



PROGRAMAS DE INTEGRAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Fabício Martins

fabicio.martins@aedb.br

AEDB

Níria Capistrano da Silva

niria.silva@aedb.br

AEDB

Vitória Katherine Lopes da Silva

vicky.katherine@hotmail.com

AEDB

Weslei Jardim Batista

wesleibatista.adm@gmail.com

AEDB

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo analisar a importância e influência da integração nas organizações, apresentando de que forma ela afeta os colaboradores que lá trabalham. Ressalta-se que a integração possui um enorme valor agregado e um significativo impacto no desempenho organizacional. A pesquisa pode ser classificada como aplicada, de natureza exploratória-descritiva, de abordagem quantitativa-qualitativa, sendo que foram utilizados como método e procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e o levantamento (survey). Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado composto por três questionamentos, sendo duas perguntas fechadas e uma aberta. Das repostas apresentadas pelos participantes, pôde-se constatar que a integração pode ser considerada como fundamental para as organizações, uma vez que: facilita a comunicação entre os setores; influencia no desempenho de tarefas; propicia o aumento de produtividade, desempenho e crescimento organizacional; possibilita um bom clima organizacional, o melhor desempenho das funções e um clima harmônico; reduz o retrabalho, otimiza processos internos e auxilia na troca de conhecimentos entre os funcionários, dentre outros itens. Constata-se, a partir desses dados, que a integração pode fazer com que seus colaboradores se sintam mais à vontade, confortáveis e confiáveis para desempenhar as suas funções, de uma maneira mais segura, que irá trazer privilégios para todos os envolvidos, inclusive para a própria empresa.

Palavras Chave: Integração - Influência - Gestão de pessoas - -



1 INTRODUÇÃO

A sociedade, atualmente, tem convivido com situações cada vez mais com menor estabilidade, rigidez, segurança e previsibilidade. Destaca-se que esta instabilidade tem permeado os mais diversos tipos de ambiente e a sociedade como um todo (ANDRADE, 2002).

O mercado atualmente vem exigindo a constante mudança das empresas para adaptar-se ao mundo competitivo e as necessidades de seus clientes. Nesse contexto, as empresas estão buscando um relacionamento positivo entre colaborador e cliente, tornando o ambiente com mais empatia, estreitando laços, assim investindo e valorizando o capital humano. Dessa forma, os colaboradores se tornam mais motivados, engajados e colaboram de uma forma mais intensa para a consecução dos objetivos da empresa.

Pode-se considerar como um bom ambiente de trabalho o local em que os funcionários confiam nas pessoas com que trabalham, sentem-se orgulhosas do que fazem e integrados e, da mesma forma, possuem prazer em trabalhar uns com os outros (REGO, 2004). Nesse contexto, após a etapa de seleção, a gestão de recursos humanos inicializa o processo denominado programa de integração, uma vez que já foi estabelecido um contato. Esse trâmite caracteriza o início do programa de integração, que culmina na socialização de novos funcionários (ARAÚJO, 2006).

É possível que as organizações que ainda não incorporam em sua prática cotidiana o treinamento de integração fiquem mais vulneráveis às influências de pensamentos e convicções dos empregados veteranos. Corroborando com essa ideia, Moscovici (2004) afirma que as maneiras de lidar com as diferenças individuais criam um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal, comportamento organizacional e na produtividade. Dessa forma, acredita-se que a empresa que investe em Programas de Integração Organizacional facilita a adaptação dos novos funcionários ao ambiente de trabalho. No entanto, surge o seguinte questionamento que motivou a execução desse trabalho de pesquisa: qual a real influência do processo de integração no desempenho das organizações? Qual a percepção de funcionários de uma empresa sobre isso?

Com o intuito de responder essa problemática, este estudo tem por objetivo analisar a importância e influência da integração nas organizações, apresentando de que forma ela afeta os colaboradores que lá trabalham. A fim de obter informações e embasamento para a pesquisa em pauta, foram realizadas pesquisas sobre a temática nas bases de dados *SciELO*, *SPELL* e Google Acadêmico no período de abril e maio de 2018.

Justifica-se a pesquisa devido ao fato da relevância do tema, tendo em vista que a mesma trará contribuições em forma de conhecimento sobre o assunto *integração no ambiente organizacional*, assunto que pode ser considerado ainda como muito pouco tratado pelas pessoas e organizações. Além disso, os dados da pesquisa servirão para apresentar aos empreendedores o valor e a importância da integração, mostrando porque deve ser realizada.

O trabalho encontra-se organizado em cinco seções, além dessa introdução. Na segunda seção serão apresentados conceitos referentes à gestão organizacional, cultura organizacional e a importância da integração e desenvolvimento de pessoas nas organizações. Na terceira seção serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados durante a realização dessa pesquisa. Na quarta seção, serão apresentados e analisados os dados obtidos durante a coleta. Encerrando o estudo, na quinta seção serão apresentadas as considerações finais.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, serão apresentados conceitos referentes à Gestão e Cultura Organizacional, bem como apresentadas considerações sobre a importância da integração e desenvolvimento de pessoas para as organizações.

2.1 A Gestão e Cultura Organizacional

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.

Esse autor afirma, ainda, 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, dessa forma, contribuir com a organização agregando valor e diferenciando-a das demais no segmento e no mercado.

Robbins (2002, p. 503) assinala a cultura como um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das outras. De acordo com esse autor, “até que os recém-chegados aprendam as regras, eles não são considerados membros plenos da organização”. Em face do exposto, presume-se que o processo de integração pode ser considerado fundamental na adaptação e inserção de novos funcionários no ambiente laboral.

A cultura pode ser vista como a identidade de cada organização, pois por meio dela consegue-se estabelecer uma distinção entre as demais empresas, considerando-se, no entanto, suas particularidades. Nesse contexto, a cultura possibilita que os colaboradores da empresa adquiram percepções comuns do trabalho realizado e da empresa. Ressalta-se, ainda, que tal fato favorece o clima organizacional e impacta diretamente na produtividade da empresa, além de indicar o quanto seus funcionários estão satisfeitos. Teixeira et al (2005).

2.2 A Integração e o Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações

Shinyashiki (2002) assegura que “em uma sociedade que valoriza o trabalho, não estar engajado em uma ocupação pode levar à desvalorização pessoal”. Nesse 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 colocados em evidência. É nesse momento, ainda, que o indivíduo começa a criar expectativas quanto ao papel que deseja assumir na empresa.

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

- a) *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. São realizados por representantes do setor de RH e proporcionam ao novo funcionário uma ampla visão da organização. Possibilita, ainda, aos mesmos conhecerem a história da empresa, as instalações e características do ambiente de trabalho.



- b) *Programa de Integração para Gestores*: destinado a todos os gestores recém-contratados ou promovidos. Neste tipo de programa é abordado, estrategicamente, características e particularidades das áreas parceiras com as quais o novo gestor irá se relacionar.

Gil (2009, p. 119), 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, p. 76), 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). Ressalta-se que o processo de aprendizado contínuo reflete em mudança de comportamento, por meio do conhecimento, gerando grande impacto na vantagem competitiva.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser classificada como aplicada, de natureza exploratória-descritiva e de abordagem quantitativa-qualitativa, sendo que foram utilizados como método e procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e o levantamento (*survey*). Segundo Gil (2002), o levantamento caracteriza-se pelo questionamento de pessoas cujo comportamento se quer conhecer. O Levantamento possibilita, ainda o conhecimento direto da realidade de forma econômica e rápida.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado composto por três questionamentos, sendo duas das perguntas fechadas e uma aberta. O questionário foi aplicado no período de abril a maio de 2018, em funcionários da empresa “X”. O questionário, segundo Marconi e Lakatos (2010) apresenta como vantagens a economia de tempo, abrangência, obtenção de respostas de forma mais rápida e precisa, maior liberdade nas respostas, segurança, menor risco de distorção, dentre outras. Ressalta-se que a empresa “X” é uma empresa do ramo do serviço público que possui cerca de cento e cinquenta funcionários e encontra-se localizada no município de Resende -RJ.

A amostra da pesquisa pode ser classificada como não-probabilística por conveniência (FREITAS *et.al.*, 2000). Segundo Vergara (2014), a amostra por conveniência (ou acessibilidade), é aquela que não envolve procedimento estatístico e seleciona respondentes pela facilidade de acesso aos mesmos.

Os dados foram tratados utilizando-se do software *Microsoft Excel*® e por meio da Análise de Conteúdo. A Análise de Conteúdo, segundo Bardin (1977), é uma técnica de tratamento de dados que, através da utilização de procedimentos sistemáticos descreve o conteúdo de mensagens e visa identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema. Os dados obtidos após a realização da coleta e tratamento de dados serão apresentados na próxima seção.



4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A coleta de dados da pesquisa foi realizada nos principais departamentos da Empresa “X” nos meses de abril e maio de 2018 a fim de possibilitar o levantamento de informações sobre a influência que a integração ocasiona nos colaboradores no ambiente empresarial.

O questionário estruturado teve um total de quarenta respondentes que possuíam as seguintes características:

- a) A maioria dos respondentes possui mais de 30 anos (75%);
- b) 57,5% dos respondentes é do sexo masculino;
- c) Todos os respondentes residem na Região Sul-Fluminense (trinta e sete moradores do Município de Resende-RJ, dois do município de Itatiaia-RJ e um da cidade de Volta Redonda-RJ).
- d) A maioria dos respondentes (90 %) possui ou está cursando nível superior (quatorze com nível superior incompleto, seis com nível superior completo, quatorze com pós-graduação nível *Lato Sensu* e dois possuidores de pós-graduação *Stricto Sensu*).
- e) 52, 5% dos respondentes ganha até quatro salários mínimos, 25% ganha entre cinco e dez salários, e 22,5% ganha mais do que dez salários mínimos

Uma das perguntas fechadas teve como objetivo identificar a opinião dos participantes da pesquisa sobre o que achavam da integração entre os funcionários. Os resultados foram tabulados e podem ser observados no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Integração entre os funcionários e sua importância



Fonte: Dados da pesquisa



Da análise dos resultados obtidos, pode-se constatar que cerca de quarenta e cinco por cento dos respondentes acredita que a integração é boa para o funcionamento da empresa e, da mesma forma, pode influenciar no aumento de sua produtividade. Ressalta-se, ainda, que vinte e um por cento apontou que a integração favorece (ou colabora) para o crescimento organizacional. Em face do exposto e, de acordo com os dados obtidos, pode-se constatar que a maioria dos participantes da pesquisa (66%) associa a integração ao aumento do desempenho organizacional (funcionamento da empresa, aumento da produtividade e crescimento organizacional).

Na segunda pergunta fechada, os respondentes foram questionados como se encontrava, atualmente, o seu nível de satisfação com a integração em seu ambiente de trabalho. Os dados obtidos encontram-se dispostos no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Nível da satisfação com a integração no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se a partir da análise do Gráfico 2 que a maioria (78%) dos funcionários da Empresa “X” (participantes da pesquisa) considera que a integração em seu ambiente de trabalho encontra-se boa ou ótima. Destaca-se que doze por cento dos respondentes (05 funcionários) apontou que a integração no seu ambiente de trabalho encontra-se “Ruim” ou “Péssimo”, o que aponta a necessidade de identificação por parte da Empresa “X” da razão dessas afirmações e descontentamento .

A pergunta aberta teve por objetivo identificar se, na percepção dos respondentes, a integração entre os funcionários realmente influencia no desempenho da organização. Os dados coletados foram organizados, tratados e podem ser observados no Quadro 1.



Quadro 1 – Percepções sobre a influência da integração no desempenho da empresa

Questionamento	Frequência de Concordância	Principais observações
<p>A integração entre os funcionários influencia no desempenho da empresa</p>	<p>100% (40/40)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ela facilita o bom andamento dos trabalhos realizados pelos vários setores; ✓ Influencia positivamente no desempenho das tarefas e reflete nos resultados obtidos pela empresa; ✓ Proporciona o aumento da produtividade e crescimento; ✓ Propicia o aumento da produtividade e dos resultados; ✓ Proporciona uma melhoria na comunicação; ✓ Propicia o crescimento organizacional; ✓ Colabora para um clima favorável no ambiente de trabalho; ✓ Proporciona o aumento da motivação; ✓ Cria um ambiente favorável (equipe) para o cumprimento das obrigações dos funcionários; ✓ Quando a equipe é unida o trabalho tende a ser otimizado, uma vez que há confiança entre os funcionários; ✓ Um ambiente de trabalho harmônico propicia melhor desempenho das funções; ✓ A integração gera conhecimento e harmoniza o local de trabalho; ✓ A troca de informações faz com que o empregado esteja melhor preparado para qualquer tomada de decisão; ✓ Possibilita a redução do retrabalho e a otimização dos processos internos; ✓ Possibilita a melhoria do relacionamento entre os funcionários e a comunicação entre os diversos setores; e ✓ Ajuda na troca de conhecimento e, conseqüentemente, no aumento da eficiência.

Fonte: Dados da pesquisa

Da análise de conteúdo das repostas dos participantes pode-se constatar que na percepção dos funcionários a integração pode ser considerada como fundamental para as organizações, uma vez que: facilita a comunicação entre os setores; influencia no desempenho de tarefas; propicia o aumento de produtividade, desempenho e crescimento organizacional; possibilita um bom clima organizacional, o melhor desempenho das funções e um clima harmônico; reduz o retrabalho, otimiza processos internos e auxilia na troca de conhecimentos entre os funcionários, dentre outros itens.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo analisar a importância e influência da integração nas organizações, apresentando de que forma ela afeta os colaboradores que lá trabalham. Com o intuito de atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa aplicada, de natureza exploratória-descritiva, de abordagem quantitativa-qualitativa, sendo que foram utilizados como método e procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e o levantamento (*survey*). Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado composto (além dos dados referentes ao perfil dos participantes) por três questionamentos, sendo duas perguntas fechadas e uma aberta. Os dados foram tratados utilizando-se do software *Microsoft Excel*® e por meio da Análise de Conteúdo.

Cerca de quarenta e cinco por cento dos respondentes acredita que a integração é boa para o funcionamento da empresa e, da mesma forma, pode influenciar no aumento de sua produtividade. Ressalta-se, ainda, que vinte e um por cento apontou que a integração favorece (ou colabora) para o crescimento organizacional.

Das repostas apresentadas pelos participantes, pôde-se constatar que a integração pode ser considerada como fundamental para as organizações, uma vez que: facilita a comunicação entre os setores; influencia no desempenho de tarefas; propicia o aumento de produtividade, desempenho e crescimento organizacional; possibilita um bom clima organizacional, o melhor desempenho das funções e um clima harmônico; reduz o retrabalho, otimiza processos internos e auxilia na troca de conhecimentos entre os funcionários, dentre outros itens. Constata-se, a partir desses dados, que a integração pode fazer com que seus colaboradores se sintam mais à vontade, confortáveis e confiáveis para desempenhar as suas funções, de uma maneira mais segura, que irá trazer privilégios para todos os envolvidos, inclusive para a própria empresa. Em face do exposto, pode-se constatar que a integração influencia positivamente a organização.

Como limitação encontrada na pesquisa, pode-se apontar o baixo número de trabalhos científicos encontrados abordando a temática em pauta. Como trabalhos futuros, sugere-se a realização de novas pesquisas no âmbito de outras organizações e posterior comparação dos resultados obtidos, incluindo a mensuração de possíveis impactos financeiros que podem ser ocasionados pela integração.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, AR de. Comportamento e estratégias de organizações em tempos de mudança sob a perspectiva da tecnologia da informação. **Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo**, v. 9, n. 2, p. 48-58, 2002. Disponível em: < https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32602387/COMPORTAMENTO_E ESTRATEGIAS_DE_ORGANIZACOES_EM_TEMPOS_DE_MUDANCA_SOB_A_PERSPECTIVA_DA_TECNOLOGIA_DA_INFORMACAO.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1528980941&Signature=K%2FrKIMghK%2BJg0GcHV6bF20nmgs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCOMPORTAMENTO_E ESTRATEGIAS_DE_ORGANIZAC.pdf>. Acesso em: 08 Jun. 18
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BOOG, Gustavo G. e BOOG, Madalena T. (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processo e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1ªed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000. Disponível em: < <http://www.utfpr.edu.br/curitiba/estrutura->



universitaria/diretorias/dirppg/especializacoes/pos-graduacao-dagee/lean-manufacturing/PesquisaSurvey012.pdf.
Acesso em: 08 Jun. 18

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

RBADM, **Estratégia de integração para novos funcionários: um estudo de caso em uma indústria de transformação**. Disponível em: <<http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2012.001.0001>>. Acesso em: 20 mai.2018.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, 2004. Disponível em:<<http://www.redalyc.org/html/1551/155117750003/>>. Acesso em: 08 Jun. 18

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2002.

DE NAZARÉ SILVA, Luziane; DO NASCIMENTO, Rossicléa Ferreira; DA SILVA BOTELHO, Mario Augusto. A importância do programa de integração: um estudo da perspectiva dos gestores da Empresa Lopes & Cia. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/32518575.pdf>>. Acesso em: 15 mai.2018.

SHINYASHIKI, **O processo de socialização organizacional**. In: **FLEURY, M.T. L. et al. As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2014. 94 p.