

# A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO: UM ESTUDO DA PERSPECTIVA DOS GESTORES DA EMPRESA LOPES & CIA

Luziane de Nazaré SILVA  
luziane1lopes@hotmail.com  
FACI

Rossicléa Ferreira do Nascimento  
rossinascimento@yahoo.com.br  
FACI

Mario Augusto da Silva Botelho  
botelhobel@aol.com  
FACI

**Resumo:** A construção do estudo tem a finalidade de investigar a importância do programa de integração na perspectiva dos gestores da empresa Lopes & Cia. O tema tem significado singular no cenário mercadológico, considerando que é através das estratégias de integração, que os valores e os comportamentos organizacionais são transmitidos e incorporados pelos novos membros. Essa é uma iniciativa que possui enorme valor agregado, com significativo impacto no desempenho organizacional. O referencial é fundamentado em conceitos de vários autores acerca do panorama organizacional. O marco metodológico é de natureza qualitativa, caracterizado por um estudo descritivo com abordagem de estudo de caso. A ferramenta de investigação foi entrevista semiestruturada, aplicada aos gerentes, respectivamente, do departamento de pessoal, do setor de atendimento ao cliente e recursos humanos. Os resultados apontam que um programa de integração estruturado e sistematizado, reflete significativamente no desempenho dos colaboradores, influenciando nos resultados da organização

**Palavras Chave:** Integração - gestão de pessoas - Socialização - -

## 1. INTRODUÇÃO

A dinâmica do mercado atual registra constantes e céleres mudanças, o que exige das organizações adoção de novas estratégias para adaptar-se e sobreviver à realidade de um mundo competitivo e ágil em transformações advindas das novas necessidades dos clientes.

As empresas com visão de negócio priorizam os programas que estreitam o relacionamento com o colaborador, tornando o ambiente de trabalho mais humanizado e amparado na valorização do talento humano, em vista de oportunizar um maior comprometimento dos indivíduos com os objetivos organizacionais. Neste sentido o Programas de Integração Organizacional objetiva facilitar a adaptação do novo funcionário às normas, políticas e diretrizes da empresa. Na fase inicial é importante que os “novos” colaboradores sejam acolhidos e integrados a organização da melhor forma possível, em razão da preocupação com sua inserção no ambiente de trabalho e do alinhamento aos valores e objetivos da empresa.

A temática do estudo tem significado singular, considerando que afeta positiva e/ou negativamente os indivíduos da organização. Neste contexto, a pesquisa pretende responder a seguinte pergunta: Na perspectiva dos gestores o programa de integração é importante para alavancar resultados eficazes para a organização?

A pesquisa tem como objetivo geral investigar a importância do programa de integração na perspectiva dos gestores e, sua contribuição nos resultados eficazes da empresa Lopes & Cia e como objetivo específico conhecer o programa de integração da empresa, bem como identificar qual a percepção dos gestores da empresa acerca do mesmo, analisando o seu impacto no desempenho do colaborador.

A motivação de uma pesquisa sob este prisma se dá na possibilidade de resgatar a importância da atuação da organização na integração de novos colaboradores, além de fornecer subsídios que possam contribuir para a elaboração de um Programa de Integração Admissional de forma sistemática. E ainda, contribuir com material que possibilite a acadêmicos e gestores o acesso a informações adicionais para o estudo do tema Programa de Integração.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE

Dutra (2006) define Gestão de Pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Entende-se, a partir dessa perspectiva, que a Gestão de Pessoas deve conduzir sua prática para o alinhamento dos objetivos organizacionais com os objetivos pessoais. Desse modo, se as práticas estabelecidas não forem conduzidas com a intenção de agregar valor para as pessoas, não terão efetividade.

Dutra (2006), afirma que no processo de agregação de valores o desenvolvimento humano precisa ser considerado. Nesse limiar, as organizações devem proporcionar aprendizagem aos indivíduos, para que possam interagir por si mesmos, considerando a individualidade e desenvolvendo suas competências e, assim contribuir com a organização agregando valor e diferenciando-a das demais no segmento e no mercado.

Observa-se, portanto, que o desenvolvimento humano está associado a um dos fatores de sucesso da organização. Gil (2009) enfatiza que as pessoas passariam a serem reconhecidas como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais

importante aporte para as organizações: a inteligência. Lacombe (2005, apud PFERFFER ) ainda ressalta que na busca da vantagem competitiva duradoura “o que é mais difícil de ser imitado é a forma como a empresa administra seus recursos humanos e obtêm deles o comprometimento, a lealdade e a dedicação”. O envolvimento e comprometimento de uma pessoa para com a organização não se dão ao acaso, nem tampouco somente pelo salário ou benefícios, mas pelo atendimento das expectativas pessoais. Se uma pessoa não identificar vantagens para si, na relação com a organização, dificilmente irá comprometer-se, afirma (DUTRA, 2006). Neste contexto é importante que a organização valorize e recompense as pessoas em suas expectativas, que podem ser econômicas, de reconhecimento, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social etc. E por fim, Fischer (2010), estabelece que o modelo de gestão de pessoas seja "a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar o comportamento humano no trabalho". Em outras palavras, é a definição de estratégias e políticas de trabalho objetivando o alcance dos resultados previstos no planejamento estratégico da organização. Portanto, fica claro que, cada vez mais, a gestão de pessoas precisa recriar estratégias que possibilitem a valorização do potencial humano tendo em vista a contribuição para o sucesso das organizações.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins (2010) assinala cultura como um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das outras. Ressalta que “até que os recém-chegados aprendam as regras, eles não são considerados membros plenos da organização”. Teixeira *et al* (2005) estabelece que cultura é um conjunto de ideias, conhecimentos, formas de agir, pensar e sentir, expressas em termos materiais ou não, que são partilhados por um grupo ou uma organização, com uma certa regularidade no tempo e no espaço. Nestas perspectivas, a cultura é a identidade de cada organização, pois possibilita distingui-la das demais pelas especificidades singulares de cada uma. Portanto, a cultura possibilita que os integrantes da organização tenham percepções comuns acerca do trabalho realizado e da própria organização, favorecendo assim a criação do clima organizacional, que tem impacto sobre a produtividade e pode indicar o nível de satisfação de seus empregados.

### 2.2.1 Características da Cultura Organizacional

Robbins (2004) estabelece dez características, que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização, são elas:

- *Identidade do membro*: o grau com que os funcionários se identificam com a organização como um todo, em vez de apenas com o tipo do serviço ou campo de experiência profissional;
- *Ênfase do grupo*: grau com que as atividades de trabalho são organizadas ao redor de grupos em vez de equipes;
- *Foco nas pessoas*: grau com que as decisões administrativas levam em consideração o efeito dos resultados nas pessoas dentro da organização;
- *Integração da unidade*: grau com que as unidades dentro da organização são encorajadas a operar de maneira coordenada ou interdependente;
- *Controle*: grau com que as regras, regulamentações e supervisão direta são usadas para supervisionar e controlar o comportamento dos funcionários;
- *Tolerância a riscos*: grau com que os funcionários são encorajados a serem agressivos, inovadores e correr riscos;

- *Critério de recompensa*: grau com que as recompensas (aumento de salário e promoções) são alocadas no critério de desempenho do funcionário, em contraste com o tempo de serviço, favorecimento ou outros fatores desvinculados do desempenho;
- *Tolerância a conflitos*: grau com que os funcionários são encorajados a expressar conflitos e críticas abertamente.
- *Orientação meio/fim*: grau com que a administração focaliza os resultados ou as consequências, em vez das técnicas e dos processos usados para atingir esses resultados;
- *Foco nos sistemas abertos*: grau com que a organização monitora e responde às mudanças no ambiente externo.

Por fim, a cultura organizacional de uma empresa reflete o seu modelo de gestão e, por conseguinte as características dos empreendedores. E, portanto, as organizações divulgam sua cultura por meio de processos de socialização os quais possibilitam aos colaboradores a oportunidade de se adequar aos padrões comportamentais de seu novo local de trabalho.

### 2.3 SOCIALIZAÇÃO / INTEGRAÇÃO

Shinyashiki (2002) afirma que o processo de socialização tem seu início na infância, através da família, dos colegas, da escola e dos meios de comunicação. Tem diversas fases: aprovação social, da aprendizagem, da internalização, quando o comportamento vai se moldando e resultando no exercício de autocontrole. Desta forma, a socialização “é um processo pelo qual o indivíduo aprende a desempenhar vários papéis sociais necessários para sua participação efetiva na sociedade”.(SHINYASHIKI, 2002 ). A socialização é um processo contínuo de evolução, pois, durante a vida, os indivíduos podem sofrer significativas mudanças na personalidade que incidirão no comportamento.

Shinyashiki (2002) assegura que “em uma sociedade que valoriza o trabalho, não estar engajado em uma ocupação pode levar à desvalorização pessoal”. E, neste contexto, a seleção para uma oportunidade profissional é o primeiro desafio do indivíduo. Neste momento que todos os esforços de se socializar, de fazer parte, são postos em evidencia. O indivíduo começa a criar expectativas quanto ao papel que deseja assumir.

#### 2.3.1 Modelos de Socialização

Os estudos de Shinyashiki (2002), afirmam que existem vários modelos de socialização, mas é destacado o Modelo Integrado de Socialização Organizacional, que consiste em 4 estágios, sendo eles: Estágio 1- Confronto e aceitação da realidade organizacional; Estágio 2 - Obtenção da clareza de papel; Estágio 3 - Localização no contexto organizacional e Estágio 4- Detecção de sinais de socialização bem-sucedida.

O autor retro, enfatiza que existem 3 (três) dimensões que definem os papéis dentro da organização são elas: a primeira é a *dimensão funcional*, relativa às tarefas desempenhadas; a segunda é *hierárquica* e diz respeito às posições dentro da organização e a terceira diz respeito à *inclusão* da pessoa na organização, ou seja, à medida que o novato se integra ele assume diferentes papéis, passando de novato a veterano, podendo chegar até a figura central. Compreende-se, logo, que a dimensão inclusão é o momento mais delicado, haja vista, a adaptação do novo membro a organização. E, vale lembrar, que o período inicial de qualquer emprego constitui uma fase decisiva dessa adaptação e do desenvolvimento de um relacionamento saudável entre o novo membro e a empresa. É um período cercado de dúvidas

e incertezas referentes ao novo cenário de trabalho. Tudo dependerá de como o colaborador foi iniciado na estrutura organizacional.

Nesta linha de raciocínio, Lacombe (2009) enfatiza que o processo de Integração consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio o que é permitido e o que não é que atitudes e comprometermos se esperam dele, entre outras informações Boog (2008) corrobora quando destaca que o programa de integração “tem o objetivo de adaptar o novo funcionário à empresa contratante, facilitando seu processo de socialização no novo cenário de aprendizado no qual ele inicia suas atividades profissionais.” Conclui-se, portanto que o sucesso do Programas de Integração facilita a identificação dos novos colaboradores com os valores e objetivos organizacionais, corroborando para o uso desta técnica como um mecanismo estratégico em gestão de pessoas.

### 2.3.2 Tipos de Programas de Integração

Boog (2006), em seus estudos discorre sobre dois modelos de programas de integração que são comumente utilizados nas organizações, são eles:

- *Programa de Integração Geral:* destina-se a todos os novos funcionários, exceto aos que ocupam cargos de lideranças, pois devido à sua função estratégica, precisam de um programa mais específico. Realizados por representantes do RH, estes programas possibilitam ao novo funcionário ter uma visão geral da organização, conhecerem a história da empresa, as instalações e características do ambiente de trabalho.
- *Programa de Integração para Gestores:* destinados a todos os gestores recém-contratados ou promovidos. Neste tipo de programa é abordado, estrategicamente, característica e particularidades das áreas parceiras com as quais o novo gestor irá se relacionar.

## 2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Gil (2009) ressalta que “os programas de treinamento cada vez mais passam a considerar, entre outros objetos, as necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações, dificuldade de aprendizagem etc.”. Neste limiar, Garcia e Araújo (2010) inferem que “treinar é sinônimo de um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização”. Logo, “é um processo de assimilação cultural em 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). O processo de aprendizado contínuo reflete em mudança de comportamento, por meio do conhecimento, gerando grande impacto na vantagem competitiva.

Gil (2009) registra que os processos voltados à capacitação de pessoas são constituídos por diversas fases vajah: *diagnóstico, planejamento, execução e avaliação*. O *diagnóstico* é a fase do levantamento das necessidades do treinamento, identificam as carências dos indivíduos e grupos e as potencialidades que deverão ser desenvolvidas. É feita uma análise da organização a fim de identificar os objetivos do treinamento, uma análise das tarefas, para identificar o que é necessário para alcançar os objetivos O segundo passo é o *planejamento das ações*. Com base no diagnóstico, o planejamento do treinamento visa proporcionar, da melhor forma possível, o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos resultados almejados, considerando a demanda do treinamento, ou seja, os setores que serão

treinados, a finalidade do treinamento, o momento a ser desenvolvido, se dentro ou fora da organização e o recurso tecnológico que será utilizado. A terceira fase é a da *execução* do treinamento. A última fase é a de *avaliação*, para saber se o treinamento atingiu ou não seus objetivos. A avaliação tem vários níveis: através da avaliação das reações, ou seja, a percepção do treinando acerca do treinamento, através de questionários ou depoimentos; através de testes para avaliar a aprendizagem; através da avaliação do desempenho das atribuições do treinando, por meio do depoimento do seu superior imediato ou através da análise de resultados, que visa verificar em que medida o treinamento realizado conseguiu provocar mudanças de comportamentos e atitudes nos participantes pretendidas pela organização.

Por fim, é válido registrar que Treinamento, significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto, é desejável criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças na organização.

## 2.5 EQUIPE DE TRABALHO

A construção do estudo ampara-se na perspectiva de que o sucesso organizacional na atualidade está centrado na gestão adequada das mudanças e nas pessoas, como agregadoras e criadoras do conhecimento de que as organizações necessitam para obter e manter a competitividade no mercado. A otimização do desempenho das organizações está ancorada no desempenho de pessoas, geralmente reunidas em grupos de trabalho. Neste sentido Robbins (2010), assegura que “um grupo é criado quando um ou mais indivíduos se reúnem para atingir objetivos comuns, seja para realização de trabalho, seja pela necessidade de interação social”.

Segundo o discurso do autor, nem todo grupo segue o mesmo padrão de desenvolvimento, mas considera útil o modelo dos cinco estágios, que consiste em formação, tormenta, normatização, desempenho e interrupção. O estágio da formação, caracterizado pela incerteza sobre os propósitos do grupo; o da *tormenta*, caracterizado pelos conflitos dentro do grupo, tais como os limites da individualidade de cada membro e sobre quem vai liderá-lo; o estágio da *normatização*, em que há o desenvolvimento dos relacionamentos e a coesão entre o grupo; o estágio do *desempenho*, onde os membros reunirão esforços para desempenhar as tarefas a serem realizadas e o último estágio, o da *interrupção*, em que os esforços estão mais voltados à conclusão das atividades. Nem todos os grupos passam por todos esses estágios e segundo o autor, o grande problema desse modelo é que ele ignora o contexto organizacional.

E por fim, Robbins (2010) destaca grupo de trabalho como “aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na área de responsabilidade” e equipe de trabalho como “grupo em que esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais”.

O autor enfatiza que existem vários tipos de equipes e ressalta quatro tipos mais comuns: 1) *equipes de resolução de problemas*, em que funcionários de mesmo departamento *trocam sugestões para melhorar os processos de trabalho*; 2) *equipes autogerenciadas*, em que funcionários assumem algumas responsabilidades que eram de seus antigos supervisores; 3) *equipes multiprofissionais*, em que funcionários de mesmo nível hierárquico, de diferentes setores, se juntam para o cumprimento de determinada tarefa; 4) *equipes virtuais*, em que grupos através do uso da tecnologia se juntam, em sala de videoconferência, para discutirem sobre determinado assunto a fim de chegar a um objetivo comum.

Robbins (2010) reforça que alguns fatores precisam ser considerados quanto ao desempenho de uma equipe, tais como: a disponibilização de recursos adequados, liderança eficaz, clima de confiança e sistemas de avaliação e de recompensas. Equipes bem-sucedidas precisam ter mesmo propósito, metas específicas, mensuráveis e reais, autoconfiança, compartilhar valores e crenças, saber resolver conflitos, dentre outros.

Entende-se, então, que o trabalho realizado por uma equipe possibilita trocar conhecimentos e agilidade no cumprimento das metas e dos objetivos organizacionais, para o alcance dos resultados. Deste modo, é o esforço coletivo e não individual que é posto em evidência.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A fundamentação da pesquisa tem base em Vergara (2009) e quanto aos fins, é tipificada como descritiva e exploratória. Descritiva, considerando que expõe características e percepções do Programa de Integração da empresa estudada. Exploratória, porque não há registros de que o assunto tenha sido abordado anteriormente, na empresa.

Quanto aos procedimentos técnicos com base nos critérios de Gil (2002), a pesquisa é um estudo de caso, haja vista, o fato de compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores de um caso real. O estudo é também classificado como pesquisa de campo e bibliográfica (VERGARA 2009). De campo considerando a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. E bibliográfica, haja vista, o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Quanto à natureza a pesquisa é qualitativa com fundamento em Lakatos e Marconi (2004) cuja finalidade é interpretar e analisar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, o que se aplica ao caso.

O instrumento de pesquisa utilizado foi à entrevista semiestruturada, aplicada aos três principais gestores que estão envolvidos com o processo de integração da empresa, são eles: a coordenadora do setor de Recursos Humanos, a gerente do Setor de Atendimento ao Cliente, e a gerente do Departamento de Pessoal.

O universo é composto por 140 colaboradores. A amostra da investigação é do tipo não probabilístico (VERGARA, 2009), tendo como critério de seleção a acessibilidade.

Os dados foram trabalhados com base na análise do discurso dos sujeitos entrevistados, amparado em Vergara (2006) a qual estabelece que a análise de discurso é um método que visa apreender como uma mensagem é transmitida e, também explorar o seu sentido. Analisar o discurso implica considerar o emissor e o destinatário da mensagem assim como o contexto no qual o discurso está inserido.

#### **3.1 OBJETO DE ESTUDO**

A empresa Lopes & Cia é uma organização privada, que atua no segmento de saúde desde 1972. Localizada na região metropolitana de Belém, fundada por Padres da Igreja Católica, para atender à saúde da comunidade carente da região. O quadro funcional é regido pela CLT e possui atualmente 140 pessoas vinculadas e mais 30 profissionais prestadores de serviço. É uma estrutura gerida por dois níveis estratégicos, que são diretoria e gerências, com apoio do operacional, tendo como subsídio para atendimento ao público e gerencial um amplo sistema informatizado.

#### 4. RESULTADOS E ANÁLISE DA ENTREVISTA

A coleta de dados da investigação para construção do trabalho foi feita *in loco*, através de um roteiro de entrevista com (19) dezenove perguntas semiestruturadas, aplicada para três dos principais gestores da empresa envolvidos no processo de integração. São eles, a gerente do Departamento de Pessoal, a gerente do Setor de Atendimento ao Cliente e a coordenadora do setor de Recursos Humanos da empresa Lopes & Cia. A entrevista ocorreu no final do mês de junho de 2012. As perguntas foram elaboradas visando nortear fatores relevantes no processo de integração.

##### ORDEM DE RESPOSTAS POR SUJEITO ENTREVISTADO

**Respondente 1:** Gerente do Departamento Pessoal

**Respondente 2:** Gerente do Setor de Atendimento ao Cliente

**Respondente 3:** Coordenadora do Recursos Humanos

Os respondentes são do sexo feminino, tem idade entre 30 e 35 anos, possuem nível superior com formações diferenciadas e recebem entre três (3) a cinco (5) salários mínimos. A respondente 1 é casada, graduada em Serviço Social, trabalha na empresa há quatro(4) anos e está na função há quatro(4) anos. A respondente dois (2) é solteira, graduada em Gestão de Eventos, trabalha na organização há 5 anos e desenvolve a função há 5 anos. A respondente três (3) é casada, graduada em Psicologia, trabalha na empresa há quatro (4) anos e está na função há quatro (4) anos.

**Pergunta 10:** Relate como é praticada a integração de novos colaboradores em seu setor?

**Respondente 1:** *“No meu setor só tem um colaborador que sou eu, então não há integração para o meu setor ainda.”*

**Respondente 2:** *“Como já citado não existe um padrão para essa integração.”*

**Respondente 3:** *“No setor de Recursos Humanos, este novo colaborador é orientado” sobre normas da empresa e encaminhado à gerência imediata, sendo desta a incumbência de realizar um tour pela empresa e apresentá-lo à equipe de trabalho. Uma pessoa que já é integrante desta equipe é escolhida pela gerência para acompanhar e orientar este novo colaborador no que se refere à parte técnica do trabalho. Durante os três primeiros meses de contrato, os novos colaboradores são convidados pelo RH a participar de um dia de programação, com temas relacionados à cultura organizacional, apresentação do planejamento estratégico, qualidade e humanização no atendimento e ética no trabalho. Este dia inicia-se com um café da manhã com a diretoria, participando ativamente da dinâmica de apresentação pessoal e de toda a programação, de forma a propiciar um canal aberto com os colaboradores de todos os setores da empresa. Toda a programação é realizada de forma dinâmica, incentivando a participação de todos com suas opiniões e levantamento de suas expectativas frente à nova oportunidade de trabalho e demonstrando, e ao mesmo tempo desenvolvendo, a cultura de gestão participativa de nossa empresa.”*

**Análise:** Segundo o respondente 3, existe uma conduta a ser seguida por ocasião da admissão de um novo colaborador. Percebe-se que nem todos os gestores compartilham do mesmo posicionamento quanto ao programa de integração proposto pela empresa Lopes & Cia. Esse fato remete-se à reflexão quanto à importância de reciclar os gestores, que acabam criando vícios da rotina de trabalho, comprometendo assim, que se crie um ambiente propício a mudanças.



**Pergunta 11:** Quais as informações são repassadas para este novo colaborador e por quem?

**Respondente 1:** *“No dia de Integração é formada uma equipe com vários profissionais como diretor, Psicóloga, Assistente Social, coordenadora pedagógica, dentre outros, que repassam informações sobre os setores afins, sobre a história do hospital, missão, valores, visão, direitos e deveres do colaborador. É feito um passeio com o novo colaborador e apresentado o hospital, cada gerente e atribuição de cada setor.”*

**Respondente 2:** *“Ao gerente de atendimento cabe repassar as informações relacionadas ao comportamento do novo colaborador, como por exemplo, vestuário, formas de tratamento etc. Além de seus direitos e deveres conforme, manual geral e manual do setor e informações relacionadas aos demais setores, suas funções e dinâmicas. Aos colaboradores do nível operacional cabe repassar as informações técnicas relacionadas à rotina do setor, tais quais, softwares usados, agenda de profissionais, valores de procedimentos e etc.”*

**Respondente 3:** *“Planejamento estratégico, missão, visão e valores – Diretoria, Comportamento Organizacional – Psicóloga, Orientações do Departamento Pessoal – Gerente de Pessoal, Ética no trabalho – Psicóloga, Humanização e Qualidade no Atendimento – Psicóloga e Assistente Social, Treinamentos Técnicos – Gerentes de Setores.”*

**Análise:** Os entrevistados concordam que, na recepção do novo colaborador, existe uma conduta de repasse de informações, de apresentação dos setores, da filosofia do hospital. Dois entrevistados ainda enfatizam que a equipe de gestores se mobiliza, seguindo uma conduta, um programa, que visa informar, focar, enfatizar os objetivos organizacionais, possibilitando alinhar valores do novo funcionário com a empresa. Este é justamente o cerne do programa de integração, visto que seu objetivo é primordialmente adaptar o novo colaborador, informando a rotina, as normas, as condutas desejáveis, assim como enfatizam autores como Lacombe(2009) e Boog (2008).

**Pergunta 12:** Como você avalia as informações repassadas para o novo colaborador?

**Respondente 1:** *“São muito importantes porque a partir desse dia o colaborador tem a oportunidade de tirar suas dúvidas, conhecer onde trabalham e porque estão nessa instituição.”*

**Respondente 2:** *“Considero que são insuficientes.”*

**Respondente 3:** *“Avalio que as primeiras informações repassadas são básicas e necessárias, mas que precisam ser complementadas ao longo dos três meses de experiência e durante toda a vida do colaborador dentro da empresa, de forma objetiva e transparente, com a atenção e paciência que todos nós merecemos.”*

**Análise:** De um modo geral, os entrevistados consideram que as informações são poucas e precisam ser complementadas sempre. Um Programa de Integração, assim como outros programas organizacionais, precisa ser constantemente reavaliado, reformulados e readaptados, para atingir as metas organizacionais. Para isto, é preciso avaliar a opinião das pessoas sobre seu processo integracional, o quanto se sentem acolhidos e quais resultados positivos e negativos vem alcançando e, de acordo com a necessidade, revê-lo e adapta-lo as novas necessidades dos colaboradores e, por conseguinte, da empresa.

**Pergunta 13:** Em sua opinião, quais variáveis interferem positiva e negativamente na adaptação do novo colaborador?

**Respondente 1:** *“Interfere positivamente pois o novo colaborador vai ter informações sobre a instituição, sobre os direitos e deveres, sobre comportamento. Negativamente seria o tempo do dia de integração, que hoje é um dia inteiro. Acho muito cansativo e pouco aproveitado.”*

**Respondente 2:** *“Fator positivo é o fato de o colaborador receber orientação técnica de seus iguais, facilitando a empatia entre o grupo. Esse mesmo fator, em virtude da dinâmica do setor e por ser realizado no horário de trabalho, durante o desenvolvimento das atividades, desgasta as*

*peessoas que ensinam e de certa forma gera desconforto no novo colaborador que precisa realizar várias intervenções durante as atividades para buscar informações. A falta de um treinamento padrão apoiado por material impresso ou áudio visual é um fator negativo.”*

**Respondente 3:** *“Falta de consciência por parte dos gestores, acaba muitas vezes fazendo com que eles “atropelem” os processos de integração, não dando a devida importância ao acolhimento e treinamento inicial aos novos colaboradores, comprometendo os resultados a médio e longo prazo e inclusive em muitos casos a curto prazo. Em seguida, a falta de coleguismo, a competitividade com medo de “perder o lugar”, as panelinhas que não se abrem, a falta de colaboração intersetorial. Esses são fatores que interferem negativamente na adaptação. Quando a equipe está receptiva, a adaptação acontece de forma mais tranquila, com ajuda mútua entre os membros.”*

**Análise:** Percebe-se que os entrevistados compreendem a importância em repassar informações sobre a instituição, sobre a rotina e o comportamento que se espera que o novo colaborador adote. Contudo, percebe-se também certa desvalorização do processo em si. Observa-se uma falsa crença dos gestores de que o colaborador após passar pelo processo seletivo tem que chegar ao posto de trabalho “pronto”, sem necessidade de treinamento. Treinar demanda tempo e esforço. Um dia ainda é pouco. Algumas empresas fazem uma semana de integração.

**Pergunta 14:** Quais medidas você adota ao perceber que um novo colaborador está com dificuldades de adaptação?

**Respondente 1:** *“Converso com ele e comunico ao gerente.”*

**Respondente 2:** *“Converso com o colaborador e posteriormente com a equipe. Identificada a dificuldade, busco apoiá-lo em conjunto com a coordenação do setor que geralmente é quem pontua situações dessa natureza.”*

**Respondente 3:** *“Orientações individuais, avaliação da interação grupal, avaliação da identificação com o cargo e função desempenhados e, dependendo do caso, sugiro mudança de setor.”*

**Análise:** Percebe-se que o respondente 3, por trabalhar no RH, tem estratégias e instrumentos de avaliação que possibilitam aplicá-los para identificar e sanar dificuldades apresentadas pelos colaboradores nas mais diversas situações. É de sua responsabilidade assumir esse papel, como também mobilizar a equipe de gestores para que possam, em conjunto, superar as dificuldades.

**Pergunta 15:** Como você avalia o investimento feito pela empresa em treinamento/desenvolvimento profissional e pessoal?

**Respondente 1:** *“Investir em treinamento e desenvolvimento sempre é positivo. Geralmente tem um bom retorno para o colaborador e para a empresa. Acho que deveria ser com mais frequência.”*

**Respondente 2:** *“Não existe investimento para treinamento de pessoal.”*

**Respondente 3:** *“Existe a consciência de que treinamento é investimento, mas ainda não se quer gastar para treinar. O lema é: Treinar e Desenvolver com o mínimo possível. E quando existe um investimento maior, as cobranças por resultados imediatos acabam comprometendo o clima organizacional.”*

**Análise:** As entrevistadas concordam que não há investimento suficiente em treinamento de pessoas e entendem a importância deste instrumento para a empresa.

**Pergunta 16:** Como você avalia este novo colaborador e com qual periodicidade?

**Respondente 1:** *“Não tenho colaborador para avaliar”.*

**Respondente 2:** *“Através da avaliação dos colaboradores do setor, de minha observação, além da avaliação de setores afins como RH e Serviço Social.”*

**Respondente 3:** *“Todos os dias, no jeito de andar, de falar, de se posicionar, de contribuir para a equipe, sua iniciativa e capacidade de resolver problemas. Colaboradores novos são visados, mas são espelhos para o desenvolvimento de mudanças organizacionais. São realizadas entrevistas estruturadas no primeiro dia de trabalho, no 20º dia, no 50º e 80º dia de trabalho. Os colegas de trabalho também são questionados sobre a atuação do novo colaborador.”*

**Análise:** As gestoras deixam claro que existe avaliação e buscam apoiar-se na observação de outros profissionais e da equipe de trabalho da empresa para subsidiarem sua avaliação. A liberdade de expressão e o envolvimento da equipe são importantes no processo.

**Pergunta 17:** Como você avalia o relacionamento interpessoal de sua equipe?

**Respondente 1:** *“Não tenho como responder a essa pergunta”.*

**Respondente 2:** *“Acredito que a equipe tenha um ótimo relacionamento interpessoal, no geral se apoiam e se respeitam. Entretanto, por alguns casos isolados que representam cerca de 10% da equipe, vez ou outra acabam priorizando suas necessidades individuais.”*

**Respondente 3:** *“Cooperativo, procurando somar com críticas e sugestões.”*

**Análise:** As gestoras concordam que existe bom relacionamento entre as equipes, que há cooperação. Isso demonstra um pouco da cultura da empresa, que transparece ser de fortalecimento de laços profissionais e de afeto também, haja vista que o local de trabalho é o lugar onde o profissional passa a maior parte do seu tempo.

**Pergunta 18:** Os novos colaboradores compreendem seu papel na organização? Se sim, como você identifica isso? Se não, por quais razões?

**Respondente 1:** *“Depende da situação. Há momentos que acho que sim, outros não. Quando agem dentro do que a empresa espera, sim. Quando vão de encontro às normas e rotinas não.”*

**Respondente 2:** *“Compreendem. Rapidamente adotam uma postura de comprometimento e isso é identificado na forma como verbalizam as situações. Tanto que existe forte cobrança dentro da própria equipe quanto os atrasos, as faltas de colaboradores, que acabam interferindo no trabalho com um todo.”*

**Respondente 3:** *“Isso é muito particular de cada um e varia de acordo com o momento em que a organização está passando. O setor de Recursos Humanos, através de T&D, tem a responsabilidade de criar estratégias para desenvolver o sentimento de pertencimento junto aos gestores e colaboradores de uma forma geral, com uma gestão participativa. Quando isso acontece, a resposta é sim, os colaboradores compreendem seu papel na organização. E percebemos isso no seu sorriso no rosto, sua liberdade para se expressar nas reuniões, seu comprometimento, o surgimento de equipes de trabalho. Quando não, identificamos o contrário, falta de comprometimento, mudez geral nas reuniões, fofocas, problemas de relacionamento interpessoal e queda na qualidade dos serviços prestados.”*

**Análise:** O ponto de vista com relação ao papel é próprio de cada colaborador, inclusive os gestores. Quem trabalha no setor de Recursos Humanos tem maior clareza de como isso acontece, pois possui formas de mensurar.

**Pergunta 19:** Você pode relatar alguma mudança significativa para a organização após a chegada do novo colaborador?

**Respondente 1:** *“Um novo colaborador é sempre muito bom, é uma pessoa nova, geralmente sem vícios, com mais vontade de trabalhar e isso de certa forma influencia e motiva a equipe.”*

**Respondente 2:** *“A melhor distribuição das atividades contribui positivamente para o fluxo das atividades o que permite melhor atendimento ao cliente.”*

**Respondente 3:** *“Quando o processo seletivo é feito com rigor e o novo colaborador é integrado ao ambiente de trabalho de forma a adaptar-se as rotinas e normas da empresa, ele traz*

*novo “gás”, novas ideias e novas técnicas. Quando ocorre o contrário, há desarmonia insegurança e falta de cooperação. “*

**Análise:** As entrevistadas acreditam na importância que um novo colaborador tem para o ambiente de trabalho, para a empresa. Concordam que um novo colaborador pode influenciar positivamente os mais antigos e possibilitar melhoria no fluxo de trabalho. Todavia, isso só é possível se alinhados os objetivos da empresa com os objetivos pessoais. Os valores da empresa precisam ser absorvidos e compartilhados de forma a proporcionar resultados desejados. Para tanto, a organização seja ela de que segmento for precisa garantir que o novo colaborador seja acolhido, treinado e comprometido com os objetivos da organização, possibilitando dessa forma a disseminação da cultura da empresa. Sendo apreendida e partilhada por todos na organização, a cultura possibilita que se crie um ambiente propício a mudanças, sobretudo com reflexos nos resultados. Assim também comungam autores expressivos sobre o assunto em pauta como Robbins (2010) e Boog (2008).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término da pesquisa, percebe-se que é perfeitamente possível que um programa de integração alavanque resultados eficazes para uma organização, uma vez que, integrar o funcionário é possibilitar que ele reconheça a importância que tem dentro da organização, é clarear as nuances das atividades que ele irá desenvolver na empresa. É anda, apresentar e explicar os objetivos da organização e sua responsabilidade para com eles, deixando claro, a importância da sua contribuição para o produto final ou serviço que é oferecido para o cliente externo. Vários autores discutem a relação colaborador X empresa no sentido de que quanto mais o colaborador estiver alinhado com a visão, missão e valores da organização maior é sua contribuição com o crescimento da empresa, bem como a sua como profissional.

A literatura que trata do assunto, por sua vez, é categórica quando, em seus comentários, registra que independentemente da qualidade do processo de recrutamento e seleção, os novos colaboradores ainda não estão doutrinados com a cultura organizacional, quando iniciam suas atividades. Fator que pode levá-los a criar problemas em relação às convicções e aos costumes vigentes na empresa. É, portanto, responsabilidade da empresa ajudá-los a se adaptar.

Nesta linha de raciocínio, faz-se necessário que o programa de integração organizacional seja sistemático, estruturado, com metodologias e técnicas de integração, avaliação e acompanhamento do desempenho profissional do ingressante, que favoreça uma melhor adaptação dos novos colaboradores ao novo ambiente de trabalho. Observa-se que é inevitável, nos primeiros dias, o novo integrante sentir-se inseguro, receoso, tímido, e ansioso diante do desconhecido e que necessita de um determinado período para habituar-se às pessoas e às circunstâncias. Por isso, é de suma importância que esse processo de integração, em qualquer organização, seja realizado por pessoas qualificadas para tal ação.

Assim também como é de extrema relevância a participação das gerências e de toda equipe neste processo. Todos precisam compreender e se comprometer para que o programa funcione e gere resultados positivos a todos, no curto e longo prazo. Vale lembrar, que os líderes são formadores de opiniões e tendem a influenciar a participação ativa ou passiva dos colaboradores. Atualmente, os gerentes precisam dar respostas às situações complexas que exigem diferentes habilidades.

A investigação alcança seu objetivo geral, quando identifica que o programa de integração da empresa pesquisada é formalizado e estruturado, e os sujeitos respondentes pontuam que uma pessoa nova na estrutura organizacional, é fator positivo, haja vista, que



estão sem vícios, motivados e de certa forma são influencia favoráveis às equipes de colaboradores da empresa. Possibilitam melhor distribuição do trabalho e contribuem para o fluxo das atividades o que permite melhor atendimento ao cliente e certamente a satisfação dos serviços. E ainda fortalecem os laços profissionais, além de proporcionarem novo “gás”, novas ideias e novas técnicas para a empresa.

Registre-se que o produto final deste programa depende muito da forma como este é concretizado. E a percepção que deixa no caso é um contrassenso visto que apesar de existir, o programa não é efetivo, não é padronizado por todos os setores da empresa, de igual forma, prejudicando assim um resultado homogêneo, comum a todos.

Por outro lado, há ainda que se trabalhar mais o envolvimento das lideranças neste processo. Talvez estes ainda não tenham a visão da importância deste processo para a contribuição dos “novatos” aos resultados da empresa.

Quanto aos objetivos específicos, foram atingidos, uma vez que foi possível conhecer o programa de integração da empresa estudada, através do acesso ao manual do colaborador, das informações obtidas através da entrevista com os respectivos sujeitos respondente o que oportunizou ter acesso a informes, dados, comunicações, a estrutura da organização e proximidade das pessoas envolvidas no processo de integração da empresa.

Também foi possível identificar a percepção dos gestores da empresa, o que possibilitou entendimento com a experiência obtida através da observação da prática de integração, que cada gerente compreende o processo de integração de forma diferenciada, ou seja, cada gestor dentre os entrevistados desenvolve a integração de forma peculiar, levando em consideração pressupostos próprios e não da forma sistematizada e estruturada pela empresa. Com isso, o processo deixa de ser uniforme e integral.

Ficou evidente ainda, que há um descontentamento dos gerentes quanto à falta de investimento em treinamento de novo profissional, o que torna mais difícil criar uma atmosfera de comprometimento frente ao programa.

E por fim os impactos do Programa de Integração são positivos para o desempenho do colaborador e, por conseguinte para a empresa, considerando que, a partir do momento que o individuo compreende seu papel na estrutura organizacional ele envolve-se no processo, e sente-se parte da “engrenagem organizacional”, participando ativamente dos processos que permeiam o negócio da empresa, alcançando assim a finalidade precípua do programa.

O papel da Gestão de Pessoas é desafiador dentro da organização, pois cabe a ela a responsabilidade de gerir programas de integração, de criar estratégias de pertencimento dos novos membros que dela fazem parte. E as transformações que efetivamente obtém sucesso são aquelas que envolvem pessoas, que estreitam relacionamento com o colaborador.

Por sua vez, os programas de integração de novos colaboradores é uma iniciativa de grande valor agregado, a qual possibilita significativo impacto no desempenho organizacional. Ressalte-se que, uma vez o colaborador sentindo-se membro integrante e participativo na construção dos resultados da organização, ele responde rápida e positivamente na entrega de suas atividades na estrutura organizacional. Caso contrário, não saberá como conduzir-se e o fará mecanicamente, sem conhecimento do significado de sua atividade na contribuição do resultado final da organização.

Pode-se dizer que através deste estudo foi possível verificar que há a necessidade de se estudar o tema em questão de forma mais profunda, principalmente juntos aos colaboradores que passaram pelo programa de integração para que possa ampliar o conhecimento e entendimento do mesmo respondendo assim as carências ainda existentes, possibilitando desenvolver estudos mais concisos para que assim, possa contribuir com a sociedade.



## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Luis César G. de, GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOOG, Gustavo G. e BOOG, Madalena T. (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processo e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- CASADO, T. O Indivíduo e o Grupo: A Chave do Desenvolvimento. In: FLEURY, M.T. L. *et al.* **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**.1ªed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FISCHER, Andre L.,DUTRA,Joel S., AMORIM,Wilson A.C. de. **GESTÃO DE PESSOAS: Práticas Modernas e Transformação nas Organizações**, Editora Atlas.2010.
- FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ªedição. São Paulo, Atlas, São Paulo, 2002.
- LACOMBE, F.J.M. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. 2ª São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, Eva M. ,MARCONI, Marina de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6ªed. São Paulo: Atlas 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 4ªed. São Paulo: Futura, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2010.
- ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A. TAYLOR, Robert Brian **Fundamentos da Administração: Conceitos essenciais e aplicações**. 4ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SINYASHIKI, O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, M.T. L. *et al.* **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- TEIXEIRA, G. M. *et al.* **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.