



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CHAPECÓ

**Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica
de Pessoas**

DAIANE BIASIO

ROSANE APARECIDA PAZINATTO BRUNES DE CAMARGO

**PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO PARA OS NOVOS COLABORADORES DA
EMPRESA SUPERMERCADO PASSARELA CENTER LTDA.**

Concórdia (SC)

2012

DAIANE BIASIO
ROSANE APARECIDA PAZINATTO BRUNES DE CAMARGO

**PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO PARA OS NOVOS COLABORADORES DA
EMPRESA SUPERMERCADO PASSARELA CENTER LTDA.**

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Nádia Grezzana Mascelani

Concórdia (SC)

2012

DAIANE BIASIO
ROSANE APARECIDA PAZINATTO BRUNES DE CAMARGO

**PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO PARA OS NOVOS COLABORADORES DA
EMPRESA SUPERMERCADO PASSARELA CENTER LTDA.**

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Nádia Grezzana Mascelani

Nádia Grezzana Mascelani (Orientadora) – Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó

Rógis Juarez Bernardy – Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó

Concórdia (SC)

2012

DECLARAÇÃO

A empresa PASSARELA CENTER LTDA., representada neste documento pelo (a) Sr.(a). Diclei de Fátima Zimmermann Simioni, Sócia-Proprietária, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Projeto Integrador intitulado “Proposta de Integração para os novos colaboradores da empresa Supermercado Passarela Ltda.”, realizado pelos alunos (as) Daiane Biasio e Rosane Aparecida Pazinato Brunet de Camargo, do curso de Pós-graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas, do SENAC, com o objetivo de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Concórdia - SC, 30 de julho de 2012.

Diclei de Fátima Zimmermann Simioni – Sócia Proprietária
Passarela Center Ltda.

TERMO DE COMPROMISSO

Os alunos Daiane Biasio e Rosane Aparecida Pazinato Brunet de Camargo, abaixo assinados, do curso de Pós-graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas, do SENAC, no período de março de 2011 a agosto de 2012, declaram que o conteúdo do Projeto Integrador intitulado, “Proposta de integração para os novos colaboradores da empresa Supermercado Passarela Center Ltda.”, é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Concórdia - SC, 30 de julho de 2012.

Daiane Biasio

Rosane Aparecida Pazinato Brunet de Camargo

Dedicamos esta conquista aos nossos familiares pelo apoio em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, por ter nos permitido concluir mais uma etapa em nossas vidas, dando-nos força, coragem em todos os momentos.

Aos familiares pelo apoio e compreensão nos dias de ausência.

A nossa orientadora Nádya Grezzana Mascelani, colegas e professores que nos apoiaram e a todos que de uma forma ou outra vieram a contribuir para que alcançássemos o nosso propósito.

Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,
Muda-se o ser, muda-se a confiança,
Todo o mundo é composto de mudança,
Tomando sempre novas qualidades.

Luis de Camões

RESUMO

A integração de funcionários é a forma de repassar ao novo colaborador todas as informações que este necessita para que possa desempenhar bem sua função e ter conhecimento sobre como a empresa funciona de modo geral, desde normas e benefícios, história, missão e visão da empresa, organograma, horários, entre outras informações que se fazem necessárias para torná-lo apto a exercer melhor suas atividades. O objetivo geral deste trabalho é propor um processo de integração de funcionários a ser implantado na empresa Supermercado Passarela Center Ltda, de forma a melhorar a manutenção do novo funcionário, para que ele se sinta como parte da organização e busque aprender e se aprimorar juntamente a ela. Desta forma, com base na pesquisa bibliográfica realizada, foi possível compreender que a partir do momento em que o funcionário estiver integrado, as suas decisões, atitudes e comportamento serão mais corretamente direcionados, fazendo com que os processos dos quais os mesmos venham a participar se tornem mais eficientes. O principal tema do trabalho é a própria integração de funcionários, passando por cultura organizacional, clima organizacional, níveis hierárquicos, recrutamento e seleção, processos organizacionais, normas, benefícios e técnicas de integração. Para obter as informações necessárias para análise do processo foi aplicado um questionário com 14 questões, sendo a população total originária dos funcionários da empresa. Além das respostas obtidas com o questionário, para dar mais sustentação à pesquisa, foram utilizadas diversas referências bibliográficas de autores da área de Recursos Humanos, os quais têm muitas informações pertinentes ao trabalho, como por exemplo, Idalberto Chiavenato e Gary Dessler. Através da análise das respostas obtidas com este questionário e das referências bibliográficas utilizadas, foi possível identificar a real necessidade da proposição de um programa de integração composto por uma palestra, um manual e a apresentação a todos os setores da organização e a todos os colegas de trabalho.

Palavras-chave: Integração. Funcionário. Processo. Organização.

ABSTRACT

The integration of officials is how to pass the new employee all the information it needs to discharge its function well and have knowledge about how business works in general, since rules and benefits, history, mission and vision of the company, chart, schedules and other information that are necessary to make it better able to exercise their activities. The aim of this paper is to propose a process of integration of appropriate staff to be deployed in the company Catwalk Center Supermarket Ltd, in order to improve the maintenance of the new employee, so they feel themselves as part of the organization and seek to learn and improve along with it. Thus based on the literature search was performed can understand that from the time the employee is integrated into their decisions, attitudes and behavior will be more properly directed, making the processes of which they will become more involved efficient. The main theme of the work itself is the integration of employees through organizational culture, organizational climate, hierarchy levels, recruitment and selection, organizational processes, standards, benefits and integration techniques. To obtain the information necessary for analysis of the process was a questionnaire with 14 questions, with a total population of the original employees. In addition to responses to the questionnaire, to give more support to the survey were used several references to authors in the field of Human Resources, which have lots of information pertaining to the work, such as Idalberto Chiavenato and Gary Dessler. Through the analysis of the responses to this questionnaire and the references used were possible to identify the real need of the program and to propose an integration program consists of a lecture, a presentation manual and all parts of the organization and all co-workers.

Key-words: Integration. Employee. Process. Organization.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade	43
Gráfico 2 - Sexo	44
Gráfico 3 – Tempo de empresa	45
Gráfico 4 – Receptividade.....	46
Gráfico 5 – Manual	47
Gráfico 6 – Primeiro dia	48
Gráfico 7 – Normas.....	49
Gráfico 8 – Benefícios.....	50
Gráfico 9 – Atividades.....	51
Gráfico 10 – Falhas.....	52
Gráfico 11 – Prejuízos	53
Gráfico 12 – Níveis hierárquicos	54
Gráfico 13 – Pontos importantes	55
Gráfico 14 – Sugestões.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do tema e problema	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Gestão estratégica de pessoas	16
2.2 Treinamento e desenvolvimento	21
2.3 Integração de funcionários	26
2.3.1 Cultura e clima organizacional.....	28
2.3.2 Níveis hierárquicos	30
2.3.3 Recrutamento e seleção	31
2.3.4 Processos organizacionais	32
2.3.5 Normas	32
2.3.6 Benefícios	33
2.4 Técnicas de integração	34
3 METODOLOGIA	38
3.1 Caracterização da pesquisa	38
3.2 Procedimentos de coleta de dados	38
3.3 Análise dos dados	39
4 DESENVOLVIMENTO	40
4.1 Diagnóstico da empresa	40
4.2 Resultados e análise	42
4.3 Proposta de implantação de programa de integração	56
4.3.1 Definição do programa de integração	58
5 CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE	72

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema e problema

Um novo colaborador quando inserido no ambiente de trabalho, faz dever da empresa integrá-lo na organização e apresentar ao mesmo toda a cultura da empresa, as normas a serem seguidas, evidenciar as funções que compõem cada departamento, incluindo os demais funcionários, e desta forma suas próprias atribuições. Mas sabe-se que nem sempre isso ocorre, pois a maioria das empresas simplesmente contrata funcionários e os coloca diretamente em seus postos de trabalho sem lhes passar outras informações, acarretando em problemas nas empresas.

Com a existência apenas de empresas pequenas e familiares, antigamente havia pouca rotatividade, e não havia necessidade de uma integração formal entre os funcionários. Assim a partir do momento em que os funcionários passam pela fase de socialização eles se tornam mais bem informados e, conseqüentemente, mais familiarizados com as pessoas e com os processos dos quais farão parte.

No momento em que a empresa se torna mais preocupada com a adaptação do funcionário, este passa então a ter sua auto-estima mais elevada e com isso haverá uma maior credibilidade na organização.

Desta forma, independentemente da área de atuação, é importante e necessário ressaltar que a integração de uma pessoa deverá acontecer, pois caso contrário o desempenho deste colaborador não será tão proveitoso em curto prazo.

Na equipe de trabalho deve haver sintonia entre os membros, pois criando vínculos harmoniosos, havendo parcerias e entendimento as definições das ações que serão desempenhadas estas serão necessárias para o crescimento da empresa, e com isso terão maior satisfação no ambiente interno da empresa, resultando também em um ótimo desempenho na visão dos clientes.

Um processo de integração bem elaborado e executado é uma ferramenta muito importante em uma empresa, pois afeta direta ou indiretamente todos os resultados desta.

Diante disso, um processo de integração é simples e essencial para o colaborador que irá ingressar na empresa com muitas expectativas a serem

realizadas, mas deve-se ser aplicado a cada ingresso de um novo colaborador para que assim a empresa não tenha rotatividade de seu pessoal, atraso em seu desempenho e possa focar seu crescimento e seus resultados.

O Supermercado Passarela Center Ltda. localizado no município de Concórdia - SC é uma empresa que se dedica ao ramo do comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância em produtos alimentícios. Foi fundado em 02/04/1990 e, ao longo dos anos vem crescendo, ampliando instalações e aumentando sua área de atuação e abrangência.

Os colaboradores do Supermercado Passarela necessitam estar em sintonia com as mudanças e com as novas atuações da organização, tendo como foco o cumprimento da sua missão organizacional. Desta forma, este trabalho teve como propósito questionar: “Como apresentar uma proposta de integração para os novos colaboradores da empresa Supermercado Passarela, de forma que haja melhor entendimento entre as equipes, melhor desempenho e harmonia no ambiente de trabalho?”.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Propor um programa de integração da empresa Supermercado Passarela Center Ltda.

1.2.2 Objetivos específicos

- Avaliar de que forma que são recebidos os funcionários atualmente na empresa;
- Aplicar pesquisa para avaliar a opinião dos funcionários sobre o processo de recebimento;
- Desenvolver um programa de integração e apresentá-lo aos funcionários e aos sócios administradores da empresa.

1.3 Justificativa

Justifica-se a realização deste estudo como forma de aprofundar o conhecimento acadêmico e também a tradução deste para a vida prática, na medida em que haverá o benefício da aplicação dos conhecimentos teóricos em uma empresa do ramo supermercadista.

Com o passar do tempo e o crescimento das empresas, nem todas as organizações se deram conta de que era necessária uma mudança nesse aspecto, e continuaram a focar somente os resultados e os lucros. Com esse pensamento os administradores deixam de lado a preocupação com seus funcionários, não levando em conta que um recém chegado precisa ser socializado com seus colegas e com as rotinas da empresa, caso contrário, por falta de informações, não terão um bom desempenho e não haverá total comprometimento com as atividades organizacionais.

Tendo em vista esta constatação, as empresas devem preparar seus colaboradores para a execução adequada das diversas tarefas do seu cargo, proporcionando oportunidades para o seu crescimento profissional; assim também devem se preocupar com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, a fim de que cada um possa mobilizar suas melhores habilidades e competências na execução de suas atividades, tanto no seu atual cargo como em outras funções mais complexas.

Chiavenato (2004, p.81) cita que o comportamento do funcionário será determinado principalmente pelo tratamento que recebe da organização onde está inserido.

O comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. Por isso, reagem e respondem a seu ambiente, seja no trabalho seja fora da organização. As pessoas podem tanto resistir como colaborar com as políticas e os procedimentos da organização, dependendo das estratégias de liderança adotadas por algum supervisor. De modo geral, o comportamento nas organizações é determinado tanto pelas práticas organizacionais como pelo comportamento pró-ativo (orientado para objetivos pessoais) dos participantes da organização (CHIAVENATO, 2004, p.81).

Realizando mudanças na atitude das pessoas acaba-se criando um clima satisfatório para a realização das funções delegadas, aumentando a motivação, e

tornando os colaboradores mais receptivos e comprometidos com os seus resultados e os resultados da organização.

A decisão e a escolha da empresa foram encorajadas pelos conhecimentos adquiridos no curso que a dupla está concluindo e também em função de que um membro da dupla é colaborador da organização.

É lamentável que grande parte dos administradores ainda não tenha noção da importância e das vantagens de uma integração bem realizada em suas organizações. É pelo fato de existir essa lacuna em muitas empresas, que este trabalho visa encontrar estratégias adequadas para uma integração bem sucedida, baseando-se na empresa escolhida.

Entre os principais motivos desta pesquisa, estão o de fazer com que todos dentro da empresa Passarela Center conheçam a Missão e os Valores da empresa, para com isso buscar uma melhoria no ambiente de trabalho, principalmente no desenvolvimento de equipes, fidelizando o colaborador e melhorando o atendimento ao cliente, através da proposta de treinamento e processo de integração.

Para que se obtenha êxito no trabalho em equipe é de fundamental importância que a organização estimule seus colaboradores a desenvolverem suas habilidades de relacionamento interpessoal, objetivando compreender e conviver melhor com os outros.

A pesquisa se justifica uma vez que a maioria dos colaboradores não tem conhecimento da missão e dos valores da empresa e é preciso desenvolver a equipe, torná-la cada vez mais eficaz e dedicada ao trabalho que desempenha, sendo que através da realização do treinamento cada área da empresa e cada cargo terão capacitação e aprendizado para poder desenvolver suas funções.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Gestão estratégica de pessoas

Conforme Chiavenato (1999), com a globalização da economia e o mundo cada vez mais competitivo, a tendência que se nota nas organizações bem sucedidas não é mais de administrar recursos humanos, nem mais administrar as pessoas, mas, sobretudo administrar com as pessoas, sendo esse processo chamado “Gestão de Pessoas”.

Para Chiavenato (2003, p. 184) “a administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal”.

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. (CHIAVENATO, 2004, p. 5).

“Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional” (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

Os modelos antigos de gestão de pessoas tornaram-se inadequados e ultrapassados às necessidades atuais da administração e, principalmente dos administrados, já que estes são percebidos como parceiros da organização e não meramente como custo e fator de produção como outrora.

A gestão estratégica de pessoas evolui assim de um modelo tradicional de atuação para um modelo estratégico de comprometimento e parcerias.

Chiavenato (1999) coloca a Gestão de Pessoas como uma evolução do conceito de Administração de Recursos Humanos, pois segundo o mesmo a área de RH passou por três etapas distintas, cujas abordagens se encontram de acordo com os padrões de cada época e também às necessidades das organizações, sendo que a primeira denominada “relações industriais”, foi introduzida na época da industrialização clássica onde se mantinha os departamentos de pessoal com

atividades extremamente operacionais burocráticas e as pessoas eram consideradas “apêndices das máquinas”, sendo assim denominadas mão-de-obra. A segunda, “recursos humanos”, termo usado na industrialização neoclássica tinha além das tarefas operacionais burocráticas, um incremento das funções como prestadores de serviços, que cuidavam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação remuneração, higiene, segurança no trabalho, relações sindicais entre outras. E, por fim a terceira, na era da informação, tem-se denominado a atual “gestão de pessoas”, onde dos departamentos de RH, surgem às equipes – “team work” – que proporcionam consultoria interna e as pessoas passam a ser consideradas parceiras da organização, que acabam por assimilar os objetivos da organização como seus.

Gestão de pessoas é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Assim, todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento. (CHIAVENATO, 2005, p. 9).

A realidade atual exige que cada administrador - seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor – deve estar apto a desempenhar as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar (CHIAVENATO, 2005, p. 13).

Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais (salários, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidades de carreira, segurança no cargo etc.) as organizações, do mesmo modo, têm necessidades (capital, edifícios, equipamentos, potencial humano), lucratividade, oportunidades de mercado etc.) Dentre as necessidades organizacionais sobressai-se a necessidade de elemento humano, recurso indispensável e inestimável. (CHIAVENATO, 2004, p. 120).

Chiavenato (2004) cita seis processos de gestão de pessoas, todos esses bastante relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente, são estes:

- Processos de Agregar Pessoas: é usada para abranger novas pessoas a equipe;
- Processos de Aplicar Pessoas: processos utilizados para orientar e acompanhar o desempenho das pessoas em uma determinada ação;

- Processos de Recompensar Pessoas: são processos usados para incentivar a equipe a atender suas necessidades, as recompensas incluem benefícios e remunerações;
- Processos de Desenvolver Pessoas: processos utilizados para capacitar e desenvolver a capacidade pessoal, esse processo conta treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- Processos de Manter Pessoas: é usado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o bom desempenho de suas funções;
- Processos de Monitorar Pessoas: são os processos usados para acompanhar as atividades de cada pessoa e verificar seus resultados.

Comenta Dutra (2002, p. 67-68), que a gestão de pessoas pode ser definida como “um processo estruturado de interação das pessoas, as quais mantêm algum tipo de relação de trabalho com a empresa, entre si e com a organização e/ou negócio de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento”.

A Gestão de Pessoas é formada por organização e pessoas, uma esta ligada na outra não existe uma organização sem pessoas e do mesmo modo não há pessoas sem organização, obviamente o ser humano necessita de um norte alguém que oriente e aponte uma direção, administrar não somente faz isso, mas organizam todo um grupo, fazendo com que cada um desempenhe seu papel, suas atividades sem ferir a ordem de como se deve realizar um objetivo.

Para os autores Dutra (2001) e Fischer (2001), o conceito de gestão de pessoas é uma nova terminologia utilizada pelos que estudam e praticam a gestão de RH nas organizações.

Ainda Fischer (2001) compreende o modelo de gestão de pessoas como um conjunto constituído por políticas, práticas, padrões de ações e instrumentos, utilizados pelas organizações para produzir e direcionar comportamentos no ambiente de trabalho.

(...) a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas. A conciliação de expectativas está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa. À empresa cabe o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes (DUTRA, 2002, p.16-17).

“As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios” (DUTRA, 2002, p. 126).

O autor ainda comenta que as empresas tratam as pessoas como um insumo que precisa ser administrado e que, mesmo com as grandes evoluções tecnológicas, a tônica da Gestão de Pessoas ainda é o controle sobre os indivíduos. Entretanto, esse autor enfatiza que algumas mudanças no contexto externo estão impulsionando as empresas a revisarem seu modo de gerir pessoas, pois agregam novas formas de organização do trabalho, mais flexíveis e ágeis, que demandam pessoas em processo de constante adaptação, comprometidas, atualizadas com as tendências do mercado e em um processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento (DUTRA, 2002).

Segundo Fisher e Albuquerque (2001), os desafios estratégicos de quem gerenciam e direcionam pessoas dentro de uma organização estão vinculados a estas premissas:

- Atrair, capacitar e reter talentos;
- Gerir competências;
- Gerir conhecimento;
- Formar novo perfil do profissional demandado pelo setor;
- Gerir novas relações trabalhistas;
- Manter motivação/clima organizacional;
- Desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência;
- Ser reconhecido como contributivo para o negócio;
- Ser reconhecido como estratégico;
- Conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade;
- Proporcionar qualidade de vida no trabalho;
- Descentralizar gestão de pessoas.

Dutra (2002) salienta que as pessoas mudam o conjunto de expectativas em relação às organizações e ao seu trabalho e esse novo quadro contextual pressiona as organizações a buscar novas formas de Gestão de Pessoas baseadas na aprendizagem da organização e das pessoas, na reciprocidade, na clareza de visão por parte das organizações e das pessoas, dentre outras.

E caracteriza a Gestão de Pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. (DUTRA, 2002, p. 17).

Segundo Dutra (2002), no momento em que a organização pensa nas pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento.

Já no enfoque de Gil (2001), a gestão dos recursos humanos pressupunha a existência de subsistemas interdependentes (seleção, treinamento, cargos e salários, avaliação de desempenho, e outros). Estes se comunicavam entre si, e criavam uma dinâmica interna própria ao sistema, o que implicava na concepção da organização como um sistema maior que tem na administração de recursos humanos um subsistema.

Com isso o autor refere que transformações socioeconômicas mundiais de globalização da economia, desenvolvimento tecnológico, evolução das comunicações e competitividade, dentre outras, fizeram com que as organizações passassem a focar o trabalhador, não mais como uma força produtiva, mas sim como uma pessoa na sua totalidade. Assim sendo, as pessoas tornaram-se, para as organizações, parceiras em seu desenvolvimento e crescimento, para garantir sua sobrevivência e competitividade frente ao novo cenário socioeconômico mundial.

Desta forma, Gil (2001, p. 17) ainda descreve que o conceito de gestão de pessoas é “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

O mesmo autor discorre ainda que a gestão de pessoas deverá preparar-se para mudanças, a fim de adotar um caráter mais consultivo e preventivo, voltado à ação estratégica, além de buscar parcerias e atuar na direção da mudança cultural. Essa mudança deve levar a área a estabelecer-se em estruturas mais enxutas que atuam na direção dos negócios da organização sob a orientação de planejamento de longo prazo, o que exigirá que os profissionais de gestão de pessoas assumam novas responsabilidades (GIL, 2001).

A área de Gestão de Pessoas desempenha uma função estratégica nas organizações. A gestão estratégica de pessoas destaca-se como requisito para alinhar as pessoas à estratégia da organização. Todavia, às vezes essa importância

não é devidamente observada pelos profissionais que nela atuam (BOSQUETTI; ALBURQUEQUE, 2005).

A fase estratégica da gestão de pessoas teve seu início no meio da década de 1980, foi marcada pela colocação dos primeiros programas de planejamento estratégico ligados ao planejamento estratégico central das organizações. Nesse período o Gerente de Recursos Humanos foi reconhecido por diversas organizações como diretoria, em nível estratégico, e não mais como um funcionário de terceiro escalão. (VISCAINO; ESTORK, 2004).

Desta forma compreende-se que atualmente para manterem-se no mercado as organizações, devem adaptar-se ao contexto socioeconômico, buscando ferramentas de gestão de pessoas, onde contribuí para o desempenho organizacional.

2.2 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento é o “processo de preparar pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho”. (CARVALHO, 1999, p.125). O próprio autor acrescenta que como passar do tempo, além da preocupação básica com as tarefas operacionais, é necessário se preocupar com princípios técnicos, comportamentais e morais relacionados como cargo.

Na visão de Flippo (1970) citado por Malvezzi (1999), o treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia de um empregado para o desempenho de um determinado cargo ou trabalho. Em outras palavras, treinar significa ensinar o funcionário a desenvolver suas atividades, desde um profissional que vai aprender a utilizar o software da empresa, até um vendedor que aprende técnicas de abordagem dos clientes, nos dois casos há treinamento.

Dessa maneira, o treinamento é um processo educacional de curto prazo, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos relativos ao trabalho, atitudes diante dos aspectos da organização e desenvolvem habilidades e competências em função dos objetivos definidos (CHIAVENATTO, 2006).

Segundo França (2011) quando uma necessidade de treinamento é detectada em determinado setor, normalmente ela vem seguida de uma “enxurrada” de formulários em que se pede aos gerentes e supervisores que analisem e identifiquem as necessidades de treinamento de seu quadro de pessoas.

França (2010, p. 88) interpretou que o treinamento “é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Os treinamentos também têm o objetivo de provocar mudanças no colaborador, para que ele trabalhe de acordo com os princípios da empresa. Sendo assim, normalmente, o conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudanças de comportamento (CHIAVENATO, 2006):

- A transmissão de informações: Onde é apresentado o conteúdo sobre a realização do trabalho na empresa, das normas e regulamentos.
- O Desenvolvimento das habilidades: O Objetivo básico são as tarefas e operações desenvolvidas, dando ensinamento do manuseio de equipamentos como, por exemplo, uma operadora de caixa.
- O Desenvolvimento ou modificação de atitudes: Mudar as atitudes negativas, para atitudes mais favoráveis, por exemplo, treinar técnicas de vendas para colaboradores desmotivados.
- O Desenvolvimento de conceitos: Elevar as idéias e filosofias pra que sejam utilizados na a prática administrativa, tendo como resultado um planejamento á longo prazo.

Sendo assim, as empresas podem realizar um treinamento visando modificar apenas um tipo de comportamento, ou então, combinar dois ou mais tipos, como a transmissão de informações e a modificação de atitudes, dependendo do objetivo que ela pretende alcançar.

A grande maioria dos funcionários precisa de algum tipo de treinamento para manter um bom desempenho ou ajustar-se às novas exigências do trabalho (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2003). Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento deve ser utilizado como uma ferramenta estratégica para atingir os objetivos organizacionais e das pessoas.

Para Carvalho (2000), o treinamento visa preparar o funcionário para assumir novas responsabilidades, melhorar seu desempenho e manter sua competência face às mudanças de conhecimento e tecnologia.

Pensando de uma maneira ampla, o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas organizacionais, orientando os programas de

treinamento de acordo com elas. Sendo assim, surge o conceito de abordagem sistêmica do treinamento (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2003), visando integrar suas práticas com a estratégia de atuação da empresa. Já que, cada vez mais existem evidências de que os investimentos em treinamento e desenvolvimento estão associados a aumentos de lucratividade e produtividade em longo prazo (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Dentre os principais objetivos do treinamento, Chiavenato (2006) destaca os seguintes: preparar o pessoal para a execução de tarefas, através da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades; proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal; mudar atitudes, visando criar um clima satisfatório entre os trabalhadores, motivá-los e torna-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Independentemente do tipo do programa de treinamento utilizado, é muito importante definir claramente o que se pretende atingir com ele, ou seja, quais são seus objetivos. Se não tivermos objetivos bem definidos, não conseguiremos desenvolver um bom processo de treinamento, e muito menos avaliá-lo.

Um dos fatores mais importante do treinamento é o conhecimento das etapas que compõe esse processo é muito mais complexo do que se imagina e envolve a realização de quatro etapas, que são:

- Levantamento das necessidades de treinamento: Bohlander, Snell e Shermann (2003) argumentam que o levantamento das necessidades de treinamento deve ser realizado em três níveis englobam a análise da empresa como um todo a análise das tarefas e a análise das pessoas.
- Programa de treinamento: De acordo com Chiavenato (2006), deve englobar os seguintes itens: o que treinar quem deve aprender, quando deve ser ensinado, onde deve ser ensinado, como se deve ensinar e quem devem ensinar.
- Implementação do programa de treinamento: É na implementação do programa de treinamento que a relação instrutor e aprendiz se torna essencial, pois estão em contato constantemente. O aprendiz é toda a pessoa situada em qualquer nível hierárquico da empresa que necessita aprender ou aperfeiçoar-se em alguma atividade/trabalho. O instrutor também ocupa qualquer posição hierárquica na empresa e é experiente ou especializado em alguma atividade, de maneira que esteja apto a transmitir certos conhecimentos, ou também pode ser um profissional contratado especificamente para conduzir o treinamento.

- Avaliação dos resultados de treinamento: Avaliação da eficiência do programa de treinamento é uma etapa de extrema importância; pois determina até que ponto ele produziu modificações desejadas no comportamento dos empregados e verifica se os resultados apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

O treinamento possibilita segundo Carvalho (2000), a adaptação do trabalhador em sua área de atuação, fazendo com que este desenvolva suas tarefas com mais confiança, pois estará realizando-as com responsabilidade e conhecimento, além de se sentir mais integrado com a filosofia da empresa.

“Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS, 2001, p. 145).

Entre os objetivos do treinamento, o autor cita dois importantes objetivos: os objetivos específicos – são os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades. Os objetivos específicos devem ser realizados em treinamentos claros e precisos de acordo com a necessidade estabelecida.

Ainda Marras (2001, p. 161), comenta sobre alguns dados que poderão servir como avaliação do resultado do treinamento:

Aumento da produtividade; Melhorias na qualidade dos resultados; Redução dos custos (retrabalhos, etc.); Otimização da eficiência; Otimização da eficácia; Modificação percebida das atitudes e comportamentos; Elevação do saber (conhecimento, conscientização); Aumento das habilidades; Redução do índice de acidentes; Melhoria do clima organizacional; Aumento da motivação pessoal; Redução do absenteísmo.

Todo o treinamento deverá resultar na eficiência e eficácia de um planejamento elaborado e bem ministrado, para que todas as pessoas que estão sendo treinadas venham aplicar o que aprenderam e desta forma os objetivos da empresa sejam alcançados.

As organizações vêm sofrendo alterações significativas quanto a gestão do Potencial Humano, e conseqüentemente entendemos que sofrerão alterações acentuadas nos próximos milênios. Entre elas, destaca-se a

forma de agir como facilitadora na preparação das pessoas, ensinando-as a extrair o máximo da educação e do treinamento, como mecanismos de alavancagem de resultados (KANAANE; ORTIGOSO, 2001, p. 63).

Segundo Kanaane e Ortigoso (2001, p. 63) “na agenda desse novo colaborador, deverão fazer parte, além de realidades como missão, objetivos estratégicos, metas, idéias, reconhecimento e resultados, valores, como confiança, integridade, persistência, humildade, credibilidade, justiça e responsabilidade mútuos, cada vez mais requisitados para construção, implementação e desenvolvimento sustentado no processo de gestão do conhecimento”.

A educação e o treinamento são molas propulsoras para gerenciar conhecimentos, pois permite que os funcionários estejam preparados para as mudanças do ambiente empresarial, por isso o diferencial: Treinamento.

Investir em aprendizado onde possa ser aplicado de imediato nas atividades operacionais e desta forma levar o colaborador ao crescimento pessoal e profissional, é o que as organizações estão desempenhando cada vez mais, pois devem compreender que o treinamento objetiva as melhorias de desempenho de seus colaboradores.

Segundo França (2011, p. 88), “há diferenças entre treinamento e desenvolvimento”. Essa diferença é importante na medida em que é necessário considerar os diferentes níveis de aprendizado para capacitar o ser humano para trabalhar.

França (2011, p. 105) cita a diferença entre treinamento e desenvolvimento, onde “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimentos é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”. O desenvolvimento inclui além do treinamento a carreira e outras experiências.

2.3 Integração de funcionários

A partir do momento em que um novo funcionário é inserido em uma organização é necessário que o mesmo passe por um processo de integração para socializá-lo com a empresa.

De acordo com Chiavenato (2004), o processo de socialização consiste desde o processo seletivo, conteúdo do cargo, supervisor como tutor, grupo de trabalho e programa de integração.

Integrar as pessoas as organizações é tão importante quanto todas as outras ações desenvolvidas na gestão de pessoas, pois possibilita que o funcionário recém chegado possa conhecer a organização como um todo e ao começar a exercer sua função dentro da empresa possa conhecer todos os procedimentos, normas e cultura da organização.

Na mesma linha, segundo Gil (2001), integração refere-se ao processo educacional em curto prazo que amplia a capacidade do indivíduo para exercer suas atividades relacionadas ao cargo a ser ocupado na empresa.

São os trabalhadores de uma organização que formam sua estrutura. Portanto, o desafio das empresas na atualidade é formar e integrar uma boa equipe de trabalho com conhecimento, capacidade e habilidades específicas para cumprirem as tarefas exigidas e para pensarem estrategicamente sobre os destinos da organização. (BASSANI; NIKITIUK; QUELHAS, 2003).

A integração permite que todas as carências ou falta de conhecimentos sobre os serviços realizados na organização sejam sanados.

Esse processo será essencial para a permanência do colaborador na organização após o tempo de experiência, pois é através dele que o funcionário eliminará suas inseguranças e se sentirá importante no ambiente em que está sendo inserido, pois se entende que o indivíduo socializado é o sujeito ou o personagem principal desse processo.

Por esse motivo, a organização muitas vezes é vista pelo novo funcionário como um lugar caótico, onde ordens são impostas, e há muita competição entre as pessoas, gerando um elevado nível de incertezas. É para mudar esse pensamento nos indivíduos que se faz necessário que os mesmos conheçam as normas, os costumes, a cultura, os processos e todas as informações possíveis sobre a organização. Através desses conhecimentos o funcionário passará a assumir e

absorver, juntamente com a empresa, o alcance dos objetivos e metas traçados. Ao mesmo tempo em que o indivíduo apropria-se dos costumes e valores sociais da organização, por estar convivendo com vários grupos sociais, ele também desenvolve sua própria personalidade. Dentro desse processo devem-se considerar as emoções e os sentimentos do indivíduo como fatores primordiais para o desenvolvimento e as mudanças do mesmo dentro da organização.

“[...] as pessoas agem com base no que percebem, e uma vez que sua percepção sofre interferência de experiências afetivas e medos inconscientes, as ações daí decorrentes sempre serão enviesadas e passíveis de distorções”. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 217).

Pessoas emocionalmente inteligentes são aptas a resolver problemas e melhor se adaptar a situações diversas. Segundo Goleman (1995) citado por Zanelli, Borges-Andrade; Bastos (2004, p. 223), existem cinco categorias de habilidades interdependentes como integrantes da inteligência emocional:

- Empatia: compreender os sentimentos dos outros;
- Sociabilidade: iniciar e preservar relacionamentos;
- Automotivação: persistência, força e entusiasmo para a vida;
- Autocontrole: controlar e agir com cautela diante de situações frustrantes;
- Autoconsciência: refletir e analisar os próprios sentimentos.

“Se juntarmos o ambiente propício, os fatores que levam ao bem estar e as habilidades da inteligência emocional com um eficiente processo de socialização, obteremos êxito no que diz respeito ao sucesso tanto da empresa, quanto do colaborador” (GOLEMAN (1995) citado por ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 223).

É com esse processo de socialização, que tem como principal objetivo inserir o indivíduo em um novo ambiente, que o funcionário irá aprender de que forma alguns sentimentos podem ser expressos ou inibidos. A socialização se faz cada vez mais freqüente, pois as empresas de hoje já começam a ter uma nova forma de lidar com seus colaboradores, reconhecendo a sua importância e entendendo que suas emoções e sentimentos também precisam ser levados em conta.

Dá-se o nome de socialização organizacional à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. A socialização organizacional é o modo pelo qual a organização procura marcar no novo participante a

maneira de ele pensar e agir de acordo com os ditames da organização. O novo participante deve renunciar a um certo grau de liberdade de ação para poder ingressar na organização e seguir seus preceitos internos, pois deve concordar em obedecer a um horário de trabalho, desempenhar uma determinada atividade, seguir a orientação de seu gerente imediato, atender a regras e regulamentos internos, etc. A organização procura induzir a adaptação do comportamento do indivíduo às suas expectativas e necessidades. (CHIAVENATO, 2004, p. 173 e 174).

Conforme citado acima a integração organizacional é o processo pelo qual o indivíduo aprende valores, normas de comportamentos esperados, que permitem a ele participar como membro de uma organização. A integração serve também como um processo de homogeneização.

Desta forma, o processo de integração ou socialização transmite ao novo funcionário todas as informações necessárias para que o mesmo conheça tudo que for preciso sobre a organização e para que possa desempenhar satisfatoriamente seu trabalho. O processo busca uma comunicação objetiva e clara entre o funcionário e a empresa.

Dentre estes conceitos pode-se citar alguns fatores que irão colaborar muito com o desenvolvimento do funcionário, se o mesmo conseguir entendê-los e se adaptar a eles. Dentre os quais se cita: a cultura organizacional, clima organizacional, níveis hierárquicos, recrutamento e seleção, processos organizacionais, normas e benefícios.

2.3.1 Cultura e clima organizacional

Para Chiavenato (2004, p. 74), “o clima organizacional está intimamente relacionado como grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros o clima motivacional eleva-se e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc.”.

“Uma cultura forte pode envolver os empregados em um senso comum da missão e reforçar bons hábitos de trabalho para bem atender aos clientes e manter elevada produtividade”. (CHIAVENATO, 2004, p. 168 e 169).

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que

distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização (CHIAVENATO, 2004, p. 165).

Ainda para o autor “a cultura organizacional ou cultura corporativa, é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”. (CHIAVENATO, 2004, p.164).

De acordo com Marras (2001), os componentes da cultura são:

- Valores: crenças e conceitos que estabelece os padrões de comportamento;
- Ritos: o que é praticado no dia a dia, celebrações, iniciação;
- Mitos: interpretação de fatos não-concretos.
- Tabus: orienta os comportamentos e atitudes, principalmente no que diz respeito às questões de proibições.

Nos dias atuais é preciso que as empresas tenham uma cultura flexível para acomodar as diferenças entre os funcionários. Sendo flexível, a cultura irá impulsionar a organização, levando à mesma a alcançar o sucesso desejado. Caso contrário, com uma cultura rígida, haverá uma estagnação no desenvolvimento da empresa. Da mesma forma a cultura interfere no processo de integração, sendo flexível irá tornar o processo mais acolhedor para o colaborador.

Para um funcionário realmente conhecer a cultura organizacional da empresa em que está sendo inserido e adaptar-se a ela é essencial que seja feito o processo de integração adequado, de modo que o mesmo sinta-se uma peça chave para o desenvolvimento da organização e ao alcance dos objetivos, sendo que desta forma devemos compreender o clima organizacional da empresa, este que é definido por vários autores.

Clima é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e a conseqüente reação a esta percepção. (SORIO, s.d)

Diante de um mundo em constantes transformações, e com a concorrência cada dia mais feroz, a conquista de melhores índices está baseada na construção

de um perfil de colaboradores felizes, envolvidos, motivados e participantes. Pesquisas comprovam que o índice de produtividade pode chegar a 60% de aproveitamento nas empresas em que os profissionais são motivados, se comparado a míseros 8% para uma equipe desmotivada (DIAS, 2007).

De acordo com Silva (2004, p. 425), o clima organizacional se constitui na “atmosfera psicológica, resultante dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas empresariais refletidas nos relacionamentos interpessoais”.

Sendo a organização um verdadeiro universo de diferentes interesses, não existirá uma só empresa em que todas as pessoas que dela participem tenham conceitos e valores uniformes. Não é correto acreditar que todos, dentro da organização, frente às suas políticas, normas e costumes, interpretem e reajam da mesma maneira mediante os acontecimentos da vida profissional e pessoal.

O mesmo acontece quando se trata do processo de integração, aonde a diversidade de pensamento já existente irá se tornar ainda maior com a inclusão do novo indivíduo. Porém esta diversidade, quando bem trabalhada pelos superiores, pode se unificar quando se trata do alcance dos objetivos da empresa.

2.3.2 Níveis Hierárquicos

De acordo com Bateman e Snell (1998), as organizações podem ser divididas em três níveis: estratégico, tático e operacional, de acordo com o tipo de trabalho que é desenvolvido por cada nível.

- Nível estratégico: é o nível mais alto da organização, onde são elaboradas as estratégias e tomadas as decisões adequadas para o desenvolvimento dos processos;
- Nível tático: é o nível intermediário, assessora o nível estratégico e coordena e orienta as ações do nível operacional;
- Nível operacional: é o nível mais baixo da organização, onde são executados os procedimentos elaborados pelos níveis superiores.

O levantamento de necessidades envolve um diagnóstico de problemas a serem sanados em três níveis: pessoas, operações e tarefas (CHIAVENATO, 2002).

No momento da integração o novo colaborador deve conhecer os níveis hierárquicos da empresa onde está sendo inserido, sabendo que deverá respeitá-los, pois será submetido a realizar as tarefas mediante as ordens dos superiores.

Além desses fatores, existem certas ferramentas e informações que devem ser entendidas pelo colaborador, para que este saiba como encará-las como segue

2.3.3 Recrutamento e seleção

Segundo Chiavenato (2004), recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher. As principais necessidades para iniciar-se o processo de recrutamento são a alta rotatividade na organização, quando é feito um aumento no quadro de funcionários (planejado ou circunstancial) e devido a promoções.

Ainda para Chiavenato (2002, p. 197), recrutamento “é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Assim é possível observar como este processo é importante, pois esta vinculada aos planos de crescimento e desenvolvimento da empresa.

O mesmo autor cita, ao propor o recrutamento, que a empresa tem como perspectiva um crescimento ou reordenação presente em suas atividades, necessitando dessa forma captar novos candidatos que poderão auxiliar no alcance de seus objetivos. Um meio de recrutamento é o recrutamento externo, é quando surge uma determinada vaga dentro da organização.

Conforme Pontes (2004, p. 98) “o recrutamento pode ser interno ou externo”. Cada um desses tipos de recrutamento possuem vantagens e desvantagens, e devem ser utilizados segundo as necessidades de cada organização.

Chiavenato (2004, p. 130) afirma que “o processo seletivo funciona como uma espécie de filtro que permite apenas que as pessoas com características desejadas pela organização ingressem na mesma”.

As vantagens da entrevista durante o processo seletivo são o contato face a face e interação com o candidato, este é focalizado como pessoa humana e permite avaliar como este se comporta e suas reações. As desvantagens são que por ser uma técnica subjetiva, pode haver forte margem de erro e variação, nem sempre o candidato se sai bem, dificulta a comparação de vários candidatos entre si, exige treinamento do entrevistador e

conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas. (CHIAVENATO, 2004, p. 142)

Desta forma, após uma seleção é preciso realizar um processo de integração, para que os selecionados possam adquirir os conhecimentos e habilidades necessários para um bom desempenho no cargo. O funcionário contratado deve ser devidamente apresentado à organização para conhecer sua cultura, procedimentos e normas, de modo a reduzir as possibilidades de frustrações ocorridas em função do seu processo inicial de envolvimento.

2.3.4 Processos organizacionais

Segundo Davenport (1994, p. 6-7), “um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado”. “Um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e *inputs e outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação.”

Para um processo ser executado de maneira eficiente é preciso que seja bem planejado e executado com precisão para assim atender as necessidades e desejos dos clientes da maneira mais rápida e com a maior qualidade possível. As informações básicas sobre a forma de execução dos processos devem ser transmitidas ao novo funcionário no momento da integração, para que este tenha pelo menos uma breve noção do que cabe à sua função e da importância de uma eficiente execução do processo.

2.3.5 Normas

São padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se enquadram. A norma é um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta seu lado bom ou ruim. Podem estar explícitas ou implícitas nas regras de convivência. São denominadas como todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo. Assim a norma é o comportamento através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas (OLIVEIRA; CAMPELLO, s.d).

O colaborador irá se adaptar às muitas normas da empresa com o passar do tempo, mas as normas primordiais da organização devem ser repassadas no momento da integração, para que não ocorram problemas decorrentes de ações do novo colaborador devido à falta de informações.

2.3.6 Benefícios

As empresas devem conhecer as necessidades de seus colaboradores, para que desta forma venha dispor de benefícios, sentindo-se motivado e apto para desenvolver suas funções com motivação.

Chiavenato (2004, p. 314-315) cita que;

benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte da remuneração pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, etc. (...) Na verdade, os benefícios além do seu aspecto pecuniário ou financeiro servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos, (...). Os benefícios sociais estão intimamente relacionados como aspectos da responsabilidade social da organização.

No momento da integração é de suma importância que o colaborador seja informado sobre os benefícios dos quais fará uso. Sabendo do que poderá usufruir, o indivíduo se motivará ainda mais, pois terá percepção de que a empresa se importa com o bem estar de seus integrantes e não terá falsas expectativas com o que a empresa não irá lhe oferecer.

Marras (2000, p.137) define benefícios como: “[...] conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

Diante das colocações acima citadas compreende-se que o colaborador que tiver conhecimento de todos os conceitos e que de forma adequada souber usufruí-los, poderá ter uma melhor adaptação e um maior aproveitamento em seu processo de integração.

Além de conhecer os fatores e ferramentas que fazem parte da organização, o indivíduo precisa aprender a lidar com alguns pressupostos básicos que estarão presentes no momento da integração. Chotguis (2009) cita os seguintes pressupostos:

- A necessidade de saber: o indivíduo tem necessidade de saber por que precisa aprender algo e quais benefícios terá, para só então se dispor a aprender;
- Auto-conceito do aprendiz: os colaboradores tendem a ser responsáveis por suas decisões. Querem ser vistos como capazes de escolher seu próprio caminho e resistem quando os outros impõem seus desejos a eles;
- O papel das experiências dos aprendizes: quanto mais experiências tiverem, mais qualidade terá no desempenho de sua função;
- Prontos para aprender: os indivíduos devem estar prontos para aprender tudo o que for necessário para capacitar-se e resolver com eficiência as situações com as quais se depararem;
- Orientação para a aprendizagem: os colaboradores devem estar orientados na sua aprendizagem, centrados na resolução dos problemas e na execução das tarefas;
- Motivação: o indivíduo estará motivado quando estiver satisfeito com sua função e tiver qualidade de vida no trabalho, pois o trabalho satisfaz o desejo humano de ser um membro produtivo da sociedade e de ter um objetivo na vida.

Esses pressupostos irão dirigir o comportamento do colaborador no momento em que passar pelo programa de integração.

2.4 Técnicas de integração

Segundo Lacombe (2005), a integração consiste em informar o novo empregado os objetivos, as políticas os benefícios, as normas, as praticas, os horários de trabalho da empresa e as demais informações sobre o seu funcionamento e regras.

Segundo Van Maanen (1996), há sete pares de estratégias de socialização que são empregadas pelas empresas, que não são mutuamente exclusivas e que, na prática, estão combinadas de diversas formas. As descrições a seguir baseiam-se todas nas contribuições do estudo deste autor.

- Estratégias formais e informais: no processo formal existe uma preparação do funcionário para a ocupação do cargo específico. Existem critérios pré-estabelecidos que são seguidos com todos os novos funcionários. São elaborados programas com tempo e conteúdo padronizados. Quanto mais formal a integração, mais

especificado é o papel que vai desempenhar e mais tensão haverá. Nem sempre o que se aprende no processo formal é aplicado no desenrolar da atividade, pois existem situações diferenciadas onde cada uma deve ser avaliada de forma independente para que se possa agir da forma adequada. Já o processo informal acontece no dia a dia, depois que o indivíduo já está atuando em sua atividade específica, quando já está no interior das redes sociais e deve negociar por si próprio dentro de uma situação. No processo informal não existe um programa de integração padrão. Nesse tipo de integração o colaborador, ao chegar na organização, recebe as informações extremamente básicas sobre o seu novo cargo e é imediatamente colocado na posição em que irá atuar. E assim, irá aprender na prática, dia após dia, os tramites de sua função. E com o passar do tempo, através de novas situações irá se adequar aos costumes, normas e procedimentos da organização.

- Estratégias individuais e coletivas: nos processos coletivos um grupo de novatos é formado e eles passam por experiências idênticas, conseqüentemente gerando resultados similares. Quando a socialização é feita em grupos os membros passam a ter um pensamento coletivo de estarem em busca dos mesmos objetivos. Como o grupo divide os problemas, vários membros vão buscar possíveis soluções e as relatam para dar suporte ao grupo, entrando assim em um consenso e encontrando soluções em menos tempo. Quando a socialização é feita individualmente se gasta mais tempo e dinheiro e as mudanças são isoladas. Com isso torna-se mais demorada a busca por soluções, pois o pensamento passa a ser individual.

- Estratégias sequenciais e não sequenciais: o processo seqüencial acontece de forma padronizada, onde o indivíduo deve passar por todas as etapas necessárias para se chegar a uma determinada função. Existindo uma seqüência o funcionário pode estar mais bem preparado para situações que ocorrerem naquela função. O não seqüencial permite que se transite de uma função para outra sem a necessidade de uma seqüência padronizada no crescimento das funções. Um processo seqüencial é importante para que o processo de aprendizagem seja facilitado, mas por outro lado deve-se analisar a pessoa que está passando pelo processo para que não haja falhas, certificando-se de que o indivíduo realmente está preparado para atingir o próximo nível.

- Estratégias fixas e variáveis: a socialização fixa proporciona um conhecimento claro ao novo funcionário do tempo que precisará ficar em determinada função antes

de transitar para outra. Já na socialização variável o indivíduo desconhece o tempo que levará para mudar de cargo, podendo gerar situações de ansiedade e frustração, pois desconhecem o momento em que serão remanejados.

- Estratégias por competição ou por concurso: no processo por competição os novos funcionários são divididos em grupos e em diferentes programas, causando assim concorrência entre os mesmos, pois cada um deve demonstrar o que tem de melhor quando comparado aos outros. Quando o funcionário ganha, ele apenas passa para a próxima etapa, mas quando perde não terá uma segunda chance para demonstrar suas habilidades. Esse processo gera grande individualidade e pouco apoio entre os membros do grupo. Quando o processo é por concurso existe certa cooperação entre os indivíduos. Nele somente o desempenho do funcionário poderá levá-lo ao crescimento. Esse processo gera nos indivíduos perseverança, iniciativa e dedicação para um trabalho bem realizado.

- Estratégias em série e isoladas: a estratégia em série acontece quando se prepara o novato para assumir funções similares. Esse processo acaba sendo uma garantia de que a empresa não irá mudar com o passar do tempo. Na estratégia isolada a socialização do funcionário é baseada somente em sua iniciativa e não possui um padrão a ser seguido. Ela tem um risco elevado, mas também estimula a criatividade dos novos funcionários.

- Estratégias por investidura e despojamento: na investidura o novato é bem vindo da forma como ele é, pelo fato de que se leva em conta a viabilidade e a utilidade das características pessoais que já faziam parte de seus valores antes de ingressar na organização. Van Maanen (1996, p. 59) ressalta que “as estratégias de despojamento, no lugar das estratégias de investiduras, provavelmente produzem resultados similares entre os novatos”. A empresa ganha com isso, pois não precisará moldar os funcionários. Em contrapartida, no despojamento procura-se destruir no funcionário as crenças que já possui para introduzir no mesmo somente o que interessa para a empresa.

Essas estratégias representam um papel muito poderoso influenciando a concepção do indivíduo sobre o seu papel no trabalho. Elas podem ser utilizadas separadamente ou combinadas de forma a buscar o melhor resultado, sempre visando o bem estar do funcionário no seu novo ambiente.

Independente das estratégias que são utilizadas, a integração para ser bem sucedida deve alcançar quatro objetivos principais: o novo funcionário deve sentir-se

bem vindo; deve compreender a empresa como um todo; deve saber tudo que se espera dele tanto no trabalho, como no seu comportamento; e deve conhecer a cultura da empresa.

Além disso, segundo Chao, O'Leary-Kelley, Wolf, Klein e Gardner (1994), o processo de integração pode ser identificado em seis dimensões: a proficiência de desempenho (extensão na qual os indivíduos dominam suas tarefas), a familiaridade ou o domínio da linguagem (termos técnicos e linguagem informal), a integração com as pessoas (satisfação nas relações com os membros da organização), a incorporação dos objetivos e valores da organização, o sucesso em ter informações sobre a estrutura de poder da organização e o conhecimento da história da organização (conhecer suas tradições, costumes, mitos e rituais transmitidos pelo "saber cultural").

O treinamento será muito mais proveitoso se o colaborador tiver absorvido de forma satisfatória tudo o que lhe foi repassado durante o processo de integração.

A missão do treinamento pode ser descrita como uma atividade que visa: ambientar os novos funcionários; fornecer aos mesmos novos conhecimentos; desenvolver comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho e, atualmente vem tendo a sua maior missão que é de conscientizar os funcionários da importância de se auto-desenvolver e de buscar o aperfeiçoamento contínuo. Ao se treinar um empregado, este pode se sentir prestigiado perante sua empresa, pois desta forma ela demonstra sua preocupação em capacitar bem seus profissionais, dando-lhe a oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Com tudo isso, se percebe a grande importância da realização de um processo de integração bem elaborado, pois só assim a empresa conseguirá atrair e manter funcionários conhecedores de seus direitos e obrigações, que relacionem os objetivos da empresa com seus objetivos de vida. E é também através deste processo bem sucedido que o colaborador se sentirá bem vindo, sabendo o quanto sua função é importante para o alcance das metas e, conseqüentemente, terá motivação e vontade de permanecer na empresa, desempenhando sua função sempre da melhor forma possível.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Segundo o objetivo geral, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Segundo Ruaro (2004, p. 24), a pesquisa exploratória “é um estudo que tem como finalidade buscar maiores informações sobre determinado assunto”. Já para Vergara (2000), a pesquisa descritiva apresenta as peculiaridades de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo sua natureza.

Este estudo foi realizado através de uma pesquisa exploratória, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema tendo em vista torná-lo explícito ou construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Deste modo, o presente estudo explorou os meios de integração utilizados na empresa Supermercado Passarela Center Ltda., analisando as informações através dos dados obtidos.

Com relação aos métodos, a pesquisa foi realizada por meio de levantamento, pois foi elaborada uma pesquisa de coleta de dados, utilizando-se de um questionário.

Para Gil (2009, p.57) “os levantamentos tornam-se muito mais adequados para estudos descritivos que explicativos”. São inapropriados para o aprofundamento dos aspectos psicológicos e psicossociais mais complexos, porem muito eficazes para problemas menos delicados como preferência eleitoral, comportamento do consumidor. É muito útil para o estudo de opiniões e atitudes, porem pouco indicados No estudo de problemas referentes e estruturas sociais complexas.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

Quanto à coleta de dados, a pesquisa foi feita através de pesquisas bibliográficas e de levantamento por meio de um questionário. A coleta de dados se deu através de dados primários, visto que os dados referentes ao assunto em

questão não existem na organização, pelo fato da mesma não possuir um programa de integração padronizado e nunca ter buscado informações sobre o assunto para possível implementação do programa.

A pesquisa bibliográfica é uma das formas mais comuns de coleta de dados à disposição do pesquisador.

Uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através de conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos. Esse levantamento deverá envolver procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classes, concessionárias de serviços públicos, etc. (MATTAR, 2001, p. 20).

A pesquisa utilizou o levantamento, por meio de um questionário, como instrumento de coleta, buscando através desta metodologia levantar os dados necessários para a análise e montagem dos objetivos da pesquisa, conforme modelo em Apêndice.

Questionário é o veículo de pesquisa que utiliza impressos preparados para receber um levantamento, os quais foram previamente elaborados e dispostos na melhor seqüência, na forma mais agradável para facilitar o preenchimento e devolução. (LABES, 1998, p.15).

As vantagens do uso de questionários são: utilizam-se poucas pessoas para ser executado e proporcionam economia de custo, tempo, viagens, com obtenção de uma amostra maior e não sofre influência de um entrevistador. A população desta pesquisa foi constituída por todos os funcionários da empresa Supermercado Passarela Center Ltda.

3.3 Análise dos dados

Análise dos dados deu-se através de questionário (com perguntas abertas e fechadas) que fora aplicada aos colaboradores a fim de obter os dados necessários para o levantamento dos mesmos. Os dados levantados foram analisados quantitativamente através de gráficos, elaborados com base nas respostas obtidas, verificando assim as falhas no processo e as possíveis correções implantadas na nova metodologia que foi sugerida na pesquisa.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Diagnóstico da empresa

A empresa Passarela Center Ltda., é uma empresa que se dedica ao ramo do comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância em produtos alimentícios. O supermercado foi fundado em 02/04/1990, constituindo-se assim a sociedade por quotas de responsabilidade limitada, sendo seus sócios fundadores: Daniel Simioni, Helena Berta, Ronaldo Simioni e Diclei Simioni, dirigida e administrada pela família, com um pequeno mercado localizado na cidade de Concórdia - SC. Ao longo dos anos veio crescendo ampliando instalações, e aumentando a sua área de atuação e abrangência.

No ano de março de 2000, a empresa ampliou sua área de atuação abrindo uma loja com 2.750 m², situada a Rua Orestes Farina nº. 50, Centro, hoje com um total de área de 2.800 m² de terreno e aproximadamente 1.200 m² de loja, com estacionamento próprio, hoje com 82 funcionários e com um faturamento anual de aproximadamente R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais).

Em 29 de março de 2007, com objetivos de abrir novos horizontes comerciais, inaugurou sua filial de número 01 na cidade de Herval d'Oeste - SC, com uma área total de 2.900 m² de terreno, sendo 1.400 m² de área de loja e o restante de 1500 m² com área para estacionamento próprio, hoje com 92 funcionários e com um faturamento anual de aproximadamente R\$ 35.000.000,00 (trinta e cinco milhões de reais).

Em 2008, com objetivo de melhorar a sua logística entre as lojas, criou-se uma Central de Distribuição, inicialmente em forma de locação de imóvel e hoje com imóvel próprio o qual pertence ao grupo econômico; com área de mais ou menos 900 m², com 03 funcionários e dois caminhões para abastecimentos às lojas comerciais.

Em 2009 a empresa incorporou um mercado de porte médio localizado em bairro estratégico da cidade de Concórdia - SC, com área de loja de 350 m², hoje com 15 funcionários e um faturamento anual de aproximadamente R\$ 5.400.000,00 (cinco milhões e quatrocentos mil reais).

A empresa Passarela Center Ltda., pertence à família Simioni, tradicionalmente radicada na cidade de Concórdia. Atua também no ramo de transportes rodoviários de cargas frigoríficas desde 1.993 através da empresa R.M. Simioni Transportes Ltda., que atua em todo o território nacional com uma frota de vinte e quatro caminhões, com um capital de mais ou menos R\$ 8.000.000,00 (oito milhões de reais) e um endividamento de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), com faturamento anual de aproximadamente R\$ 8.400.000,00 (Oito milhões e quatrocentos mil reais), gerando atualmente 27 empregos diretos.

A empresa possui o setor de Recursos Humanos, onde trabalham duas funcionárias, que fazem desde o trabalho de recrutamento, seleção, integração e toda a parte de departamento de pessoal, como cartão ponto e folha de pagamento. Existe uma empresa terceirizada que faz o trabalho de segurança no trabalho, a mesma consulta os novos funcionário e refaz os periódicos anualmente. Feito isso, o gestor acompanha o novo funcionário para visitação da organização e posteriormente é inserido ao seu setor.

Existe um projeto para os Cargos e salários, onde depois de implantado irá melhorar o nível de motivação, pois o colaborador terá um estímulo a mais pensando em uma possível promoção. Suas atividades são as contratações de novos funcionários, gastos mensais do colaborador, vales, consultas periódicas, uniformes, horas extras, alteração de cargos e salários. A empresa possui também o recrutamento interno, o qual o colaborador é treinado e quando abre uma vaga em outro setor o mesmo é elevado de cargo, dando a ele uma oportunidade de crescimento e tendo assim também uma motivação.

Missão: O Supermercado Passarela Center Ltda., tem como missão vender pelo preço justo e constituir-se na melhor alternativa do mercado varejista. Primar pela satisfação dos clientes, proporcionando a eles uma relação de parceria e integração, de maneira coerente, através dos processos de compra, aproximando-os dos produtos de sua preferência, de forma agradável e econômica; estabelecer parcerias com os fornecedores, investir no desenvolvimento dos colaboradores e atuar em conjunto com a sociedade na busca do bem comum.

Visão revela a busca em ser referência no segmento supermercadista do Oeste Catarinense e ser uma organização presente no coração das pessoas.

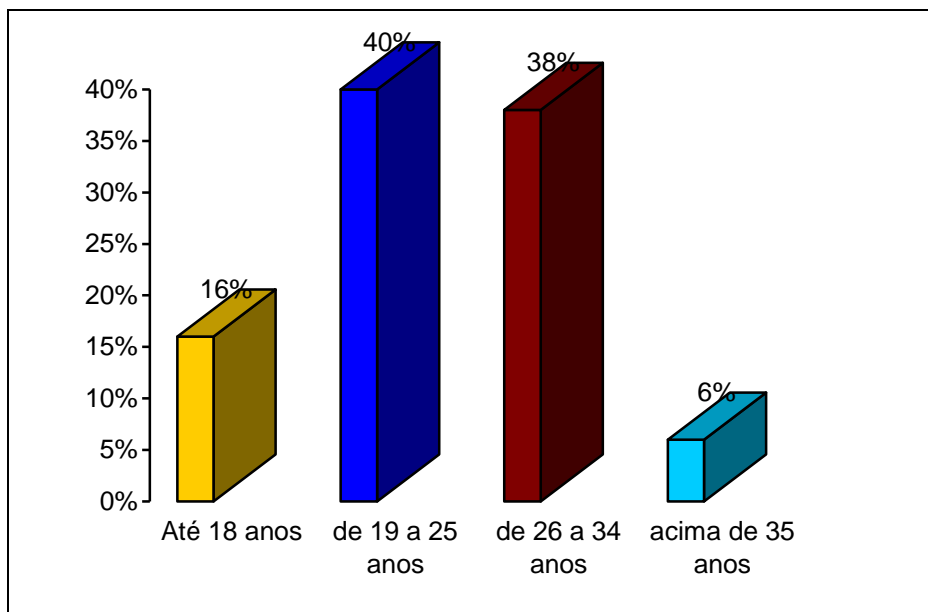
Valores: Dentre os valores da empresa, está atender ao cliente acima de suas expectativas, incentivarem iniciativas pessoais, buscar a superação nas

atividades desenvolvidas, tratar a todos de forma justa e igualitária, bem como ter responsabilidade social.

4.2 Resultados e análise

Através da aplicação do questionário têm-se os resultados e suas respectivas análises:

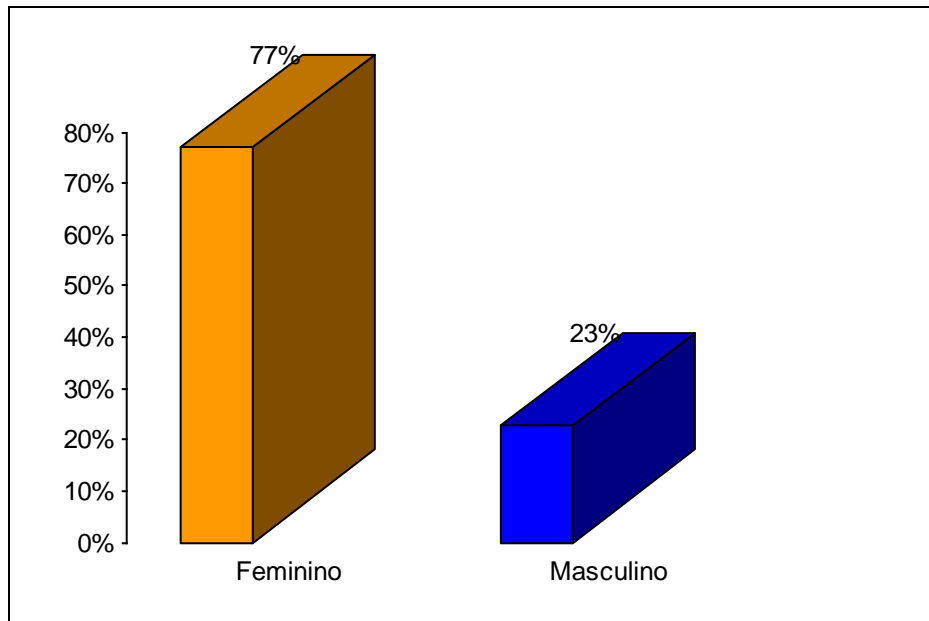
Gráfico 1: Faixa etária



Fonte: As autoras (2012).

A faixa etária dos entrevistados é diversificada, sendo que 40% esta na faixa entre 19 a 25 anos; e 38% possuem de 26 á 34 anos, conforme apresentado no gráfico 1.

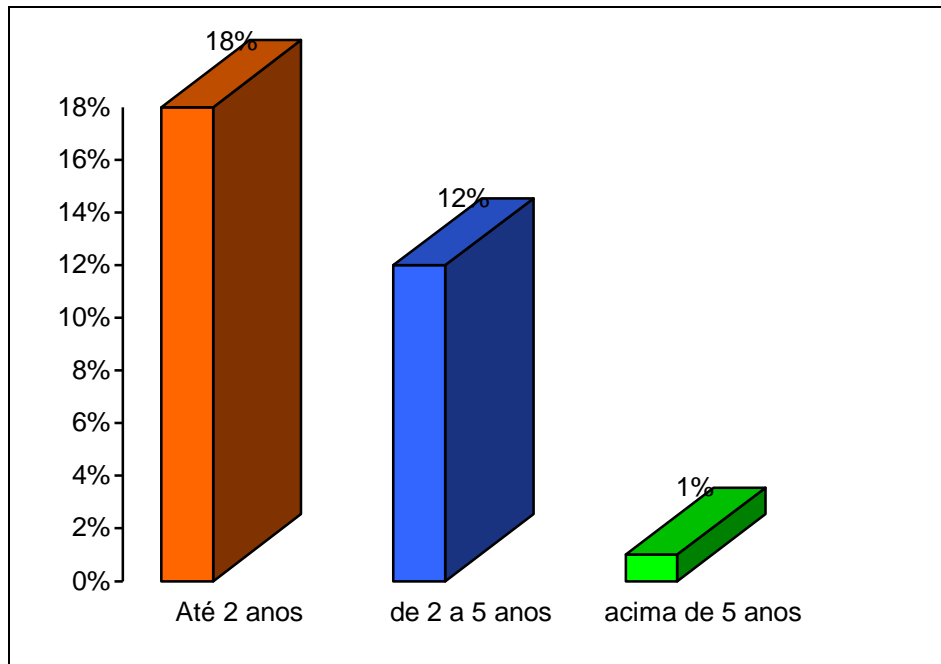
Dando seqüência na pesquisa a próxima questão é o sexo dos colaboradores pesquisados:

Gráfico 2: Sexo

Fonte: As autoras (2012).

Após a compilação e análise dos dados, observou-se que o público alvo da pesquisa em questão apresentado no gráfico 2 é na maioria feminino, totalizando 77% dos entrevistados. Em virtude da maioria dos funcionários serem novos, tanto na empresa quanto de idade, tenderá a ser mais fácil avaliar como está sendo feito o processo de integração nos últimos anos na empresa, e avaliar as diferenças nos processos utilizados de funcionário para funcionário.

Na sequência foi pesquisado há quanto tempo atua na empresa como segue:

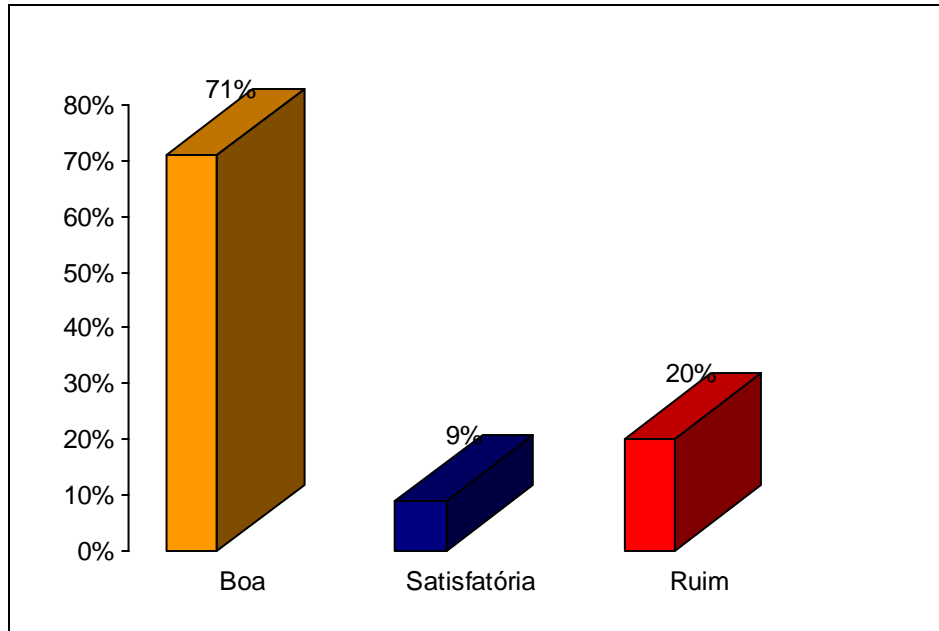
Gráfico 3: Tempo de empresa

Fonte: As autoras (2012).

Analisando o gráfico 3 acima, pode-se verificar que a maioria dos colaboradores, totalizando 58% que tem até 2(dois) anos de empresa; conseqüentemente, 39% somam-se entre 2 (dois) a 5 (cinco) anos de empresa, e acima de 5 (cinco) anos tem-se 3% dos colaboradores. As questões a seguir tratam do momento da recepção do funcionário em seus primeiros dias de trabalho.

A próxima questão é direcionada em saber como que foi a receptividade na empresa por seus colegas de trabalho, conforme segue no gráfico 4 a seguir:

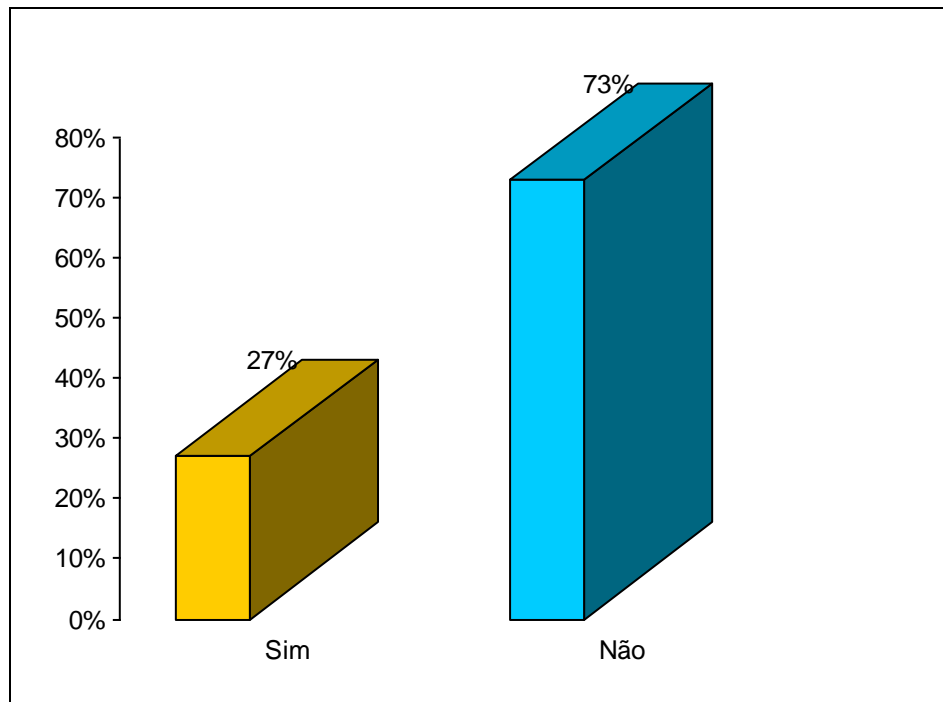
Gráfico 4: Como você considera que foi a sua receptividade na empresa por seus colegas de trabalho?



Fonte: As autoras (2012).

Avaliou-se as respostas das questões do gráfico 4 acima sobre a receptividade nos primeiros dias de trabalho, e pode-se dizer que mesmo 71% dos entrevistados afirmando que foram bem recebidos, nota-se pelas mesmas respostas que não existe um processo padrão para o recebimento de todos os funcionários.

A maioria dos funcionários entende que foi bem recebido, pois não verificaram nenhum problema durante a integração. No gráfico 5 a seguir, a questão é direcionada ao colaborador para saber se ele recebeu algum manual com informações da empresa:

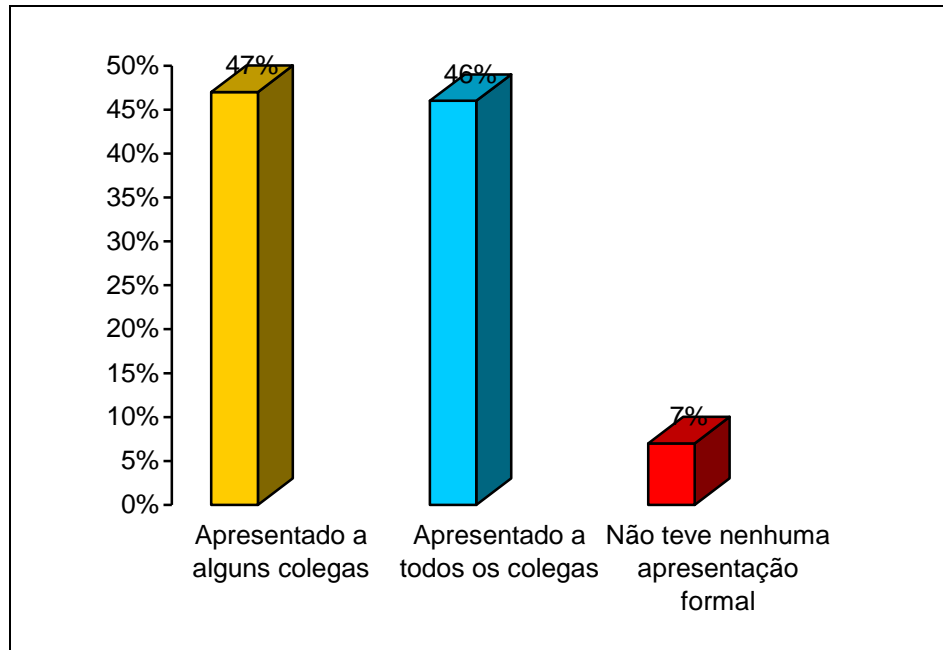
Gráfico 5: Você recebeu algum manual com informações da empresa?

Fonte: As autoras (2012).

Diante das respostas obtidas no gráfico 5, pode-se dizer que existe grande informalidade, considerando que 27% dos entrevistados afirmaram terem recebido um manual. Mas, 74% afirmaram não terem recebido nenhum informativo sobre a empresa no momento da integração.

Assim, quando se fala no recebimento de um manual, observa-se que houve uma distorção sobre o conteúdo que deveria ser abordado no mesmo, pois os poucos funcionários que afirmaram ter recebido um manual provavelmente receberam informações somente sobre a sua função, pelo fato de a empresa realmente nunca ter disponibilizado um manual completo com os dados e informações referentes à empresa. Atualmente, tem-se registro de um manual nos arquivos da empresa.

A entrega de um manual no momento da integração do funcionário é considerada muito importante pelo fato de conter informações de um contexto geral da organização. No próximo gráfico, abordou-se a questão de como foi o primeiro dia de trabalho, conforme mostra o gráfico 6 a seguir:

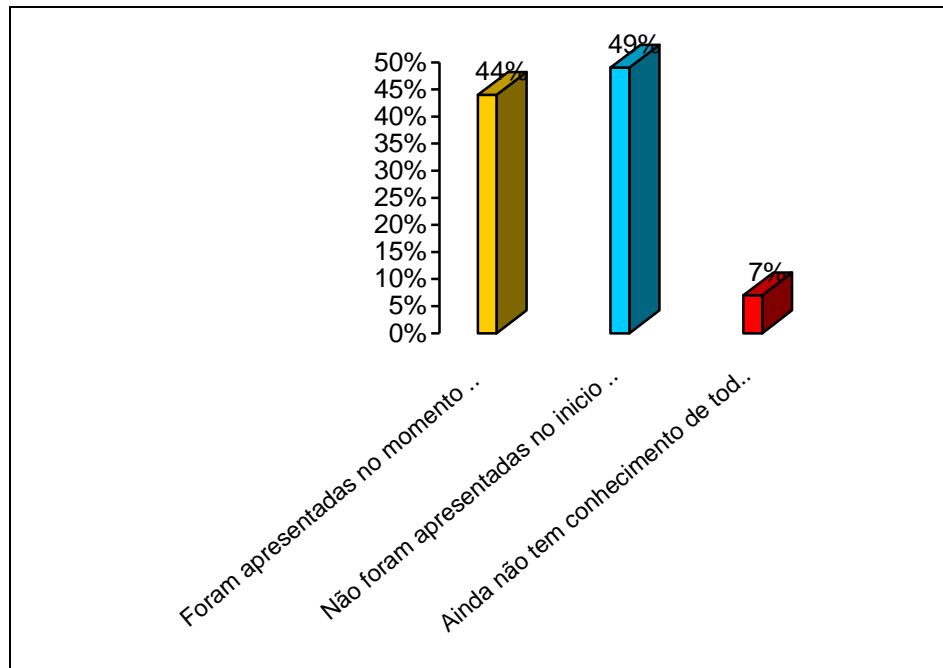
Gráfico 6: Em seu primeiro dia de trabalho você foi?

Fonte: As autoras (2012).

Sabe-se que a apresentação aos colegas é importante e que o novo funcionário deve conhecer todos os demais colaboradores já nos primeiros dias, para que o mesmo se sinta mais familiarizado e também para que os demais funcionários também tomem conhecimento da presença de um novo colaborador.

Avaliando estes dados, pode-se dizer que mesmo uma grande parte dos funcionários, totalizando um percentual de 47%, terem sido apresentados a todos os colegas de trabalho, isso ainda não é o suficiente, pois o ideal seria que já nos primeiros dias o novo colaborador tenha conhecimento de todos que fazem parte da equipe, até mesmo porque 46% foram apresentados a apenas alguns colegas e 7% não tiveram nenhuma apresentação formal. Na sequência, questiona-se aos colaboradores quanto às normas da organização, e conforme gráfico 7 tem-se:

Gráfico 7: Quanto às normas da organização



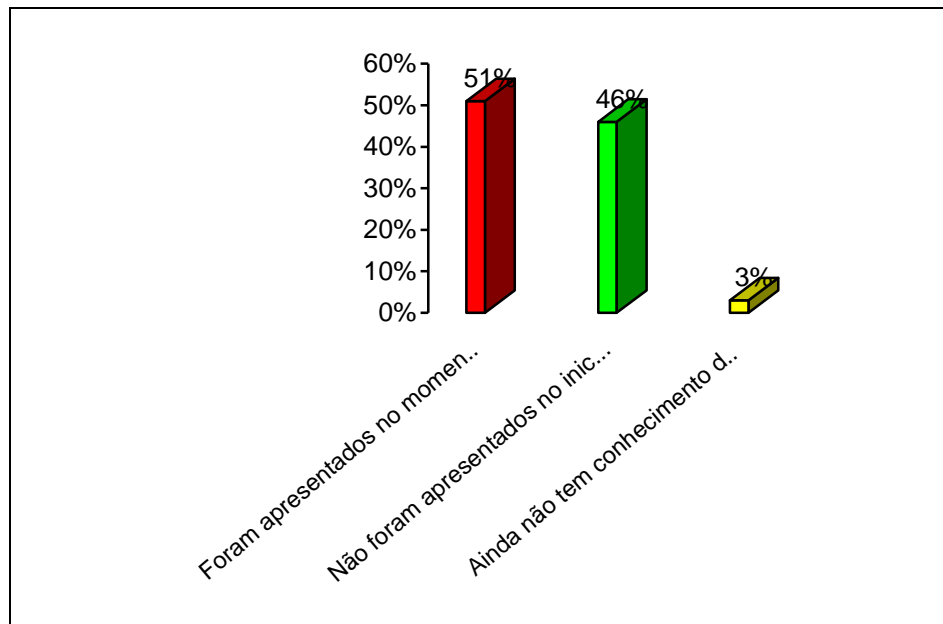
Fonte: As autoras (2012)

É de suma importância que todo colaborador conheça as informações sobre a empresa, tanto para benefício dele próprio como para a empresa que irá ter um funcionário conhecedor de suas normas, benefícios e atividades. Assim, no gráfico 7 observa-se que com um percentual de 49%, a empresa deixou a desejar neste ponto, pois a maioria afirma não terem sido apresentadas no início, e sim tomando conhecimento somente depois, das normas. Já 44% afirmam terem tido conhecimento das normas no momento que chegaram à empresa, e 7% responderam que ainda não têm nenhum conhecimento das normas.

É necessário que haja uma responsabilidade da empresa, visto que se um funcionário que não tem conhecimento das normas no setor em que atua, pode vir a cometer falhas que poderão prejudicar a si mesmo e até a própria empresa, podendo ser responsabilizado por informações que não conhecia quando entrou na empresa.

Seguindo a pesquisa, no gráfico 8 questiona-se quanto aos benefícios oferecidos pela empresa, e tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 8: Quanto aos benefícios oferecidos pela organização

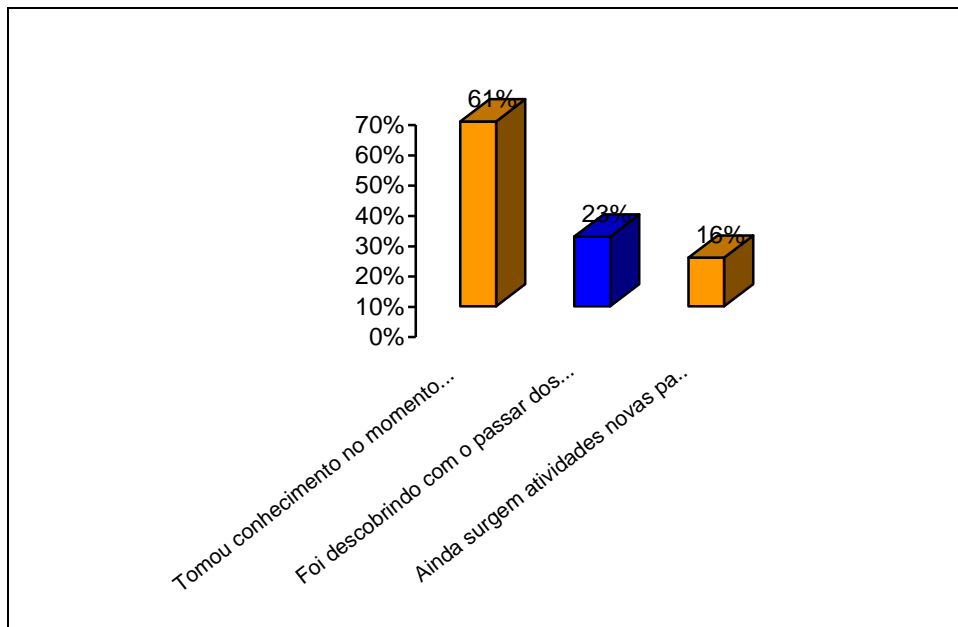


Fonte: As autoras (2012)

Cabe a todo funcionário o direito de usufruir dos benefícios que são oferecidos pela empresa. Muitas vezes, acabam deixando de aproveitá-los, pelo simples fato de não terem conhecimento da existência destes. A empresa acaba deixando de repassar as informações e o funcionário também não cobra essas informações dos seus superiores, o que não pode acontecer.

Observa-se no gráfico 8, que 51% dos entrevistados tiveram a apresentação no momento em que chegaram na empresa a respeito dos benefícios; já 46% afirmam que não foram apresentadas mas tem conhecimento dos benefícios, e 3% disseram ainda terem conhecimento dos benefícios que a empresa oferece.

No gráfico 9 a seguir, questiona-se quanto às atividades referentes à sua função, e obteve-se os seguintes resultados:

Gráfico 9: Quanto às atividades referentes à sua função

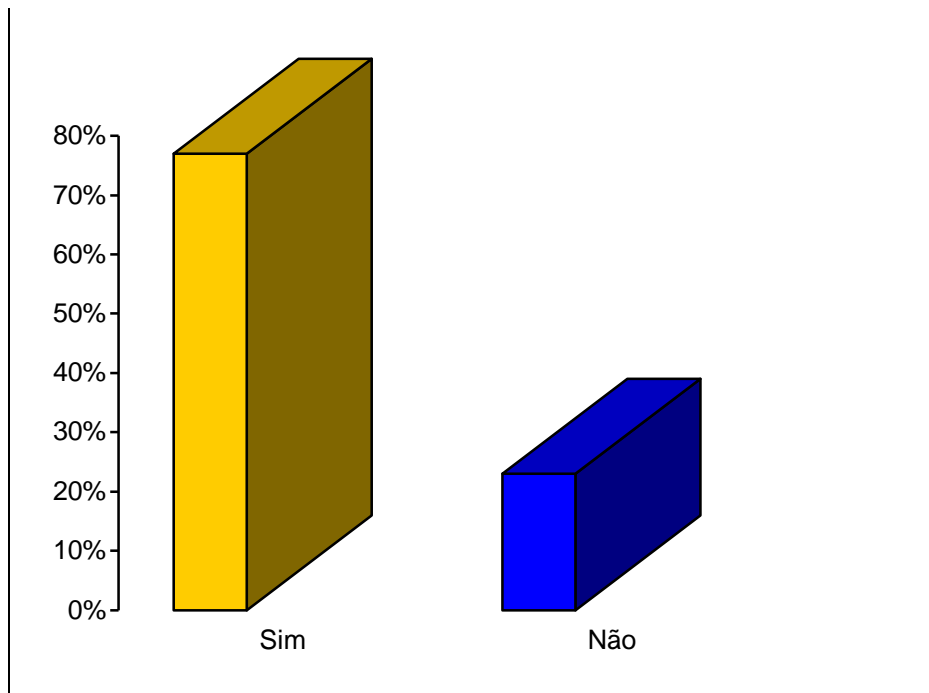
Fonte: As autoras (2012)

No que se refere às atividades a serem desenvolvidas, existe uma diferença significativa nas respostas, 61% dos entrevistados tomou conhecimento no momento da sua contratação; 23% foram descobrindo com o passar dos dias e 16% afirmam que ainda surgem atividades novas para serem desempenhadas.

A maioria mostra que conheceu as tarefas a serem desempenhadas pela sua função logo no início de sua contratação. Desta forma, algumas pessoas acabam por conhecer novas atividades com o passar do tempo ou até mesmo ainda estarem descobrindo outras não foge da realidade, pois independente da função que venha a desempenhar é necessário o aprimoramento constante e que tenham conhecimento que em qualquer profissão é comum surgirem novas atividades devido às novas exigências do mercado e a cobrança para a satisfação das necessidades e desejos dos clientes, para que se tenha colaboradores eficientes e que desempenhem um ótimo trabalho.

No gráfico 10, a questão relaciona-se com base no processo de integração de cada colaborador, onde se identifica falhas existentes nesse processo, e tem-se:

Gráfico 10: Com base no seu processo de integração, você identifica falhas existentes nesse processo?

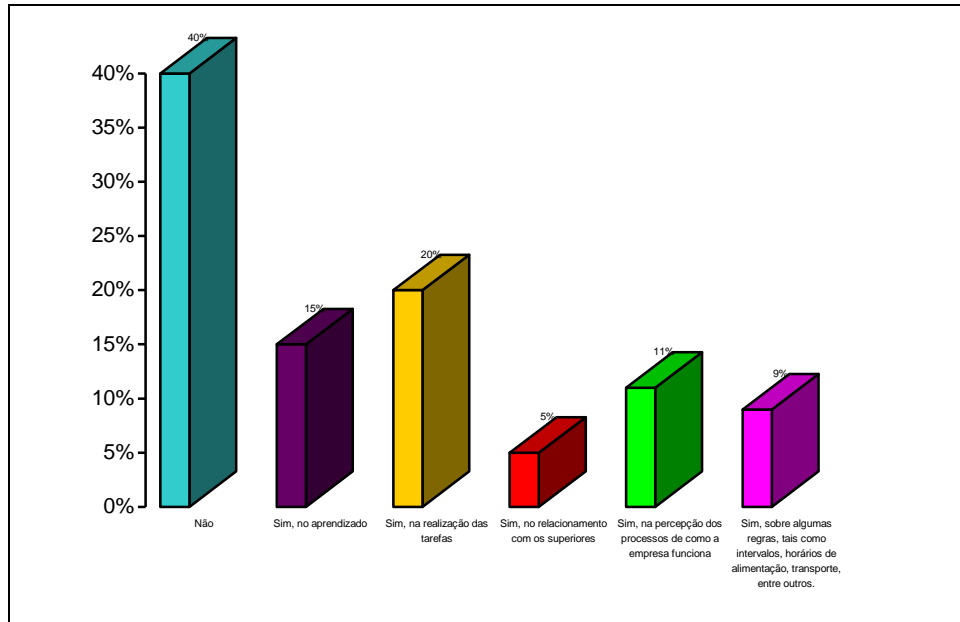


Fonte: As autoras (2012)

Avalia-se o resultado obtido no gráfico 10, e pode-se dizer que 77% responderam que existem falhas no processo de integração, citaram relacionamentos com colegas, entre equipe, horários, etc. e 23% afirmam que não houve falhas no processo.

Percebe-se que muitas das possíveis falhas de um processo de integração é relacionado a não padronização do mesmo. Desta forma, em todos os resultados identifica-se os pontos a serem melhorados para se obter um processo de integração de qualidade, e com isso alcançar o terceiro objetivo específico, que seria verificar as falhas existentes no processo atual, os prejuízos e inadequações. Dando sequência, no gráfico 11, questiona-se, se poderiam ser evitados alguns prejuízos decorrentes desse processo?

Gráfico 11: Poderiam ser evitados alguns prejuízos decorrentes desse processo?



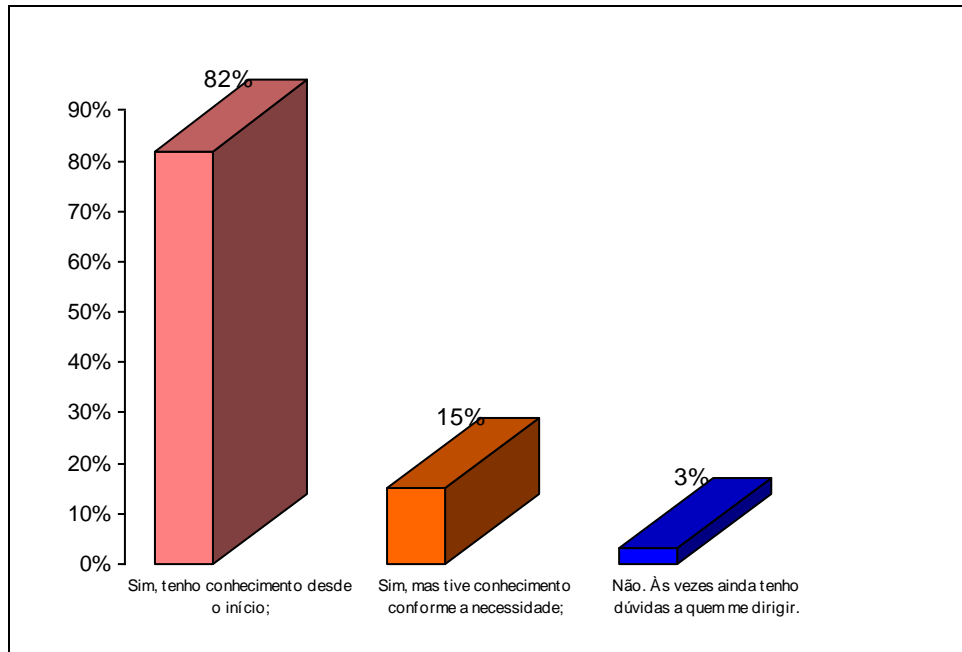
Fonte: As autoras (2012)

Nas respostas que se referem às falhas e prejuízos do processo de integração, nota-se uma grande contradição. Isto se deve ao fato de que a pergunta a respeito das falhas foi bem direta e que os funcionários podem não ter feito uma análise criteriosa antes de responderem. Mas no momento em que foram detalhados os possíveis prejuízos decorrentes destas falhas, eles tiveram uma melhor visão do que poderia ter sido diferente, evitado ou até mesmo melhorado durante o processo.

Vê-se a necessidade de mudança no processo de integração, pois todos os prejuízos mencionados foram assinalados. Os mais citados foram o prejuízo na realização das tarefas com 20,4%, no aprendizado com 15,9% e na percepção dos processos de como a empresa funciona com 11,4%.

Esses prejuízos podem afetar tanto a empresa quanto o cliente. E sabendo da grande concorrência e do quanto cada empresa precisa se aperfeiçoar para se manter no mercado e reter clientes, pode-se ver que cada pequeno detalhe deve ter uma atenção especial para que não afete o resultado. No gráfico a seguir, questiona-se se receberam informações sobre os níveis hierárquicos da empresa, e obteve-se:

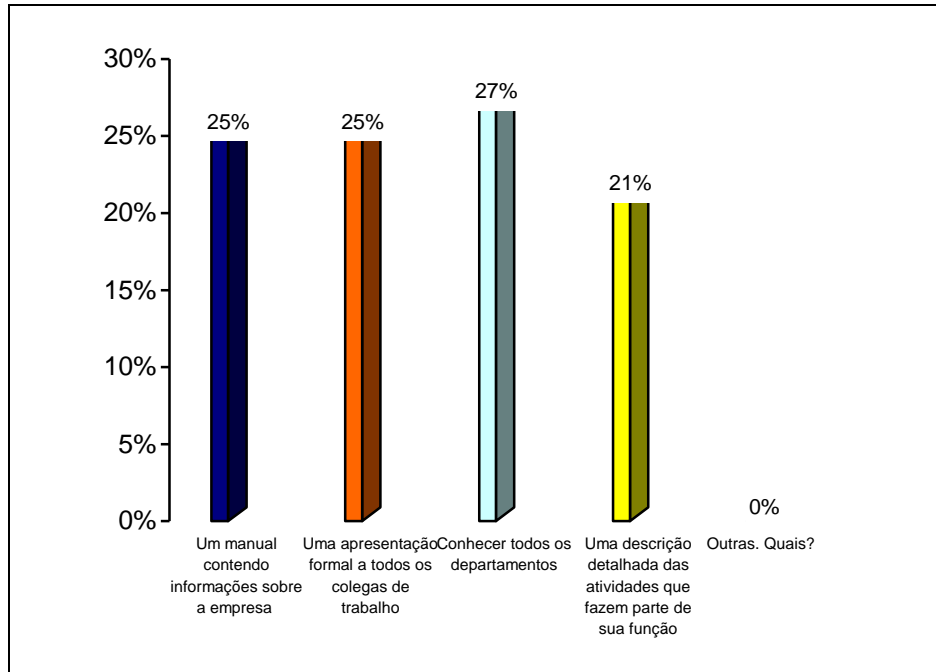
Gráfico 12: Você recebeu informações sobre os níveis hierárquicos da organização, e sabe a quem se portar em cada situação?



Fonte: As autoras (2012)

No gráfico 12 acima analisa-se que 82% afirmaram terem conhecimento desde o início da contratação sobre os níveis hierárquicos da empresa. Já 15% afirmam que tiveram conhecimento conforme a necessidade; e 3% ainda não obtiveram informações sobre e que ainda possuem dúvidas a quem se dirigir para pedir. No gráfico a seguir, questionou-se sobre quais dos pontos considera importante receber ao entrar em uma nova empresa.

Gráfico 13: Quais dos pontos abaixo você considera importante receber ao entrar em uma nova empresa?

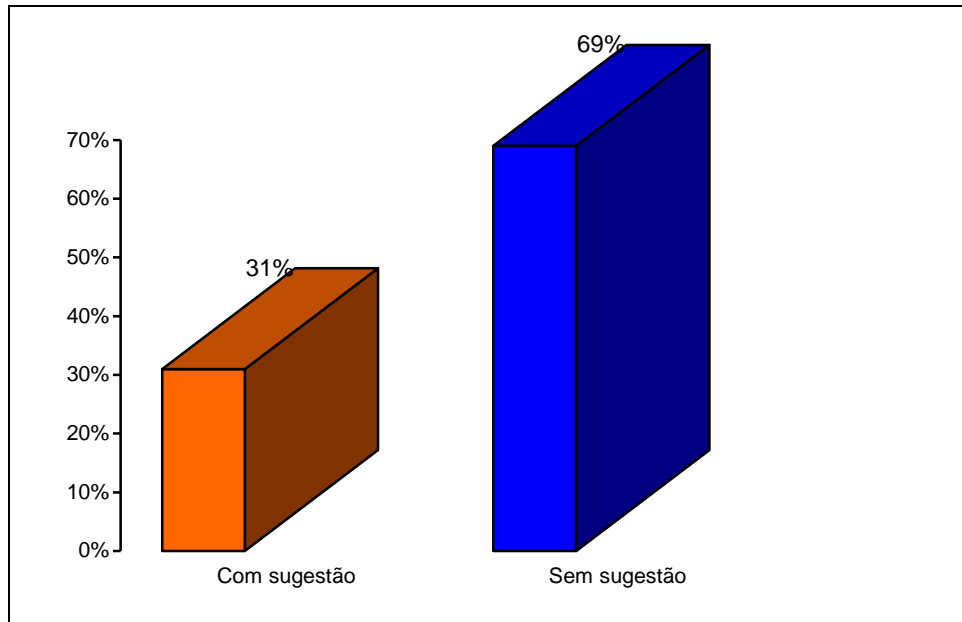


Fonte: As autoras (2012)

Evidenciando os resultados, pode-se dizer que pela semelhança entre o número de respostas, todos os pontos citados têm sua importância e poderiam ser adotados pela empresa para se tornarem conhecidos no momento da integração dos funcionários, sendo eles: um manual contendo informações sobre a empresa (25%); uma apresentação formal a todos os colegas de trabalho (25%), conhecendo suas funções; conhecer todos os departamentos para saber como a empresa funciona no todo (27%); e uma descrição detalhada das atividades que fazem parte de sua função (21%).

Desta forma, a partir do momento em que a empresa iniciar o processo e colocar todos esses pontos em prática no momento da integração e houver também a colaboração do funcionário para aproveitá-los da melhor forma, haverá uma melhora significativa tanto na realização das tarefas, como no relacionamento e no aproveitamento de tudo que lhe é oferecido.

Gráfico 14: Possui alguma sugestão para melhorar o processo de integração, visando o bem estar do novo funcionário? Qual?



Fonte: As autoras (2012)

Esta última questão foi oferecida de forma aberta para que o colaborador pudesse relatar sugestões ou críticas com relação ao processo de integração para que se possa aperfeiçoar este processo. Com isso, têm-se as sugestões citadas:

- Que a empresa trate os novos funcionários como profissionais e não como novatos;
- Ao entrar na empresa, tenha o recebimento de um manual, apresentação formal a todos, conhecimento de todos os departamentos e descrição detalhada de suas atividades;
- Que sejam realizados mais treinamentos;
- Que haja cooperação dos colegas de trabalho com relação a tarefas que este não conhece ou não sabe executar;
- Que seja feita a supervisão contínua até o novo funcionário aprender corretamente o ofício, para que não inicie a sua função cometendo erros primários;
- Realização de reuniões mensais para debater ou dialogar com equipe;

- Poderia ser criado um filme sobre a história da empresa desde a sua fundação para que os novos funcionários possam assistir ao entrar na empresa;
- Enfatizar mais o novo funcionário explicando quem é seu superior;
- Durante a integração, estar sempre avaliando o novo funcionário e buscando sempre sanar as dúvidas;
- Que se tenha igualdade e respeito com todos colaboradores da empresa.

Serão levadas em consideração todas as sugestões feitas pelos colaboradores, sendo repassadas aos administradores, tendo em vista que os colaboradores estão entre os principais bens da organização e, conseqüentemente, deles depende grande parte da satisfação dos clientes e maior sucesso da empresa.

Cabe a empresa avaliar e analisar que as sugestões citadas, quando forem colocadas em prática, serão importantes para os funcionários, já que estes terão um melhor relacionamento com seus colegas e também se sentirão melhor no ambiente de trabalho. Isto trará benefícios para a própria empresa, na medida em que o colaborador se sentirá mais reconhecido e mais satisfeito.

As sugestões citadas são simples e podem ser colocadas em prática, agregando maior valor quanto ao relacionamento entre empresa e seu colaborador.

4.3 Proposta de implantação de programa de integração

Na pesquisa realizada com os funcionários da empresa através da aplicação do questionário, foi possível recolher informações para o entendimento da importância da aplicação de um programa de integração na empresa, respondendo a um dos objetivos específicos, que seria aplicar pesquisa para avaliar a opinião dos funcionários sobre o processo de recebimento, que também pode ser considerado uma forma de orientar.

As informações obtidas na pesquisa realizada servirão para que se possa desenvolver o programa ideal a ser aplicado na organização, atendendo as necessidades da empresa e agradando também seus colaboradores, para que estes possam ter um melhor relacionamento com os demais e também ajudar no bom desempenho das tarefas da organização. Quando se fala no desempenho de tarefas, refere-se a pequenas falhas que possam ocorrer devido a dúvidas

existentes por não ter havido uma boa integração e conseqüentemente o funcionário não ter absorvido todas as normas e procedimentos que são essenciais ter conhecimento logo no início.

A orientação de funcionários transmite aos novos funcionários as informações básicas de que eles necessitam para desempenhar satisfatoriamente seu trabalho, como as informações sobre as regras da empresa. A orientação é um componente do processo de socialização dos novos funcionários. A socialização é o processo contínuo de transmissão, a todos os funcionários, de atitudes, padrões, valores e modelos de comportamento que são esperados pela organização e seus departamentos. (DESSLER, 2005, p. 140).

O programa de integração será particularmente positivo nesta empresa pelo fato de no momento existirem falhas nesse processo, gerando assim muitos desvios de informação. Com isso, apresenta-se na seqüência deste trabalho, uma proposta de implantação de programa de integração visando atender as necessidades do colaborador e que ajudará a empresa a ficar mais próxima de seus funcionários.

Como vantagens do programa de integração é possível citar a redução do tempo de adaptação do novo funcionário a uma nova realidade, fazendo com que este possa estar apto a atender as necessidades da empresa de maneira mais rápida.

Observa-se a satisfação do novo empregado em poder fazer parte do conjunto de maneira rápida e abrangente, propiciando as melhores condições para o seu desenvolvimento. Não vejo desvantagens nesse sistema (LOVERRO, 2003).

O programa de integração proposto, para o alcance do último objetivo específico, que seria desenvolver um programa de integração e apresentá-lo aos funcionários e aos sócios administradores da empresa, seguirá os seguintes passos:

- Um dos sócios (no caso são em 5) dá as boas vindas aos colaboradores, e fala dos sonhos e foca o que a organização tem para o futuro.
- Apresentar um vídeo institucional, contando a história, de onde vieram os patriarcas, como começaram e como chegaram até aqui.
- Realização de uma palestra, onde serão repassadas aos funcionários as principais informações sobre a empresa e sanadas as dúvidas do colaborador;
- Apresentar a missão e visão da empresa;
- Repassar as normas internas e benefícios;

- Apresentação de cada colaborador, e explanação de cada um com seus sonhos e objetivos no futuro;
- Entrega de manual contendo mensagem de boas vindas e as informações repassadas na palestra para que possa ser consultado sempre que houver dúvidas;

4.3.1 Definição do programa de integração

Palestra

O primeiro passo a ser colocado em prática no momento da integração será a realização de uma pequena palestra para que todos tenham conhecimento das informações mais importantes sobre a empresa.

A palestra se faz necessária, pois a partir do momento que foi realizado o questionário, identificou-se uma grande carência no fornecimento de informações sobre a empresa (normas, benefícios, processos e níveis hierárquicos, entre outros) e será a partir deste momento que independente da função ou do nível em que se encontram, todos os funcionários passarão pelo processo de integração tendendo a absorver as informações necessárias.

Na palestra, será repassado ao funcionário uma apresentação contendo um pouco da história da empresa, para que o novo funcionário saiba o quanto a organização é importante, veja porque a empresa tem o nome tão reconhecido no mercado e para que o mesmo possa se sentir parte dela, além de tomar conhecimento da missão, visão e valores da organização. Serão apresentados também quais são os serviços e produtos oferecidos pela empresa e como se dão os procedimentos executados por ela até chegar. Além disso, nesta palestra o funcionário conhecerá as principais normas da empresa, os benefícios disponíveis a ele, os horários a serem cumpridos na jornada de trabalho, o organograma da empresa como um todo para saber a quem se dirigir, as atribuições que deverá desempenhar em sua função, os equipamentos disponíveis, além de ter um espaço para sanar outras dúvidas podendo interagir livremente com o responsável pela sua integração.

A palestra a apresentação do vídeo serão realizadas na primeira hora do dia (08h00minh) e terá um tempo de duração de aproximadamente 1(uma) hora. O local a ser realizada será a sala de reuniões alugada pela empresa.

Ao terminar a palestra serão recolhidos os documentos do novo colaborador que serão encaminhados ao departamento responsável.

Com esta palestra será possível fazer uma breve e importante demonstração de tudo o que devem conhecer para se adaptarem e desde já se sentir parte da organização.

Quadro 1 - Modelo de Programação da Palestra

PASSOS	OBJETIVO	METODOLOGIA
Apresentação	Conhecer um ao outro	Funcionário e palestrante falam um pouco de si mesmo
Palestra	Repassar ao funcionário informações sobre a empresa	Palestrante repassa as informações através de slides
Dúvidas	Ouvir o funcionário	Espaço aberto para que o funcionário exponha suas opiniões e faça questionamentos
Entrega do manual	Fazer com que o funcionário tenha uma cópia do que lhe foi passado na palestra	Palestrante entrega o manual e recolhe assinatura do funcionário
Recolhimento dos documentos	Facilitar a entrega dos documentos ao departamento responsável	Recolher os documentos

Fonte: Programa de Integração criado em 06/2012

Manual

Ao fim da palestra será entregue ao novo colaborador um manual contendo as informações necessárias para minimizar o impacto da descoberta e da inserção no novo ambiente. Este será elaborado de uma forma simples que seja de fácil entendimento para o leitor. O manual conterà:

- Uma mensagem de boas vindas para que o funcionário se sinta acolhido pela empresa;
- A missão da empresa;
- A visão;
- Os valores;
- Um pouco da história;
- As normas;
- Os benefícios;
- O organograma;
- Os horários.

No momento da entrega do manual, será solicitada uma assinatura do funcionário para que a empresa possa ter mais uma confirmação da realização da integração e do comprometimento assumidas pelo novo colaborador no cumprimento das normas existentes e expostas no manual.

A confecção do manual é uma forma simples de mostrar ao funcionário os pontos importantes da empresa. É um meio de fácil acesso para que o colaborador possa sanar suas dúvidas sempre que as mesmas surgirem.

Assim, espera-se conseguir um envolvimento total do funcionário, que será a principal arma na realidade competitiva da organização, quando estiver munido e comprometido com a cultura e objetivos organizacionais.

Visita e apresentações

Terminada a palestra e a entrega do manual é chegada a hora do funcionário conhecer os departamentos existentes na empresa e ser apresentado a todos os seus novos colegas de trabalho.

Para isso o responsável pela integração do colaborador o acompanhará por cada departamento descrevendo qual a importância de cada um para a empresa, quais são as atividades desenvolvidas e ao mesmo tempo apresentando seus respectivos funcionários.

Todos os novos funcionários passarão por este processo de visitas e apresentações, mas será dada maior ênfase nesta parte para os níveis estratégicos, que terão uma integração mais longa, com visitas mais detalhadas nas áreas relacionadas ao setor em que irá trabalhar. Os funcionários que ingressarem nesses cargos passarão um período mínimo de trinta minutos em cada setor, com horários agendados previamente, tempo em que serão repassadas ao colaborador todas as informações referentes as atividades realizadas naquele local e como elas influenciam o processo geral da organização.

Dessa forma o novo funcionário já vai tomando conhecimento de como funciona a empresa como um todo e com isso saberá como o desempenho de sua função irá refletir no resultado final.

Metodologia

A empresa possui um departamento de recursos humanos específico e uma pessoa especializada para realizar a integração do novo funcionário, esta responsabilidade ficará a cargo do departamento, sendo que acompanhará o funcionário que fará parte da equipe. Compete a este responsável a integração como um todo, desde a realização da palestra, entrega do manual e o acompanhamento durante as apresentações aos outros setores.

Os funcionários responsáveis pela aplicação da integração serão treinados para que possam desenvolver os processos seguindo sempre o mesmo procedimento.

Sugestões para a empresa

Como sugestão para a empresa, após o período de integração é de extrema importância o acompanhamento do funcionário depois do programa de integração para que se avalie se este processo trouxe resultados no desempenho do colaborador como um todo, tanto em sua função e nas atitudes, como no

relacionamento com os demais funcionários. Este acompanhamento é essencial para que o funcionário veja que tudo que foi repassado no momento da integração deve ser colocado em prática durante todo tempo que permanecer na empresa. Pois pelo fato disso ser tão importante a empresa faz este acompanhamento para avaliar se o colaborador conseguiu absorver todas as informações e entender que não se faz tudo isso só por obrigação, mas por ser vantajoso tanto para a empresa quanto para ele mesmo.

Outro fator importante é o treinamento realizado para que o funcionário possa desempenhar sua função de forma eficiente. Durante este treinamento poderá ser observado de uma forma melhor se o funcionário realmente está fazendo uso das informações que recebeu no momento da integração.

Mais um momento em que a empresa pode avaliar os resultados da forma de integração utilizada é logo após o período de experiência onde já é comum fazer uma avaliação do período de experiência do funcionário.

Ainda pode ser agregado a esse momento um questionário de maneira a tornar-se uma ferramenta de avaliação mensurável do programa sobre como o próprio funcionário avalia o processo da integração e mencione se realmente valeu a pena e se tem alguma sugestão ou crítica ao processo. As questões sobre a integração estarão inseridas na avaliação de período de experiência e podem ser:

- Você acredita que recebeu todas as informações necessárias sobre a empresa durante o programa de integração?
() sim () não
- Se não, quais mais seriam necessárias?

Através dessas sugestões a empresa fará um melhor acompanhamento dos resultados obtidos com o programa de integração aplicado, podendo assim realizar as melhorias necessárias nos próximos processos.

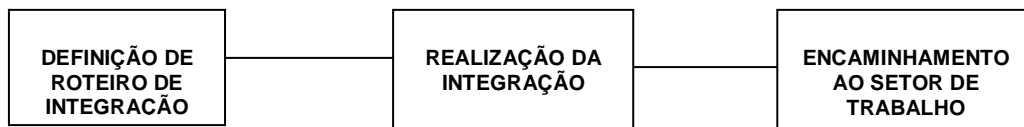
Objetivo e aplicação

A partir do momento em que os funcionários passam pela fase de integração eles se tornam mais bem informados e, conseqüentemente, mais familiarizados com as pessoas e com os processos dos quais farão parte. No momento em que a

empresa se torna mais preocupada com a adaptação do funcionário, este passa a ter sua auto-estima mais elevada e maior credibilidade na organização.

Fluxo do processo

Este item é quando fica decidido o tipo de integração: com visita básica ou estratégica.



Realização da integração

O primeiro passo a ser colocado em prática no momento da integração do novo funcionário será a realização de uma pequena palestra para que o mesmo tenha conhecimento já no início das informações mais importantes sobre a empresa.

A palestra será realizada na primeira hora do dia (8:00h) e terá um tempo de duração de aproximadamente 1(uma) hora. O local de realização será a sala de reuniões existente na empresa.

Ao fim da palestra, será entregue ao novo colaborador um manual contendo as informações necessárias para minimizar o impacto da descoberta e da inserção no novo ambiente. Este será elaborado de uma forma simples que seja de fácil entendimento para o leitor.

No momento da entrega do manual, será solicitada uma assinatura do funcionário para que a empresa possa ter mais uma confirmação da realização da integração e do comprometimento assumido pelo novo colaborador no cumprimento das normas existentes e expostas no manual.

Terminada a palestra e a entrega do manual, é chegada a hora do funcionário conhecer os departamentos existentes na empresa e ser apresentado a todos os seus novos colegas de trabalho.

Para isso, o responsável pela integração do colaborador o acompanhará por cada departamento descrevendo qual a importância de cada um para a empresa,

quais são as atividades desenvolvidas e ao mesmo tempo apresentando seus respectivos funcionários.

Encaminhamento ao setor de trabalho

Os funcionários de cargos menos estratégicos serão, após a apresentação aos setores, encaminhados a seus gestores. Enquanto que os demais terão uma integração mais longa, com visitas mais detalhadas nas áreas relacionadas ao setor em que irá trabalhar.

Os funcionários que ingressarem nesses cargos passarão um período mínimo de trinta minutos em cada setor, tempo em que serão repassadas ao colaborador todas as informações referentes as atividades realizadas naquele local e como elas influenciam o processo geral da organização.

Responsável do setor administrativo pela emissão e atualização deste documento.

Histórico das Atualizações:	
Data	Descrição da Atualização
Aprovação:	
_____	_____
Emitente: ____/____/____	Direção: ____/____/____

5 CONCLUSÃO

Percebe-se a importância de fazer um levantamento mais criterioso sobre a integração de colaboradores, através do objetivo geral deste estudo, que foi identificar o processo de integração de funcionários mais adequado a ser implantado na empresa Passarela Center Ltda., de forma a melhorar a manutenção do novo funcionário, para que ele se sinta parte da organização e busque aprender e se aprimorar juntamente a ela.

A empresa tem certa carência de um programa de integração padronizado para receber os colaboradores da melhor forma e evitar os desvios de informações que por muitas vezes vem ocorrendo na empresa. Assim, para comprovar essa carência optou-se em realizar e aplicar um questionário com os colaboradores da empresa, a fim de responder a dois objetivos específicos, sendo eles: avaliar a forma de receber os funcionários atualmente na empresa, avaliar a opinião dos funcionários sobre o processo de recebimento.

Desta forma, através da avaliação das respostas do questionário foi possível concretizar o último objetivo específico, que se refere ao desenvolvimento de um programa de integração e apresentá-lo aos funcionários e aos proprietários administradores da empresa.

Através da análise das respostas obtidas com este questionário, foi possível identificar a real necessidade do programa e as falhas existentes até então, para com isso serem feitas as melhorias necessárias para posteriormente colocá-lo em prática.

Evidenciou-se que os próprios funcionários notam a necessidade de mais informações durante a integração e que há muitas sugestões para colaborar com a aplicação do programa, o que de fato é muito favorável para a empresa. Foi possível identificar quais os pontos positivos e negativos com relação à integração dos funcionários a fim de corrigi-los e aperfeiçoá-los ainda mais.

Além das respostas obtidas com o questionário, para dar mais sustentação à pesquisa, foram utilizadas diversas referências bibliográficas de autores da área de Recursos Humanos, os quais têm muitas informações pertinentes ao trabalho, como por exemplo, Idalberto Chiavenato e Gary Dessler.

A aplicabilidade desta pesquisa junto ao Supermercado Passarela Center Ltda. é de fundamental importância, pois com cada etapa da pesquisa aplicada analisa-se que os objetivos foram almejados, alcançados e mais uma etapa pronta para enobrecer o recebimento dos funcionários.

Este trabalho é de grande importância para a empresa, pois ela sempre busca oferecer o melhor em tudo o que faz, tanto para os clientes como para os próprios funcionários, e este é mais um ponto em que pode haver melhorias para a melhor eficiência do processo.

Contudo, é possível responder ao problema de estudo com a seguinte sugestão: criação de um programa de integração composto por uma palestra, um manual e a apresentação a todos os setores da organização e a todos os colegas de trabalho.

Assim, com os resultados obtidos na pesquisa aplicada, será possível implantar um programa de integração de forma padronizada, que faça o possível para atender as necessidades tanto da empresa como do novo funcionário.

Pode-se dizer que o programa de integração sugerido poderá ser utilizado em qualquer empresa, pois independente do ramo, ele trará muitos benefícios o que garantirá colaboradores mais informados, socializados na empresa, e equipe.

Assim, com base nos resultados obtidos, desenvolveram-se algumas sugestões que irão proporcionar melhorias no processo de integração de novos funcionários, pois, cada tópico do programa tem conforme seu propósito específico, o qual será implantado pela empresa, com vistas a melhorar o processo de integração de novos colaboradores, sua manutenção na empresa e o conseqüente bem estar dos seus funcionários.

REFERÊNCIAS

BASSANI, Denise T. Lisboa; NIKITIUK, Sonia; QUELHAS, Osvaldo. **A empresa como sede do conhecimento**. Scielo Brasil. São Paulo. Vol. 13, no. 2, pp. 42-56, 2003. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.br.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132003000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: jul. 2012.

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BOSQUETI, Marcos Abílio; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **Gestão estratégica de pessoas**: visão do RH X visão dos clientes. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais. Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=671#self>. Acesso em: mar. 2012.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos humanos**. Campinas: Alínea, 2000.

CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira de. T & D estratégicos. In: BOOG, Gustavo G (coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 125-144.

CHAO, G., O'LEARY-KELLY, A. M., WOLF, S., KLEIN, H., GARDNER, P. D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, 79, 730-743. Disponível em:
<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572008000100008&script=sci_arttext>. Acesso em: jul. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Alsevier, Campus, 2004.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

_____. CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHOTGUIS, J. **Andragogia**: arte e ciência na aprendizagem do adulto. 2009. Disponível em <<http://www.cipead.ufpr.br/conteudo/artigos/andragogia.pdf+andragogia.br>>. Acesso em: jun. 2012.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia de informação. Tradução por Waltensir Dutra. 5. ed. RJ: Campus, 1994. 391p. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/16.pdf>>. Acesso em: jul. 2012.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Empresa Cidadã, 2005.

DIAS, T. **Clima organizacional**: motivação. Resumos e revisões curtas. 2007 Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/exact-sciences/1664748-clima-organizacional-motiva%C3%A7%C3%A3o/>>. Acesso em: jul. 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa, tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras**. Scielo Brasil. São Paulo. v. 12, n. 3, 18 p, 2001. Disponível em:

<www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext>. Acesso em: jul. 2012.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de RH nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001, p. 09-23.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

GOLEMAN, D. **Emotional intelligence**. Bantam Books, 1995. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/86499126/co08-emoeseafetosnotrabalhocap6-090819100454-phpapp02>>. Acesso em: jun. 2012.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S.A.F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

LABES, Emerson Moisés. **Questionário: do planejamento à aplicação na pesquisa**. Chapecó: Grifos, 1998.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_1787.pdf>. Acesso em: jul. 2012.

LOVERRO; Maria Cecília. **Programas de integração**. 2003. Disponível em: <http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo_ed=45&secao=157> Acesso em: jul. 2012.

MALVEZZI, Sigmar. Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo; Makron Brooks, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W, **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Juliana Sevilha G de; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf>. Acesso em: jul. 2012.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo, Ltr, 2004.

RUARO, Dirceu Antônio. **Manual de apresentação de produção acadêmica**. 2. ed. Pato Branco: Editora da Faculdade Mater Dei, 2004.

SILVA, R. O. da. **Teoria da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SORIO, W. **Clima organizacional** (documento on-line) Guia RH. (s.d.) Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/x28.htm>>. Acesso em: jul. 2012.

VAN MAANEN, Jon. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf>. Acesso em: jul. 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VISCAINO, Cassiana L.; ESTORK, Leandro A. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**, a.II, n. 03, maio de 2004.

Disponível em:

<www.revista.inf.br/contabeis03/pages/.../cc-edic03-an011-art02.pdf>.

Acesso em: jul. 2012.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ARTMED, 2004.

Apêndice – Questionário

1. Qual é a sua idade?
2. Sexo: () Masculino () Feminino
3. Há quanto tempo trabalha na empresa?
4. Como você considera que foi a sua receptividade na empresa por seus colegas de trabalho?
() Boa
() Satisfatória
() Ruim
5. Você recebeu algum manual com informações da empresa?
() Sim
() Não
6. Em seu primeiro dia de trabalho você foi:
() Apresentado a alguns colegas de trabalho;
() Apresentado a todos os colegas de trabalho;
() Não teve nenhuma apresentação formal.
7. Quanto às normas da organização:
() Foram apresentadas no momento em que chegou a empresa;
() Não foram apresentadas no início, mas tomou conhecimento das mesmas após algum tempo;
() Ainda não tem conhecimento de todas as normas.
8. Quanto aos benefícios oferecidos pela organização:
() Foram apresentados no momento em que chegou na empresa;
() Não foram apresentados no início, mas tomou conhecimento dos mesmos conforme a necessidade;
() Ainda não tem conhecimento dos benefícios.

9. Quanto às atividades referentes à sua função:

- Tomou conhecimento no momento da sua contratação;
- Foi descobrindo com o passar dos dias;
- Ainda surgem atividades novas para serem desempenhadas.

10. Com base no seu processo de integração, você identifica falhas existentes nesse processo?

- Não.
- Sim.

11. Poderiam ser evitados alguns prejuízos decorrentes desse processo?

- Não;
- Sim, no aprendizado;
- Sim, na realização das tarefas;
- Sim, no relacionamento com os superiores;
- Sim, na percepção dos processos de como a empresa funciona;
- Sim, sobre algumas regras, tais como intervalos, horários de alimentação, transporte, entre outros.

12. Você recebeu informações sobre os níveis hierárquicos da organização, e sabe a quem se portar em cada situação?

- Sim, tenho conhecimento desde o início;
- Sim, mas tive conhecimento conforme a necessidade;
- Não. Às vezes ainda tenho dúvidas a quem me dirigir.

13. Quais dos pontos abaixo você considera importante receber ao entrar em uma nova empresa? Assinalar uma ou mais alternativas:

- Um manual contendo informações sobre a empresa (normas, benefícios, cultura, níveis hierárquicos, etc.)
- Uma apresentação formal a todos os colegas de trabalho, conhecendo suas funções;
- Conhecer todos os departamentos para saber como a empresa funciona no todo;
- Uma descrição detalhada das atividades que fazem parte de sua função;

() Outras. Quais?

14. Possui alguma sugestão para melhorar o processo de integração, visando o bem estar do novo funcionário? Qual?