



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**MARIA APARECIDA OLIVEIRA DOS ANJOS**

**INTEGRAÇÃO E AMBIENTAÇÃO DOS NOVOS COLABORADORES  
DA EMPRESA BASE ATACADISTA LTDA**

Brasília  
2017

**MARIA APARECIDA OLIVEIRA DOS ANJOS**

**INTEGRAÇÃO E AMBIENTAÇÃO DOS NOVOS COLABORADORES  
DA EMPRESA BASE ATACADISTA LTDA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em curso de Gestão de Pessoas e *Coaching*.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Joana d’Arc Bicalho Félix

Brasília  
2017

**MARIA APARECIDA OLIVEIRA DOS ANJOS**

**INTEGRAÇÃO E AMBIENTAÇÃO DOS NOVOS COLABORADORES  
DA EMPRESA BASE ATACADISTA LTDA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em curso de Gestão de Pessoas e *Coaching*.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Joana d'Arc Bicalho Félix

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Esp. Silvana Aparecida Ribeiro

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Dedico esse trabalho a toda minha família que em todo momento me apoiaram, incentivaram, compreenderam a minha ausência devido às exigências e desafios requisitados para a construção deste estudo. Vocês são a razão pela qual exclui a palavra 'desisti' do meu dicionário.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus sinceros agradecimentos àqueles que de forma direta contribuíram para a concretização deste estudo. Dentre os tais apoiadores se podem destacar o professor Gilson por seu apoio no que concerne a Metodologia Científica e adequada formatação do trabalho. A professora e orientadora deste estudo Dr<sup>a</sup>. Joana d'Arc Bicalho Félix que durante todo o processo de construção esteve a disposição para conduzir, corrigir, indicar pontos de atenção e aprimorar este estudo.

Com merecido destaque também é pertinente agradecer a Empresa Base Atacadista Ltda, pois através da gestora, a Sr<sup>a</sup>. Maristela Hansei foi possível obter autorização para a realização das entrevistas, bem como aos novos colaboradores que de forma voluntária, franca e facultativa se disponibilizaram a responder os questionamentos que lhes foram direcionados.

Este estudo serve para reforçar que a união de esforços em prol de um objetivo comum atua como alavanca para o sucesso. O meu desejo é que através deste estudo outras empresas e pessoas possam vir a beneficiar-se com os conhecimentos voltados a integração e ambientação dos novos colaboradores.

Trate sempre os seus funcionários exatamente como quer que eles tratem os seus melhores clientes.

Stephen Covey

## RESUMO

O objetivo geral deste estudo é avaliar o nível de satisfação dos novos colaboradores com relação ao processo de integração e ambientação da empresa Base Atacadista. Foram utilizados dois procedimentos metodológicos: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo realizada na empresa Base Atacadista com uma amostra de 15 novos colaboradores que responderam a um questionário. Como resultados observam-se que os colaboradores atribuíram a clareza e suficiência de informações os seguintes índices: 80% normas e procedimentos da empresa; 60% informações da atividade ou ramo; 73% informações de remuneração, benefícios, premiações e horas extras; 100% as diretrizes e em 86% com relação a segurança do trabalho. Para a receptividade e clima organizacional o nível de satisfação foi de 80% para funcionários em geral e de 73% para colegas diretos. O *tour* e conhecimento da estrutura física obteve indicador de 80%. Com base nessa análise conclui-se que o nível de satisfação é bom com uma aceitação média de 80% e senso de adequação de 20%.

**Palavras-chave:** Integração. Base Atacadista. Nível de satisfação. Novos colaboradores.

## ABSTRACT

The general objective of this study is to evaluate the level of satisfaction of the new employees in relation to the process of integration and setting of the company Wholesaler Base. Two methodological procedures were used: the bibliographic research and the field research carried out at the company Wholesaler Base with a sample of 15 new employees who answered a questionnaire. As a result, the following indices were attributed to the clarity and sufficiency of information by the employees: 80% of the company's standards and procedures; 60% activity or branch information; 73% compensation information, benefits, awards and overtime; 100% of the guidelines and 86% with respect to work safety. For the receptivity and organizational climate the level of satisfaction was 80% for general employees and 73% for direct colleagues. The tour and knowledge of the physical structure obtained an indicator of 80%. Based on this analysis it is concluded that the level of satisfaction is good with an average acceptance of 80% and a sense of adequacy of 20%.

**Keywords:** Integration. Wholesale Base. Level of satisfaction. New employees.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Alocação dos colaboradores por departamento .....	28
Gráfico 2 - Demonstrativo do gênero dos entrevistados .....	28
Gráfico 3 - Demonstrativo da faixa etária dos trabalhadores .....	29
Gráfico 4 - Demonstrativo relacionado à satisfação do entrevistado com a clareza e a suficiência das informações relacionadas as normas e aos procedimentos disciplinares da empresa .....	30
Gráfico 5 - Demonstrativo relacionado à satisfação do entrevistado com a clareza e a suficiência das informações relacionadas a atividade ou ramo da empresa .....	32
Gráfico 6 - Demonstrativo relacionado à satisfação do entrevistado com a clareza e a suficiência das informações relacionadas salários, benefícios, premiações e horas extras.....	33
Gráfico 7 - Demonstrativo relacionado à satisfação do entrevistado com a clareza e a suficiência das informações relacionadas às diretrizes da empresa .....	34
Gráfico 8 - Demonstrativo relacionado à satisfação do entrevistado com a clareza e a suficiência das informações relacionadas segurança do trabalho.....	35
Gráfico 9 - Demonstrativo relacionado à satisfação dos entrevistados com relação a receptividade dos funcionários veteranos Fonte: Pesquisa de campo (2017) .....	36
Gráfico 10 - Demonstrativo relacionado à satisfação dos entrevistados com relação a receptividade dos colegas de departamento .....	36
Gráfico 11 - Demonstrativo relacionado à satisfação dos entrevistados com relação a receptividade dos colegas de departamento .....	37

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os seis processos de gestão de pessoas.....	15
Figura 2 - Elementos culturais.....	21
Figura 3 - Filiais da Base Atacadista Ltda .....	26
Figura 4 - Organograma da Base Atacadista Ltda. ....	27

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1 A GESTÃO DE PESSOAS FRENTE AO CAPITAL HUMANO</b> .....	<b>11</b>
1.1 Gestão de Pessoas em um ambiente colaborativo .....	14
1.2 Integração e Ambientação de novos Colaboradores .....	16
1.3 Cultura Organizacional .....	20
1.3.1 Elementos da Cultura Organizacional.....	20
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>23</b>
2.1 Estruturação da Pesquisa Bibliográfica .....	23
2.2 Estruturação da Pesquisa de Campo .....	24
2.2.1 População .....	24
2.2.2 Métodos de coleta de dados .....	24
2.2.3 Instrumentos de coleta de dados .....	25
2.2.4 Tratamento dos dados .....	25
<b>3 INTEGRAÇÃO E AMBIENTAÇÃO: RESULTADOS E ANÁLISE</b> .....	<b>26</b>
3.1 Descrição do objeto de estudo.....	26
3.2 Informações preliminares do perfil dos colaboradores.....	27
3.3 Nível de satisfação relativa a suficiência e clareza das informações.....	29
3.4 Nível de satisfação relativa à receptividade e ao clima organizacional.....	35
3.5 Nível de satisfação relativo ao tour e conhecimento da estrutura física .....	37
3.6 Informações adicionais .....	38
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>42</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>45</b>

## INTRODUÇÃO

Quando um novo colaborador chega a uma organização, existe sempre um clima de ansiedade e insegurança sobre como será a integração com a equipe, empresa, processos, enfim toda sinergia da organização. Depois da contratação quase sempre se estabelece a dúvida de como alocar adequadamente essas pessoas.

Existem muitas organizações que não dão muita importância a esse procedimento chegando a questionar se existe mesmo a necessidade de dedicar atenção e investimento na integração dos novos funcionários. Contudo, muitas já descobriram a importância que a integração e ambientação apresenta para o alinhamento entre colaboradores e objetivos estratégicos da empresa.

Tal processo possibilita aos recém-contratados um período de adaptação adequado para entender melhor os processos da empresa, a missão, visão e valores, o conhecimento sobre os setores e as equipes e também o que se espera dele dentro desse contexto. Existem vários modelos de integração, isso vai depender do RH da empresa e da sua segmentação.

Para Chiavenato (1999) os principais objetivos a serem alcançados pela integração, são a redução da ansiedade das pessoas, a redução da rotatividade disfuncional, a economia de tempo e adequação das expectativas a realidade da empresa.

A empresa Base atacadista LTDA, trabalha tanto com atacado quanto com varejo, formando um ramo operacional, eles adotam a integração como fator principal para novas contratações. Quando o colaborador inicia o primeiro dia de trabalho, ele começa com a integração, juntamente com o RH da empresa, conhecendo mais sobre a organização. A integração possibilita um momento onde os contratados tiram suas dúvidas em relação as normas, salários e benefícios oferecidos. Também é feito um *tour* pela loja e departamentos e a apresentação dos novos contratados aos colegas de trabalho.

Devido a seriedade que a Base atacadista LTDA atribui a essa etapa do processo de contratação, a diretoria da empresa permitiu que uma pesquisa fosse realizada junto a recém contratados buscando levantar dados que indicasse o nível de satisfação dos novos colaboradores que participaram de um momento de integração e ambientação da empresa.

O levantamento dessas informações possibilita um melhor alinhamento no processo de integração, assim podendo apontar falhas e possíveis melhorias nesse procedimento, acrescentando os desafios para organizar as expectativas das partes interessadas, compreendendo que existem cargos complexos como a parte administrativa da empresa e a operacional.

O objetivo geral deste estudo foi avaliar o nível de satisfação dos novos colaboradores com relação ao processo de integração e ambientação da empresa Base Atacadista. De forma específica irá: demonstrar a importância do colaborador no ambiente organizacional; identificar a importância da integração e ambientação e analisar a opinião dos novos contratados a respeito do processo de integração e ambientação.

Para alcançar tais objetivos foram apresentados dois procedimentos metodológicos, sendo: uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo com a aplicação de um questionário a todos os novos colaboradores contratados durante a seleção de funcionários para outubro de 2017 junto a Base Atacadista LTDA. Através de tais procedimentos espera-se mostrar a importância da integração e ambientação para a empresa objeto de estudo bem como as organizações em geral.

Com finalidades didáticas, o presente trabalho estrutura-se em 3 capítulos. No primeiro capítulo o leitor encontrará uma revisão bibliográfica que apresenta uma contextualização histórica sobre a gestão de pessoas e como esta é desenvolvida em um ambiente colaborativo, também mostra o processo de integração e ambientação de pessoas e os elementos da cultura organizacional. No segundo capítulo apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados pelo estudo tanto para a pesquisa bibliográfica quanto para a pesquisa de campo informando a população, os métodos de coleta de dados, os instrumentos utilizados e a forma de tratamento de dados. No terceiro capítulo apresentam-se os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo e discute-se tais resultados à luz de autores e estudiosos da área. Posteriormente apresenta-se a conclusão, as referências e os apêndices.

## 1 A GESTÃO DE PESSOAS FRENTE AO CAPITAL HUMANO

Historicamente, o tratamento direcionado a gestão de pessoas passou por diversas fases de transição e conseqüentemente apresentaram distintas concepções conceituais com o decorrer do tempo.

Uma das primeiras iniciativas voltadas a gestão dos recursos humanos aconteceu com a Revolução Industrial quando emergiu no contexto trabalhista as teorias da Administração científica marcada pela tentativa de se utilizar métodos científicos para definir os processos. Sua meta era fugir dos “achismos” sem embasamento científico e padronizar processos já comprovados que mostrassem resultados mais eficazes para a execução do trabalho. No entanto, esse período também ficou conhecido como “A Era da Máquina” porque não levava em consideração aspectos humanos como a motivação, o crescimento intelectual, o descanso, o clima organizacional, os relacionamentos interpessoais, etc. Pode-se afirmar que inexistia gestão de pessoas e sim gestão da produção (CHIAVENATO, 2008; SANT’ANNA, 2011).

Naquela época o americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) estudou os movimentos dos operários para determinar as melhores práticas para se realizar uma tarefa com menor custo e maior rapidez. Acreditava-se que a motivação estava relacionada primordialmente com a remuneração e com um ambiente de trabalho organizado, por isso, os ganhos, obtidos com a diminuição do custo de produção, eram, em parte, repassados aos colaboradores que ganhavam por produção (CHIAVENATO, 2008; ANDRADE, 2011).

Havia, no entanto um excesso de especialização das tarefas, e na indústria, com o passar do tempo, os colaboradores ficavam entediados de tanto executar a mesma tarefa. Por acreditar que o ambiente de trabalho tinha grande influência na produção, Taylor defendia que tudo deveria estar organizado de maneira a permitir fácil acessibilidade, o ambiente deveria ser limpo e ter iluminação adequada (CHIAVENATO, 2008; ANDRADE, 2011).

O excesso de especialização, a monotonia e a repetição característicos do período conhecido por “Era da máquina” começaram a ser contraproducentes e altamente desmotivadores. Então, inicia-se outra abordagem teórica denominada

Teoria das Relações Humanas. Nesta época, fatores como motivação, liderança, ambiente organizacional e negociações entre operários e empresas passaram a ser considerados e as ciências sociais e psicológicas se expandiram (MARRAS, 2011).

Os novos pressupostos teóricos de gestão passaram a pressupor que:

As Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaboram com a empresa e encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (GIL, 2007, p. 19).

Estas novas concepções se basearam no experimento conduzido por Elton Mayo em 1927, em uma fábrica da *Wester Electric Company*, situada no bairro *Hawthorne*, de Chicago. Conhecido assim como “Experimento de Hawthorne”, Mayo constatou que modificações nas configurações física e social do ambiente de trabalho podem provocar mudanças emocionais e comportamentais significativas nos trabalhadores, como fadiga, acidentes de trabalho, *turnover* e redução no desempenho e produtividade (MENEZES; GOMES, 2010).

O estudo chamado Hawthorne foi planejado com o intuito de estabelecer alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga ou monotonia entre os empregados. Porém, os estudos apontaram para outro surpreendente fato. Provou-se que a ‘atenção’ dada ao trabalhador conseguia influir na sua produtividade. (MARRAS, 2011, p.33).

Em relação à importância dos fatores psicológicos o autor Gil (2007, p.18) afirma que “o movimento da valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade”.

Após este período temas como motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, clima organizacional e etc., começaram a fazer parte do meio administrativo passando a ganhar atenção nos ambientes empresarias. Durante este período diversas teoria motivacionais surgiram e nestes trabalho destaca-se a Hierarquia das necessidades de Maslow e a Teoria da higiene-motivação.

A hierarquia das necessidades de Maslow foi uma das teorias mais difundidas e nos dias atuais e que é utilizada como referência para estudos ligados ao atendimento do consumidor, motivação dos funcionários, e outros. Segundo Maslow as “necessidades são dispostas em uma hierarquia, por meio da qual as pessoas são motivadas a satisfazer uma necessidade mais elevada à medida que uma necessidade inferior é satisfeita” (MCSHANE; VON GLINOW, 2013, p. 95).

Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, depois vem as necessidades de segurança, em seguida as necessidades de pertencimento/amor, posteriormente as necessidades de estima e no topo as necessidades de auto realização (MCSHANE; VON GLINOW, 2013, p. 95-96).

Pode-se observar que, na teoria de Maslow, o comportamento motivacional é explicado através das necessidades humanas. Para motivar é necessário produzir estímulos que impulsionem as pessoas a agirem com algum propósito

A Teoria dos dois fatores também conhecida como Teoria da higiene-motivação foi criada pelo psicólogo Frederick Herzberg em 1975 vai contra o pensamento de Maslow. Para Herzberg “os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação” (ROBBINS, 2005, p.135) Ou seja, não são todas as necessidades que motivam, algumas necessidades apenas evitam a não satisfação, mas não chegam a ser motivadoras, ou seja, não dão impulso ou entusiasmo que ocasione motivação necessária para que um determinado funcionário execute a ação designada. Assim, se uma empresa, por exemplo, for limpa, organizada e arrumada, não significa que isto necessariamente fará com que o funcionário fique motivado, mas evitará a insatisfação. Para um clima positivo, as necessidades básicas devem necessariamente ser atendidas.

Faria (2002) demonstra que houve uma abordagem humanística, onde a administração passa por uma revolução que envolve os fatores psicológicos e sociais. Através dessa Experiência feita por Mayo se efetiva a descoberta do “homem social” com motivações, desejos e com espírito de liderança.

A partir de então surgiram diversas outras teorias que apresentavam seus pontos positivos e negativos e cada uma delas prestou sua contribuição para a



Administração. Entre essas teorias destacam-se: a Teoria da Burocracia, Teoria Estruturalista da Administração, Teoria Comportamental da Administração, Teoria do Desenvolvimento Organizacional, Teoria Geral dos Sistemas e Abordagem Contingencial da Administração (RICCIO, 2012).

A Era da Informação é o atual período que vivenciamos. Teve início no final da década de 80 com o processo de evolução tecnológica das comunicações e globalização que influenciaram a vida das pessoas e a maneira destas verem suas funções dentro das organizações. Questionamentos relativos ao termo “Recursos Humanos” utilizados dentro da Administração dos Recursos Humanos surgiram, e neste novo cenário a Administração de Recursos Humanos ainda está passando por mudanças (CHIAVENATO, 2008).

É que neste novo contexto, as pessoas já não mais querem ser vistas como um recurso que deve ser potencializado para produção, mas, como parceiros das organizações. As pessoas querem ser notadas por sua inteligência, capacidade de tomar iniciativas e de participar do processo decisório, que também por seus objetivos pessoais, onde esperam que juntamente com os objetivos organizacionais também possam alcançar suas aspirações pessoais (CHIAVENATO, 2008).

A teoria administrativa está passando por uma profunda e intensa revisão. O mundo mudou e muita gente acha que a teoria também deve mudar. Certamente. Mas, para onde? Em que direção? Algumas abordagens a seguir poderão mostrar os caminhos futuros da teoria administrativa. (CHIAVENATO, 2008, p. 593).

Na Era da informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento. Isso significa que na atualidade o recurso mais importante não é mais o dinheiro, mas o conhecimento que advêm de pessoas que por sua vez são totalmente influenciadas pelo clima organizacional.

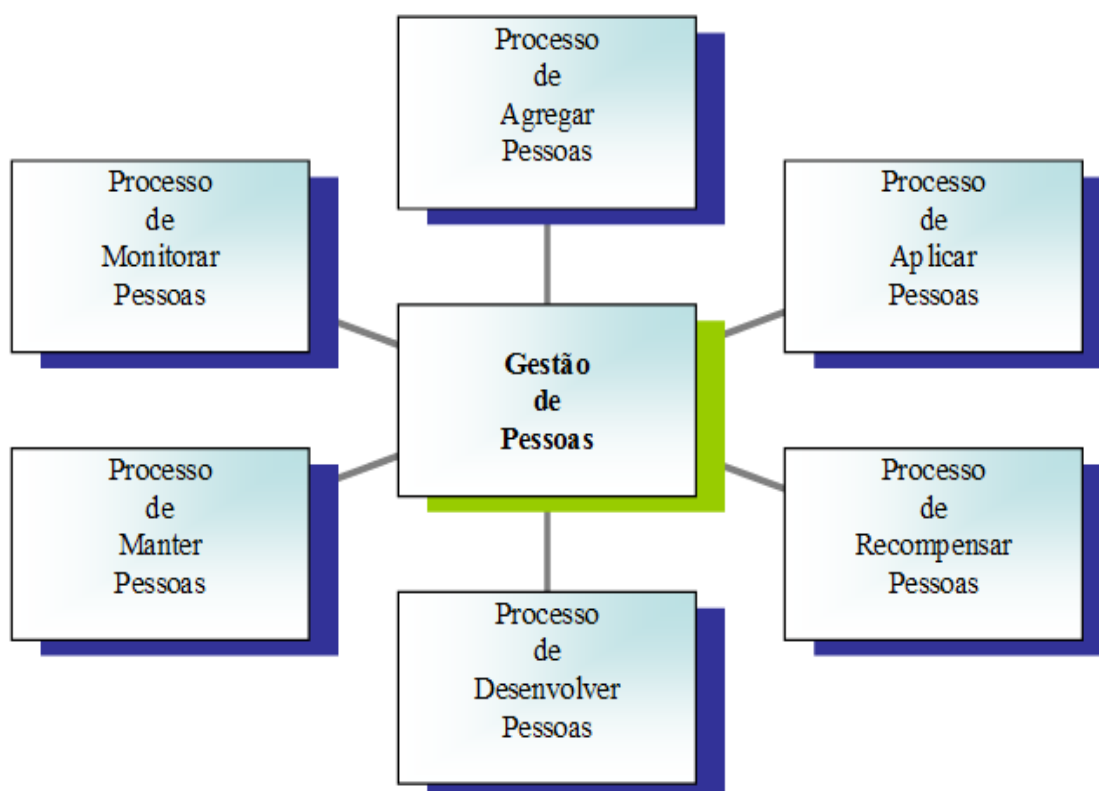
### **1.1 Gestão de Pessoas em um ambiente colaborativo**

Para Gil (2007, p. 17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

A função de gerir pessoas está associada um setor dentro de uma organização responsável em administrar e gerenciar pessoas, o departamento central da empresa onde desenvolvem todos os processos dos colaboradores, com a finalidade de propagar a cultura organizacional, usando fatores que organizem e dissemine os valores da empresa.

Chiavenato(1999) apresenta como funcionam os seis processos básicos da gestão de pessoas.

Figura 1 - Os seis processos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (1999, p. 12), adaptação do autor

- Agregar pessoas: É o processo usado para alcançar novas pessoas para a organização, fazendo parte do recrutamento e seleção.
- Aplicar pessoas: É o processo de integrar os colaboradores incluindo tudo que envolve suas atividades na empresa.

- Recompensar pessoas: Processo utilizado para trabalhar a parte de benefícios.
- Desenvolver pessoas: Este processo envolve o treinamento.
- Manter pessoas: Manter o profissional bem alocado com seu ambiente.
- Monitorar pessoas: Acompanhar o desempenho dos colaboradores e analisar resultados, a fim de manter uma equipe motivada e crescendo.

A Gestão de Pessoas está deixando de ser a área voltada para trás, para o passado e para a tradição e algumas poucas vezes para o presente, para se constituir em uma área apurada para frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais a área que privilegia a tradição, para ser a área que focaliza o seu destino. Não mais a área que “vem de” e que anda de costas, para ser a área que “vai para” e que corre em direção ao futuro que está chegando. Esta será a gestão de pessoas de hoje e de amanhã [mas, para que isso ocorra, velhos modelos mentais precisam ser vencidos]. (CHIAVENATO, 2010, p. 50).

Com as mudanças tecnológicas é adequado que se passe a vigorar novos modelos mentais, que possibilitem uma gestão com qualidade e que desenvolva novos processos para alavancar as organizações. Lacombe (2005, p. 370) afirma que “a empresa deve procurar desenvolver em seu pessoal múltiplas habilidades que facilitem seu aproveitamento em diferentes posições”.

Com as mudanças, a competição ficou cada vez mais acirrada, profissionais estão se qualificando mais para o mercado de trabalho e a gestão tem que acompanhar esse ritmo, trabalhando fatores que beneficiam esses profissionais, usando a tecnologia e suas vantagens para propiciar essas mudanças, acarretando uma gestão eficaz.

Chiavenato (2008) ensina que qualidade tem sinônimo com as competências, que são percebidas em determinadas pessoas, a eficiência e o empenho para apresentar suas competências e fazer o diferencial.

## **1.2 Integração e Ambientação de novos Colaboradores**

Em um mundo globalizado e altamente competitivo as organizações procuram se readequar e criar estratégias proativas para continuarem competitivas. Em busca do aumento produtivo e da sobrevivência organizacional o fator humano é peça-

chave e a preocupação com a motivação dos trabalhadores ganha destacada relevância.

Shinyashiki (2002) declara que a integração e socialização do ser humano já se inicia dentro das próprias famílias, onde acontece a fase de adaptação tanto com os familiares, escolas e amigos, havendo a necessidade de se integrar em diversas fases da vida. Já em âmbito empresarial:

O programa de integração é um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, seus usos e costumes internos, sua estrutura, principais produtos e serviços, objetivos organizacionais etc. sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore os valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera imprescindível e relevante para o bom desempenho em seus quadros. (CHIAVENATO, 2004, p. 177).

O padrão é fazer o programa de integração igual para todos dos colaboradores, aprofundando em seus cargos específicos, caso necessite, esse processo deve acontecer gradualmente, portanto é fundamental que passe todas as informações e demonstre interesse por parte do RH.

Existem alguns modelos de integração /socialização cujo autores defendem a sua importância, como a visão do Shinyashiki (2002), Boog e Boog (2008) ele associa o programa de integração a um mecanismo planejado da gestão de pessoas. Já para

Lacombe (2005) o importante na socialização é deixar bem claro quem é empresa, o que ela faz, como funcionam as suas políticas, horários, afim de que o novo funcionário se adapte a nova rotina de trabalho.

Chiavenato (2004) falta o elo entre os trabalhadores, para que compartilhem sentimentos, ideias, práticas e conhecimentos.

A integração nem sempre é feita com os novos colaboradores, existem maneiras de integrar colaboradores antigos, a nova realidade da organização, onde eles podem estar conhecendo e aprendendo novas verdades e compartilhando suas ideias acerca do crescimento da empresa. Sendo assim todos procuram está em ambiente que agregue valores e que se sintam bem, está bem integrado em uma organização, faz parte de uma das necessidades do ser humano.

Cada nível na hierarquia deve ser conquistado antes que um indivíduo possa transpor o próximo. No nível inferior encontra-se as necessidades fisiológicas (fome, sede, sono, sexo). Maslow supôs que, quando uma pessoa conquista esses elementos essenciais, passa ao nível das necessidades de segurança (defesa, proteção, salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria, emprego). Ao atingi-lo e sentir-se segura quanto à proteção contra ferimentos e danos, a pessoa sobe ao próximo nível: o das necessidades sociais (relacionamento, amor, pertencer a um grupo). Neste terceiro nível, a aceitação e a afeição dão origem a um quarto estágio, definido como o das necessidades de estima (autoestima, seguro-saúde, aposentadoria, emprego). Ao atingi-lo e sentir-se segura reconhecimento, status, prestígio). No topo da escala, encontra-se as 32 necessidades de auto realização. Essa última etapa representa a realização de potencialidades e a expressão do crescimento pessoal. (CHIAVENATO, 1999, p. 237).

Chiavenato (1999) defende que todo ser humano seja incluso, integrado em um grupo, isso melhora o seu bem estar e a sua autoestima, com isso propícia uma pessoa mais equilibrada e satisfeita, se todas as organizações existentes priorizassem esse processo de integração, com certeza os colaboradores seriam bem mais dedicados e satisfeitos, aqueles que realmente vista a camisa da empresa, a aceitação da empresa potencializa não só o crescimento da organização mas do colaborador, essa visão causa um impacto satisfatório e necessário a sociedade tanto organizacional quanto ao pessoal.

Zanluca (2016) recomenda que as etapas do processo de integração apresentem informações relacionadas a apresentação das Políticas de Recursos Humanos (Visão, Missão e Valores); apresentação das normas de segurança; apresentação dos produtos ou serviços da organização, bem como sua história e atuação no mercado; visitação aos principais setores da organização e encaminhamento do novo colaborador ao setor.

Além de normas de aspectos gerais é interessante apresentar o Regulamento Interno da empresa. De acordo com Pantaleão (2017, online) em sua definição sobre o referido dispositivo “o Regulamento Interno das empresas é o instrumento pelo qual o empregador pode se valer para estabelecer regras (direitos e obrigações) aos empregados que a ela presta serviços”. Dentre as principais regras dispostas em tal regulamento se pode destacar as:

- Cláusulas que estabelecem a obrigatoriedade da utilização de uniformes (nas áreas administrativas ou de piso de fábrica);
- Cuidados no manejo de máquinas e equipamentos;
- A correta utilização dos computadores e a prudência na condução dos veículos da empresa;

- Requisitos gerais de admissão;
- Condição de indenização nos prejuízos causados ao empregador por dolo, culpa, negligência, imprudência e imperícia nos atos praticados pelo empregado, abrangendo, inclusive, danos causados a terceiros (outros empregados, clientes ou fornecedores);
- Respeito aos superiores hierárquicos e aos colegas de trabalho;
- Regras sobre faltas e atrasos (condições para abono);
- Tempo disponível para marcação do cartão ponto (além da previsão legal);
- Licenças previstas em lei (casamento, falecimento, nascimento de filho, serviço militar entre outras) e documentos obrigatórios para sua concessão;
- Procedimentos e formas para pedido e concessão de férias, observado os prazos previstos legalmente;
- Transferências de local de trabalho;
- Utilização dos benefícios concedidos;
- Proibições quanto ao ingresso em setores restritos;
- Proibições ou orientações para o uso do tabaco (local, número de vezes e tempo disponível), observadas as limitações legais;
- Orientações para recebimento de visitas;
- Respeito e cordialidade na representação da empresa perante a sociedade;
- Vestimentas condizentes com o ambiente de trabalho ou com a formalidade que determinadas condições exigem;
- Agir de forma ética no exercício de sua função, tanto dentro quanto fora da empresa;
- Punições por divulgar informações sigilosas da empresa, entre outros (PANTALEÃO, 2017, *online*).

O momento da integração é um dos mais adequados para se apresentar as normas da empresa e alinhar os acordos entre empregados e empregadores.

O primeiro dia de trabalho é um momento especial pois marca a integração dos novos colaboradores a sua função. Neste momento é importante que o RH da empresa acolha e integre os recém-chegados. Para isso alguns procedimentos são importantes, como: apresentar a empresa, esclarecer as políticas do RH, Integrar a equipe, treinar, supervisionar, definir metas claras e criar uma cultura de boas vindas.

Com relação a cultura de boas vindas a Catho (2016, online) esclarece:

A cultura de boas-vindas é importante para criar um ambiente acolhedor e produtivo. Assim, os colaboradores devem estar preparados para receber os novos funcionários de maneira simpática e colaborativa. Para tanto, é necessário que a empresa adote práticas que fortaleçam o engajamento e o espírito de equipe.

A cultura de boas vindas também pode passar a fazer parte da cultura organizacional e esta será tratada a seguir.

### 1.3 Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser notada nos primeiros contatos com a organização, existem várias formas de perceber, a forma como trabalham e a forma de como transmitem a sua imagem, contudo para entender a cultura de uma empresa, é preciso conhecer bem o contexto que ela está inserida.

A cultura proporciona um senso de identidade organizacional e gera dedicação às convicções e aos valores ainda mais forte que eles mesmos. Embora as ideias que parte da cultura possam provir de qualquer lugar da organização, a cultura de uma organização geralmente começa com o fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta ideias e valores particulares como uma visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial. Quando essas ideias e valores conduzem ao sucesso, tornam-se institucionalizadas e uma cultura organizacional desponta, refletindo a visão e a estratégia do fundador ou do líder, [...]. (DAFT, 1999, p. 244)

Para ter uma cultura forte, é necessário conhecer bem o universo que cerca a organização, entender a economia, as finanças, ter um alinhamento com o RH, quando não é levado em conta o ambiente externo da empresa, e um bom relacionamento com o RH, facilmente o insucesso baterá as portas. Quanto maior for o compartilhamento dos valores e crenças da organização, mais fácil fica de se estabelecer uma cultura sólida.

#### 1.3.1 Elementos da Cultura Organizacional

Freitas (1991, p. 21) define "os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa".

O alinhamento dos seus objetivos, as práticas exercidas pela organização e o ambiente acabam gerando uma marca, um carimbo. Tem empresas que priorizam o ritual de festa de aniversariantes todos os meses, já outras buscam ter uma gama de benefícios para os colaboradores, portanto ainda tem aquelas que priorizam a qualidade de vida, o aprendizado e o crescimento, porém todas tem a sua cara, o seu jeito a sua cultura.

Fleury (1987, p.10) determina "A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização devem ser

consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança.

Compreendendo esses elementos facilita o andamento organizacional, as falhas, os acertos, segue a visão de alguns atores sobre os elementos da cultura organizacionais.

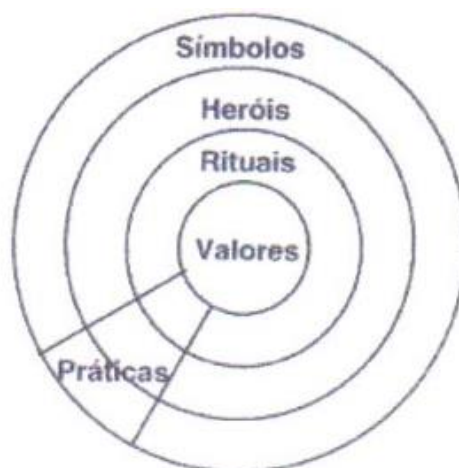
Para Deal e Kennedy (1982), os valores e as crenças de uma organização, são extremamente importantes para o desenvolvimento da cultura, eles também adotam outros elementos, que ajudam nesse desenvolvimento.

Praticar esses valores é garantir o sucesso e o crescimento das organizações, ter colaboradores que adotem essa visão e acelerar esse alavancar esse processo.

Hofstede dedicou-se a pesquisar em mais de 61 países, sobre a cultura organizacional. Em sua pesquisa estudou as culturas adotadas nas organizações nas dimensões do profissionalismo, religiosidade e ética, priorizando sempre o coletivo e o bem estar da mentalidade organizacional e dos colaboradores.

Hofstede dividiu a cultura em camadas levando em conta o seu grau de prioridade para cada elemento. Cada autor tem a sua maneira de perceber e classificar a importância dos elementos culturais.

Figura 2 - Elementos culturais



Fonte: Hofsted (1997, p. 94).

Desde o momento de realizar os processos de integração e ambientação a cultura empresarial já deve buscar mecanismos para ser apresentada aos novos colaboradores. Estes também devem apresentar afinidade com a cultura empresarial sobre pena de a integração ou então a manutenção do funcionário não se efetivar.





## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para o desenvolvimento deste estudo foi utilizada a combinação de duas metodologias de pesquisa: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. O método de pesquisa bibliográfica é utilizado para reunir informações já publicadas por estudiosos e especialistas do tema com o objetivo de dar fundamento teórico ao estudo e também credibilidade científica (RAMPAZZO, 2005). E a pesquisa de campo é uma metodologia de pesquisa que busca dados in loco, ou seja, no local onde está o objeto de estudo (KAHLMAYER-MERTENS, 2007).

### **2.1 Estruturação da Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica teve uma abordagem exploratório-descritiva e foi de natureza quantitativa. A pesquisa bibliográfica baseia-se em leituras estruturadas, obtidas através de publicações já feitas em livros, periódicos e artigos provenientes de bibliotecas convencionais e virtuais. O estudo descritivo-exploratório visa a aproximação e a familiaridade com o fenômeno-objeto da pesquisa, descrevendo suas características, criando hipóteses e apontamentos, e estabelecendo relações entre as variáveis estudadas no fenômeno. As pesquisas de natureza quantitativas, apresentam melhor enquadramento para o presente estudo, porque exibe dá melhor tratamento ao tipo de dados que está sendo coletado. Tal tratamento permite a utilização de gráficos, métricas e estatísticas que contribuem para um melhor entendimento dos resultados. (MENDES; SILVEIRA, 2008)

Num primeiro momento da pesquisa foi realizada uma leitura exploratória por meio da análise de títulos e resumos com o objetivo de selecionar e organizar o material de pesquisa. Os critérios para seleção primaram pela escolha de publicações que abordassem assuntos pertinentes ao tema e que estejam atualizados. No entanto, existindo a necessidade de citar trechos originais de literaturas clássicas, mesmo que tenham uma data de publicação mais antiga estes não foram eliminados da pesquisa.

Posteriormente, as fontes foram submetidas a uma leitura analítica. O objetivo foi a organização das ideias por ordem de importância e sua sintetização, visando a fixação da estrutura essencial para a solução do problema da pesquisa. Depois foi

feita uma leitura interpretativa visando relacionar os dados obtidos nas fontes aos objetivos específicos do estudo possibilitando o alcance do objetivo geral.

## **2.2 Estruturação da Pesquisa de Campo**

A pesquisa de campo teve uma abordagem exploratória e foi de natureza quantitativa. A pesquisa de campo é uma metodologia de pesquisa que busca dados *in loco*, ou seja, no local onde está o objeto de estudo (KAHLMAYER-MERTENS, 2007).

### **2.2.1 População**

Silva e Araújo (2012, p. 61) definem a população de uma pesquisa da seguinte forma: “Entenda-se aqui por população não o numero de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo”.

A população abrangida é composta por 15 colaboradores novos contratados da Base Atacadista LTDA. Para a realização do estudo de caso pode-se contar com o apoio da gestora de RH e do gerente administrativo para a realização da pesquisa. Seu objetivo é compreender a importância da integração e ambientação dos novos colaboradores da empresa Base atacadista Ltda sob o prisma dos novos colaboradores.

### **2.2.2 Métodos de coleta de dados**

Os métodos comumente utilizados na realização de uma pesquisa são identificados como método observacional, inquérito e interativo (GIL, 2007). Neste estudo será utilizado o método de inquérito pessoal, com o objetivo de coletar as informações necessárias perante a população delimitada por ser a técnica que melhor se enquadra as populações abrangidas.

Dentro do método de inquérito pessoal diferentes instrumentos podem ser utilizados, conforme se observa no tópico a seguir.

### **2.2.3 Instrumentos de coleta de dados**

Segundo Mattar (1999, p. 221), “o instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos”. Os instrumentos normalmente utilizados em uma pesquisa acadêmica são a observação, a entrevista e o questionário.

Para realização da coleta de dados deste estudo, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário. Este foi composto por 13 questões sendo 11 fechadas e 2 abertas que visam investigar a satisfação dos novos contratados com relação ao processo de integração e socialização.

### **2.2.4 Tratamento dos dados**

Os dados da pesquisa devem, necessariamente, ser tratados de acordo com o instrumento utilizado para sua coleta. Acerca desta atividade, colhe-se o seguinte ensinamento de Castanheira (2008, p.13):

Tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados e coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. Objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados.

Os dados de natureza quantitativa foram convertidos em gráficos seguidos de posterior análise, os de natureza qualitativa serão interpretados a luz das teorias vistas durante a pesquisa bibliográfica.

### 3 INTEGRAÇÃO E AMBIENTAÇÃO: RESULTADOS E ANÁLISE

#### 3.1 Descrição do objeto de estudo

O objeto de estudo para esse estudo foi a Base Atacadista LTDA, empresa que atua no ramo alimentício, e tem como missão: Atuar no segmento de Atacarejo, com transparência, eficiência e preços justos tanto no atacado como no varejo. Sua visão é ser uma das empresas de referência do segmento no Centro-Oeste. A sua principal atividade econômica é o Comércio Atacadista de Produtos Alimentícios em Geral (46.39-70-01). Sua natureza jurídica é Sociedade Empresarial Limitada e a data de abertura foi em 13/02/2004. Atualmente já possui cinco filiais em: Águas Claras, Santa Maria, Taguatinga, Vicente Pires e Valparaíso.

A empresa em suas 5 unidades possui aproximadamente 600 trabalhadores. Neste estudo, foi escolhida a filial de Santa Maria localizada na BR 0-40 que atualmente conta com 97 trabalhadores diretos. O nível de rotatividade geral é de 47% e o grau de rotatividade da filial de Santa Maria é de 43%. No mês de setembro do ano corrente iniciou-se um processo de recrutamento e seleção. Em outubro iniciou-se o processo de integração dos novos colaboradores. Todos os novos colaboradores deste período foram abrangidos por esta pesquisa.

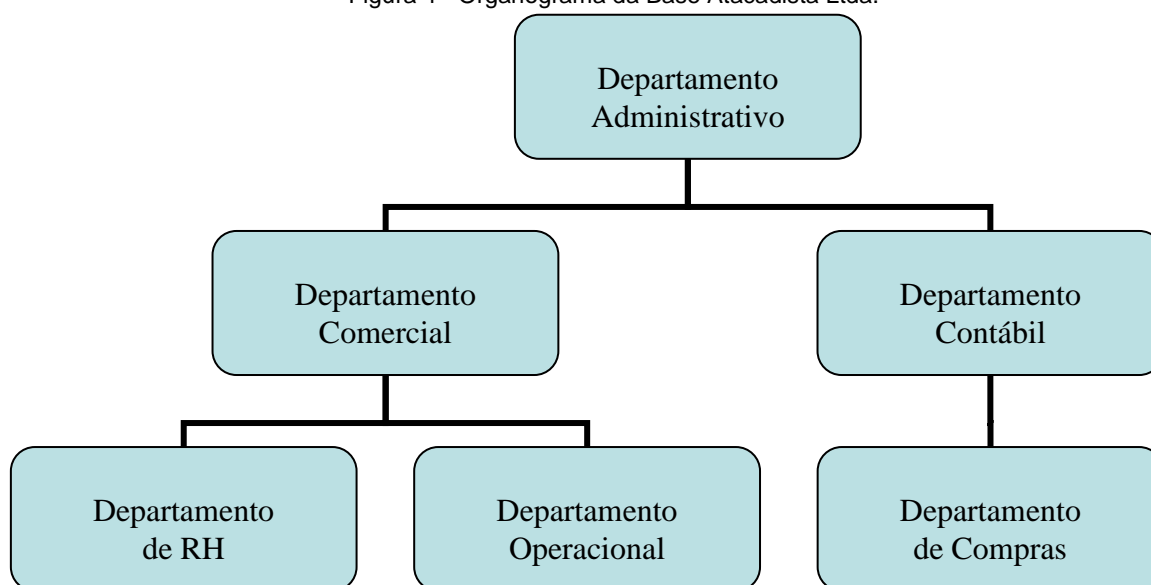
Figura 3 - Filiais da Base Atacadista Ltda



Fonte: <http://www.baseatacado.com.br/base.html>

A organização está estruturada em seis principais departamentos que coordenam toda empresa sendo os departamentos: administrativo, comercial, contábil, operacional e de compras. A figura 4 a seguir faz a apresentação dos departamentos da Base Atacadista Ltda.

Figura 4 - Organograma da Base Atacadista Ltda.



Fonte: Elaboração do autor (2017)

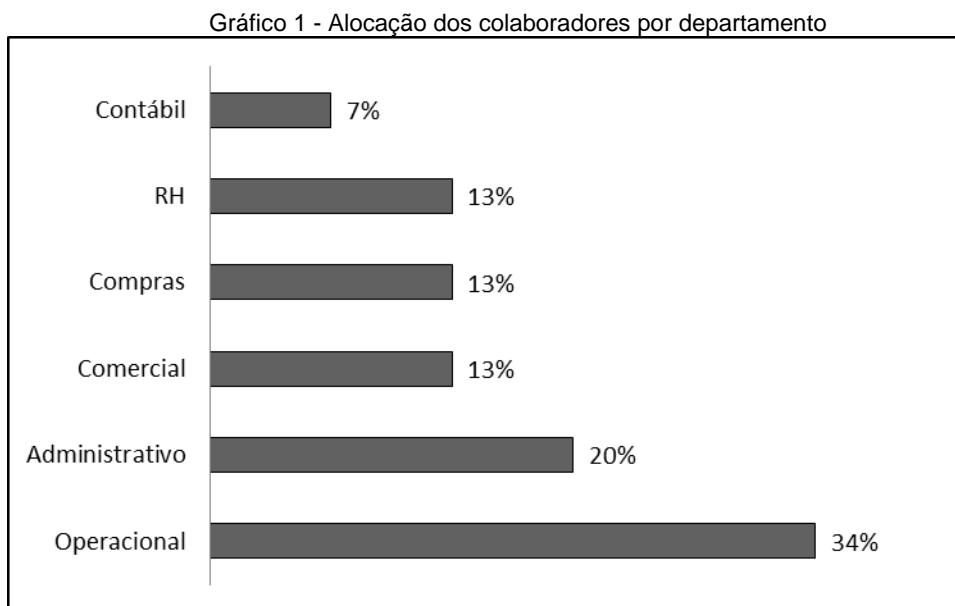
Durante o presente estudo, além dos dados coletados sobre a organização, foram levantados dados sobre os colaboradores e seu nível de satisfação com relação ao processo de integração e de ambientação da empresa.

### 3.2 Informações preliminares do perfil dos colaboradores

Devido ao alto grau de rotatividade de funcionários da empresa os diversos departamentos estavam precisando de novos colaboradores para suprir o quadro funcional. O departamento que mais precisava de mão de obra foi o operacional principalmente para atender as demandas de final de ano. Visando manter um quadro funcional mais coeso e reduzir a rotatividade a empresa decidiu investir no processo de integração e ambientação dos novos colaboradores.

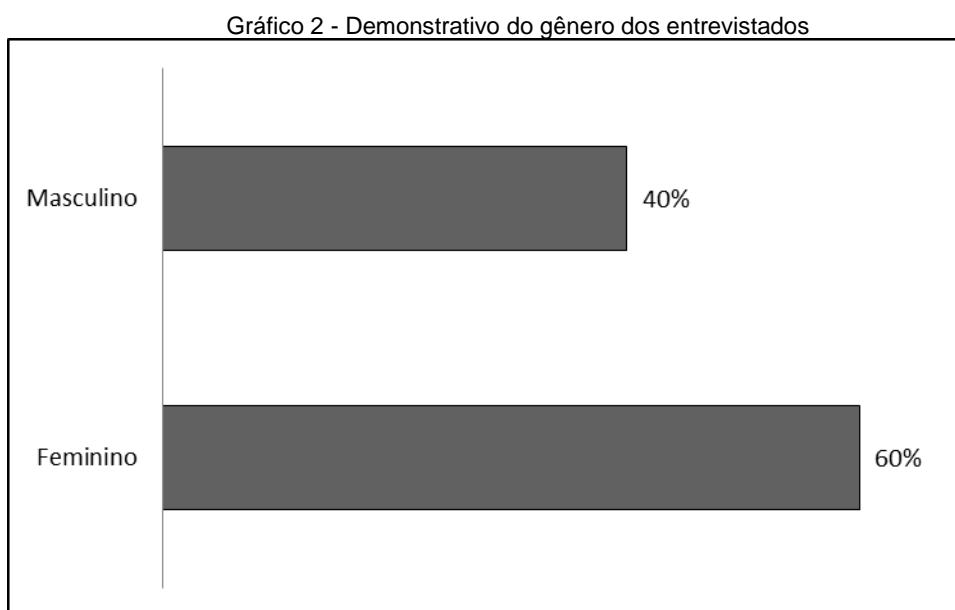
Com relação a esse resultado pode-se observar que a maior parte dos colaboradores com um indicador de 34% comporiam o quadro funcional do departamento operacional, seguido do departamento administrativo com 20% dos entrevistados. Os departamentos: comercial, compras e de RH apresentaram índices

similares cada um com 13% dos entrevistados e com uma margem menor 7%, ficou o departamento contábil. O gráfico 1 representa os resultados.



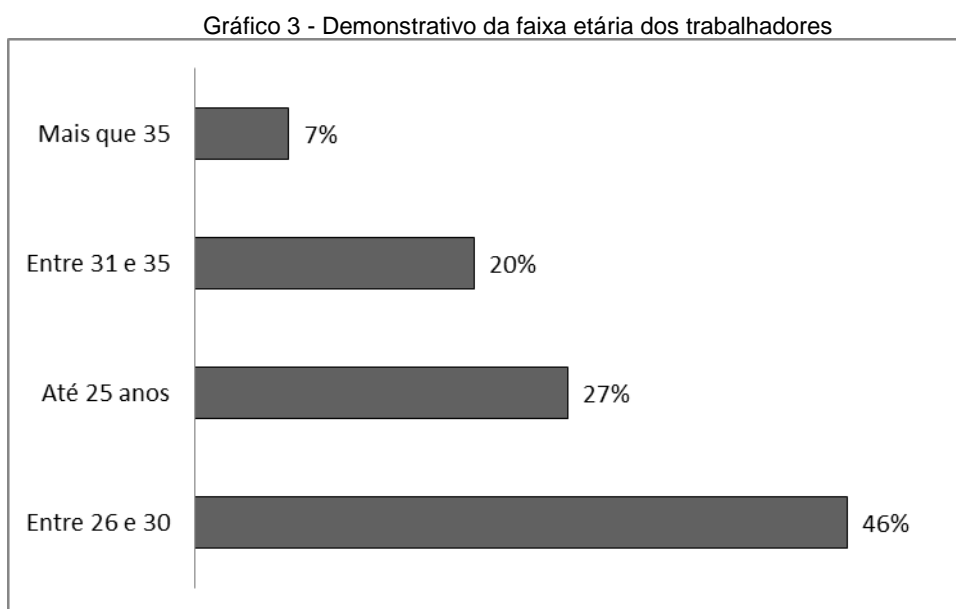
Fonte: Elaboração do autor (2017)

Outra parte da análise foi com relação ao gênero do colaborador. Com relação a este quesito observou-se que dentro da amostragem houve uma leve predominância feminina, na proporção de 60% para feminino e 40% para masculino. Conforme representado pelo gráfico 2 a seguir.



Fonte: Elaboração do autor (2017)

Outro elemento investigado foi a faixa etária dos colaboradores. Neste item não houve colaborador com idade inferior a 22 anos e nem superior a 36, ou seja, o colaborador mais jovem tinha 22 anos e o mais velho 36. Após agrupados em faixas obteve-se os seguintes resultados. A maioria dos trabalhadores com um indicador de 46% apresentavam idades ente 26 e 30 anos, em segundo ficou a faixa etária mais jovem com idades inferiores a 25 anos em um percentual de 27%. A medida que a faixa etária subiu o percentual diminuiu e os colaboradores entre 31 e 35 anos representaram 20% dos entrevistados. Com o menor percentual ficaram os com idades superiores a 35 anos com 7%. O gráfico 3 representa os resultados obtidos.



Fonte: Elaboração da autora (2017).

Além de traçar um perfil dos entrevistados a pesquisa buscou conhecer o nível de satisfação dos funcionários com relação ao processo de integração e socialização. Para isso pesquisou-se sobre os níveis de suficiência e clareza das informações, receptividade e clima organizacional, tour e conhecimento da estrutura física, sugestões e necessidade de novas informações.

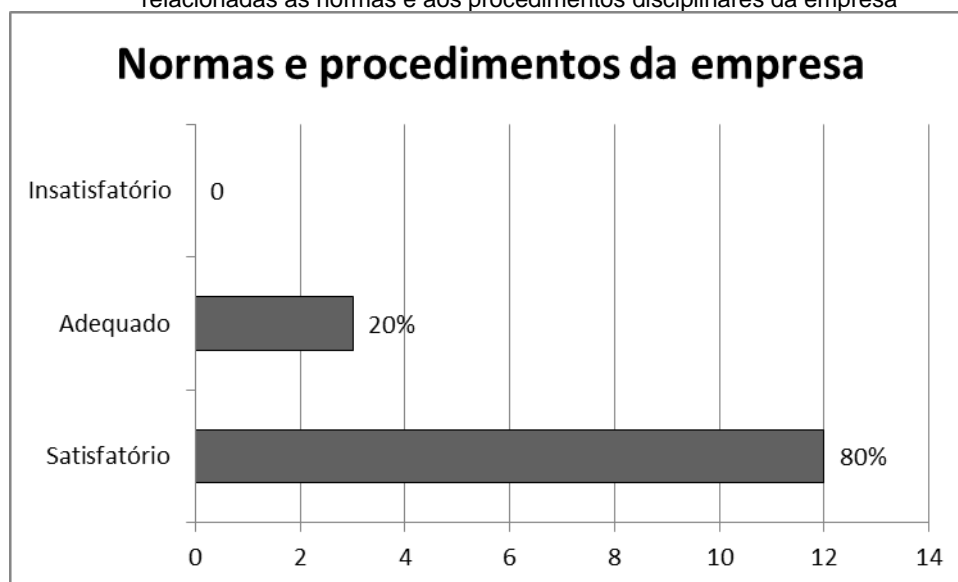
### **3.3 Nível de satisfação relativa a suficiência e clareza das informações**

Primeiro questionou-se aos entrevistados a respeito de seu nível de satisfação com relação as informações repassadas sobre as normas e procedimentos da empresa. O entrevistado poderia optar por uma dentre as três



opções: A para indicar que o entrevistado ficou satisfeito; B para indicar que o entrevistado achou adequado e C para indicar que o entrevistado ficou insatisfeito com a suficiência e a clareza das informações recebidas.

Gráfico 4 - Demonstrativo relacionado à satisfação do entrevistado com a clareza e a suficiência das informações relacionadas as normas e aos procedimentos disciplinares da empresa



Fonte: Elaboração da autora (2017).

Ao estabelecer estes três níveis de satisfação o presente estudo tomou por base a Teoria dos dois fatores também conhecida como Teoria da higiene-motivação criada pelo psicólogo Frederick Herzberg em 1975 que tomou como ponto de partida a teoria de Maslow, mas, discordou de alguns pontos. No entendimento de Herzberg os fatores que levam à satisfação são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação. Portanto, eliminar os fatores que geram insatisfação podem ajudar a conseguir paz, adequação, estabilidade, mas não necessariamente a satisfação (ROBBINS, 2005).

Quando os fatores são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, mas também não estarão satisfeitas. Na visão de Herzberg não são todas as necessidades que motivam. Esse ponto de vista vai contra o pensamento de Maslow que acreditava que as necessidades atendidas geravam motivação. Para Herzberg algumas necessidades apenas evitam a não satisfação, mas não chegam a ser motivadoras, ou seja, não dão impulso ou entusiasmo que cause motivação (ROBBINS, 2005).

Neste estudo os resultados mostraram que 80% dos entrevistados indicaram que estavam satisfeitos com a clareza e a suficiência das informações relacionadas

com as normas e os procedimentos disciplinares da empresa. Outros 20% indicaram que estas eram adequadas.

No momento da integração do colaborador é importante deixar claro as normas e procedimentos internos da organização. É interessante que desde o início do jogo as regras sejam claras, e, nada melhor do que fazer isso assim que o funcionário entra em campo, ou seja, entra na organização.

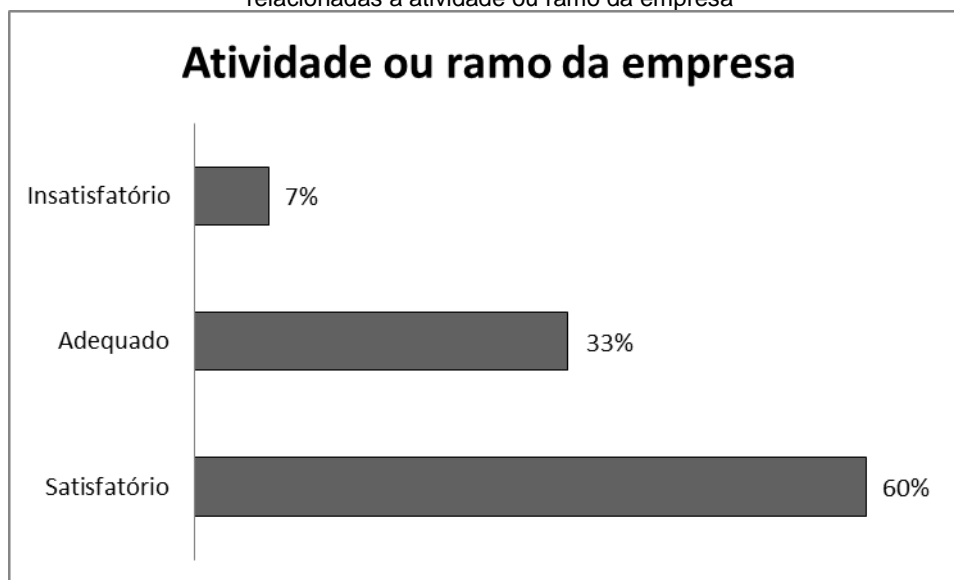
Segundo Pantaleão (2017) através do Regimento Interno das Empresas é possível instituir outras regras normativas não previstas pela CLT, mas também, não contrárias a ela e de acordo com as convenções e acordos coletivos e às decisões das autoridades competentes que possam contribuir para as diversas situações cotidianas que necessitam de regulamentação.

Dentre as regulamentações e normas presentes em um Regimento Interno se pode citar: as regras para o uso de uniformes; os cuidados que devem ser tomados no uso de máquinas e equipamentos; a prudência necessária para o uso de veículos da empresa; as normas referentes a segurança da informação; os requisitos para admissão; questões ligadas ao cartão de ponto; horários; faltas e atrasos; respeito hierárquico; licenças; restrições a espaços restritos; transferências; orientações para o recebimento de visitas, entre outros (PANTALEÃO, 2017).

Com relação a tais tipos de informação os colaboradores, em sua maioria demonstraram estar satisfeitos ou apontaram que é nível de informações apresentados durante a integração é adequado.

Outro questionamento presente na pesquisa relacionou-se com as informações provenientes da atividade ou ramo de atuação da Base atacadista Ltda. Com relação a esse quesito o resultado mostrou que 60% dos colaboradores, ou seja a maior parte, ficaram satisfeitos; 33% julgou que a apresentação foi adequada e 7% julgou ser insatisfatório ou insuficiente. O gráfico a seguir representa os resultados.

Gráfico 5 - Demonstrativo relacionado à satisfação do entrevistado com a clareza e a suficiência das informações relacionadas a atividade ou ramo da empresa



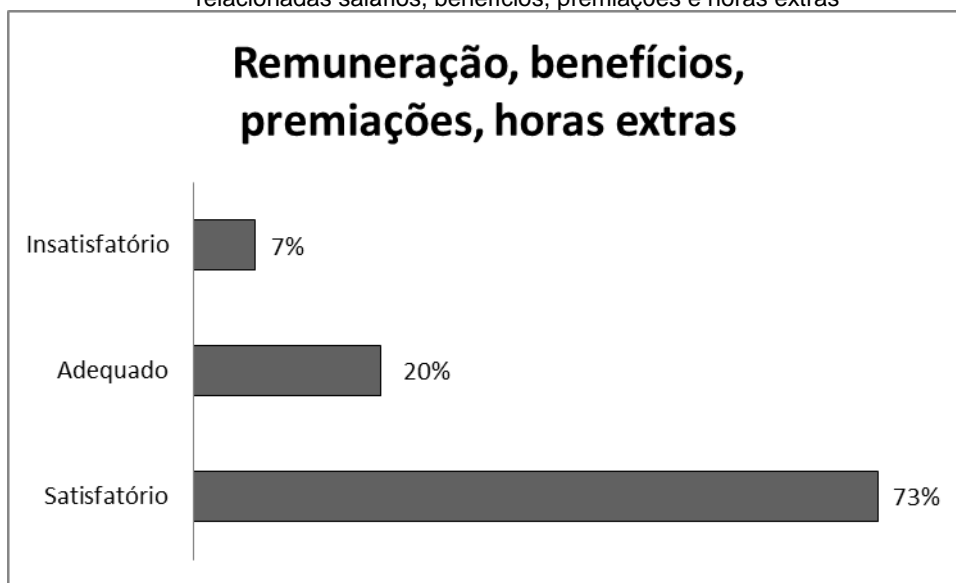
Fonte: Elaboração da autora (2017).

Esse momento de integração é ideal para uma apresentação completa e interessante sobre a empresa. Neste momento informações como o histórico, o porte, a quantidade de funcionários e de filiais, o organograma, os projetos sociais e ambientais que a empresa participa e também o mercado em que atua com suas atividades e ramos (CATHO, 2016).

Esse é um momento ideal para fazer o colaborador apaixonar-se pela empresa independente do seu ramo de atuação e do seu tamanho. Vale ressaltar que o maior investimento nessa prática não é o financeiro, e sim de tempo e dedicação por parte dos gestores.

Outras informações relevantes são as que se referem à remuneração, salários, benefícios, premiações e horas extras. Neste quesito os resultados mostraram que 73% dos funcionários consideraram que as informações foram suficientes; 20% indicam que as informações foram adequadas e 7% indicaram que foram insatisfatórias. O gráfico a seguir representa os dados apresentados.

Gráfico 6 - Demonstrativo relacionado à satisfação do entrevistado com a clareza e a suficiência das informações relacionadas salários, benefícios, premiações e horas extras



Fonte: Elaboração da autora (2017).

Com relação às informações relativas às remunerações é preciso apresentá-las em caráter geral. Questões relativas a salários ou premiações individuais são tratadas em sigilo e separadamente. Salário e remuneração apresentam conceitos distintos “salário é a contraprestação devida ao empregado pela prestação de serviço ao empregador” e a remuneração “é a soma do salário contratual com outras vantagens e/ou adicionais percebidos pelo empregado” (VIANNA, 2008, p. 65).

Assim, questões relativas a salários ou mesmo remunerações de cunho pessoal devem ser tratadas separadamente. Já as questões relativas a benefícios trabalhistas com escopo geral devem ser apresentadas na fase de integração de forma que o colaborador saiba “quais são os benefícios que terá e como utilizá-los (convênios, associações, assistência médica e odontológica, concursos)” (ZANLUCA, 2016).

Neste estudo, percebe-se que estas informações podem ser aprimoradas a fim de que apresentem maior clareza ou suficiência visto que, mesmo em menor proporção, apresentou pequeno nível de insatisfação.

A etapa seguinte da pesquisa buscou investigar o nível de satisfação com relação as diretrizes da empresa tais como missão, visão e valores. O gráfico a seguir representa os resultados indicados.

Gráfico 7 - Demonstrativo relacionado à satisfação do entrevistado com a clareza e a suficiência das informações relacionadas às diretrizes da empresa



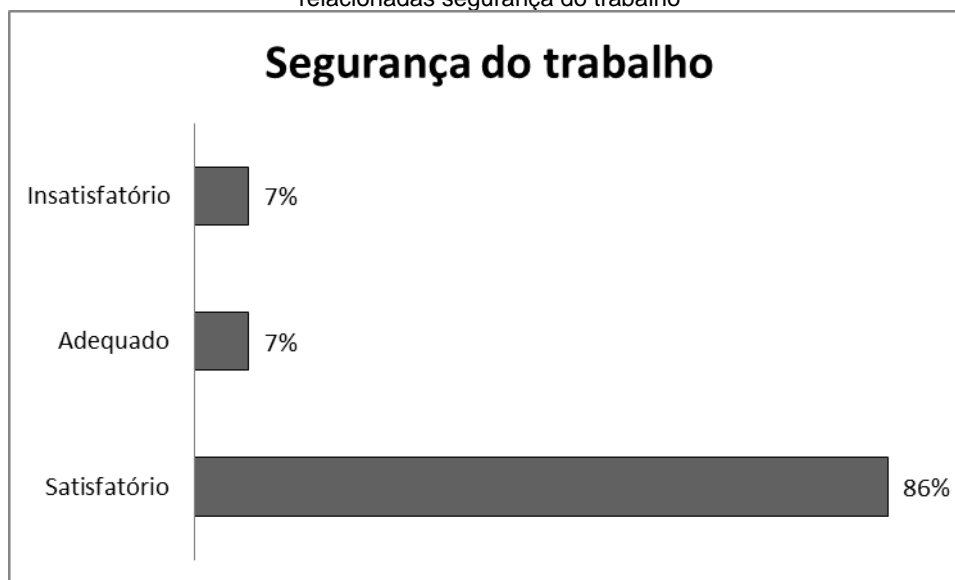
Fonte: Elaboração da autora (2017).

Dentre os principais itens de um programa de integração e socialização estão os assuntos relacionados às diretrizes organizacionais como missão, visão e objetivos. É importante que os colaboradores conheçam as diretrizes políticas que norteiam as decisões dessa organização (CAXITO, 2008).

Com relação a este item os resultados foram muito positivos. Todos os colaboradores indicaram ficar satisfeitos com a clareza e a suficiência das informações relacionadas às diretrizes da organização. O que indica que a apresentação das diretrizes mais que adequação está estruturada de forma a gerar satisfação.

O último elemento relativo à clareza e a suficiência da informação foi relacionada a segurança do trabalho. Com relação a tal elemento os resultados mostraram que 86% indicaram que as informações foram satisfatórias; 7% consideraram adequadas e 7% insatisfatórias. O gráfico a seguir retrata os resultados.

Gráfico 8 - Demonstrativo relacionado à satisfação do entrevistado com a clareza e a suficiência das informações relacionadas segurança do trabalho



Fonte: Elaboração da autora (2017).

Este item da pesquisa refere-se aos cuidados necessários para que o colaborador evite acidentes e tenha maior segurança. É essencial que a empresa estabeleça um programa que ofereça ao novo colaborador uma visão geral das atividades realizadas na empresa, seus riscos potenciais referentes às questões de segurança do trabalho, saúde ocupacional e proteção ambiental, e as medidas de controle existentes, incluindo o comportamento esperado de todos (MANUAL DO TRABALHO SEGURO, 2015).

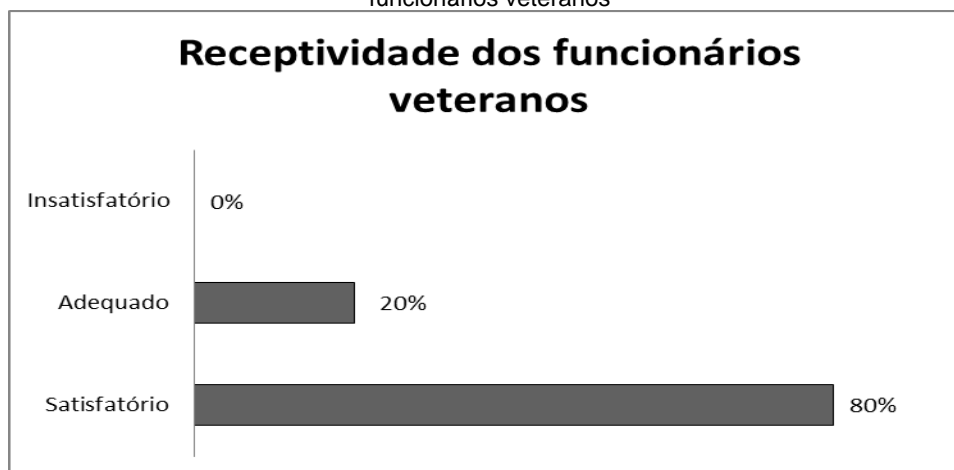
De acordo com os resultados obtidos neste item é importante verificar com os colaboradores pontos de aprimoramento que podem ser inseridos ao processo a fim de aprimorá-lo visto que houve indicador de insatisfação, mesmo que relativamente baixo.

### 3.4 Nível de satisfação relativa à receptividade e ao clima organizacional

Outros níveis de satisfação também foram investigados, como os relacionados à receptividade e ao clima organizacional. Nesse ponto observou-se a receptividade quanto aos funcionários em geral e quanto aos colegas de departamento.

Com relação a receptividade dos veteranos 80% dos entrevistados afirmaram ter sido satisfatória e 20% adequada. O gráfico a seguir faz a representação dos dados.

Gráfico 9 - Demonstrativo relacionado à satisfação dos entrevistados com relação a receptividade dos funcionários veteranos

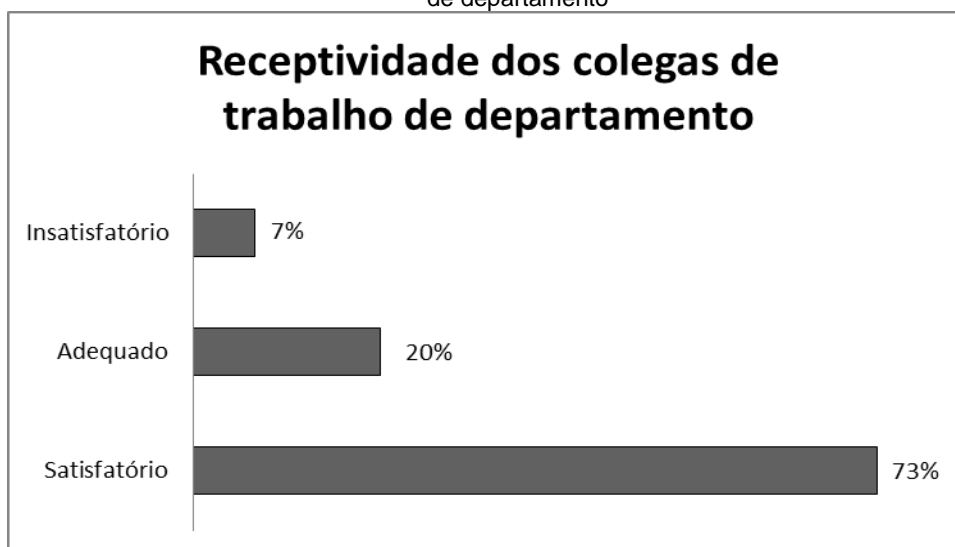


Fonte: Elaboração da autora (2017).

A receptividade tanto de colegas quanto de superiores é fundamental para a rotatividade funcional de uma empresa. Assim, uma importante estratégia é a adoção da cultura de boas-vindas para criar um ambiente acolhedor e produtivo. Nesse sentido é preciso preparar os colaboradores para receber os novos colaboradores de forma simpática e colaborativa. Para isso, é importante adotar iniciativas que fortaleçam o engajamento e o espírito de equipe (CATHO, 2016).

Em um primeiro momento analisou-se a receptividade da equipe de forma geral e posteriormente a receptividade dos colegas com contato direto com os novos colaboradores. Com relação aos colegas de trabalho 73% afirmaram estar satisfeitos, 20% consideram adequado e 7% insatisfeitos.

Gráfico 10 - Demonstrativo relacionado à satisfação dos entrevistados com relação a receptividade dos colegas de departamento



Fonte: Elaboração da autora (2017).

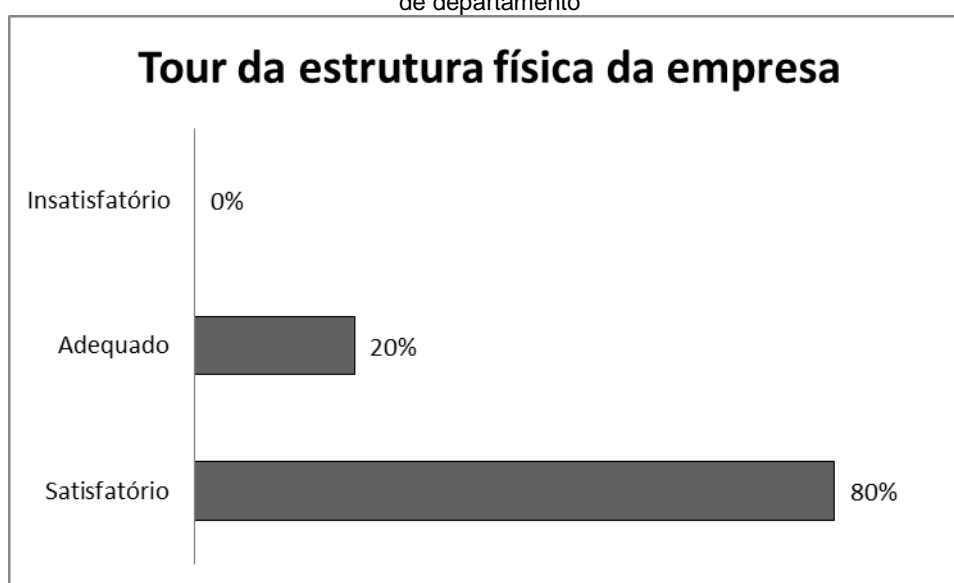
Com relação a receptividade dos colegas de departamento aparentemente se estabeleceu uma situação de desacolhimento já que houve indicação de insatisfação que merece ser observada. É importante que na etapa de socialização o novo funcionário sinta-se acolhido e bem aceito pela equipe de trabalho.

### 3.5 Nível de satisfação relativo ao tour e conhecimento da estrutura física

Nessa etapa, a pesquisa buscou saber sobre a percepção dos novos colaboradores com relação ao *tour* pela empresa que é realizado com os novos colaboradores.

Os resultados indicaram que 80% dos novos colaboradores ficaram satisfeitos e 20% julgaram ser adequados. O gráfico a seguir representa os resultados.

Gráfico 11 - Demonstrativo relacionado à satisfação dos entrevistados com relação a receptividade dos colegas de departamento



Fonte: Elaboração da autora (2017).

Apresentar a estrutura física mostrando as áreas restritas, os locais de lazer, alimentação, reunião, elementos de acessibilidade, dentre outros são uma forma de permitir que o novo colaborador se movimente e se localize com melhor precisão e adequação sendo um importante item da integração.



### **3.6 Informações adicionais**

Além das informações anteriormente coletadas foram feitas alguns questionamentos adicionais buscando saber sobre a existência de outras dúvidas e sugestões de aprimoramento. E por fim um questionamento final buscando saber se o através do processo de integração e ambientação o novo colaborador conseguiu tem uma visão geral da empresa e se conseguiu perceber qual é a sua função dentro desse sistema.

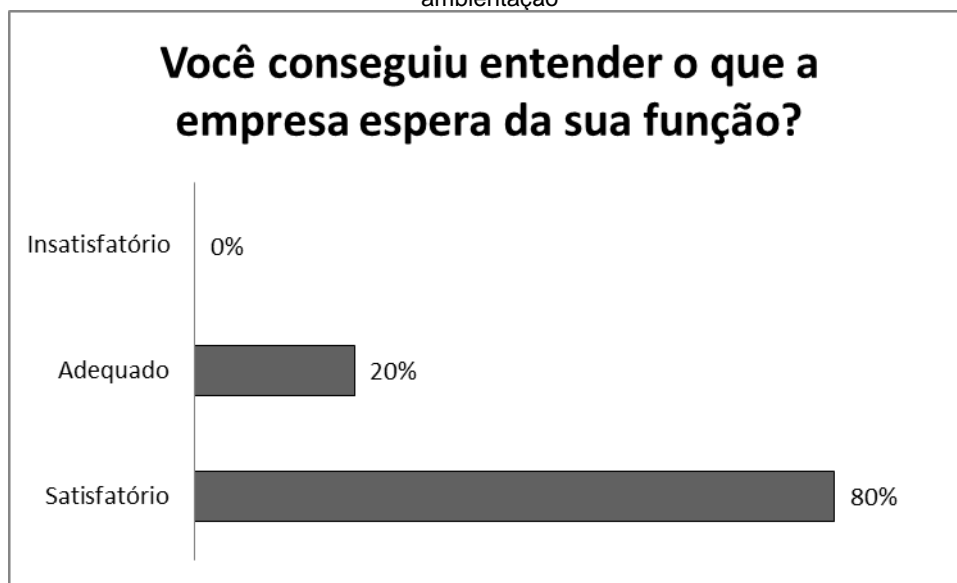
Com relação a dúvidas adicionais os novos colaboradores apontaram itens como dúvidas com relação ao Plano de saúde, ao ramo mercadológico da empresa, a remuneração e a item relacionado a segurança do trabalho. Tais dúvidas foram individualmente esclarecidas e o departamento de RH colocou-se a disposição para esclarecer dúvidas futuras que possam surgir.

No que diz respeito a sugestões de melhorias para o processo de integração e ambientação apresentadas pelos novos colaboradores duas foram indicadas. A primeira foi que o processo apresenta-se maior receptividade e a segunda a questionamentos mais socializantes. Em diálogo com colaboradores a respeito destes itens observou-se que o primeiro (maior receptividade) estava associado a um desentendimento ocorrido no departamento de compras que foi solucionado e o segundo (questionamentos mais socializantes) foi uma ótima indicação.

A proposta foi permitir que questões mais pessoais relacionadas com os sonhos, os gostos, as preferências de lazer, hobbies e itens não tão diretamente ligados a empresa possibilitassem um clima mais amigável e descontraído em que os colaboradores pudessem se conhecer mutuamente.

O último questionamento fez uma análise geral do processo e seus resultados estão representados no gráfico a seguir.

Gráfico 12 - Demonstrativo relacionado a percepção dos entrevistados com relação ao processo de interação e ambientação



Fonte: Elaboração da autora (2017).

De forma geral, os resultados foram positivos visto que 80% afirmaram ser satisfatório e 20% adequado.

## CONCLUSÃO

Após o desenvolvimento do presente estudo foi possível avaliar o nível de satisfação dos novos colaboradores com relação ao processo de integração e ambientação da empresa Base Atacadista.

No ambiente organizacional o colaborador não é mais um simples recurso que precisa ser potencializado para o trabalho. Na realidade já se entende que os recursos humanos de uma empresa é um dos capitais mais importantes da organização podendo inclusive ser um diferencial competitivo de difícil imitação e ou cópia.

Para que os colaboradores se incorporem adequadamente ao sistema empresarial o processo de integração/ambientação é essencial para empresas de qualquer porte. É através deste processo que o novo colaborador passa a conhecer melhor a empresa, os colegas de trabalho, as normas, os processos, os benefícios, os itens de segurança, dentre outros. Todos esses fatores contribuem para uma melhor adaptação entre empresa e colaborador.

Reconhecendo a importância de tal procedimento para a integração dos colaboradores, era preciso conhecer sobre o prisma dos próprios colaboradores, se o processo de integração e ambientação da Base Atacadista era satisfatório.

Um dos procedimentos iniciais da pesquisa foi conhecer a organização, sua estrutura e funcionamento e neste ponto da pesquisa observou-se que trata-se de uma organização com um alto nível de rotatividade. Na filial escolhida o índice é de 43%. Apesar de o processo de integração não ser o único fator que ajude a estancar o *turnover* ele contribui significativamente para que a integração seja mais bem sucedida e tal fator, mesmo que indiretamente, acaba por afetar positivamente a rotatividade disfuncional.

Através de informações preliminares foi possível traçar um breve perfil dos novos colaboradores. Com relação aos departamentos as quais passariam a integrar observou-se que 34% fariam parte do departamento operacional, 20% do departamento administrativo e os departamentos: comercial, compras e de RH apresentaram índices similares cada um com 13%, já o departamento contábil o índice foi de 7%.

Na amostra 60% é do sexo feminino e 40% do sexo masculino. A faixa etária predominante com 46% apresentavam idades ente 26 e 30 anos; 27% idades

inferiores a 25 anos; 20% com idade entre 31 e 35 anos e 7% com idades superiores a 35 anos.

Com relação a percepção dos novos colaboradores com relação aos níveis de suficiência e clareza das informações os percentuais indicaram que 80% dos trabalhadores afirmaram estar satisfeitos com as informações concernentes as normas e procedimentos da empresa; em 60% com relação as informações da atividade ou ramo; em 73% com relação as informações de remuneração, benefícios, premiações e horas extras; em 100% com relação as diretrizes e em 86% com relação a segurança do trabalho.

No que se refere a receptividade e clima organizacional dos funcionários em geral o nível de satisfação foi de 80% e com relação aos colegas diretos de departamento o nível foi de 73%. O *tour* e conhecimento da estrutura física, gerou um indicador de satisfação de 80%.

Com base nessa análise conclui-se que o nível de satisfação é bom com uma aceitação média de 80% e senso de adequação de 20%.

Em estudos futuros seria interessante analisar quais informações ou procedimentos não foram contempladas pelo processo a fim de incluí-los em treinamentos futuros.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BOOG, Gustavo G.; BOOG, Madalena T. (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processo e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- CASTANHEIRA, Nelson Pereira. **Estatística aplicada a todos os níveis**. 4. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.
- CATHO. Primeiro dia de trabalho: como integrar novos funcionários. 10/02/2016. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/%E2%80%8B%E2%80%8B-primeiro-dia-de-trabalho-como-integrar-novos-funcionarios>> Acesso em: 20 out 17.
- CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9. Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. O capital Humano das Organizações. 8. ed. São Paulo, Atla, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. Tradução de Dalton Conde de Alencar. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Massachusetts: Adisson-Wesbey, 1982.
- FARIA, Jose Carlos. **Administração: teoria e aplicações**. São Paulo: Pioneira. Thomson, 2002.
- FLEURY, Maria T. Leme. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE - Revista de administração de empresas**. Rio de Janeiro, v.27, n.4, out./dez. 1987.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional formação, tipologias e Impactos**. São Paulo: Makron, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2007.

HOFSTEDE, G., **Cultures and Organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1997.

KAHLMEYER-MERTENS, Roberto S. **Como elaborar projetos de pesquisa**: linguagem e método. Rio de Janeiro: editora FGV, 2007.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos Humanos**: Princípios e tendências. 2. São Paulo: Saraiva, 2005.

MANUAL DO TRABALHO SEGURO. Integração de Segurança do trabalho para novos colaboradores. 4 de março de 2015. Disponível em: <<https://manualdotrabalhoseguro.blogspot.com.br/2015/03/integracao-de-seguranca-do-trabalho.html>> Acesso em: 21 out 17.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Elsevier, 1999.

MCSHANE, Steven L.; VON GLINOW, Mary Ann. **Comportamento Organizacional**: Série A. São Paulo: AMGH Editora, 2013.

MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVÃO, Cristina Maria. **Revisão Integrativa**: Método de Pesquisa para a Incorporação de Evidências na Saúde e na Enfermagem. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2008.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicol. rev. (Belo Horizonte)**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, abr. 2010. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso 10 set. 2015.

PANTALEÃO, Sérgio Ferreira. **Regulamento interno das empresas**: regras que devem ser respeitadas. 26/06/2017. Disponíveis em: [http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/regulam\\_interno.htm](http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/regulam_interno.htm) Acesso em: 20/10/17.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

RICCIO, Vicente. **Administração geral**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Qualidade de vida no trabalho**: fundamentos e abordagens. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

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

SILVA, Patrícia, ARAÚJO, Wagner Junqueira de. **Biblioline**. São Paulo: UFPB-CSSA, 2012.

VIANNA, Claudia Salles Vilela. **Legislação Trabalhista, previdenciária e contratos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

ZANLUCA, Júlio César. Integração do colaborador na organização. Data publicação 05 jan 2016. Disponível em:  
<<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/integracao.htm>> Acesso em: 23 out 17.

## APÊNDICE

### PESQUISA DE SATISFAÇÃO SOBRE O PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E AMBIENTAÇÃO DOS NOVOS COLABORADORES DA EMPRESA BASE ATACADISTA LTDA

A – Satisfatório

B – Adequado

C – Insatisfatório

Departamento: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Questões	A	B	C
<b>Nível de satisfação relativa a suficiência e clareza das informações recebidas</b>			
1. Informações sobre as normas e procedimentos da empresa			
2. Informações sobre a atividade ou ramo da empresa			
3. Informações sobre remuneração, benefícios, premiações, horas extras			
4. Informações sobre as diretrizes da empresa (missão, visão e valores)			
5. Informações sobre segurança do trabalho			
<b>Nível de satisfação relativa a receptividade e ao clima organizacional</b>			
6. A receptividade dos funcionários veteranos foi adequada			
7. A receptividade dos colegas de trabalho do seu departamento foi adequada			
<b>Nível de satisfação relativo ao tour e conhecimento da estrutura física da empresa</b>			
8. O tour permitiu uma visão geral da estrutura física da empresa			
9. Há outras dúvidas ou necessidade de informações que não foram repassadas ou não ficaram claras? Quais? _____			
10. Que sugestão poderia dar para aprimorar o processo de Integração e ambientação: _____			
11. Você conseguiu ter uma visão geral da empresa e perceber qual é a sua função dentro desse sistema? ( ) Sim ( ) Ainda tenho dúvidas			

Fonte: Própria pesquisadora