este processo devido a este conjunto de experiências idênticas.

Segundo Robins(2003) a socialização pode ser também em série e obedece a um modelo específico, possuindo programas de aprendizado e instrução com monitoramento ou pode ser aleatória onde o novo funcionário descobre o seu papel na empresa por si só, descobrindo como funcionam as coisas com suas próprias experiências, neste caso os modelos que treinam e encorajam o funcionário são omitidos.

E por último, para Robbins(2003), é necessário saber se o objetivo é “empossar” ou “eliminar”. No primeiro caso as qualificações e as qualidades dos iniciantes são ratificadas sendo assim ingredientes inerentes ao sucesso do seu novo papel. E no segundo caso o objetivo é desestimular algumas características do novo funcionário a fim de que ele seja moldado apropriadamente para o seu posto de trabalho.

Robbins(2003) afirma com bastante propriedade que:

Confiar em programas de socialização formais, coletivos e em série e enfatizar o efeito de ‘eliminação’(sic), maior a probabilidade de as diferenças e perspectivas dos novatos serem eliminadas e substituídas por comportamentos padronizados e previsíveis. Contrariamente, a utilização e opções de socialização informal, individual, aleatórias e que englobe o conceito de ‘empossar’(sic), criará uma força de trabalho composta de individualistas. Portanto, os gerentes podem utilizar a socialização como uma ferramenta para criação de conformistas, que mantêm tradições e hábitos ou no outro extremo, de indivíduos inventivos e criativos, que não consideram nenhuma prática organizacional sagrada”.(ROBBINS 2003,p.24)

Van Maaen(1996 apud.SHINYASHIKI 2002) também fez a separação em seis categorias dos tipos de socialização como descrito a seguir.

Com o intuito de produzir respostas padronizadas todos os recém-admitidos participam juntos de experiências comuns sendo assim coletiva e esta forma tenda a produzir respostas custodias. E quando o objetivo é a heterogeneidade esse processo é feito de forma individual.

É formal quando existe uma segregação do grupo dos novatos para que eles aprendam seu papel;é informal quando essa aprendizagem ocorre junto com os antigos colaboradores da empresa. A formal tende a produzir respostas custodias já

a informal pode produzir respostas custodiais ou inovadoras depende do agente socializador.

É sequencial quando possui uma ordem a ser seguida de atividades das quais os recém-admitidos vão participar e randômica quando não há sequência. A randômica tende a produzir uma resposta menos custodial, pois expõe o novo colaborador a diversas visões e percepções.

É Fixa quando possui um cronograma específico para cada atividade ou estágio envolvido no processo e variável seria o contrário. Neste caso, a variável produz maior ansiedade, sendo um forte agente motivador da conformidade produzindo assim uma resposta custodial.

É serial quando o modelo para o recém-admitido é o colaborador experiente da organização produzindo uma resposta mais custodial e isolada quando o novato deve desenvolver sozinho suas próprias respostas frente às situações que são apresentadas.

Investidura é quando os colaboradores experientes possuem uma relação de apoio e suporte em relação ao novato e no caso da tática do despojamento o recém-admitido é desvalorizado produzindo assim uma resposta custodial.

Para Van Maaen(1996 apud.SHINYASHIKI 2002) a mescla das diversas formas do processo de socialização acarretam em um comportamento específico para o novo colaborador.

Jones (1986 apud.SHINYASHIKI 2002) analisou os modelos propostos e afirma que as táticas individualizadas produzem um indivíduo mais inovador e as táticas institucionalizadas produzem um indivíduo com respostas mais padronizadas, custodiais.

Quadro 2. Classificação das estratégias de socialização

Estratégias voltadas principalmente a	Institucional	Individualizada
Contexto	Coletiva Formal	Individual Informal
Conteúdo	Sequencial Fixa	Randômica Variável
Aspectos Sociais	Serial	Isolada

	Investidura	Despojamento
--	-------------	--------------

Fonte: Jones(1986 apud.SHINYASHIKI 2002)

Porém para Van Maanen(1996 apud SHINYASHIKI 2002), as táticas variáveis e o despojamento estão ligadas às respostas padronizadas e custodiais, sugerindo que esses dois fatores estão atrelados a desencorajar os recém-admitidos a possuírem ideias inovadoras ou que vão de encontro à maneira que avança a organização, com o objetivo de não colocar em risco seu progresso, pois a dificuldade em aceitar as diretrizes dos outros membros da organização resulta na ansiedade e na incerteza do colaborador que recém ingressou na organização.

Contudo, Enriquez(2001), considera irracionais os métodos para sacralizar ou ressacralizar a organização, em sua essência, ao passo que não se trata de inventar uma nova cultura, mas sim de consolidar novos cultos, assim como na religião ou na política. E a consequência desses métodos visa a criação de uma identidade compacta do indivíduo.

2.2.4 Contextualizando o HSBC

O HSBC é um banco múltiplo, o que significa dizer que ele pode atuar em diversos ramos no mercado financeiro. Seu endereço eletrônico na Internet é o www.hsbc.com.br, onde é possível conhecer o histórico da organização, estratégias, e, para os clientes, é possível manusear todos os produtos que possuem junto à organização. O HSBC possui uma grande fatia de clientes no Brasil e no Mundo e é, notoriamente o maior banco privado do mundo, superando os demais e possuindo a marca mais valiosa entre os bancos. O HSBC possui uma série de modalidades de produtos e serviços que se consegue vender em larga escala, como por exemplo, transações cambiais, serviço de cobrança, financiamento para pessoas física e jurídica, atendimento de clientes na rede bancária física e online, entre outros. Portanto, o banco é caracterizado como um banco de negócios e também de serviços. A instituição teve início no ano de 1865, em Londres, onde foi criado para financiar as operações de crescimento em massa entre a China e a Europa. Dessa parceria surgiu o nome The Hongkong and Shanghai Banking Corporation. Posteriormente, o grupo decidiu manter apenas as iniciais, formando a sigla HSBC. Essa decisão já era fruto de um desejo do grupo em espalhar a marca, para que o nome pudesse ser reconhecido mais facilmente em qualquer lugar do mundo. Entre as décadas de 70 e 90 o grupo cresceu fortemente realizando diversas aquisições no mercado financeiro diversificando sua carteira de clientes. Em 1991 o grupo

unificou todos os negócios, formando o grupo mundial HSBC. No Brasil, o grupo iniciou as atividades com a aquisição do Banco Bamerindus em 1997, conforme a sítio oficial da internet do HSBC.

É uma Organização com mais de 330 mil colaboradores, em 86 países, falando uma infinidade de línguas e lidando com milhões de transações, decisões e interações a cada segundo. Para o HSBC a retenção e o engajamento são itens muito importantes, “um estudo do Grupo comprovou que um dos principais motivos da saída de novos colaboradores é, justamente, a falta de integração com a empresa”, conta Luciano Lisboa, da área de RH Treinamento. Em 2007, o número de colaboradores que deixaram o Grupo no primeiro ano foi de cerca de 24%, gerando custos de cerca de US\$ 1 bilhão. Um dos objetivos do Programa Discovery é, justamente, aumentar a retenção de novos colaboradores e reduzir os custos associados às saídas voluntárias. Além, disso, possui o objetivo de engajar e reduzir as incertezas tão comuns nesse período, de acordo com a página da intranet da instituição.

2.2.5 Programa Discovery

O Programa Discovery foi desenvolvido há 5 anos para integrar e ambientar os novos colaboradores de todo o Grupo HSBC de forma padronizada e bem estruturada. Todos os dados obtidos do programa foram extraídos de normativos internos encontrados na intranet do HSBC.

Conforme os normativos da intranet do HSBC, os objetivos do Programa Discovery incluem:

- Padronizar o processo de integração;
- Despertar o orgulho em pertencer ao HSBC e gerar engajamento;
- Fazê-lo sentir-se parte do Grupo;
- Ajudar a acelerar seu o aprendizado sobre conceitos importantes para o HSBC;
- Reforçar a importância de conhecer e adotar os valores e cultura HSBC, em todas as suas atividades.

Para atingir esses objetivos, o programa conta com uma série de atividades de forma ordenada e oferece uma apresentação dos clientes, valores e marca da instituição. A intenção é conscientizar sobre a abordagem da instituição, gerenciamento de risco e ajudar todos os novos colaboradores a se sentirem à

vontade e a desenvolver um sentimento de orgulho em pertencer ao HSBC, conforme sítio da intranet da Organização.

O Programa Discovery possui prazo de duração de 90 dias (três meses), que começa desde o momento em que o colaborador aceita o emprego. Nesse período, serão realizadas atividades de integração e reuniões com colegas e gestor conforme dispõe o normativo interno situado na página da intranet do HSBC.

Segundo o sítio da intranet do HSBC, os envolvidos com o programa são novo colaborador, gestor, *buddy*, recursos humanos, equipe e outros novos colaboradores. E cada um desenvolve um papel específico com o objetivo de integrar o recém-admitido conforme a seguir.

O novo colaborador recebe apoio de todos os envolvidos, e deve buscar encontrar o seu papel dentro da sua nova organização. Para o HSBC é importante que ele adote uma postura pró ativa em busca das melhores oportunidades.

O gestor é uma peça fundamental no programa Discovery e deve recepcionar o recém-admitido, acomodá-lo, apresentá-lo à equipe e ajudá-lo em todas as frentes, para que ele possa desempenhar com qualidade a eficiência a sua nova função. As principais responsabilidades do gestor:

- Administrar e coordenar a recepção do novo colaborador em sua chegada ao HSBC;
- Explicar o papel da equipe, do novo colaborador e as expectativas de desempenho relativas à função;
- Estabelecer agendas de reuniões para verificar seu progresso no Grupo, esclarecer dúvidas e repassar informações essenciais;
- Definir, formalmente, objetivos de desempenho;
- Ajudar a conhecer, entender e aplicar a cultura e os valores do HSBC;
- Orientar sobre as sessões de treinamento e sobre o Evento Discovery;
- Garantir que o novo colaborador entenda os objetivos e o espírito do Programa Discovery.

O *buddy* será o colega de trabalho que será o seu parceiro, não é o gerente e nem o mentor, mas de uma pessoa que estará disponível para esclarecimentos de dúvidas em geral em relação à Organização. Sendo o principal papel do *buddy* é estar disposto a ajudar, ouvir e garantir que o novo colaborador se adapte ao HSBC. Principais responsabilidades do *buddy*:

- Estar disponível para oferecer apoio, ajuda e instruções;

•Reunir-se com o novo colaborador frequentemente ou quando houver algum problema, para conversar e ajudar no que for possível.

O papel dos Recursos Humanos é coordenar todo o programa, providenciar suporte aos gestores, promover um encontro com os novos colaboradores chamada de Evento Discovery e outras atividades. Também cumpre o papel de monitorar a evolução do programa e realizar melhorias contínuas.

A equipe por sua vez sofre uma mudança após ingresso do novo colaborador, pois ele altera a dinâmica de relacionamento do grupo pré- estabelecido. Deve ser acessível e fazer com que o novo colaborador se sinta bem-vindo sendo o gestor o agente que precisará engajar a todos e garantir que cada um compreenda seu papel.

Durante os 90 dias do período de integração, os novos colaboradores irão interagir com um grande número de outras pessoas que também são recém-chegadas ao Grupo, compartilhando experiências e auxiliando uns aos outros. Isso é muito importante e ajudará no processo de construção da rede de contatos do novo integrante da equipe.

Conforme o sítio da intranet da instituição, o Programa Discovery abrange todas as empresas do Grupo HSBC Brasil e é obrigatório para todos colaboradores, porém os diretores possuem um programa de ambientação específico. O programa não abrange estagiários, aprendizes e terceirizados. Durante o período de integração, os novos colaboradores devem realizar uma série de atividades para se adaptar à empresa. Por isso, o Programa Discovery dispõe de e-Learnings, um Diário de Bordo e incentiva a conversa contínua entre novos colaboradores, colegas e gestores. É recomendado que os novos colaboradores completem o módulo de apresentação do Programa Discovery no primeiro dia. O objetivo é que eles possam ter uma visão geral de todo o programa e dos módulos de risco e história do HSBC já na primeira semana de trabalho.

Quadro 3. Tabela de Fases e Responsabilidades do Programa Discovery

Curso	Conteúdo	Duração	Quando concluir
Discovery Introdução	Aborda os desafios da integração de novos colaboradores e apresenta os vários	30 minutos	1º dia

	componentes do Programa Discovery. Tem o objetivo de ajudar os novos colaboradores a planejar e obter o melhor resultado possível de sua jornada de integração.		
Discovery Gestão de Riscos	Apresenta a filosofia e a postura do HSBC com relação aos diversos riscos aos quais o Banco está exposto, como risco de compliance, risco operacional, risco à reputação, risco de crédito, etc. O novo colaborador saberá o que o HSBC faz para mitigar esses riscos e como isso pode afetar seu trabalho.	30 minutos	1ª semana
Discovery História	Apresenta as origens do Banco e como os eventos ao longo da história do HSBC moldaram seus valores, sua marca, sua estratégia e sua abordagem em relação a riscos.	30 minutos	1ª semana
Discovery Marca	Apresenta os atributos da marca HSBC e mostra como ela é comunicada ao mundo. Trata, ainda, da forma como a marca reflete nos valores do HSBC e sobre sua relevância para os novos colaboradores.	30 minutos	2ª semana
Discovery Estrutura Corporativa	Apresenta os atributos da marca HSBC e mostra como ela é comunicada ao mundo. Trata, ainda, da forma como a marca reflete nos valores do HSBC e sobre sua relevância para os novos colaboradores.	30 minutos	3ª semana
Discovery Desempenho de Negócios	Apresenta os principais indicadores de desempenho do HSBC e explica qual é seu impacto no desempenho de negócios	30 minutos	4ª semana

	do HSBC e em nossa marca.		
Discovery Sustentabilidade	Apresenta o compromisso do HSBC com a sustentabilidade, como o banco trata as pessoas, comunidades, sociedade como um todo e o meio ambiente e como isso afeta a imagem da Empresa. Apresenta, ainda, algumas iniciativas do Banco nas áreas social, ambiental e de negócios sustentáveis.	30 minutos	5ª semana
Balance Scorecard — BSC	Apresenta a ferramenta BSC, esclarece de que forma ela é usada no banco e como afeta a vida dos colaboradores.	1 hora	1º mês
Compliance 2009	Aborda questões relacionadas aos riscos de compliance e à reputação e trata da responsabilidade de cada colaborador na prevenção desses riscos.	30 minutos	1º mês
Prevenção à Lavagem de Dinheiro 1	Apresenta os principais conceitos relacionados ao tema, capacita os colaboradores a identificar casos suspeitos de lavagem de dinheiro e mostra como agir nessas situações.	1 hora	1º mês
Prevenção à Lavagem de Dinheiro 3	Apresenta uma nova categoria de clientes especiais — PEP (Pessoas Expostas Politicamente).	1 hora	1º mês
Prevenção à Lavagem de Dinheiro 4	Apresenta os conceitos de CDD (Customer Due Diligence – Análise do Cliente), RBA (Risk Based Approach – Abordagem Baseada Em Riscos) e CTF (Combate ao Financiamento do Terrorismo).	10 minutos	1º mês
Riscos de	O curso traz informações sobre	1 hora	1º mês

Segurança da Informação I	classificação da informação, segurança em e-mails e uso seguro de redes sociais.		
Prevenção e Combate a Incêndios	Ensina como prevenir as principais causas de incêndios no ambiente de trabalho.	2 horas	2º mês
Guia Eletrônico Postura	Orienta na correção dos vícios posturais que costumam afetar a saúde e oferece uma sessão que apresenta posturas adequadas para diferentes atividades.	10 minutos	2º mês
Risco e Privacidade da Informação	Conscientizar os colaboradores da importância das informações com as quais se lida no dia a dia. Alertar para os riscos que corremos e ensinar como prevenir e evitar problemas.	30 minutos	2º mês
Gestão de Risco Operacional	O curso trata da importância da gestão do risco operacional em nosso dia-a-dia e mostra como se pode evitar/minimizar perdas decorrentes desse risco.	1 hora	3º mês
Plano de Continuidade dos Negócios	Abordar questões relacionadas à continuidade de negócios e conscientizar sobre a responsabilidade de cada um no processo.	30 minutos	3º mês

Fonte:(Em: <http://portal.br.hsbc/unidades/CA/normativos/prog_discovery_6.html> Acesso em 09/04/2013)

Conforme a página da intranet da organização, o Diário de Bordo é uma ferramenta online para ajudar o novo colaborador a refletir sobre o processo de integração ao HSBC, preparar-se para as reuniões com os gestores, para as atividades previstas e para registrar o aprendizado sobre a estrutura do HSBC, seus valores e stakeholders.

De acordo com os normativos da intranet do HSBC, o programa tem cinco fases bem definidas:

- Boas-vindas: entre as atividades programadas para o primeiro dia de trabalho estão uma reunião inicial com o gestor, apresentação do *buddy* e a entrega de um kit de boas-vindas.

- Conhecendo: na primeira semana, o suporte do gestor, a formação de redes de relacionamento e a sessão presencial de RH proporcionarão aos novos colaboradores o conhecimento, o contexto e segurança de que precisam para começar sua carreira no HSBC com o pé direito.

- Explorando: durante o primeiro mês, o colaborador deve ampliar a integração com a equipe e a compreensão do que significa fazer parte do HSBC. O feedback - principalmente do gestor - é uma constante em todo o processo.

- Construindo: no segundo mês, é hora de consolidar e comemorar a jornada até o momento. Entre as atividades previstas, está o evento Discovery - um encontro presencial que reunirá novos colaboradores de diferentes áreas.

- Concluindo: o terceiro mês marca o final do programa de integração. É o momento de consolidar o aprendizado e celebrar o caminho percorrido.

3. METODOLOGIA

O presente estudo utiliza-se de uma metodologia exploratória, de natureza descritiva qualitativa, pois de acordo com GIL (1999), a pesquisa descritiva é utilizada para descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis sendo a sua principal característica a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. O autor afirma também que este tipo de pesquisa pode ter como objetivo fazer o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população específica.

Neste artigo, foi utilizado o método observacional, pois apenas se observa a rotina da organização e não fazemos interferência para que algo ocorra, foi utilizado também e o método monográfico pois pode ser considerado representativo para casos semelhantes de ingresso de novos indivíduos em grandes instituições. Para Gil(1999), nem sempre um método exclusivo, pois normalmente se combinam dois ou mais métodos para conclusão do estudo, já que nem sempre um é suficiente para desenvolver a investigação científica.

Foi realizado como técnica o estudo de caso que para Gil (1999) é um estudo empírico exaustivo e bem detalhado de uma organização, de maneira a permitir seu conhecimento de forma ampla, podendo ser esse seu diferencial frente aos outros tipos de metodologias. E a combinação possível de diferentes técnicas de coletas de dados é uma característica valiosa, pois mantém o pesquisador atento à descoberta de várias novidades sendo necessário um caráter qualitativo.

Neste estudo, a amostra foi por acessibilidade que pode ser aplicada nesta pesquisa, pois trata-se de um estudo qualitativo, onde não é requerido um elevado nível de precisão. Foram selecionados 25 colaboradores do HSBC na localidade de Brasília, que representam o universo de 258 pertencentes ao quadro de colaboradores da Regional Brasília. Para Gil (1999), quando um pesquisador seleciona uma pequena parte de uma população, espera que ela represente essa população que pretende estudar, sendo necessário que sejam observados procedimentos bem definidos.

Para a coleta de dados foram utilizados dados primários e secundários. Fontes primárias são documentos originais, que não foram utilizados em outra

pesquisa, e os dados secundários são aqueles que se encontram à disposição como os livros, artigos científicos, internet, etc. (ANDRADE, 1993).

Nesta pesquisa, o método utilizado para obtenção de dados primários foi a observação participante natural. Técnica classificada por Gil(1999) como quando o pesquisador participa na vida da comunidade ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador faz parte do grupo ou comunidade, sendo possível então chegar ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo. Segundo o autor, a observação é o pilar fundamental para que seja realizada uma boa pesquisa. E é na fase de coleta de dados que o seu papel se torna mais evidente.

O fato de a pesquisadora pertencer ao Quadro de Colaboradores do HSBC facilitou a obtenção dos dados, especialmente daqueles para descrever o Programa Discovery, pois teve acesso ao normativo interno disponíveis na intranet da instituição. Cabe salientar, que foi necessário 1 (um) mês para obtenção dos dados.

Para lograr alcançar o objetivo desta pesquisa, participaram do estudo 25 bancários funcionários do HSBC formalmente empregados da Regional Brasília. Os participantes responderam 2 questionários, o primeiro composto por 15 perguntas fechadas por escrito relativos ao Programa Discovery e o segundo foi a Escala de Percepção de Saúde Organizacional (EPSaO), construída por Gomide Jr. e cols. (1999 apud Siqueira 2008). A EPSaO é composta por 27 perguntas porém foram utilizados somente os 20 itens referentes a integração de pessoas e equipes que possuem índice de precisão de 0,92 e foram respondidos conforme uma escala Likert de cinco pontos (1= Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente). Os questionários foram aplicados de forma individual, e os participantes tiveram dois dias para responder à pesquisa, porém responderam no seu local de trabalho.

Conforme Gil(1999) o questionário como a técnica de investigação é um conjunto de questões que ao serem aplicadas aos participantes possuem o objetivo de obter informações como crença, valores, interesses, temores, comportamento do presente ou do passado e na maioria das vezes, são aplicados para serem respondidos por escrito. A construção do questionário deve ser a tradução dos objetivos da pesquisa no formato de questões específicas, pois as respostas a essas

questões que devem descrever os elementos que serão descritos na pesquisa, assim sendo essa construção deve ser reconhecida como um procedimento técnico.

As questões fechadas segundo Gil(1999), como foram utilizadas na elaboração do questionário de pesquisa, devem ser dispostas em forma de lista, pois garante uma uniformidade nas respostas e podem ser processadas com facilidade. Porém é possível que não sejam incluídas todas as alternativas relevantes para o estudo.

A escala utilizada no segundo questionário foi a Likert. Para Gil (1999): “Escala social são instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível.” Podem ser apresentadas de diversas formas e o respondente deve assinalar uma série gradual de itens, escolhendo o que melhor se refere a sua percepção. É elaborada de forma simples e em caráter ordinal, não mensurando, portanto, o quanto aquele item é mais ou menos favorável.

Quanto a natureza da análise dos dados, foi utilizada a análise qualitativa. Para Gil(1999) as pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante são de natureza qualitativa. Não podendo ser definidas previamente ou seja não há fórmulas predefinidas para que sejam seguidas pelos pesquisadores. De tal modo, que esta análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a estar sujeita a capacidade e ao estilo do pesquisador.

A técnica utilizada para a análise dos dados, foi a interpretação dos dados, sendo esta fase seguinte à coleta de dados e não menos importante. São dois conceitos distintos mais que sempre se relacionam sendo difícil saber onde começa e onde termina cada etapa, fazendo uma junção entre os dados empíricos e a teoria de fato conforme Gil (1999).

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999, p. 168).

Conforme Siqueira(2008) a interpretação dos dados para aplicação da Escala de Percepção de Saúde Organizacional deve se considerar o valor do score

médio. Quanto maior for o score mais o colaborador percebe a característica especificada. No caso deste estudo é a integração de pessoas e equipes. Para médias fatoriais entre 1 e 2,9 o empregado não percebe esse item, para médias entre 3 e 3,9 o participante da pesquisa possui dúvidas quanto à presença daquele fator e para médias entre 4 e 5 tenderiam a indicar que o empregado percebe aquela característica enunciada.

Siqueira (2008, p.279) salienta que “para que sejam garantidas as propriedades da EPSaO, os aplicadores devem respeitar as suas características: número de fatores, itens, escala de respostas e instruções que foram submetidas a processo de validação.”

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Acesso ao Programa Discovery



Fonte: Elaborado pelo autor

Este item foi analisado com base na resposta das perguntas do questionário de pesquisa: “Como foi o processo de socialização pelo qual passou no HSBC?” e “Há quanto tempo trabalha no HSBC?”

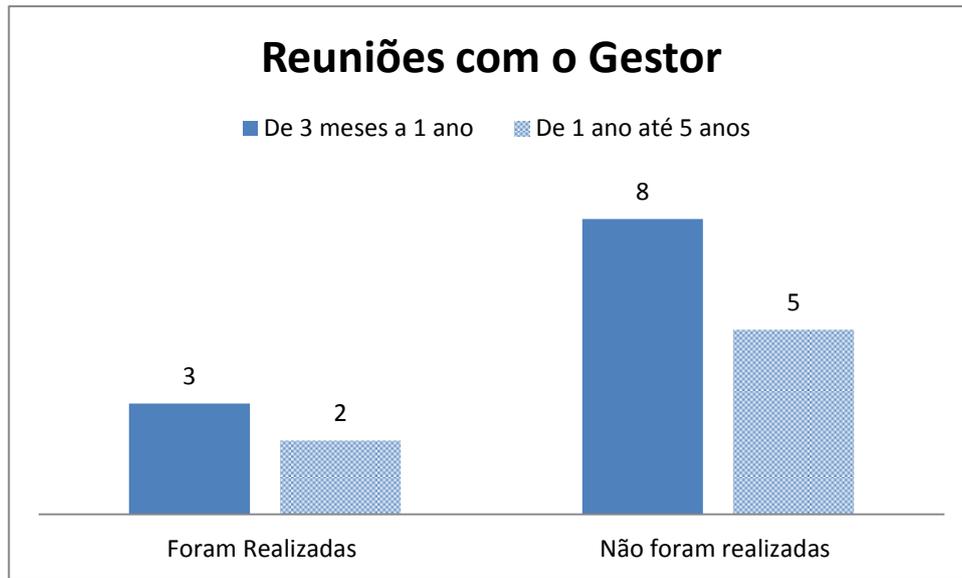
Dos colaboradores que possuíam entre 3 meses e 1 ano de contratação, em sua maioria fizeram o programa, porém foi constatado que 3 colaboradores não fizeram o que fere o princípio do programa que deveria abranger todos os colaboradores recém-admitidos.

Os colaboradores que possuíam entre 1 ano e 5 anos apenas um respondente não havia feito o programa.

Todos os colaboradores que possuíam acima de 5 anos de trabalho não participaram do programa Discovery e também não tiveram nenhum outro tipo de programa de socialização.

Dos 25 participantes da pesquisa, 7 não participaram do Programa Discovery.

4.2 Acompanhamento do Gestor com o novo colaborador

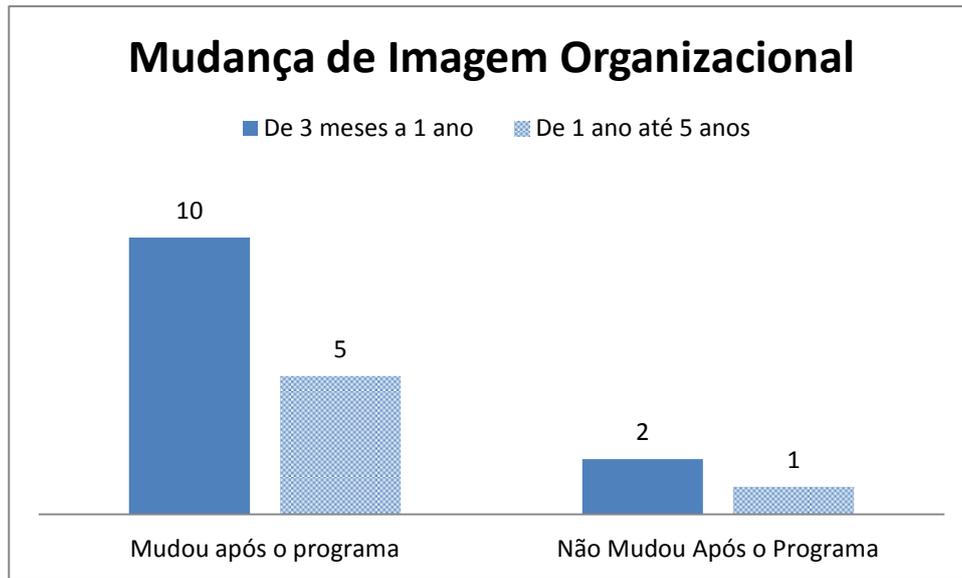


Fonte: Elaborado pelo autor

Este item foi analisado com base na resposta às perguntas do questionário de pesquisa: “Seu gestor fez acompanhamentos e reuniões periódicas após o seu ingresso para saber como estava sendo sua adaptação?” e “As fases do Programa Discovery foram bem explicadas pelo seu gestor?”.

O acompanhamento do gerente imediato demonstrou que pode ser frágil, pois 72,22% dos entrevistados que participaram do programa Discovery responderam no questionário que ele não fez reuniões periódicas e 61,11% responderam que ele não explicou todas as fases do programa.

4.3 Referente à Imagem da Instituição após o Programa

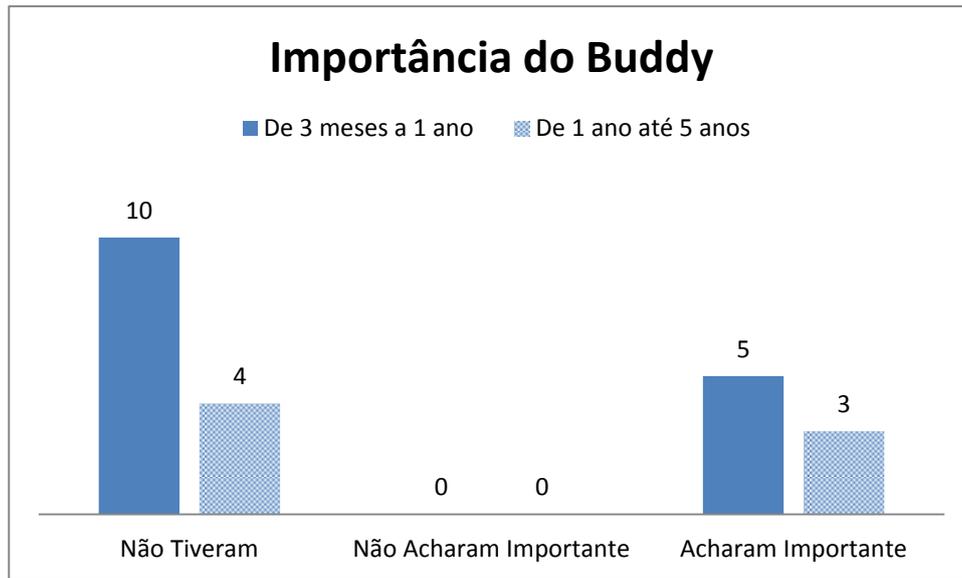


Fonte: Elaborado pelo autor

Este item foi analisado com base na resposta às perguntas do questionário de pesquisa: “A imagem que você tinha da instituição HSBC mudou após a realização do Programa Discovery?” e “Como foi o processo de ambientação e socialização pelo qual passou no HSBC?”.

Dos participantes que tiveram acesso ao programa, 88,33% responderam que a imagem da instituição mudou após participarem do programa e 77,78% responderam que acharam interessante o programa e ampliaram a visão sobre a organização.

4.4 Sobre a importância da figura do Buddy



Fonte: Elaborado pelo autor

Este item foi analisado com base na resposta às perguntas do questionário de pesquisa: "O Buddy foi importante pra você nessa fase de adaptação?"

Dos participantes da pesquisa que de fato realizaram o programa Discovery, a maioria (77,78%) não tiveram o *buddy*, mas as pessoas que tiveram este "colega" oficial (22,22%) para tirar suas dúvidas acharam sua figura importante, do que pode-se concluir que o programa está com algumas falhas de controle e que o *buddy* pode ser importante nesse processo.

4.5 Sobre sentimentos, expectativas e valores em relação a Instituição HSBC

Este item foi analisado com base na resposta às perguntas do questionário de pesquisa: “Você sente orgulho e satisfação em trabalhar no HSBC?”; “Você sente que contribui para a Organização?”; “Você conhece e adota os valores e cultura do HSBC , em suas atividades rotineiras de trabalho?”;e “Você acredita que estará trabalhando no HSBC nos próximos 5 anos?”

Chama a atenção que 96% dos participantes da pesquisa responderam que acreditam que estarão trabalhando no HSBC nos próximos 5 anos, isso demonstra confiança na organização em médio prazo.

Outro indicativo interessante é que, 100% dos participantes sentem orgulho e satisfação em trabalhar na instituição.

Apenas 2 participantes que participaram da pesquisa e do programa Discovery responderam que sentem que não contribuem para a organização

Todos os participantes marcaram que conhecem e trabalham conforme os valores e a cultura do HSBC.

4.6 Sobre qual sentimento o sentimento ao ingressar no HSBC?

Este item foi analisado com base na resposta das perguntas do questionário de pesquisa:

Dos participantes que participaram do programa 3 colaboradores responderam que se sentiram perdidos e 2 que se sentiram inseguros. Os demais marcaram que estavam confiantes prontos para produzir ou que foram muito bem acolhidos. Ou seja, mesmo participando do programa alguns colaboradores ainda não estavam 100% confiantes para desempenhar o seu papel no grupo.

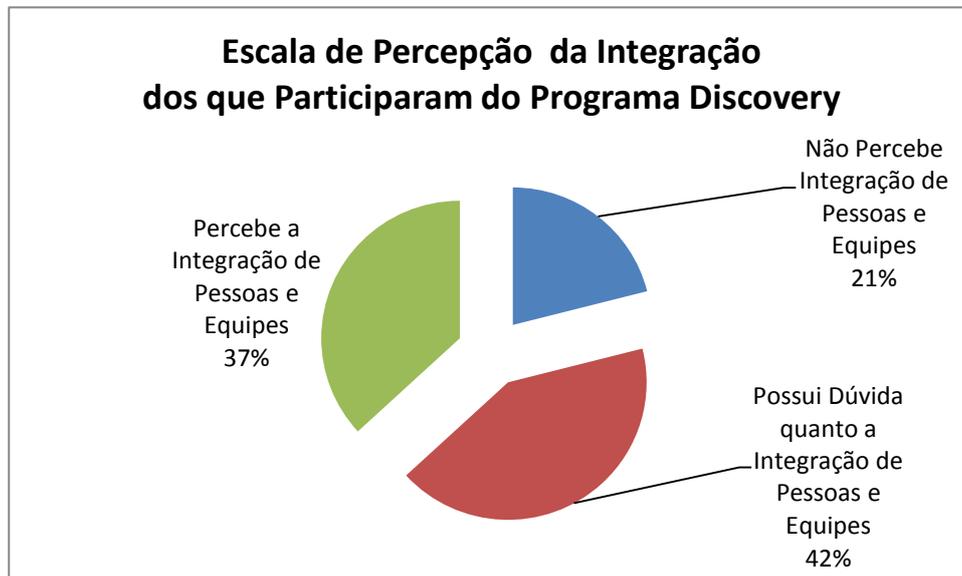
Os 7 participantes que não participantes que participaram do programa 3 colaboradores responderam que se sentiram perdidos e 2 que se sentiram inseguros. Os demais marcaram que estavam confiantes prontos para produzir ou que foram muito bem acolhidos. Ou seja, mesmo participando do programa alguns colaboradores ainda não estavam plenamente confiantes para desempenhar o seu papel no grupo.

4.7 Sobre como se sentiu a chegar na área específica de lotação do colaborador

Este item foi analisado com base na resposta à pergunta do questionário de pesquisa: “Como você se sentiu ao chegar na sua área?”

Dos participantes que participaram do programa 3 colaboradores responderam que se sentiram perdidos e 2 que se sentiram inseguros. Os demais marcaram que estavam confiantes prontos para produzir ou que foram muito bem acolhidos. Ou seja, mesmo participando do programa alguns colaboradores ainda não estavam 100% confiantes para desempenhar o seu papel no grupo.

4.8 Análise dos resultados obtidos pela Escala de Percepção de Saúde Organizacional de Gomide Jr.



Este item foi analisado com base às respostas das perguntas do segundo questionário de pesquisa:

Conforme a análise das médias fatoriais obtidas, pode-se observar que 42% estão em dúvida sobre a percepção do item integração de pessoas e equipes e 21% não percebem este item o que indica que, mesmo passando pelo Programa Discovery esses colaboradores ainda não estão sentindo que a Organização é um corpo único, que possui uma equipe integrada e que trabalha com objetivos em comum.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo foi alcançado, bem como os objetivos específicos. O programa Discovery demonstrou ser bem estruturado e possui etapas pré-estabelecidas pelo setor de Recursos Humanos do HSBC que constam inclusive no normativo interno da empresa desde antes da entrada do novo colaborador até o terceiro mês de trabalho.

Para Decenzo e Robbins (2001) o programa de socialização é uma ferramenta importante para a organização e pode moldar como ela deseja que seja o seu novo funcionário, torna-lo produtivo. Contudo, o presente estudo sinaliza vários desafios a serem observados. No caso do HSBC o programa é padronizado e todos os colaboradores deveriam passar por este programa, porém foi verificado que os colaboradores que possuíam mais de 5 anos de banco não passaram pelas fases do programa e também não tiveram nenhum tipo de programa de socialização, ou seja, não estão alinhados com os novos colaboradores. E dos 22 colaboradores que possuíam até 5 anos de empresa 18,18% não fizeram o programa, o que demonstra falta de controle por parte do gestor e por parte do RH da empresa, já que é um item obrigatório e deveria ser feito logo após o ingresso no banco.

A pergunta do problema de pesquisa também foi respondida e ao considerar à análise dos resultados pode-se verificar como vantagem que os respondentes que participaram do Programa Discovery acharam o programa interessante e que ampliou sua visão sobre a organização,

Pode-se observar que existiram falhas no programa na parte de sua operacionalização pois não foi seguido à risca e de por parte dos envolvidos faltou engajamento.

O gestor é uma figurante bem importante nesse processo de ambientação e socialização do novo colaborador, porém pode-se observar falta de engajamento dele em relação ao próprio programa. Para Robbins(2003), os gerentes podem utilizar a ferramenta da socialização para criar indivíduos que mantêm as tradições e a cultura já formada ou até mesmo no extremo oposto pessoas que criativas que não consideram nenhuma hábito organizacional como sagrado.

Como ponto de melhoria pode-se sugerir a busca de uma ferramenta de controle para acompanhamento dos novos colaboradores para que seja verificado se fizeram todo os e-learning's do programa Discovery e o consultor de RH

responsável por aquela área específica deveria fazer contato com o novo colaborador a fim de fazer algumas perguntas ou por meio de questionários fechados, ou até mesmo com entrevistas para que fossem pontuadas as falhas. Pois é um erro enviar o recém-admitido diretamente para sua rotina de trabalho, esperando que ele já produza de forma adequada e esperada pela organização. Outra sugestão é em relação aos colaboradores antigos, que deveria ser feito algum tipo de programa de reciclagem para que eles sempre se mantenham alinhados com a política do grupo. Nas pesquisas não foi encontrado nenhum tipo de trabalho realizado nesse sentido específico para este fim ou que seja vinculado ao programa Discovery na organização.

O setor de ARH da instituição poderia fazer algumas entrevistas com pessoas que foram *buddys*, e verificar o que eles acharam em poder ajudar outro colega nessa fase de início de suas atividades. Verificar se os buddies de fato fizeram seus treinamentos, além de fazer um controle melhor para verificar se todos os recém admitidos tiveram a oportunidade de ter um colega para ajudar no que era possível, pois todos os participantes que tiveram acesso à figura do buddy acharam que ela foi importante neste período. Esse fato é considerado pelos diversos autores como uma fase de muita incerteza e insegurança para todos que estão ingressando em uma nova cultura cheia de valores específicos pré-estabelecidos.

Para uma futura pesquisa, seria interessante aprofundar o tema e coletar novos dados a partir dos indicativos apresentados neste trabalho como por exemplo: Porque o gestor não está dando a atenção devida para as reuniões periódicas? Seria por falta apenas de fazer treinamentos, seria por motivos de falta apenas de controle por parte do ARH ou sua rotina de trabalho está muito exaustiva que não está dando a devida atenção para aquele novo colaborador?

O tempo escasso foi uma variável que limitou o atingimento dos objetivos da pesquisa. Outro limitador foi a aplicação dos questionários no local de trabalho que normalmente não é um ambiente tranquilo e confortável para realização das mesmas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, Atlas, 1993.
- CHANLAT, J-F. O indivíduo na organização - dimensões esquecidas volume I: São Paulo: Atlas, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DECENZO, David A; ROBBINS Stephen P. Administração de Recursos humanos. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.
- ENRIQUEZ, Eugene. Interioridade e Organizações. In: DAVEL, E.;VERGARA, S. C. (Eds.). Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- GIL, A .C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. A verdade sobre gerenciar pessoas. São Paulo: Pearson Education, 2003.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008
- SHINYASHIKI, G. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.) As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- VAN MAANEN, J. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Coord.) Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.
- Em:<<http://www.hsbc.com.br/1/2/portal/pt/pagina-inicial/hsbc-no-brasil>>. Acesso em 02/03/2013
- Em:http://portal.br.hsbc/unidades/CA/normativos/prog_discovery_1.html#Finalidade
Acesso em 07/03/2013
- Em:<http://portal.br.hsbc/unidades/CA/normativos/prog_discovery_2.html#Responsabilidade> Acesso em 05/04/2013
- Em:<http://portal.br.hsbc/unidades/CA/normativos/prog_discovery_6.html> Acesso em 09/04/2013
- Em:<http://portal.br.hsbc/unidades/CA/normativos/prog_discovery_2.html#Abrangencia>. Acesso em 09/04/2013

ANEXOS

ANEXO I

Questionário de Pesquisa

Este Questionário é para utilização em um Trabalho de Conclusão de Curso referente ao Programa Discovery de socialização e ambientação realizado no HSBC. Será unicamente utilizado para fins de análise acadêmica.

Há quanto tempo Trabalha no HSBC?

- Entre 3 meses e 1 ano
- Entre 1 ano e 5 anos
- Superior à 5 anos

Abaixo estão listadas 15 perguntas relativas ao Programa Discovery. Marque a opção que melhor representa sua resposta

1. As fases do Programa Discovery foram bem explicadas pelo seu gestor?

- sim não

2. Seu gestor fez acompanhamentos e reuniões periódicas após o seu ingresso para saber como estava sendo sua adaptação?

- sim não

3. A imagem que você tinha da instituição HSBC mudou após a realização do Programa Discovery?

- sim não

4. Você sente orgulho e satisfação em trabalhar no HSBC?

- sim não

5. Você sente que contribui para a Organização?

- sim não

6. Você conhece e adota os valores e cultura do HSBC , em suas atividades rotineiras de trabalho?

- sim não

7. Você acredita que estará trabalhando no HSBC nos próximos 5 anos?

- sim não

8. O Buddy foi importante pra você nessa fase de adaptação?

- sim não não tive Buddy

9. Como foi o processo de ambientação e socialização pelo qual passou no HSBC? Marque apenas uma opção.

- Não tive programa de socialização

- () Foi muito interessante, ampliou minha visão do que é de fato o HSBC
- () Excedeu minhas expectativas
- () O programa não abrangeu a área específica na qual fui lotado(a) e senti dificuldades

10. Como se sentiu ao chegar ao HSBC? Marque mais de uma opção caso deseje.

- () As atividades eram muito diferentes do que eu esperava
- () A rotina operacional era muito exaustiva e me surpreendeu
- () Só consegui atuar no que eu fui contratado(a) para fazer após muito tempo
- () Depois de sugerir várias mudanças, desisti e me acomodei
- () Encontrei exatamente o que esperava para um bancário
- () Conheci os diretores da minha área após muito tempo de trabalho
- () Senti que meu gestor não tinha preparo suficiente para exercer aquela função de liderança

- () Não tive surpresas, era exatamente o que imaginava
- () Meu ambiente físico de trabalho estava organizado para minha chegada
- () Meus colegas se comportaram como se eu fosse uma ameaça

11. Como você se sentiu ao chegar na sua área? Marque mais de uma opção caso desejado.

- () Confiante, pronto para produzir
- () Não fui bem aceito(a) pela minha equipe de trabalho
- () Inseguro
- () Muito bem acolhido(a)
- () Perdido(a), não sabia o que fazer

Abaixo estão listadas 20 frases relativas ao trabalho na sua empresa. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas anotando nos parênteses que antecedem cada frase aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

- 1 –Discordo Totalmente
- 2 –Discordo
- 3 –Nem discordo e nem concordo
- 4 –Concordo
- 5 –Concordo Totalmente

Na empresa onde trabalho:

1. () as pessoas conhecem os objetivos que a organização pretende alcançar.
2. () as pessoas trabalham unidas para que a organização alcance seus objetivos
3. () pode-se falar sobre os problemas percebidos diretamente com as pessoas envolvidas
4. () as pessoas têm acesso às informações necessárias para tomar decisões relativas ao trabalho.
5. () as ações são planejadas em equipe
6. () há cooperação de pessoas na execução dos trabalhos
7. () procura-se a solução dos problemas de modo que todas as pessoas possam opinar
8. () as necessidades individuais são levadas em consideração quando é preciso diagnosticar problemas organizacionais
9. () a competição entre equipes é feita de maneira honesta
10. () as pessoas procuram, espontaneamente, ajudar seus colegas por meio de sugestões
11. () as pessoas procuram, espontaneamente, ajudar seus colegas por meio de ações concretas
12. () quando há crises, as pessoas se reúnem para trabalhar
13. () as pessoas tem respeito pelas outras
14. () as pessoas encaram seus trabalhos como algo importante.
15. () as pessoas encaram seus trabalhos como algo prazeroso.
16. () as pessoas confiam umas nas outras
17. () há um sentimento geral de liberdade
18. () as pessoas sabem o que é importante para a organização
19. () as pessoas aceitam críticas construtivas aos seus desempenhos no trabalho
20. () as pessoas procuram ajudar seus colegas que tenham mau desempenho no trabalho.