

A Integração e a Adaptação no Desenvolvimento de Novos Colaboradores



Cássia Pereira de Souza; Letícia Stroparo Tozetti
Faculdade Educacional Araucária

RESUMO

Este artigo tem como objetivo demonstrar o papel de uma boa integração nas organizações, visto que nos dias atuais é necessário que uma empresa que pretende se manter no mercado competitivo desenvolva um bom planejamento de metas para seus colaboradores. Metas que devem ser deixadas bem claras já na chegada de um novo funcionário à empresa. Empresas bem-sucedidas investem muito em treinamentos para a melhoria da qualidade dos seus serviços prestados, tornando-se esta uma questão fundamental para a empresa. Desta forma, a empresa também oferece aos seus colaboradores uma oportunidade de desenvolvimento de seu intelectual e da sua socialização no mercado de trabalho. Assim, a proposta da presente pesquisa, por meio de uma pesquisa de campo baseada na observação de funcionários de uma empresa X, consiste em sugerir que com uma integração bem estruturada é possível notar a redução do tempo de adaptação dos novos colaboradores em uma empresa e com isto proporcionar maior segurança na execução de suas atividades, estabelecendo uma relação de confiança e auxiliando também no relacionamento do novo colaborador com os demais funcionários.

Palavras chave: Integração, Adaptação, Socialização.

ABSTRACT

This article aims to demonstrate the role of a good integration in an organization, as it is necessary to a company that intends to stay alive in the competitive market to develop a good planning of goals for its employees. Goals that need to be very clear at the arrival of a new employee at a company. Successful companies invest heavily in training to improve the quality of their services, making this a key issue for a company. In this way, a company also offers its employees an opportunity to develop their intellectual and socialization in the job market. Thus, the proposal of this research, through a field survey with the observation of employees of a company is to suggest that with a good structured integration it is possible to notice the reduction of the adaptation time of newly employees in a company and with this provide more security in the execution of its activities, establishing a relationship of trust and also assisting in the relationship of the new employee with the other employees.

Key Words: Integration, Adaptation, Socialization.

1. INTRODUÇÃO

Os objetivos básicos do processo de integração em uma organização consistem em buscar a melhor relação entre o empregado e a empresa com os programas de treinamento iniciais para novos colaboradores após a sua contratação, normalmente chamados de treinamentos de integração de novos colaboradores e socialização. Treinamentos que envolvem desde o estabelecimento de metas da empresa e dos colaboradores até a cultura de boas-vindas da empresa.

A integração na organização deve ser realizada aos novos empregados e aos demais colaboradores. Jamais uma pessoa recém-chegada deve ser colocada de imediato no local de trabalho, pois material com informações sobre a organização, histórico, vídeo ou até mesmo uma pessoa no setor que fique responsável pela integração do novo colaborador na rotina da organização são práticas que vão agilizar o conhecimento e a identidade da pessoa com a organização, evitando que o período de experiência seja traumático. Neste processo a organização procura induzir a adaptação do comportamento do recém-chegado às suas expectativas e necessidades e este, por sua vez, tenta influenciar a organização e o seu gerente superior para criar uma situação de trabalho que lhe proporcione satisfação e o alcance de seus objetivos pessoais.

Dentro deste contexto, a presente pesquisa tem por objetivo verificar quais são os benefícios de uma integração bem estruturada em uma rede de supermercado de Curitiba, explorando as rotinas corporativas para os novos funcionários.

Além disto, pretende-se verificar as políticas de recursos humanos (visão, missão e valores), apresentar os produtos ou serviços da organização, bem como sua história e atuação no mercado. A Gestão de Pessoas é fundamental não só pela implantação de um programa formal de identificação e fixação de uma cultura organizacional, mas principalmente pela sua manutenção ao longo do tempo, segundo Marras (2000, *Apud* Oliveira, 2009).

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Integração

A palavra integração, quando usada em relação à organização social em seus delineamentos mais amplos se refere ao grau de contato existente entre os grupos sociais dentro da sociedade. Quando os grupos se mantêm em harmonia dentro de uma estrutura central e podem trabalhar em conjunto e se comunicar entre si em ambos os

sentidos, estão presentes os aspectos essenciais para a integração (KOLASA, 1978, *apud* ARAÚJO, CARIOCA e MACHADO, 2012).

Uma boa integração traz benefícios a uma empresa, pois quando isto não acontece as pessoas são apresentadas sem saberem quais serão as respectivas funções. Sem diretrizes claras acerca das suas tarefas uma definição das funções que pensa serem da sua responsabilidade, e sem trocarem impressões com a sua chefia. Imediatamente o novo funcionário fica cheio de trabalho sem definição de prioridades e prazos, perdendo muito tempo à espera que o esclareçam sobre determinados pontos.

Segundo Boog (2006 *apud* Silva, Nascimento e Botelho, 2013), existem dois tipos de integração:

- *Programa de Integração Geral:* são para todos os novos funcionários, realizados pelo RH, programas que possibilitam ao novo funcionário de ter uma visão geral da organização, conhecendo a história da empresa, as instalações e características do ambiente de trabalho.
- *Programa de Integração para Gestores:* são para todos os gestores recém-contratados ou promovidos. Nesse tipo de programa é abordado, estrategicamente, característica e particularidades das áreas parceiras com as quais o novo gestor irá se relacionar, para facilitar sua integração como líder.

2.2 Socialização

O processo de socialização de novos membros é decisivo na reprodução da realidade da organização. É por meio das estratégias de integração do indivíduo que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos pela organização e internalizados pelos novos membros. A cultura organizacional é uma ferramenta importante os colaboradores com os princípios e valores implantados na organização. A partir desta socialização, a empresa tende a formar ações que aprimoram a socialização do indivíduo, sendo de grande importância a participação dos gestores na cultura organizacional de socializar os colaboradores com os valores e objetivos organizacionais.

Segundo Manem (1996), o processo de socialização dos novos funcionários é um assunto de grande importância a ser estudado, uma vez que é necessária a integração do indivíduo com o ambiente organizacional, para que este possa se dedicar ao trabalho e contribuir com suas habilidades e competências para seu sucesso profissional e para o sucesso da empresa. Desta perspectiva, justifica-se a importância de identificar essas estratégias que podem resultar na adequação mútua entre colaboradores e organização,

ampliando as chances de desenvolvimento, crescimento e sucesso, tanto da empresa quanto dos funcionários. Para Shinyashiki (2002 *apud* Silva, Nascimento e Botelho, 2013) a socialização é um processo contínuo de evolução, pois, durante a vida, os indivíduos podem sofrer significativas mudanças na personalidade que incidirão no comportamento.

O programa deve começar já no processo seletivo, observando alguns valores que o candidato tem em comum com a organização, o que ele espera da empresa e se a sua missão pessoal está alinhada com os objetivos da organização. Para que realmente a integração do colaborador seja realizada de maneira eficaz, não basta ter somente um programa que apresente o que ele pode ou não pode fazer e o que levaria à sua demissão. Shinyashiki (2002 *apud* Silva, Nascimento e Botelho, 2013) 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.

3. PESQUISA DE CAMPO

A empresa pesquisada neste trabalho faz parte de uma rede de um supermercado do ramo de comércio alimentício e varejo. Teve a sua primeira loja em Curitiba, atualmente com 31 anos. A pequena mercearia possuía cerca de 90m² e pouco a pouco foi crescendo, com o aumento da demanda de clientes hoje ela é uma rede de supermercado com mais de mil metros quadrados. Possui cerca de 100 funcionários, lembrando que tem colaboradores com a mesma idade da empresa. Nesta empresa foi realizada uma pesquisa de campo.

O instrumento de pesquisa utilizado foi baseado em observações sobre o processo de integração de novos empregados com a intenção de investigar a forma de percepção dos novos empregados na empresa.

Nos tempos atuais, a integração e a socialização com os novos colaboradores de forma correta e eficaz pode fazer toda a diferença. Segundo Lacombe (2005, *apud* Araújo, Carioca e Machado, 2012) a integração consiste em informar os objetivos, as políticas o benefício, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa e as demais informações sobre o seu funcionamento e regras. O período inicial do novo colaborador é de suma importância para a adaptação e o desenvolvimento de vínculos com a empresa.

Ao contratar um novo colaborador é preciso que a empresa se comprometa com a capacitação e qualificação deste profissional, visando o melhor desempenho e

principalmente o quanto antes e temos notado que muitas organizações não têm esta preocupação e foco. Levy (1973) afirma que a socialização é um processo contínuo no qual o indivíduo ao longo da vida aprende, identifica hábitos e valores característicos que o ajudam no desenvolvimento de sua personalidade e na integração de seu grupo, tornando-o sociável, hábitos estes que não são inatos. Não basta apresentar o novo colaborador a estrutura da empresa, o local de trabalho e o superior, o colaborador concorda em obedecer a um horário de trabalho, a desempenhar determinada atividade, a seguir a orientação de seu superior, a atender a determinadas regras e regulamentos internos. Assim a organização busca induzir a adaptação do comportamento do indivíduo às suas necessidades.

O novo colaborador por sua vez estará buscando influenciar a organização para criar uma situação de trabalho que seja satisfatória para si. Esse processo em que cada uma das partes procura influenciar e se adaptar a outro. Para Chiavenato (2002, *apud* Peixoto, 2011) "a maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos e serviços, seus cliente", pois deste modo o novo colaborador não ficará se sentido perdido.

Assim, o RH tem papel fundamental no suporte desta socialização, apoiando o novo colaborador e também a equipe que o está recebendo, por meio de ferramentas, procedimentos e apoio presencial. O RH desenvolve junto com a empresa fornecedora um programa de boas-vindas específico e com conteúdo dirigido para essa população. O colaborador é empregado de um terceiro, mas ele está trabalhando e contribuindo para o produto final da empresa. Então, ele também deve estar bem sintonizado e se sentindo parte do mesmo time. Para Chiavenato (2002, *apud* Peixoto, 2011) o treinamento pode influenciar em vários tipos de mudanças de comportamento, como mudança de habilidades usadas nas tarefas, que pode ser considerada uma mudança permanente de atitudes dentro da empresa e fora dela fazendo com que o funcionário esteja empenhado não apenas em seu cargo, mas também em querer crescer juntamente com a empresa.

Na empresa analisada, foi possível notar que a maioria dos colaboradores são admitidos sem ter o conhecimento do que realmente precisa ser feito e demonstram estar preocupados apenas em receber seus salários. Essa falta de conhecimento infelizmente acaba refletindo nos indicadores de baixa de produtividade, falta de qualidade na prestação de serviços, aumento de *turnover* e de absenteísmo.

Nem todas as empresas destinam a importância devida à integração de novos colaboradores. O que se nota, é que o programa de integração é limitado à apresentação a equipe e aos instrumentos de trabalho. Desta forma, sem o esclarecimento necessário,

o funcionário, acaba por ter de aprender sozinho a lidar com questões complexas na empresa e por não ter bem delimitado seus direitos, deveres, sem compreender a missão, visão e valores da organização, acaba se sentindo desmotivado.

Por outro lado, se o gestor não escolhe uma pessoa apta a exercer a função de facilitador da integração o reflexo deste programa também pode ser negativo para o novo colaborador. Este facilitador deve ser um grande conhecedor da empresa e de seus objetivos para poder refletir uma imagem positiva da organização aos novos contratados, sendo capaz de esclarecer todas as suas dúvidas e de deixar claro quais são os canais de comunicação da empresa. Esta pessoa pode ser um consultor externo ou também alguém interno à organização, designado por um gestor, que repassará as informações de forma adequada a todos os novos colaboradores.

Portanto, é fundamental que as organizações invistam em um programa de boas-vindas aos novos membros da equipe, visto que este deve se sentir parte importante no grupo devendo ser informado acerca de suas responsabilidades na empresa, direitos e deveres, assim como das expectativas do grupo com relação a ele, missão, visão e valores da empresa, suas possibilidades de desenvolvimento dentro da instituição e a quem deve se reportar.

4. CONCLUSÃO

Os programas de integração existem para facilitar o processo de socialização em um novo ambiente de trabalho. Portanto, espera-se que estes programas abordem o histórico, missão, visão, políticas, normas, procedimentos, estrutura organizacional, benefícios e características que compõem a empresa. O momento de socialização é fundamental para a formação de conceitos e expectativas do novo empregado em relação ao seu novo emprego para que isto reflita na sua satisfação e para que empresa se destaque no mercado.

Assim, é de grande importância que as informações e metas empresariais sejam repassadas de forma clara aos novos funcionários de uma organização a fim de tornar o novo ambiente conhecido por eles para que se sintam mais motivados a produzir, agregar valor e a fazer parte da equipe já existente na empresa.

O objetivo deste trabalho era demonstrar o papel de uma integração nas organizações, visto que o bom desempenho dos funcionários impacta no rendimento e na qualidade dos serviços por eles prestados aos clientes. Por meio das observações realizadas na empresa pesquisada, foi possível identificar e apontar algumas falhas no atual processo de integração desenvolvido por ela levando os gestores a refletir sobre uma possível reestruturação no processo atual em conjunto com a equipe de recursos humanos da empresa, criando uma semana de boas-vindas, explicando todos os benefícios da empresa, seu histórico, sua atuação no mercado competitivo, sua estrutura e sua preocupação com a saúde ocupacional. Aspectos que até o presente momento não eram explorados com os novos funcionários.

Por meio desta reestruturação será possível notar a redução do tempo de adaptação dos novos colaboradores na empresa e com isto proporcionar maior segurança na execução de suas atividades, estabelecendo uma relação de confiança e

auxiliando também no relacionamento do novo colaborador com os demais funcionários, visto que, conforme abordado na pesquisa bibliográfica, para que uma empresa atinja seus objetivos ela precisa estabelecer metas e essas metas devem ser deixadas claras já na chegada de um novo funcionário à empresa.

Foi possível identificar também, por meio das observações, evidências que classificam as estratégias aplicadas pela empresa como um fator essencial para influenciar o indivíduo sobre seu papel no trabalho. A partir deste estudo, verificou-se que o controle possível sobre o comportamento do indivíduo na organização é resultado da relação entre o novo membro e alguns de seus agentes socializadores, como no caso dos gestores, que têm como função e objetivo conduzir seus setores de maneira a alcançar os objetivos da organização e os objetivos profissionais do grupo. É por meio das estratégias de integração do indivíduo à empresa que os valores e os comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos empregados com qualidade e profundidade.

Empresas bem-sucedidas investem em treinamentos para a melhoria da qualidade dos seus serviços prestados, sendo fundamental que ofereçam aos seus colaboradores uma oportunidade de desenvolvimento de seu intelectual e da sua socialização no mercado de trabalho. Sugere-se aqui que novas pesquisas referente a este tema sejam realizadas e novas observações sejam repetidas na empresa pesquisada para que seus alcances sejam avaliados e seus novos resultados explorados.

5. REFERÊNCIAS

LEVI JR. M. **Socialização**. In: CARDOSO, Fernando Henrique; IANNI, Otavio (orgs). **Homem sociedade**. São Paulo: Editora Nacional, 1973.

MAANEN, V. J. **Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional**. In: FLEURY, M. T. L. [et al]. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

MACHADO. D.Q. CARIOCA. J.,M.,G. ARAÚJO.R.,N.,O. **Estratégia de integração para novos funcionários: um estudo de caso em uma indústria de transformação**. Revista Brasileira de Administração Científica, 2012. Disponível em: <<file:///C:/Users/user/Downloads/258-1043-3-PB.pdf>>. Acesso em 05/09/16

PEIXOTO. F., **Programa de indução e Integração de novos funcionários**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/programa-de-inducao-e-integracao-de-novos-funcionarios/60347/>>. Acesso em 26/09/16

SILVA, L. N., NASCIMENTO, R. F., BOTELHO, M. A. S. **A importância do programa de integração: um estudo da perspectiva dos gestores da empresa Lopes & Cia**. Simpósio de excelência em gestão de tecnologia. 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/32518575.pdf>>. Acesso em 19/08/16.

SILVEIRA, E. M. L., VALENTE. S. **Socialização e integração de novos empregados na empresa – cultura organizacional**. Faculdade de tecnologia. SENAC Pelotas/RS. Pós-graduação em desenvolvimento de talentos e gestão de equipes. Disponível em:

<<http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/69301/1/TCC-eliana-silveira-artigo-2012.pdf>>. Acesso em 14/09/16.