

**CENTRO PAULO SOUZA
ETEC DE CIDADE TIRADENTES
Curso Técnico em Recursos Humanos**

**Brenda Maria Nunes da Silva
Emilly Lais da Silva
Emilly Santana dos Santos
Fabrício Silva dos Santos
Julia Santos de Amorim**

**O PROCESSO DE ONBOARDING PARA A INTEGRAÇÃO DE NOVOS
COLABORADORES**

**São Paulo
2023**

Brenda Maria Nunes da Silva

Emilly Lais da Silva

Emilly Santana dos Santos

Fabricio Silva dos Santos

Julia Santos de Amorim

O PROCESSO DE ONBOARDING PARA A INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC de Cidade Tiradentes, orientado pelas Professoras Lilian Rocha e Michelle Claro, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

São Paulo

2023

Dedicamos este trabalho a todos que fizeram parte da nossa trajetória acadêmica. As professoras Lilian e Michelle, pelo direcionamento e apoio para a realização desse trabalho e a professora Edileuza pela inspiração.

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que contribuíram, de alguma forma, para a realização deste trabalho.

Aos professores, pelas correções e ensinamentos que nos permitiram apresentar um melhor desempenho no nosso processo de formação profissional ao longo do curso. Por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram o nosso aprendizado.

Às pessoas com quem convivemos ao longo desses anos do curso, que nos incentivaram e que certamente tiveram impacto na nossa formação acadêmica. A nós, amigos de curso, que convivemos intensamente durante os últimos anos. Pelo companheirismo e pela troca de experiências que nos permitiram crescer não só como pessoa, mas também como formandos.

“Nunca deixe que alguém lhe diga que não pode fazer algo. Se você tem um sonho, tem que protegê-lo. As pessoas que não podem fazer por si mesmas, dirão que você não consegue. Se quer alguma coisa, vá e lute por ela. Ponto final”.

À Procura da Felicidade (2007)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo mostrar como as práticas do processo de onboarding são eficientes para integrar um novo colaborador ao seu local de trabalho, visto que para uma pessoa se sentir acolhida e bem recepcionada em um novo ambiente, é necessário que seja incluída a ele. Utilizamos a metodologia de Referências Bibliográficas e Pesquisa de Campo por meio de questionário fechado, sendo o público-alvo os funcionários e ex-funcionários. Por meio da nossa pesquisa visamos comprovar se o processo de onboarding auxilia no alinhamento de objetivos entre empresa e funcionário, se aumenta a produtividade reforçando a cultura organizacional e se reduz o absenteísmo, minimizando o fator de rotatividade, impactando positivamente na retenção de talentos. Logo, ressaltamos a relevância de implementar a prática do onboarding na organização, investindo no capital humano para melhorar o clima organizacional e aumentar a qualidade de serviços executados, mantendo os talentos na instituição. Em síntese, é notório que as pessoas são o principal recurso do negócio, pois elas elevam a empresa a um maior nível de mercado.

Palavras-chave: Onboarding; Integração; Retenção de Talentos.

ABSTRACT

This work aims to show how the practices of the onboarding process are efficient in integration a new employee into their workplace, since for a person to feel welcomed and well received in a new environment, it is necessary to be included in it. We used the methodology of Bibliographic References and Field Research through a closed questionnaire, with the target audience being employees and former employees. Through our research, we aim to prove whether the onboarding process helps in the alignment of objectives between company and employee, if it increases productivity by reinforcing the organizational culture and reduces absenteeism, minimizing the turnover factor, positively impacting talent retention. Therefore, we emphasize the relevance of implementing the practice of onboarding in the organization, investing in human capital to improve the organizational climate and increase the quality of services performed and keeping talents in the institution. In summary, it is notorious that people are the main resource of the business, as they elevate the company to a higher market level.

Keywords: Onboarding; Integration; Talent Retention.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide de Maslow	38
-------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Integração.....	49
Gráfico 2 - Cultura Organizacional.....	50
Gráfico 3 - Informações da empresa	51
Gráfico 4 - Processo de onboarding	52
Gráfico 5 - Clima Organizacional.....	53
Gráfico 6 - Rotatividade.....	54
Gráfico 7 - Absenteísmo.....	55
Gráfico 8 - Sobrecarregados.....	56
Gráfico 9 - Alinhamento.....	57
Gráfico 10 - Retenção de talentos	58

LISTA DE ABREVIATURAS

Administração de Recursos Humanos (ARH)

Capital Humano (CP)

Organização Internacional do Trabalho (OIT)

Recursos Humanos (RH)

Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Justificativa.....	12
1.2. Problemática.....	13
1.3. Hipóteses	13
1.4. Objetivo Geral.....	13
1.5. Objetivos específicos	13
1.6. Metodologia	13
2. O PROCESSO DE ONBOARDING	14
2.1. História	14
2.2. Conceito de onboarding	15
2.3. Importância	16
2.4. Recursos humanos humanizado	17
2.5. Manual de integração	18
2.5.1. Declarações Institucionais	20
2.5.2. Diretrizes	21
3. PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO.....	22
3.1. Conceito	22
3.2. Importância	23
3.3. Coffee Break	24
3.4. Treinamento.....	25
4. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	28
4.1. Clima Organizacional	30
4.2. Liderança	31
4.2.1. Equipe.....	32
4.3. Comunicação.....	33
4.4. Feedback.....	34

4.5. Engajamento.....	34
4.6. Motivação.....	35
4.6.1. Pirâmide de Maslow.....	37
4.7. Produtividade	39
4.8. Rotatividade.....	40
4.9. Absenteísmo.....	43
4.10. Retenção de talentos	45
5. PESQUISA DE CAMPO.....	49
5.1. Análise dos gráficos.....	49
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	65

1. INTRODUÇÃO

No contexto sobre gestão de pessoas, quando um novo funcionário chega a um ambiente corporativo é necessário que haja uma adaptação. Para que essa ação ocorra, o processo de onboarding é um método utilizado para que os recém-contratados sejam auxiliados em relação a comportamentos e costumes da empresa, sendo o primeiro contato dos novos colaboradores com a cultura organizacional.

Portanto, com o novo estilo de gestão que é o RH humanizado, em que além de obter resultados procura sempre ter o bem-estar dos funcionários como prioridade, podemos falar da retenção de novos talentos. O termo retenção está ligado aos processos da gestão empresarial para criar os planos de ação, trazer a melhoria para a corporação e proporcionar os benefícios para que os melhores talentos continuem na organização.

Nesse contexto, o processo de onboarding integra o novo funcionário fazendo com que se sinta acolhido ao estilo da corporação, alinhando expectativas e objetivos em relação ao mesmo, assegurando a adaptação e a permanência desse profissional. Esse ciclo é importante, pois se não houver a subsistência daqueles que foram efetivados a empresa terá que passar pelo processo de contratação e conseqüentemente integrá-los, desperdiçando tempo, gerando despesas e trabalho extra.

Com isso, é preciso ter uma estratégia e através do onboarding temos a construção de aspectos que fortalecem a cultura organizacional, fazendo com que atraia a atenção de profissionais talentosos. Em vista disso, o nosso trabalho tem como objetivo integrar os colaboradores com as práticas de onboarding.

1.1. Justificativa

A presente pesquisa se justifica com base no atual cenário do mercado de trabalho, onde é extremamente importante o funcionário se sentir parte da empresa desde a contratação. Nesse sentido, a proposta é fazer e mostrar que há vantagens para a área de Recursos Humanos.

O processo de onboarding é importante para que haja uma boa adaptação do novo colaborador ao ingressar na empresa, tornando-se eficaz para o engajamento do recém-contratado com os trabalhadores mais antigos. Essa ação permite ao mesmo uma variedade de informações, como o conhecimento das principais diretrizes da corporação e de suas declarações institucionais, que mediante a isso traz um

impacto positivo na retenção de novos talentos. Permitindo ao funcionário um rendimento melhor e, conseqüentemente, uma maior devolutiva para a área de Recursos Humanos, pois garante uma boa relação entre a equipe e melhora a produtividade do funcionário. Dessa forma, o processo de onboarding se torna relevante devido ao fato de que diminui as dúvidas sobre a rotina corporativa e orientações burocráticas para o funcionário.

1.2. Problemática

De que forma o processo de onboarding impacta na retenção de talentos?

1.3. Hipóteses

- O processo de onboarding auxilia no alinhamento de objetivos entre empresa e funcionário.

- O processo de onboarding aumenta a produtividade reforçando a cultura organizacional.

- O processo de onboarding reduz o absenteísmo e a rotatividade, pois traz ao colaborador uma sensação de pertencimento.

1.4. Objetivo Geral

Integrar os colaboradores com as práticas de onboarding.

1.5. Objetivos específicos

- Disponibilizar um manual de integração em formato de EBOOK

- Fazer um Coffee Break corporativo para recepcionar o novo colaborador.

- Fazer um tour pela empresa e um treinamento personalizado.

1.6. Metodologia

No trabalho de Conclusão de Curso utilizamos Pesquisa Bibliográfica fazendo uso de materiais já desenvolvidos de pesquisas, livros, revistas e artigos científicos juntamente com a utilização das bases de bancos de dados Google Acadêmico e SCIELO, dando preferências para artigos publicados nos últimos 5 anos. Além disso, utilizamos o método Pesquisa de Campo, para coletar e analisar dados por meio de questionários virtuais, fazendo uso da abordagem quantitativa.

2. O PROCESSO DE ONBOARDING

2.1. História

Muito tem se discutido acerca das relações entre empresa e colaborador. Uma vez que observando o cenário atual, de uma sociedade que está em constante evolução, as interações trabalhistas acabaram se modificando ao longo do tempo. Desse modo, o processo de onboarding ocorre como uma tentativa de melhor acolher os funcionários e os fazerem se sentirem vistos dentro da organização.

Antes de mais nada se torna indispensável entendermos como esse processo surgiu, visto que há alguns anos as empresas viram a necessidade de criar uma atividade que integrasse os colaboradores de maneira mais eficaz, a comparar com os métodos que já utilizavam.

Segundo Neilpetel (2023) o termo onboarding passou a ser considerado na década de 1970, quando os gestores perceberam a necessidade de encontrar outros meios para receber os novos colaboradores, pois somente os treinamentos, chamados de on the job na época, não estavam sendo suficientes para orientá-los nessa fase.

Em virtude dos fatos mencionados, ainda segundo o autor Neilpetel (2023), se não houvesse a preparação e o acompanhamento necessário no início da jornada de cada funcionário, demandaria um período muito maior para que eles se adequassem e se ambientassem com o seu local de trabalho e seus pares. Além disso, ao analisar a situação, observando ambas as partes, os benefícios que essa medida traz se tornam ainda mais visíveis, pois não somente acarreta vantagens pensando no bem-estar dos colaboradores, mas também no retorno recebido pela empresa.

Portanto, o autor nos mostra a evolução que os Recursos Humanos sofreram de algumas décadas para os dias atuais, a visão de que somente era necessário um treinamento para dar início a jornada de trabalho do colaborador não estava mais sendo considerada promissora.

Com o intuito de trazer melhorias, os gestores deram início a um processo de integrar os novos colaboradores as suas corporações, desenvolvendo-os com mais acolhimento e orientação ao invés de exclusivamente práticas de capacitação. Bem como, a partir dos resultados perceberam que demanda um período mais curto de adaptação quando há melhores investimentos nesse primórdio de carreira de cada indivíduo, ocasionando melhor desenvolvimento para a empresa.

2.2. Conceito de onboarding

Ingressar ao desconhecido, em sua maioria, é uma vivência desconfortável. Com o intuito de melhorar a experiência que cada colaborador passa na sua chegada e fazê-lo se adequar a cultura organizacional, as empresas passaram a criar ferramentas para que eles vivenciassem uma transição favorável e consequentemente diminuir a sua ansiedade ao se deparar com um novo ambiente.

De acordo com Chiavenato (2014, p.161) dá se o nome de socialização organizacional ou onboarding “à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que possam se comportar de maneira adequada às expectativas da organização”.

Em complemento, Pinto (2014, p.44) afirma que:

Conscientes dessa ansiedade inicial, muitas organizações desenvolvem programas específicos de acolhimento. Sendo o seu grau de sofisticação muito variável, o objetivo é, no entanto, basicamente o mesmo, ou seja, contribuir para reduzir a ansiedade do novo elemento, proporcionando-lhe um clima de apoio e desenvolvimento profissional.

Ainda se acredita que o onboarding tem início apenas nos primeiros dias de adaptação do funcionário na empresa, mas a socialização começa antes mesmo da contratação. Isto é, quando o indivíduo observa as informações disponíveis no anúncio de vaga, passa pela fase de triagem de currículo e é chamado para uma entrevista, já está havendo um alinhamento entre as expectativas da empresa para o candidato e o mesmo já está tendo conhecimento do perfil da corporação na qual pretende ingressar.

A socialização é um processo contínuo, que se enceta ainda antes do ingresso dos indivíduos na organização – designadamente através das informações colhidas e da imagem da função/organização formada durante as fases de recrutamento e seleção. Seja por via das informações constantes dos anúncios de recrutamento, das informações prestadas pelos entrevistadores, das observações colhidas nas visitas à organização e nos contactos com os seus representantes – os indivíduos interpretam a cultura da organização e os conteúdos do papel que lhes caberá se nela vier a inserir-se. (Pinto, 2014, p.37).

Considerando ainda que as etapas de recrutamento e seleção são o primeiro contato que o possível colaborador tem com a empresa, tornando-as então muito importantes para que ele se sinta bem recebido, reduza a ansiedade e tenha uma experiência agradável quando for direcionado ao processo de integração.

Isto é, não se sinta deslocado e perdido em meio a organização, assim como diz Chiavenato (2014, p.164):

Nas empresas em geral, a socialização visa a criar um ambiente imediato de trabalho favorável e receptivo durante a fase inicial do emprego. Ninguém é jogado na cova dos leões para se defender por si próprio em um ambiente desfavorável. Pelo contrário, a socialização quer aplinar o caminho.

Logo, o processo de socialização se tornou uma prática fundamental para acolher os novos colaboradores e o momento crucial para o alinhamento de expectativas entre eles e a empresa.

Ao entrar num novo grupo, o colaborador precisa de ser apresentado aos valores normas e práticas da organização, passando por um processo de socialização, que lhe permitirá articular-se com os processos de comunicação e de integração que possibilitem a realização coletiva. (Pinto, 2014, p.31).

Diante disso, podemos compreender a importância de investir nesse início de jornada, em que cada pessoa se adapta ao ambiente onde irá trabalhar diariamente, adotando os valores e a cultura organizacional, o que por consequência traz melhores resultados para organização.

2.3. Importância

Com o novo olhar sobre o que seria uma integração adequada, o onboarding veio como um processo de acolhimento e direcionamento para os novos colaboradores. Além disso, os gestores passaram a perceber a eficácia e os benefícios que esse novo método traz para as empresas e com isso a sua relevância.

A socialização organizacional constitui o esquema de recepção e boas-vindas. Na realidade, a socialização representa uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento no longo prazo entre o indivíduo e a organização. Reduz o tempo de adaptação do novo funcionário ao seu novo ambiente de trabalho e acelera sua produtividade. Mais ainda: funciona como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional. (Chiavenato, 2014, p.165).

A partir disso percebe-se a demasiada importância de ajudá-lo a se desempenhar melhor em suas relações interpessoais corporativas, para que assim ele se sinta em um ambiente confiável e agradável em seu cotidiano.

Chegar numa nova companhia é sempre desafiador. Entrar em contato com novas pessoas, novas formas de trabalhar e uma cultura organizacional diferente envolve diversos desafios que devem ser enfrentados tanto pelos novos colaboradores quanto pelas organizações. (Almeida, 2022, p.1).

Chiavenato (2014, p.167) complementa mostrando as devolutivas que a empresa pode receber quando aplica ou não essa nova metodologia em seus funcionários:

Quando os novos colaboradores não recebem orientação, gastam mais tempo para conhecer a organização, seu trabalho e colegas. Perdem eficiência. Quando colegas e supervisor os ajudam de maneira integrada e coesa, se integram melhor e mais rapidamente.

Contudo, podemos dizer que a gestão de pessoas visa o bem-estar do colaborador, porque entende a sua relevância dentro da empresa e o considera como uma pessoa que desempenha vários papéis sociais. Portanto, a socialização desempenha um encargo fundamental para que o novo colaborador se sinta pertencente ao seu local de trabalho.

2.4. Recursos humanos humanizado

O mundo corporativo em que os colaboradores eram vistos apenas como mão de obra não faz mais sentido atualmente. Isso porque as empresas perceberam que os resultados obtidos pelos seus profissionais se tornam muito eficazes a partir de um trabalho humanizado, em que as pessoas são consideradas pelas suas competências.

Por muitos anos, pensou-se que o gargalo que travava o desenvolvimento das empresas fosse o capital financeiro. Era uma crença generalizada. O capital financeiro era indispensável para o sucesso empresarial. Hoje se percebe que a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é que constitui o principal gargalo para o negócio. (Chiavenato, 2014, p.11).

Em decorrência disso, a filosofia empresarial contemporânea preza por não focar somente nos resultados financeiros e sim aplicar esforços no processo e desenvolver os seus funcionários, os enxergando como pessoas e não apenas como profissionais. A fim de que, em resultado desse investimento, os colaboradores se sintam mais engajados e tenham uma devolutiva maior em seu trabalho.

O conceito de organização informal diz respeito ao conjunto de relações sociais não previstas no organograma oficial da empresa, que têm caráter espontâneo, e no qual reinam comportamentos afetivos e jogos de poder. A organização não deveria ser entendida somente como um sistema de relações hierarquizadas e atividades fragmentadas a ser racionalmente planejado e controlado, como implícito no paradigma de adequação indivíduo-cargo. (Mascarenhas, 2008, p. XXIV).

Além disso, segundo a autora Mascarenhas (2008, p. XXVIII) “A área de RH deveria responsabilizar-se pela determinação de normas que regulassem os relacionamentos na empresa, incluindo as relações entre chefes e subordinados, que deveriam assumir um caráter mais humanizado”.

Diante do exposto, se torna notório como a relação entre empresa e funcionário é complexa. Essa afirmação é feita baseada na observação dos interesses de ambas

as partes, em que a empresa prioriza metas a longo prazo, colocando expectativas que os serviços de seus colaboradores terão resultados lucrativos e eles esperando que a corporação os reconheça e recebam o tratamento humanizado que a nova gestão de pessoas propõe.

A empresa tem metas de longo prazo e de natureza genérica – lucros e crescimento. Mas os funcionários normalmente se concentram em horizontes de curto prazo, a fim de atender suas necessidades em termos de remuneração, salários, condições de trabalho, tratamento justo e promoção. Não é fácil estabelecer uma ligação entre estes dois conjuntos de metas. (Skinner, 1997, p.6 apud Mascarenhas, 2008, p.XXIX).

Por virtude disso, por muitos anos a relação entre chefe e subordinado foi antagônica, pois não havia compreensão emocional e comportamental ao olhar para cada indivíduo. Contudo, com o passar do tempo e com a ascensão do novo estilo de gestão, as organizações passaram a criar ferramentas para melhor atender as necessidades dos colaboradores.

Para mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando as práticas gerenciais. Em vez de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investir diretamente nos clientes, estão investindo nas pessoas que os atendam e os sirvam e que saibam como satisfazê-los e encantá-los. E ganham mais com isso. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. (Chiavenato, 2014, p.6).

Assim, a nova gestão aproxima os interesses entre ambas as partes, tornando mais agradável a relação no ambiente corporativo. Podendo ainda afirmar que o desempenho dos colaboradores se torna maior com o devido incentivo de seus gestores e por consequência traz um maior rendimento para a empresa.

2.5. Manual de integração

Com a necessidade de inovar seu papel dentro das organizações, a área de gestão de pessoas adotou o dever de priorizar o bem-estar e o sentimento de pertencimento do funcionário dentro da empresa. Dessa forma, quando o colaborador ingressa na corporação, a empresa busca utilizar ferramentas para aprofundar a relação do funcionário com a organização. O manual de integração tem sido utilizado como ferramenta no processo de onboarding, auxiliando no processo e garantindo que entendam o funcionamento da empresa.

Os manuais possuem informações gerais do funcionamento da empresa, como procedimentos e suas políticas. Segundo Chiavenato (2010, p.208):

Manual é uma coleção de instruções devidamente ordenadas e classificadas que proporcionam informação rápida e organizada sobre as práticas administrativas vigentes. Contém dados e informações a respeito de procedimentos, instruções, normas de serviço etc.

Além disso, também é possível consultar informações gerais por meio dele, como a história e filosofia da empresa, organograma utilizado na organização, princípios e valores, descrição de cargos, entre outros.

Segundo Cunha et al. (apud Martinho, 2016, p.48):

O Manual de Acolhimento num documento, único, redigido pela empresa ou organização, que contém os documentos e informações fundamentais inerentes à vida, desta, bem como às suas políticas de funcionamento. A sua disponibilização consiste numa das ações mais importantes no momento do acolhimento do novo colaborador.

O Manual é uma ferramenta fundamental dentro das organizações, sendo considerado um guia dinâmico e flexível. Para Gonçalves (2015, p.21):

Ele é de grande importância, pois permite que os colaboradores caminhem uniformemente na mesma direção e permite que todos comuniquem da ideologia da empresa e, com isso, a empresa demonstra organização e melhora seu desempenho.

O manual de integração não deve ser responsável inteiramente pelo processo de integração do novo colaborador, ele é apenas uma das ferramentas essenciais de conhecimento geral utilizado para quando o funcionário ingressar na corporação. Portanto, o manual não deve substituir o programa de integração, deve ser visto apenas como método prático de integrar o funcionário à organização. A falta desse documento é considerada um grande desperdício de tempo e trabalho para quem necessita utilizá-lo, pois ele facilita a consulta de informações pertinentes sobre a empresa (Chiavenato, 2010, p.208).

O manual de integração, também chamado de manual de acolhimento, é um documento que consiste em informações essenciais sobre a corporação e é fundamental nas organizações, sendo utilizado como um guia útil para todos os membros de uma empresa, pois possui o objetivo de fornecer as informações de uma organização, como uma ampla visão da estrutura organizacional. O manual é importante para a integração, pois dá ao novo colaborador a oportunidade de conhecer a empresa, a forma como ela funciona, seus princípios e valores. Por meio dele é possível que o trabalho do funcionário esteja alinhado com o objetivo da organização.

2.5.1. Declarações Institucionais

Algumas principais informações compartilhadas por meio do manual ou na integração do novo colaborador são as declarações institucionais, também conhecidas como missão, visão e valores. São fundamentais e é importante que todos tenham conhecimento delas, pois caracterizam a empresa e influenciam fortemente os objetivos.

As declarações são conceitos estratégicos que juntos são utilizados como base nos objetivos da organização e necessitam ser comunicados constantemente a fim de alinhar as ações dentro da empresa. Cada declaração possui uma função e significado. A missão, definida por Oliveira (2007, p.107) “é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de quem a empresa atende”. Chiavenato (2014, p.56) defende a ideia de que “a missão é a razão pelo qual a empresa foi criada, pois a organização nasce a partir de uma necessidade existente na sociedade e possui a ideia de satisfazê-la”.

O segundo conceito estratégico utilizado nas organizações é a visão, que consiste na imagem que a empresa tem de si mesma e como ela se enxerga futuramente. Ela funciona como um limite idealizado pelos principais proprietários da corporação, a forma como conseguem enxergar dentro de um período de curto ou longo tempo (Ferreira, 2019, p.202).

O último conceito são os valores da organização. Entende-se por princípios e crenças que guiam a forma como a empresa e seus colaboradores devem agir em suas relações internas e externas. Segundo Oliveira (2007, p.67), “foi verificado que valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas decisões”.

Portanto, é necessário que os valores estejam alinhados e de acordo com a declaração da missão e da visão da empresa, pois, para Ferreira (2019, p.302):

Os valores devem ser consistentes com a missão e a visão do negócio e representam “como” os colaboradores devem agir em relação aos colegas, aos clientes, aos fornecedores e parceiros, criando assim a forma como a empresa será conhecida pelo mercado e pela sociedade.

As declarações institucionais pertencem ao âmbito estratégico, com a finalidade de dar uma direção aos objetivos da organização, pois norteiam as ações das empresas. A estratégia é condicionada pela missão, visão, valores e objetivos,

isto é, as estratégias são fundamentais pois alinham o mecanismo em que as organizações interagem com o contexto ambiental.

2.5.2. Diretrizes

Além das declarações institucionais regularem as tomadas de decisões e os comportamentos da empresa, as diretrizes também orientam a organização diante de uma atividade, sem aplicar punições em caso de descumprimento. Podem ser entendidas como normas de procedimentos que definem o rumo de um caminho a ser seguido, que guiam os profissionais em suas atividades.

Conceitua-se como uma linha de conduta definida que leva a empresa em direção de seus objetivos organizacionais e possuem o objetivo de garantir eficiência e qualidade nas práticas desenvolvidas. Apresentam o intuito de intensificar a realização de metas estabelecidas dentro da organização. Segundo Silveira (2009, p.33):

O balizamento de cada política dá-se pelas diretrizes, que constituem as determinações necessárias ao sucesso da implementação, ou seja, elenca o conjunto de necessidades para que uma política seja atendida no processo de tomada de decisões, em qualquer nível da empresa.

Portanto, as diretrizes são um conjunto de normas estabelecidas para orientar decisões tomadas, que definem e direcionam o negócio para o caminho mais vantajoso e influenciam nas práticas dentro da empresa. As diretrizes são instruções que guiam o caminho a seguir. Para uma organização, diretrizes são como uma linha para alcançar os objetivos de forma estratégica.

3. PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

Visto que constantemente as empresas têm se preocupado cada vez mais com os seus colaboradores, é essencial ter um contato direto na chegada do novo empregado. Pensando nisso após finalizar o processo de recrutamento, seleção e admissão o recém-chegado logo é posto a um programa de integração, esse será o primeiro contato oficial dele com a corporação. É uma ferramenta nova, porém essa ferramenta tem sido utilizada frequentemente para a adaptação do novo integrante da equipe.

3.1. Conceito

A empresa pode até contratar a pessoa certa, mas se não realizar um programa de integração competente, poderá prejudicar toda essa contratação, nesse caso o processo deve ser realizado de forma concreta e marcante. Pois é uma prática importante para fornecer as normas, políticas e objetivos da organização, para que deste modo ele não se sinta perdido e sim confiante e preparado dentro do seu local de trabalho.

Conforme Chiavenato (2016, p.11):

Programas de integração: programas intensivos de treinamento inicial destinados aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com usos e costumes internos (cultura organizacional), estrutura de organização (áreas ou departamentos existentes), principais produtos e serviços, missão da organização, objetivos organizacionais etc.

Para que ambas as partes tenham uma boa relação, é preciso que a implantação desse programa de socialização na empresa seja feita corretamente. O propósito é fazer com que o subordinado, se comporte de acordo com as políticas da corporação, que deste modo vão lhe direcionar. Segundo Reis (apud Pinto, 2014, p.11), "Define a integração como o planejamento de conjunto de ações que vão permitir tornar o novo colaborador autônomo [...] É a partir deste momento que se podem começar a gerir as suas competências". Diante disso a organização demonstra que se preocupa não apenas com o bem-estar do empregado, mas também como será o seu desempenho profissional.

De acordo com Quintanilha (2013, p.42):

Para se ter um empregado motivado, comprometido com o trabalho e com o resultado da empresa, é necessário que ele seja bem recebido, acolhido, informado. Ele deve ser integrado na organização, como o próprio nome já

diz, e não somente colocado nela. Para isso, é recomendável que a empresa tenha um programa de integração eficiente.

É por meio de um processo bem realizado que o novo funcionário, irá desenvolver uma autoconfiança para realizar as suas próprias atividades. Dessa forma, a sua adaptação será leve e agradável, “o programa de integração procura fazer com que o novo participante assimile [...] a cultura da organização e comporte-se, a partir daí, como um membro que veste definitivamente a camisa da empresa”. Chiavenato (2016, p.12). Sendo assim, essa é a melhor maneira dele conhecer e seguir a cultura organizacional.

O envolvimento dos colaboradores mais antigos na integração dos novos colegas é muito importante. Todos devem colaborar na integração dos novos colegas, não só o departamento dos recursos humanos, mas sim todos os colaboradores em geral. Só assim o processo de socialização dos novos colaboradores será bem conduzido. (Pinto, 2014, p.15).

O autor destaca a relevância do envolvimento de todos os membros da equipe na recepção do recém-contratado, para que assim ele possa se sentir pertencente a organização, essa ferramenta será essencial para o seu desenvolvimento, fazendo com que o novo colaborador esteja qualificado para a realização de suas tarefas, é nesse momento que cada lado tenta se adaptar e influenciar aos seus desígnios e as suas convivências.

Portanto, a integração é um programa de apresentação de condutas e costumes aos novos funcionários, realizado para que eles se sintam bem-vindos, motivados e possibilitando que compreendam a empresa de maneira clara e objetiva, logo então estarão prontos para iniciar as suas atividades na empresa.

3.2. Importância

Ao disponibilizar uma integração para o novo colaborador, ambas as partes serão beneficiadas, pois se o funcionário estiver bem integrado na organização, ele irá executar as suas tarefas de maneira correta, impactando diretamente na produtividade e garantindo uma boa relação entre a equipe. Essa é uma ferramenta para auxiliar o novo colaborador, logo entende-se que a empresa está preocupada com o seu novo funcionário.

Segundo Pinto (2014, p.14):

Ao sentirem-se bem acolhidos e integrados, os novos colaboradores terão, certamente, um nível de produtividade bastante elevado. Essa rápida integração irá incrementar a motivação dos novos colaboradores, o que

traduzir-se-á num aumento de produtividade por parte dos mesmos e um bom relacionamento dentro da empresa ou organização.

A primeira impressão de algo, muitas vezes vão determinar o que você irá pensar sobre aquilo, por isso é importante que o primeiro contato com o novo funcionário cause uma boa impressão. Esse processo determina o que a empresa espera do recém-chegado e quais serão as suas expectativas em relação a ele, para Chiavenato (2016, p.11) “programas de integração ou de indução são o principal método de aculturação dos novos participantes às práticas correntes da organização”. Uma agradável recepção condiz que futuramente ele possa dar bons resultados.

A integração do novo empregado torna-se um elemento de importância adicional tanto ao processo seletivo como à adaptação à cultura da empresa e conseqüentemente seus processos de gestão. Portanto, cabe ao profissional de recursos humanos inserir essa prática no planejamento de suas ações, incluindo os demais setores nesse processo. (Araújo; Carioca; Machado, 2012, p.11).

Ainda na visão dos autores Araújo, Carioca e Machado (2012), essa ferramenta é essencial para que o empregado conheça as principais diretrizes e a cultura da organização, nesse sentido, uma integração bem realizada reforça o relacionamento de longo prazo entre ambas as partes.

Para que as inseguranças do novo colaborador diminuam, a organização promovendo um tour pela empresa, disponibilizando um manual de integração, realizando um coffee break e um treinamento personalizado, fará com que o novo funcionário se sinta mais confortável e confiante em seus primeiros dias. Visto que, ao ingressar em um lugar novo, muitas vezes nos sentimos com medo e ansiosos, e ao proporcionar esse processo tudo isso irá desaparecer de maneira rápida. Portanto, assim teremos um novo colaborador bem acolhido, podendo aproveitar de todas as suas habilidades profissionais.

3.3. Coffee Break

Os eventos sociais que as instituições organizam durante o horário de trabalho costumam ser os mais esperados pelos colegas, pois temos a atuação do coffee break ou também chamado pausa para um café dentro das organizações que se tornou algo de extrema importância atualmente. De acordo com Fontoura (2023), o coffee break tem um papel essencial na socialização dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho, fazendo que os funcionários tendem a participar de eventos corporativos

dentro da organização, trazendo de diversas maneiras um impacto positivo em sua produtividade.

Segundo Zobaran (2004, apud Borges, 2013) em um coffee break, após uma longa reunião de trabalho, normalmente os colaboradores esperam encontrar deliciosos aperitivos que irão satisfazer a maioria dos paladares de todos os participantes desse evento. Nessa pausa iremos encontrar diversos aperitivos salgados e doces, com acompanhamento de bebidas, dando ênfase ao café e vamos nos deparar com petiscos como: pão de queijo, sanduíche, pequenos biscoitos, tortas doces, bolos, chá, águas, sucos ou refrigerantes.

O coffee break é um momento pensado para que todos os envolvidos presenciem um ambiente mais confortável e agradável no ambiente de trabalho, tendo como resultado uma interação melhor dentro da organização. Surge para os colaboradores com o objetivo de promover um ambiente mais colaborativo e social, é um recurso onde permite que os participantes tenham um momento mais saudável e descontraído, o que ajuda a manter os funcionários energizados, após um longo projeto.

Essa pausa que os colaboradores têm após uma longa reunião ou palestra, possui em torno de 5 a 30 minutos, fazendo os funcionários recuperarem suas energias e previne problemas musculoesqueléticos. O coffee break tem como objetivo que os participantes tenham um momento de descontração com seus colegas de trabalho, onde possam interagir melhor e discutir as melhores perspectivas sobre o que está sendo apresentado no evento, melhorando a sua concentração e sua criatividade (Fontoura, 2023).

Executar essa atividade da maneira correta através da instituição mostra o desempenho da organização e a produtividade da empresa. Sendo o coffee break um momento que todos os participantes preveem após uma longa reunião ou determinada atividade, é uma oportunidade para os colaboradores interagirem, se conhecerem melhor e aproveitarem da ocasião para discutir ideias e opiniões em andamento. Então essa pausa acaba sendo o ponto de partida para novas oportunidades de negócios e amizades pessoais.

3.4. Treinamento

Existem diversos processos para adaptação de cada funcionário no ambiente de trabalho, o método de treinamento pode ser aplicado tanto para adaptação nas

funções de acordo com o cargo, como também para fornecer os meios de aprendizagem, fazendo que o colaborador tenha um desenvolvimento pessoal e adquira conhecimentos, atitudes, habilidades e suas competências.

O atual processo de treinamento nas organizações é fundamental para o desenvolvimento profissional de todos os colaboradores, tendo como resultados positivos na conduta de cada funcionário, e a melhora na produtividade e conseqüentemente a qualidade do trabalho. Assim como diz Chiavenato (2016, p.42) “O Treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização”. Além de trazer melhorias para a empresa, o treinamento tem o intuito de manter todos os funcionários atualizados sobre as mais recentes regulamentações e práticas do setor, para que todos os funcionários fiquem alinhados com os objetivos da empresa.

Segundo Chiavenato (2016, p.41):

Treinamento consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada e pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

Ainda de acordo com Chiavenato (2010, apud Marchi, 2013) o processo de treinamento é um dos princípios fundamentais para o desenvolvimento do funcionário dentro da organização, pois com o treinamento presente em nossa jornada trabalhista apresentará efeitos positivos, como a produtividade e o sucesso da empresa, e mostrará a constante evolução do empregado, trazendo como resultado um desenvolvimento unificado, junto com suas habilidades e competências.

O Treinamento, como qualquer processo educacional, é resultado de um processo de aquisição de conhecimento com um conseqüente desenvolvimento, por parte do indivíduo, das tais atitudes e habilidades, a fim de se comportar em determinado papel ou situação. (Galvão, 2006, apud Marchi, 2013, p.32).

O treinamento e desenvolvimento dentro da organização é um dos princípios para que a empresa alcance o aperfeiçoamento, afirma Reichel (2008, p.12):

O T&D vem justamente para dar apoio estratégico às empresas, servindo como ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho organizacional por excelência. Mas para isso deve enfrentar alguns desafios, como, por exemplo: identificar talentos, treinar e desenvolvê-los, patrocinar a criatividade, valorizar a atitude empreendedora e fomentar informações.

Acompanhando o enorme impacto da mudança organizacional na sociedade em que vivemos, o treinamento e o desenvolvimento desempenham um papel na formação de conhecimento e determinação da organização. O processo de desenvolvimento tem como foco preparar os colaboradores para os desafios futuros, promovendo o crescimento pessoal e profissional. Segundo Reichel (2008, p.12) “Não podemos nos esquecer de que administrar uma empresa líder significa saber prever o futuro e se posicionar sempre de maneira antecipada a todas as tendências”. O treinamento e desenvolvimento executam um papel fundamental no aumento da eficácia da equipe e no crescimento organizacional.

O treinamento deve simplesmente orientar essas experiências de aprendizagem em sentido positivo e benéfico e suplementá-las com atividade planejada, a fim de que as pessoas em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos, atitudes e habilidades que beneficiarão a elas mesmas e à empresa. (Chiavenato, 2016, p.48).

Com isso, podemos compreender que o processo de treinamento é um meio de desenvolver a força de trabalho a partir dos cargos exercidos. Ele é um processo intencional para promover a aprendizagem dentro da organização, possibilitando o desenvolvimento profissional de cada funcionário de maneira adequada e tendo resultados positivos no desempenho de cada envolvido, e essa ação tem como finalidade identificar novos talentos para serem treinados. Esse processo é de extrema importância na trajetória de cada indivíduo, pois, é a partir desse treinamento que o colaborador vai aumentar seu conhecimento, buscando evoluir suas habilidades, competências e sua conduta dentro da instituição, fazendo atingirem os objetivos impostos pela empresa.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional desempenha um papel importante na construção de uma empresa forte, coerente e focada no sucesso a longo prazo. Determina o funcionamento da empresa, junto com o comportamento de seus colaboradores, e impacta diretamente nos resultados internos do ambiente de trabalho. Para que as empresas alcancem o máximo desempenho e eficiência, é importante compreender e nutrir uma cultura que se alinhe aos objetivos e valores da empresa.

Segundo Chiavenato (2003, apud Reichel, 2008, p.49):

Cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores, a forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado.

Ainda sobre o assunto, Gil (2009, p.42 e 43) cita:

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que se esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo.

De acordo com Schein (1984, apud Santos, 2021, p.17):

Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a seus problemas.

Reflete a identidade única da organização e influencia a forma de como os funcionários interagem, tomam decisões e agem no local de trabalho. Como disse Reichel (2008, p.49) “Representa as crenças e valores, tradições e hábitos, e não é estática. Ela possui um dinamismo, cria interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização”. A cultura organizacional elaborada ao longo do tempo pelos fundadores, gerentes e colaboradores, pode ser subtendida como o caráter de uma empresa. A organização evolui constantemente e muitas vezes representam a história, os objetivos e os valores fundamentais da organização.

Como cita Zavareze (2008, p.1):

A identificação da cultura é algo muito importante tanto para a gestão de uma organização quanto da equipe de pessoas, para que a atuação de ambos tenha consistência. Um estudo de cultura permite compreender as relações

de poder, as regras não escritas, aquilo que é tido como verdade, como valores, crenças, mitos e costumes. Nesse sentido, fica mais evidente uma série de comportamentos considerados aparentemente inteligentes, permitindo um planejamento de ação coerente com a realidade da organização.

A cultura organizacional tem como fundamento a análise dos valores, crenças, normas e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização. Como afirma Silva et al. (2017, p.6) “os estudos sobre cultura organizacional buscam explicar o comportamento humano nas organizações, a fim de permitir compreender os aspectos de resistência às mudanças”. Além disso, compreende como a cultura afeta a forma como as pessoas colaboram, tomam decisões e se relacionam com os objetivos da empresa. Uma cultura desenvolvida de maneira saudável e alinhada com os objetivos corporativos pode aumentar o envolvimento dos funcionários, melhorar a retenção de talentos e contribuir para o sucesso organizacional a longo prazo.

Segundo Zavareze (2008, p.2):

O papel da cultura se destaca como essencial para o sucesso da organização, porque seu conjunto de pressupostos é geralmente formado por premissas compatíveis entre si, já que os seres humanos necessitam de consistência e ordem em nível cognitivo e seria perturbador viver sobre o domínio de regras contraditórias.

Sendo assim, a cultura organizacional é de suma importância para que a empresa tenha um desempenho positivo na produtividade dos serviços, junto com o processo de desenvolvimento organizacional, fazendo com que a organização obtenha um alinhamento para que conquiste seus objetivos e sucesso.

Como Allaire e Firsirotu (1984, apud Santos, 2021, p.17) citou:

Cultura organizacional assim concebida é uma poderosa ferramenta para interpretar a vida e o comportamento organizacional e para entender o processo de decomposição, adaptação e mudanças radicais nas organizações.

É um sistema onde proporciona uma série de benefícios para a organização, e influencia os colaboradores a se sentirem mais engajados e motivados em um ambiente que valoriza seus valores e objetivos. Portanto, a cultura organizacional desempenha um papel crucial no sucesso de uma empresa, uma vez que ela valoriza, ela age com transparência, ética e a integridade, criando uma base sólida para a conduta profissional, estimulando a honestidade, a responsabilidade e o respeito mútuo.

4.1. Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional foi discutido inicialmente por volta dos anos 1930, quando foi proposto muitos significados para esse termo. Nas décadas seguintes ganhou força ao dar uma nova perspectiva à Administração, pois buscava explicar aspectos como motivação, liderança e desempenho no trabalho e como esses elementos podiam ser afetados pelo ambiente corporativo. Atualmente, também engloba assuntos como comunicação e relacionamentos internos, colaboração entre equipe e, principalmente, estuda o grau de qualidade do ambiente de trabalho.

O clima organizacional possui grande influência no desempenho de uma empresa, pois a partir dele os profissionais da organização possuem a percepção do ambiente de trabalho e executam suas funções de modo diferente. Segundo Lacombe (2009, p.220), “o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa”. Menezes e Gomes (2010) defendem que clima organizacional pode ser entendido como o compartilhamento de percepções dos colaboradores em relação às características do ambiente organizacional de uma corporação.

Ainda segundo Menezes e Gomes (2010, p.159), “O clima organizacional corresponde a um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações”. Dessa forma, através do clima organizacional é possível compreender e analisar os elementos que causam satisfação ou insatisfação nos profissionais da organização.

Para Lacombe (2009, p. 221):

Quando o clima organizacional é positivo, os colaboradores tendem a procurar inovações, partilhar seus conhecimentos ou, até mesmo, agir sob o sentimento de pertencimento. Porém, quando o clima organizacional é negativo, os funcionários fazem o mínimo para manter o emprego, o que aumenta o número de absenteísmo e rotatividade.

É importante lembrar que cada organização possui seu clima em particular, afinal cada uma possui sua cultura, princípios e demais características individuais que a fazem ser única. Por esse motivo, a pesquisa de clima se tornou uma ferramenta essencial no ambiente de trabalho, pois ela busca avaliar os pontos de vista dos funcionários da empresa e o que eles julgam ser negativos e positivos. Com isso, a pesquisa de clima torna possível identificar e promover melhorias significativas dentro da corporação e impulsionar os pontos fortes que devem ser destacados.

O grande uso de pesquisas de clima organizacional por parte das empresas deve-se à abrangência teórica do construto e à capacidade de avaliar características, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras, com base nas percepções dos trabalhadores da organização. (Menezes e Gomes, 2010, p.159-160).

Desse modo, o clima organizacional, por ser fortemente influenciado pelo perfil e cultura da organização, é um indicador que diz se o colaborador está satisfeito ou não com o emprego, ou também pode ser conceituado como um conjunto de sensações e ideias percebidas pelos colaboradores sobre o ambiente interno da empresa, capaz de influenciar o comportamento e o estado motivacional individual ou coletivo e a vida profissional e pessoal. Portanto, para que o clima organizacional se torne favorável aos membros da empresa, é importante analisar os indicadores que podem estar influenciando positivamente ou negativamente o comportamento e desempenho no trabalho, a fim de melhorar o clima organizacional e a gestão de pessoas.

4.2. Liderança

No contexto corporativo é essencial que pessoas que estão em cargos de níveis estratégicos, apresentem um traço de liderança para que desse modo tenham a capacidade de alinhar os membros de sua equipe, com a finalidade de desenvolvê-los.

Cada empresa tem o seu próprio estilo de liderança de acordo com sua cultura organizacional e a equipe coordenada. A princípio o papel do líder começa antes mesmo de um novo funcionário ser contratado, ele deve ser qualificado para a sua função. Segundo Silva et al. (2022, p.25) “Percebe-se, dessa forma, o quão relevante é a atuação de um líder desde o processo inicial de contratação de um colaborador até sua permanência e crescimento na empresa”. Um bom líder torna as pessoas de sua equipe qualificados, desse modo, trazendo mudanças positivas para a empresa, suas ações precisam estar sempre de acordo com os princípios da companhia.

Para Pontes (2008, p.17):

A liderança eficaz consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais dirigidas e motivadas por si mesmas.

Por sua vez Souza e Santos (2010, p.4) afirma que “o líder é responsável por liberar todo o potencial dos indivíduos dentro da organização, detectando suas capacidades e estimulando seus conhecimentos para um melhor desempenho dentro

da organização”. Conforme citado acima, logo o papel de um líder é de imensa importância em uma corporação, pois ele tem a habilidade de influência, encorajar e guia as pessoas ao seu redor.

Portanto, a liderança tem o papel fundamental de estimular os colaboradores, para que eles se mantenham motivados em suas atividades. Sendo assim, uma boa liderança é indispensável dentro das organizações.

4.2.1. Equipe

Compreendemos que existe diferentes tipos de colaboradores em uma organização. Bem como, aqueles que em conjunto, unem seus esforços, compartilham dos mesmos objetivos, conhecimentos e metas, sendo nomeados de equipe. Desse modo, esses colaboradores precisam ser guiados por um líder e é importante que sigam as orientações, para que futuramente possam ter um bom desempenho coletivo.

Lacombe (2011, p.40) explica que:

Equipe é um grupo em que as pessoas, além de terem uma meta comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas próprias têm dentro dele. Além disso, tais pessoas não ficam presas à burocracia e às formalidades, pois cooperam com as demais no que for necessário e agem de forma consciente em benefício dos objetivos a serem atingidos.

É fundamental a interação mútua entre os funcionários, mas entende-se que para alguns pode ser difícil fazer parte de uma equipe, já que não é todo mundo que tem facilidade em trabalhar em conjunto, porém essa ação é necessária.

De acordo com o autor Chiavenato (2016), ter uma equipe competente é essencial em uma empresa.

Os membros são responsáveis pelo alcance de resultados e metas e decidem a distribuição das tarefas entre si, programam o trabalho, treinam uns aos outros, avaliam a contribuição de cada um e são responsáveis pela qualidade do trabalho grupal e pela melhoria contínua. (Chiavenato, 2016, p.55)

Ainda conforme Lacombe (2011, p.49):

Uma equipe ótima não é formada de gênios, mas de pessoas competentes para o trabalho que devem executar, que são motivadas pelo que fazem, que se identificam com a organização, que sabem e gostam de colaborar com os companheiros de trabalho, que não tendem a criar problemas e que têm potencial para o crescimento profissional.

De acordo com o autor, será inútil formar uma equipe, se ela não for adequada, motivada e preparada para a organização. É importante que a corporação tenha a sua equipe harmônica, integrada e receptível. Pois é essencial que o funcionário se encaixe muito bem nela, para que assim, ele tenha bons resultados.

Uma equipe tem um papel fundamental na empresa, pois é responsável pelos resultados e cumprimento de metas. Percebe-se que antes mesmo de se formar uma equipe tem que existir um grupo, dessa forma, os principais requisitos de uma equipe é a clareza, reponsabilidade e a participação. Os colaboradores de uma equipe precisam possuir muitas habilidades para executar diferentes tarefas.

4.3. Comunicação

É notável que a maneira mais eficaz de se relacionar com os demais e conhecer a empresa, é por meio de um processo de comunicação. Desse modo, uma pessoa não pode se comunicar sozinha, pois o ato de comunicação, só pode ser concluído tendo a presença de um emissor e um receptor. Sendo assim, para se conectar com sua equipe essa é a melhor forma.

Conceitua Chiavenato (2009, p.61):

Comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de ideias, fatos, pensamentos e valores.

Atualmente, nem todas as empresas dão tamanha importância para a comunicação como deveriam. Muitas vezes só reconhecem o seu valor em momentos de declínio. De acordo com Barros e Matos (2015) “a comunicação, quando bem gerida, traz grandes de contribuições para o mundo corporativo, desde o processo de vendas até o relacionamento entre os funcionários e gestores”. Logo as organizações não podem existir e funcionar, sem o processo de comunicação entre os funcionários.

Para Medrano (2007, p.29):

Sem dúvida a comunicação está na base de todas as relações entre os seres humanos: entre estados, organizações etce constitui o verdadeiro ponto de apoio de toda atividade pensante. Ela só tem sentido e significado dentro das relações sociais que a originam, nas quais ela se integra e sobre as quais influência.

Para o autor, a comunicação é o eixo da interação, pois estamos o tempo todo utilizando esse processo, quando o empregado vai dialogar por meio de situações, convicção, motivação e valores.

Portanto, concluímos que onde existem pessoas sempre haverá comunicação. Logo, o seu propósito é fazer com que as informações circulem bem dentro da empresa e sejam entendidas de forma competente, desse jeito os objetivos serão alcançados de maneira mais rápida.

4.4. Feedback

Quando promovemos algo precisamos saber como está indo o nosso desempenho sobre aquilo, sendo assim, usamos o feedback como ferramenta para avaliação. No entanto, para que o feedback seja eficaz, ele precisa ser sincero. A ausência desse processo na organização pode causar comprometimento no clima organizacional e no engajamento do profissional.

Consoni (2019, p.24) define que:

O feedback é um processo que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executado por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente. Entretanto, o momento de feedback é uma troca entre as partes e nem sempre é de elogios, porém quando recebemos uma crítica cabe ao receptor analisar a importância deste diálogo para a melhoria de suas atividades.

Feedback é um instrumento importante para o crescimento profissional do colaborador, proporcionando diálogos construtivos e úteis, para que assim possa ajudá-lo a executar suas atividades com confiança.

Existem dois tipos de feedback construtivos: 1. Positivo: gera um agradável bem-estar para quem o recebe e costuma ser forte motivador. Reforça atitudes e comportamentos bem-sucedidos e já existentes. 2. Corretivo: redireciona o que já existe em busca de aperfeiçoamento. É também construtivo se fornecido de forma adequada e por meio de metodologia específica. (MISSEL, 2016, p.19)

O autor afirma que existem dois tipos de feedback sendo eles: positivo e corretivo, independentemente de qual será utilizado na organização os dois serão importantes, logo é um processo que tem um grande impacto na melhoria de conduta do colaborador.

Portanto, o feedback é considerado um processo de autoaperfeiçoamento e motivação para o empregado. Sendo assim o compartilhamento de ideias, atualmente, é umas das principais ferramentas construtivas usadas nas empresas, é um processo vantajoso.

4.5. Engajamento

Com o contexto trazido pelo novo modo de gerir pessoas, o RH humanizado, estuda o impacto do engajamento e do comprometimento organizacional afetivo dentro do ambiente empresarial para entender como essas questões afetam o cotidiano do colaborador passou a ser uma das ferramentas fundamentais para uma melhor performance da gestão empresarial.

Para conceituar o engajamento, Martins, Costa e Siqueira (2015, p.5) afirmam:

O engajamento e o desengajamento no trabalho são comportamentos pelos quais as pessoas trazem ou deixam seus eus, durante o desempenho das tarefas. Ela apresenta as principais condições de trabalho nas quais as pessoas tendem a se engajar ou desengajar pessoalmente: significância, segurança e disponibilidade.

Por esse viés, podemos compreender a demasiada relevância da gestão agir em meio a esse assunto, isso porque o desempenho gerado pelas pessoas na organização está relacionado em como estão naquele momento. Com isso, para que a empresa continue a receber bons resultados a mesma terá que cuidar do bem-estar de seus colaboradores para que se sintam engajados e produzam suas tarefas com mais eficiência.

Ainda seguindo com as análises dos autores Martins, Costa e Siqueira (2015, p.6), eles nos mostram o que é e não é engajamento.

A exaustão é caracterizada por baixa energia, o cinismo é caracterizado por baixo envolvimento e a ineficiência por baixa eficácia, ao passo que elevados níveis de energia, envolvimento e alta eficiência são características de engajamento.

Portanto, engajamento no trabalho se trata de como o colaborador se sente ao exercer as suas funções e tarefas. Logo, podemos ter a compreensão do papel que a empresa deve desempenhar para manter os seus funcionários engajados em seu dia a dia empresarial, tornando-os profissionais mais qualificados a partir dessas ferramentas emocionais, que são vistas atualmente, como parte daquilo que compõe um bom profissional.

4.6. Motivação

O processo de motivação se tornou um dos princípios fundamentais dentro de uma organização, pois é onde desempenha um papel essencial no desenvolvimento e crescimento dos funcionários, visando o comprometimento, a produtividade e promovendo a perseverança de cada indivíduo, fazendo que sejam mais proativos, criativos, engajados e ajudando a superar obstáculos. Tendem a proporcionar

melhores resultados para cumprir as obrigações que são impostas pela organização, alcançando seus objetivos e metas impostas pela empresa com o foco de contribuir para o sucesso da corporação.

Como disse Volpato e Cimbalista (2002, p.78 e 79):

O sucesso é um tipo de motivação que não nasce sozinho, depende tanto da tecnologia adotada na organização como do desempenho e da qualidade exercida pelas pessoas que ali trabalham em torno de um mesmo objetivo.

Além de existir diversas teorias e métodos para incentivar os funcionários a terem um engajamento melhor, positivo e produtivo dentro da empresa. Essa prática busca resultados, que podem incluir reconhecimento, recompensas financeiras, oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho assertivo. Como disse Gil (2009, p.45) “A motivação ou disposição para empenhar-se o melhor possível no desenvolvimento de suas atribuições tem naturalmente muito a ver com o próprio empregado, mas também é influenciada pela empresa”.

Como citado por Volpato e Cimbalista (2002, p.78):

O processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.

Segundo Gil (2009, p.202):

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

De acordo com Silva e Rodrigues (2007, apud Voigtlaender, 2018, p.9):

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.

A técnica da motivação em um ambiente de trabalho exerce um papel crucial na evolução comportamental e busca melhorias para a organização. O procedimento da motivação em um ambiente de trabalho exerce um papel crucial na evolução comportamental e busca melhorias para a organização. Portanto, é um método onde os funcionários desenvolvem as suas habilidades, competências e impulsionam suas

ações alcançando seus objetivos e metas, influenciando o desempenho, engajamento e a produtividade dos colaboradores, mostrando o quanto eles são capazes de alcançarem o sucesso da organização (Gil, 2009).

Tendo em vista que, a motivação é um fator fundamental para o sucesso da empresa, o autor Robbins (1999, apud Souza et al, 2014, p.321) afirma “Podemos definir motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Pois, esse processo no meio da competitividade empresarial exige altos níveis de motivação das pessoas e para o rendimento da empresa, podendo ser cultivado e direcionado de maneira eficaz para melhorar a qualidade de vida, junto com o processo de retenção de talentos e a produtividade, alcançando o sucesso profissional.

4.6.1. Pirâmide de Maslow

Em meados do século 20, surgiu a teoria da pirâmide de Maslow, ou hierarquia de necessidades de Maslow. Essa teoria descreve uma hierarquia de necessidades humanas que, em geral, são organizadas em cinco níveis, com as necessidades mais básicas na base da pirâmide e as mais complexas no topo, como as fisiológicas, seguranças, sociais, estima e de autorrealização.

Diante o pensamento Almeida; Schelske e Rover (2019, p.39):

A teoria de Maslow propõe que os fatores de satisfação do ser humano se dividem em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide. A base da pirâmide compreende as necessidades primárias, que são as necessidades fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades secundárias, representantes da busca pela individualização do ser, são as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. À medida que um nível de necessidade é atendido, o próximo torna-se dominante.

De acordo com Chiavenato (2003, apud Wyse, 2018, p.136):

Maslow apresentou uma teoria que afirma que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância. E assim organizou esta hierarquia de necessidades em uma pirâmide, em que na base da pirâmide se encontram as necessidades mais básicas do ser humano, e no topo se encontram as necessidades mais sofisticadas.

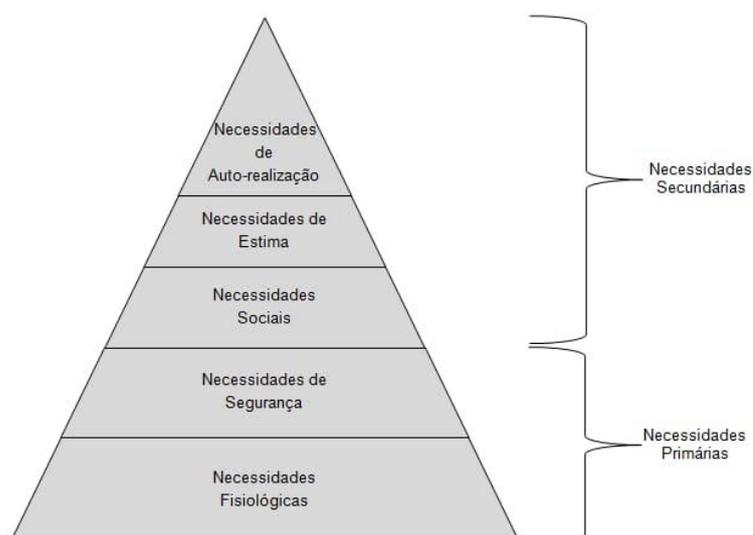
Segundo Costa (1980, apud Freire, 2022, p.18):

As necessidades humanas, segundo Maslow, estão arranjadas numa hierarquia que ele denominou de hierarquia dos motivos humanos. Conforme o seu conceito de importância relativa, uma necessidade é substituída pela seguinte mais forte na hierarquia, na medida em que começa a ser satisfeita.

Assim, por ordem decrescente de importância, as necessidades estão classificadas em: fisiológicas, segurança, afiliação, autoestima e auto realização. A necessidade fisiológica é, portanto, a mais forte, a mais básica e essencial, enquanto a necessidade de auto realização é a mais fraca na hierarquia de importância.

A proposta que Abraham Maslow desenvolveu se concentra em explicar a motivação humana, sendo uma ferramenta para motivar os colaboradores e criar ambientes que incentivem o desenvolvimento pessoal e profissional. A pirâmide de Maslow, apresenta uma divisão de cinco necessidades essenciais que garantem a satisfação dos colaboradores fora e dentro do ambiente de trabalho, como indica na Figura 1.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Chiavenato (2003, apud Wyse, 2018, p.136).

O intuito da proposta desenvolvida por Maslow é provar que para os participantes alcançarem o topo da pirâmide, onde acontece a autorrealização, deve-se cumprir todos os níveis anteriores apresentados na pirâmide. No nível mais baixo da hierarquia encontramos as necessidades primárias para sustentar a vida, as necessidades fisiológicas, que se referem essencialmente à fome, água, respiração, vestuário, sono e abrigo. Como afirma o autor Gil (2009, p.205) “Enquanto essas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas provavelmente darão pouca atenção aos outros níveis”.

Logo em seguida são apresentadas as necessidades de segurança, que são reveladas imediatamente após o desenvolvimento das necessidades fisiológicas, destacando os elementos de segurança que fazem com que os funcionários se sintam seguros, desde a segurança doméstica até meios mais complexos como segurança

no trabalho, saúde, emocional, financeira e preocupação com o futuro.

Diante disso, podemos entender que conforme o cumprimento das necessidades anteriores, a pirâmide de Maslow é contínua, e no seu terceiro nível é apresentada as necessidades sociais, os colaboradores tendem a se sentir parte da equipe e, a partir dessa ação, os participantes passam a ter interações melhores e mais positivas com o ambiente de trabalho.

Uma vez que as necessidades sociais são satisfeitas, nos deparamos com o quarto nível da pirâmide, à estima, onde os colaboradores passam por um processo de reconhecimento e desenvolvimento pessoal, podendo sentir orgulho e admiração por si e pelos outros indivíduos.

Após a realização das necessidades de estima, surgem as necessidades da autorrealização, que se encontra no topo da pirâmide. Conforme as necessidades apresentadas, a autorrealização tem como objetivo de mostrar o impulsionamento dos colaboradores para alcançar metas elevadas e aspirações individuais (Gil, 2009). Nesse nível, os funcionários tendem a ter uma visão mais profissional e objetiva para terem seu reconhecimento dentro da organização, buscando a criatividade, realização pessoal e o crescimento, podendo receber resultados positivos para alavancar seu desenvolvimento profissional.

Portanto, a teoria de Maslow tem como foco auxiliar as pessoas a satisfazerem as suas necessidades básicas para alcançarem a autorrealização, junto com seus objetivos profissionais e pessoais, tendo como resultado um forte reconhecimento dentro da organização pelo seu desenvolvimento de grande potencial e dedicação.

A hierarquia de necessidades de Maslow é de suma importância pois se baseia no princípio de que, com oportunidades e incentivos suficientes, os funcionários tendem a trabalhar mais e a mostrar o quanto estão comprometidos com o sucesso da organização. Como Cuconato e Santos (2023, p.5) afirma “Ela se alicerça na ideia de que as pessoas se esforçam para alcançarem suas necessidades pessoais e profissionais na busca da autossatisfação”. Além disso, influencia o comportamento, a motivação e a satisfação do colaborador, ajudando a compreender melhor o que motiva as pessoas e como atender às necessidades para melhorar o bem-estar, à produtividade e o desempenho da empresa.

4.7. Produtividade

A produtividade, sendo analisada pelo ponto de vista da corporação, tem o papel de alcançar melhores condições financeiras e maiores espaços no mercado comercial. Isso porque, quando a empresa oferece o tratamento devido aos colaboradores, utilizando todas as ferramentas de gestão necessárias, um dos diversos benefícios garantidos é trazer uma melhor produtividade aos seus funcionários.

Com isso, a OIT (2020, p.11) evidência o conceito e os objetivos da produtividade, afirmando que:

A produtividade é a eficiência com a qual as pessoas, as empresas e as economias utilizam seus recursos para produzir bens e serviços, com o objetivo de alcançar os maiores benefícios econômicos possíveis, em um período determinado.

Ainda segundo a OIT (2020, p.89) a boa relação e comunicação entre gestor e o colaborador faz com que os impactos na produção sofra aumentos consideráveis comparados aos que não praticam ações humanizadas no ambiente corporativo.

A melhora das práticas de gestão é fundamental para aumentar a produtividade, já que fomenta o aumento da eficiência operativa. Pode permitir às empresas fechar a brecha entre seu nível de produção real e o potencial empregando seus recursos humanos, físicos e de capital disponíveis, o que estimula seu crescimento.

Além disso, esse estilo de trabalho mais produtivo deve começar a ser cultivado quando o colaborador está sendo integrado a empresa. Embora seja importante dispor treinamentos de capacitação durante o processo de onboarding, para maior eficiência dos funcionários, tornar os seus colaboradores produtivos vai muito além disso.

O autor Almeida (2022, p.11) contesta essa visão declarando “Por fim, o onboarding social tem por objetivo criar relações entre as pessoas novas e antigas na companhia. Empresas com um processo de onboarding bem definido e eficaz possuem recém-contratados 62% mais produtivos”.

Desse modo, se mostra evidente como uma gestão que motiva a sua equipe e reconhece os seus resultados é considerada fundamental para o bom andamento da empresa e ainda declara que a integração é um investimento que acarreta vantagens tanto comportamentais, quanto lucrativas.

4.8. Rotatividade

Na atual geração, presenciamos no mercado de trabalho uma grande entrada e saída de pessoas nas organizações em qualquer área profissional. Faz parte do

cotidiano testemunhar pessoas que são desligadas de uma instituição, sendo por justa causa ou não, também faz parte observar o que essas pessoas dizem em relação ao desligamento. Muitas das vezes estão insatisfeitas com o ambiente de trabalho que a instituição disponibiliza, ou então é a instituição que está insatisfeita com o trabalho exercido por essas pessoas. Para o mundo empresarial é necessário que haja um constante equilíbrio entre essas saídas e entradas.

Para os autores Santos e Demambro (2021, p.13) “Assim, a rotatividade de pessoal é a movimentação de funcionários que são admitidos e demitidos da empresa. Quando ela é muito alta, pode trazer problemas para a empresa, portanto é importante que se avalie o grau de rotatividade em equilíbrio”.

O autor Chiavenato (2015, p. 38) conceitua a rotatividade como:

O termo rotatividade de recursos humanos ou turnover é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

Chiavenato (2015, p.39) ainda cita que a rotatividade é um problema que preocupa muito o pessoal da área de recursos humanos:

Um dos problemas que atualmente vêm preocupando os executivos da área de RH das organizações é a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las por meio da intensificação das entradas. Em outros termos, os desligamentos de pessoal têm de ser compensados por meio de novas admissões para manter ou regular o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema.

Hoje presenciamos dois tipos de rotatividade existentes: aquele causado pelas próprias pessoas e aquele provocado pela organização.

Neste caso, quando as perdas de talentos não são provocadas pela organização e ocorrem independentemente dos seus objetivos, a organização precisa localizar os motivos que estão provocando a saída dos funcionários a fim de atuar sobre eles e eliminar as causas da rotatividade, diminuir as perdas e reter e manter talentos na organização. (Chiavenato, 2015, p.40)

Ainda sobre a rotatividade causado pela organização:

Quando os desligamentos são provocados pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo de pessoal para redução de operações ou de custos. Neste caso, a rotatividade encontra-se sob controle da organização. (Chiavenato, 2015, p.41).

O resultado do investimento do Capital Humano da empresa resulta em satisfação por parte dos funcionários, assim como descreve os autores Santos e Demambro (2021, p. 2) “os Recursos Humanos (RH) e o Capital Humano (CP) são de relevante importância que a empresa invista na sua força de trabalho e na gestão de pessoas, pois isso resultará em grandes contribuições na eficiência e satisfação dos funcionários”.

As estratégias para a redução de rotatividade dos funcionários podem ser vistas a partir do momento do processo seletivo de uma empresa:

Rapidez no ajustamento e na integração do novo empregado às novas funções. Melhoria gradativa do potencial humano mediante escolha sistemática dos melhores talentos. Maior estabilidade e permanência das pessoas e decorrente redução da rotatividade. (Chiavenato, 2009, p.193).

Para Utsch (2015, p.20) “A literatura considera que o principal fator que leva um funcionário a deixar uma organização é seu nível de insatisfação com a função que desempenha”. Os autores Santos e Demambro (2021) afirmam ainda que fazendo com que o colaborador se sinta acolhido no seu ambiente de trabalho, os custos de uma rotatividade podem ser evitados.

Além disso, gera-se um custo causado pela rotatividade de pessoal. O autor Chiavenato (2015, p.52) afirma:

Custos de integração, envolvendo: despesas do órgão de treinamento (se for este o órgão responsável pela integração do pessoal recém-admitido na organização. Se a integração for descentralizada pelos vários órgãos do sistema de RH da organização - recrutamento e seleção, treinamento, serviço social, higiene e segurança, benefícios deve-se fazer o rateio pelo tempo proporcional aplicado ao programa de integração de novos empregados) rateadas pelo número de empregados submetidos ao programa de integração; custo do tempo do supervisor do órgão requisitante aplicado na ambientação do empregado recém-admitido em sua seção.

Ainda segundo Chiavenato (2015), a rotatividade de pessoal causa muita influência em um ambiente de trabalho e a causa desse rotativismo está ligada a imagem organizacional, ofertas de empregos com melhorias, tipo de relacionamento que as organizações possuem e à cultura organizacional que o ambiente oferece. Nesse sentido, apenas há vantagens nesse fluxo de entradas e saídas quando a organização consegue manter os melhores talentos na instituição.

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito ou consequência de certos fenômenos localizados dentro ou fora da organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É, portanto, uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos internos e/ ou externos à organização. (Chiavenato, 2015, p.44).

Logo, a rotatividade leva em consideração os fatos externos e internos relacionados à organização. Os fatos externos estão ligados às oportunidades de empregos no mercado de trabalho. Já os fatos internos, estão ligados aos acontecimentos que ocorrem no próprio ambiente de trabalho, como o tipo de relacionamento humano dentro da organização, como a cultura organizacional e até às oportunidades de crescimento profissional que são oferecidas.

Em vista disso, as entrevistas de desligamentos são necessárias para que haja correções, criando um melhor relacionamento entre as pessoas e as organizações, permitindo pôr em prática uma melhor integração do pessoal recém-admitido, desenvolvendo comunicação com os funcionários.

Essa avaliação dos resultados da política de RH da organização permite amplas possibilidades de correções e desenvolvimento, criando condições para um melhor e mais intenso relacionamento entre as organizações e as pessoas. (Chiavenato, 2015, p.51).

Portanto, todas as organizações necessitam desse fluxo de entradas e saídas para que possam gerar resultados e desenvolverem suas operações. Porém, a rotatividade de pessoal dessas organizações pode estar ligada à ampliação de resultados ou diminuição, sendo os dois tipos de rotatividade existentes. Para que haja um equilíbrio, é necessário que o índice ideal de rotatividade seja aquele que permite à organização reter talentos e fazer a substituição daqueles funcionários que apresentam difíceis desempenhos a serem corrigidos. Conseqüentemente, uma boa política de RH é vista a partir da permanência de funcionários na organização, fazendo com que evitem custos que seriam gerados justamente por causa da rotatividade de pessoal.

4.9. Absenteísmo

Em um ambiente de trabalho se torna comum mantermos a assiduidade diariamente durante a rotina trabalhista. Porém, no decorrer dessa rotina, nos deparamos com alguns desafios de manter a habitualidade, causando até mesmo prejuízos aos empregadores e afetando o funcionamento de uma organização. O Brasil é um país com pouco estudo acerca do absenteísmo, existe uma escassez sobre as causas e a identificação dos tipos de absenteísmo existentes.

Para compreender como a palavra absenteísmo surgiu, Santos, Borges e Machado (2018, p.79) nos escrevem:

A palavra absenteísmo começou a ser utilizada como o advento da revolução industrial. Devido a imigração do campo para a cidade, tal palavra passou ser aplicada aos trabalhadores com tendências a faltar ao serviço. Nessa época ganha destaque pelo trabalho assalariado, que propiciaram direitos e deveres.

Chiavenato (2015, p.56) conceitua o absenteísmo como sendo:

Uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos funcionários ao trabalho. Ele representa a soma dos períodos em que os funcionários da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou em virtude de algum motivo interveniente.

Ainda para Santos et al. (2018), o absenteísmo caracteriza-se pela falta de comparecimento do colaborador ao seu ambiente de trabalho sendo através de faltas justificadas, injustificadas ou afastamentos. Com essa ausência, os demais colaboradores de uma organização ficam sobrecarregados, pois precisam preencher essa falta com uma maior produtividade, o que acaba afetando a qualidade dos serviços prestados. Ainda sobre as ausências, Chiavenato (2015, p.62) também afirma que essa falta afeta o funcionamento da empresa e faz com que “o efetivo da empresa deva ser desnecessariamente aumentado para compensar as ausências do pessoal”.

Ainda segundo Chiavenato (2015, p.57), o absenteísmo está relacionado com a instável integração do funcionário ao ambiente de trabalho:

Nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio funcionário, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do funcionário à organização e nos impactos psicológicos de uma ARH deficiente.

Os autores Santos, Borges e Machado (2018, p.80), afirmam que as causas do absenteísmo estão diretamente relacionadas com a integração do funcionário ao ambiente organizacional:

Vale destacar que as causas do absenteísmo nem sempre estão no colaborador, mas na empresa enquanto organização e supervisão deficientes, por meio da repetitividade de tarefas, da desmotivação e desestímulo, das condições desfavoráveis do ambiente, da precária integração entre os empregados e da organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente, que não visa a uma política prevencionista e humanista.

Uma vez que notado a presença do absenteísmo em uma instituição, para Chiavenato (2015), se torna necessário que ocorra uma ação por parte da gerência e da supervisão para impedir que se prolongue. Para que isso ocorra, é preciso que a

empresa esteja preparada com uma excelente política de Recursos Humanos.

Segundo Utsch (2015, p. 16):

Estudos mostram que o absenteísmo pode variar de acordo com o gênero, idade, turno de trabalho, entre outros. Em relação à idade, muitos estudos mostram que o absenteísmo entre os mais jovens é maior do que entre os mais velhos.

Diante disso, conclui-se também que as metas não alcançadas pelas empresas estão diretamente relacionadas ao absenteísmo de seus funcionários. Porém, assim como o absenteísmo pode ser voluntário por parte do colaborador, um ambiente corporativo com más condições, como por exemplo: quando há uma ausência de comunicação entre empregados e empregador, falta de reconhecimento, uma rotina administrativa repetitiva, são fatores ligados ao absenteísmo causado por parte da empresa. Cabe a organização investir em uma boa gestão de pessoas para que o índice de absenteísmo diminua, fazendo com que os funcionários sejam motivados através do momento da integração e até mesmo por meio de benefícios disponibilizados pela organização.

Sabe-se que as empresas estão sempre querendo maior produtividade, necessitando de um maior comprometimento por parte dos funcionários, porém algumas organizações não conseguem compreender o porquê das suas metas não são alcançadas sem perceber o absenteísmo por parte dos funcionários (Santos; Borges; Machado, 2018, p.78).

Além disso, para que seja reduzido esse fato, muitas empresas procuram atuar em seus efeitos e não sobre suas causas, apenas optando por fazer a substituição desse funcionário por meio do desligamento, fazendo com que o problema prospere. Portanto, para que essa situação mude, as organizações buscam modificar as políticas de RH, buscando tornar a organização com um estilo mais participativo, democrático e atraente.

4.10. Retenção de talentos

Apesar da tecnologia avançada, a base da excelência organizacional ainda é o ser humano. Por conta disso, a procura por grandes talentos no mercado de trabalho aumenta cada vez mais e, conseqüentemente, empresas buscam investir mais no Capital Humano e buscar aqueles que possuem a habilidade de inovar, criar e liderar uma equipe. O mercado de trabalho é formado por ofertas de trabalho e ofertas de emprego e quando há ofertas de emprego maior do que a procura delas, as organizações acabam sofrendo com os custos de investimentos para atrair e reter os

colaboradores.

Para o autor Chiavenato (2015), para manter um Capital Humano dentro de uma organização não basta apenas pensarmos no presente, é necessário que pensemos também no futuro, porque esses talentos poderão ser os futuros dirigentes da empresa. Conclui ainda que quando a organização trata cada funcionário de acordo com seus cargos, acaba cometendo um erro. Cada colaborador deve ser tratado igualmente, pois são eles que, independentemente de sua hierarquia, agregam valor dentro de um ambiente de trabalho.

Ainda segundo o autor Chiavenato (2015, p.1), a tecnologia não deve ser mais valorizada do que um capital humano:

A tecnologia ajuda, os recursos financeiros e materiais contam, mas quem toma decisões? Quem avalia as situações, quem pensa, interpreta, raciocina e age dentro das organizações? Quem visualiza o mercado, atende o cliente e avalia suas expectativas? Quem introduz inteligência, imaginação, criatividade e inovação? São as pessoas, isto sim, que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem e agem dentro das organizações.

A partir disso, Chiavenato (2015, p.3) cita sobre a importância de manter e reter o capital humano:

O segredo das organizações bem-sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários que tenham condições permanentes de lidar com mudança e inovação, de proporcionar valor à organização e ao cliente.

Diante disso, Silva et al. (2022, p.38), afirma sobre a importância das pessoas em uma organização:

As empresas são feitas por pessoas. Um time engajado e alinhado aos valores da empresa faz parte da receita do sucesso que leva ao crescimento do negócio. Não há dúvidas de que o capital humano é o motor que leva uma organização a novos e mais altos patamares.

Além disso, manter e reter um talento no ambiente de trabalho evita riscos que seriam prejudiciais para a organização caso necessário fazer a substituição dessas pessoas. Para Chiavenato (2015, p.20) “Elevados investimentos em benefícios sociais, tanto para atrair candidatos como para reter o pessoal existente, pois qualquer substituição se torna demorada e arriscada”.

Em virtude dos fatos, Stédile e Fumagalli (2017, p.58) afirmam sobre os benefícios do investimento nos talentos da própria organização:

Outrossim, sendo o capital humano cada vez importante para o crescimento e desenvolvimento das empresas, surge a importância e a necessidade de

investir na retenção de seus talentos com treinamento e desenvolvimento, tendo em vista que quanto maior o investimento, melhor qualidade, maior eficiência nos serviços executados e conseqüentemente maior lucratividade e competitividade para a empresa.

Outro fator de extrema importância que está associado à retenção de talentos é a integração de um novo colaborador ao ambiente de trabalho. Pois, para Silva et al. (2022, p.38) “O processo de integração está diretamente relacionado à marca do empregador, à atração de pessoas, à produtividade dos novos colaboradores e à retenção de pessoas”. Ainda para Silva et al. (2022), uma recepção estruturada para o novo integrante causa um grande impacto na organização, gerando um bom resultado para a empresa e satisfazendo o novo entrante a partir do momento do seu primeiro contato com o novo ambiente.

Além de trazer as pessoas certas, é importante também, receber bem essas pessoas, e inseri-las na cultura da empresa, apresentando todas as normas e procedimentos, bem como a capacitação e desenvolvimento necessários para início das suas tarefas em suas respectivas áreas (Silva et al.,2022, p.75).

Silva et al. (2022, p.8), afirma ainda que:

Muitas companhias ainda ignoram a importância da integração de empregados e acabam realizando somente uma breve apresentação. Esse pode ser considerado um erro grave, principalmente porque o mercado se encontra cada vez mais competitivo, e as empresas que investem em talentos ficarão com os melhores profissionais. Após a admissão do profissional, é preciso inseri-lo na rotina da empresa e fazer com que ele se sinta integrado a ela.

Diante desse fato, os autores Stédile e Fumagalli (2017, p.63) confirmam sobre a retenção de talentos estar relacionada diretamente com a integração do novo entrante:

A gestão de pessoas é um moderno viés inserido dentro das organizações. Estando em alta a valorização do elemento humano, a gestão de pessoas torna-se responsável por gerar um clima organizacional de integração, educação continuada e programas de incentivo visando a retenção de talentos.

É necessário que a área de recursos humanos lide com as pessoas, não apenas como números, mas sim valorizando os talentos, pois, para Stédile e Fumagalli (2017, p.62) são as pessoas o “principal patrimônio dentro das organizações”. E para que isso seja efetivo, é preciso que a organização disponha de um ambiente de trabalho agradável, capaz de fazer com que as pessoas se sintam confortáveis realizando suas tarefas do dia a dia.

Diante disso, o Capital Humano nas organizações é fundamental para o bom funcionamento do ambiente de trabalho, e para evitar competitividade no mercado de trabalho, é necessário que haja um investimento nos talentos das organizações. Pois desenvolvendo as pessoas, conseqüentemente elas irão desenvolver a organização, fazendo com que uma dependa da outra. Relacionamento interpessoal e confiança na organização são alguns exemplos de um ambiente atraente no qual as pessoas se sentem satisfeitas. A área de Recursos Humanos tem como objetivo administrar o relacionamento entre as pessoas e as organizações, fazendo com que sejam parceiras, tornando o capital humano o grande diferencial em um ambiente corporativo, sendo os grandes talentos a matéria-prima mais desejada no mercado de trabalho, pois não há nada melhor do que as pessoas para aumentar a competitividade no mundo empresarial.

5. PESQUISA DE CAMPO

Foi realizada uma pesquisa, com amostragem de 200 pessoas, sendo o perfil das pessoas que atualmente trabalham, ou já trabalharam. O questionário foi formulado no Google Forms, e disponibilizado nas redes sociais como o Instagram, Whatsapp e o LinkedIn. O objetivo da pesquisa foi identificar como o processo de onboarding impacta na retenção de talentos.

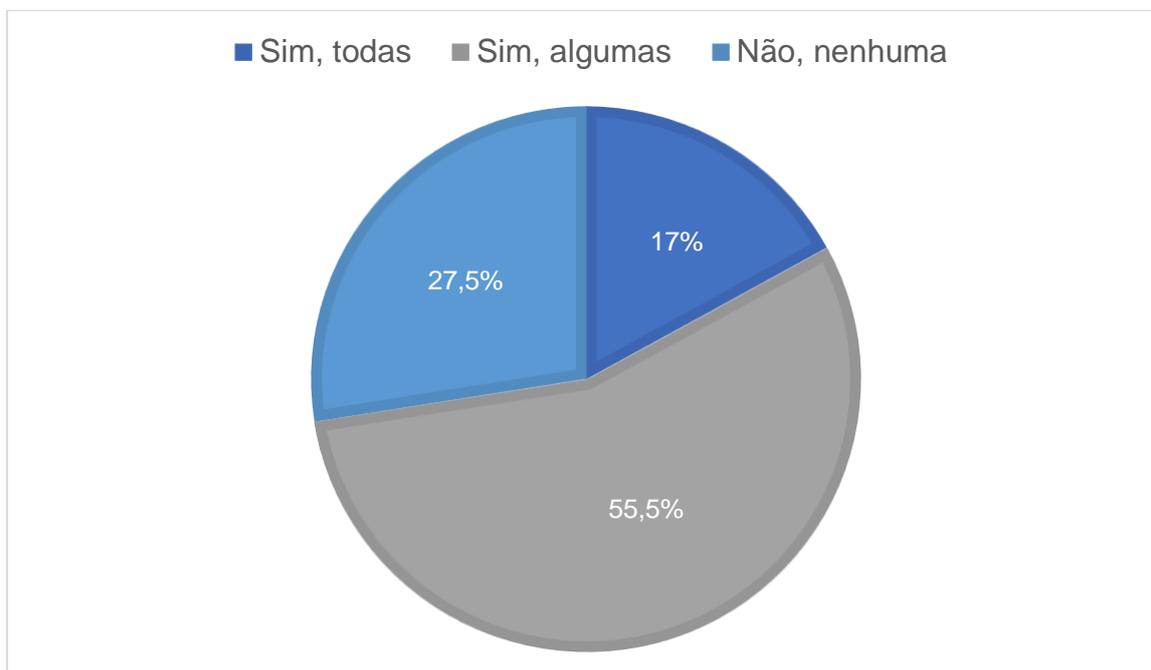
5.1. Análise dos gráficos

Gráfico 1: Integração

Foi realizado uma análise para verificar se as organizações atualmente proporcionam programas ou atividades de adaptação e comunicação na chegada do novo colaborador.

Questão 1 – No início da sua contratação, alguma das empresas que você já trabalhou forneceu atividades de integração e interação social entre os colaboradores?

Gráfico 1 - Integração



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

O gráfico mostra que 55,5% dos respondentes afirmam que somente algumas empresas forneceram tais atividades. Entretanto, 27,5% afirmam que nenhuma concedeu essa interação.

Segundo Chiavenato (2016), é importante proporcionar programas de integração, pois desempenham um papel central no processo de familiarização dos

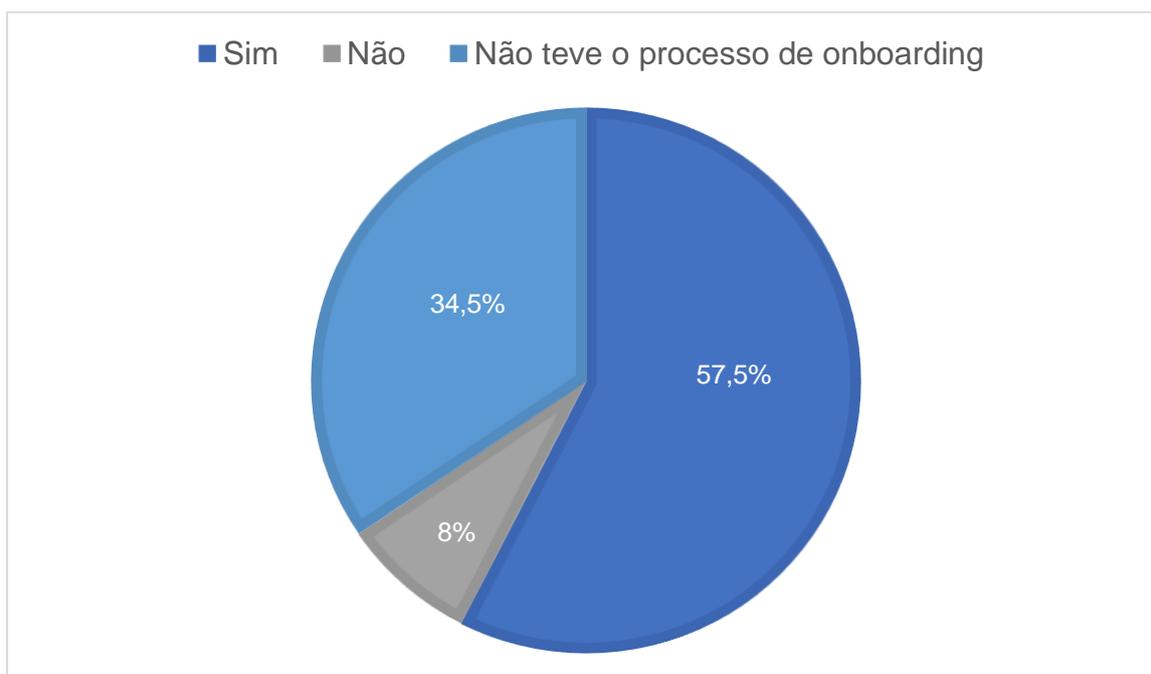
novos membros com as práticas usuais da organização. Dessa forma, esses novos funcionários obtêm os valores, princípios e as normas de comportamento que a organização considera de extrema importância e relevância.

Gráfico 2: Cultura Organizacional

Na presente pesquisa, foi realizada uma análise de resultados para verificar se o processo de onboarding foi eficiente para todos os colaboradores conhecerem a cultura organizacional de sua empresa.

Questão 2 – A cultura organizacional é um conjunto de normas e valores que ajudam a guiar comportamentos e hábitos organizacionais. Tendo em vista este conceito, o processo de onboarding foi eficiente para que você conhecesse a cultura organizacional da empresa?

Gráfico 2 - Cultura Organizacional



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

O gráfico mostra que 57,5% dos respondentes concordam que o processo de onboarding foi eficiente para conscientizar-se sobre a cultura organizacional da empresa. Todavia, 34,5% dos resultados abordam que não teve o processo de onboarding.

Segundo (Silva, 2022) é de extrema relevância que a organização onde o colaborador se encontra tem como dever de apresentar para o novo funcionário a

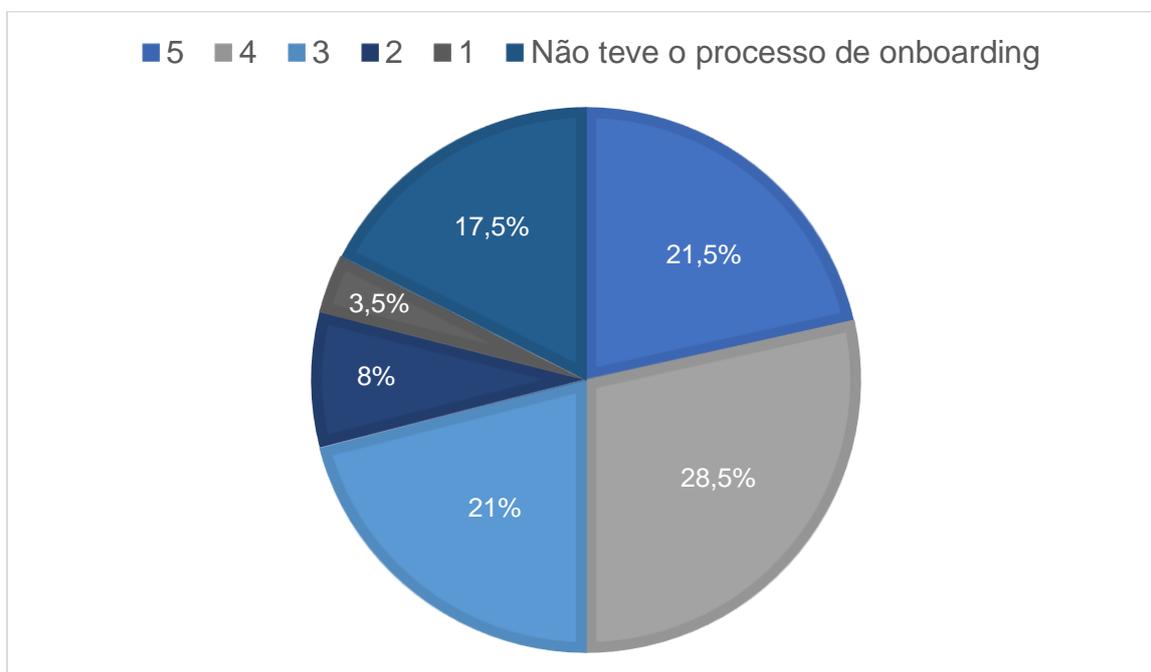
cultura organizacional, visando a sua conduta e seus deveres como colaborador para que o mesmo consiga alcançar todos os seus deveres e metas. Entrando no processo de desenvolvimento pessoal e profissional dentro do ambiente de trabalho, fazendo desenvolver suas habilidades e competências, se destacando como o princípio para a evolução constante da empresa em busca do sucesso. Confirmando uma das hipóteses que afirma que o processo de onboarding aumenta a produtividade reforçando a cultura organizacional.

Gráfico 3: Informações da empresa

Numa análise de escala de 1 a 5, onde 1 equivale a péssimo e 5 corresponde a muito bom, queríamos verificar a quantidade de pessoas que acreditam ter recebido durante a integração informações suficientes sobre a organização, como ética e conduta, princípios e cultura organizacional.

Questão 3 – Sobre sua integração na empresa, o quanto você acredita ter recebido informações suficientes sobre a organização? (Sendo 1 = péssimo e 5 = muito bom)

Gráfico 3 - Informações da empresa



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

O gráfico mostra que 50% dos respondentes afirmam ter recebido informações suficientes sobre a empresa durante o processo de integração, correspondente aos números 4 e 5 da escala de 1 a 5. No entanto, 17,5% dos respondentes afirmam não

ter tido processo de onboarding.

Chiavenato (2014), afirma que orientar os novos funcionários é uma etapa essencial do processo de onboarding e para a trajetória do novo funcionário na organização. O onboarding procura proporcionar ao recém entrante informações claras a respeito da cultura da organização, de suas expectativas em relação ao trabalho do colaborador e seus princípios, a fim de revelar os principais padrões de comportamentos valorizados pela corporação.

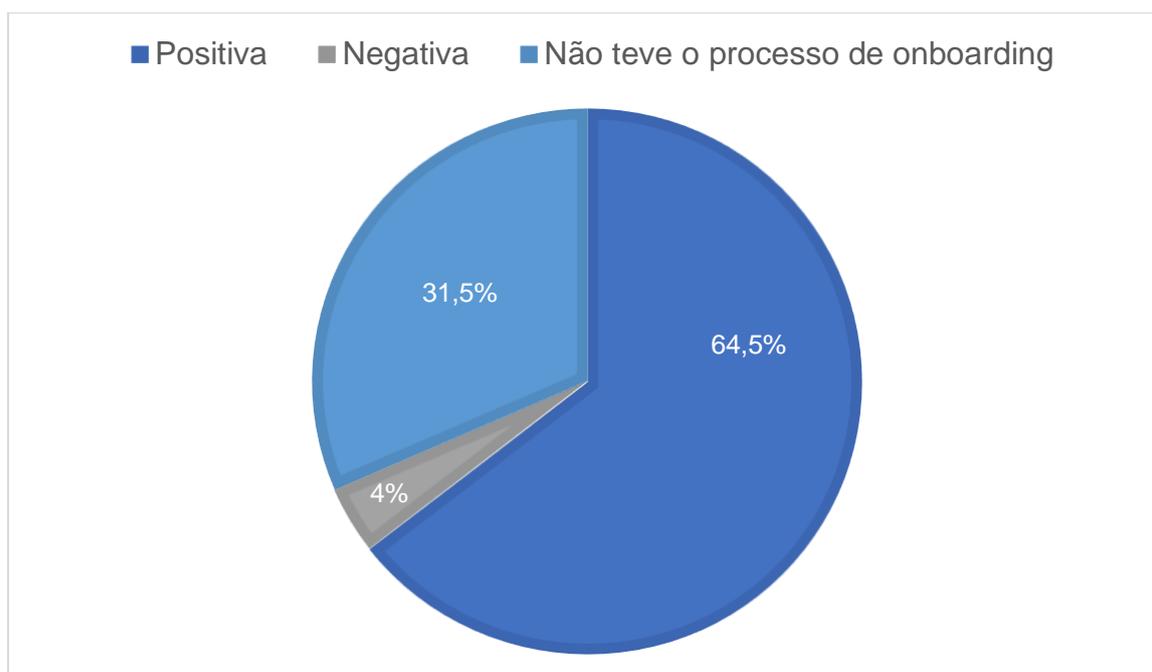
Dessa forma, ao promover métodos de integração no início da jornada do colaborador na empresa, é possível minimizar os fatores de rotatividade, pois o onboarding efetivo reduz o sentimento de insegurança e ineficiência que o novo colaborador possa ter. Além disso, também serve para economizar tempo, pois quando o funcionário não recebe as informações necessárias, ele gasta mais tempo para se adaptar a cultura e conhecer a empresa.

Gráfico 4: Processo de onboarding

Realizamos uma pesquisa para verificar de qual maneira o processo de integração influenciou na jornada de trabalho das pessoas até o momento.

Questão 4 – O processo de integração influenciou de qual maneira na sua jornada até o momento?

Gráfico 4 - Processo de onboarding



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

O gráfico mostra que 64,5% dos respondentes avaliam como positivo o impacto que o processo de integração gerou em sua jornada de trabalho.

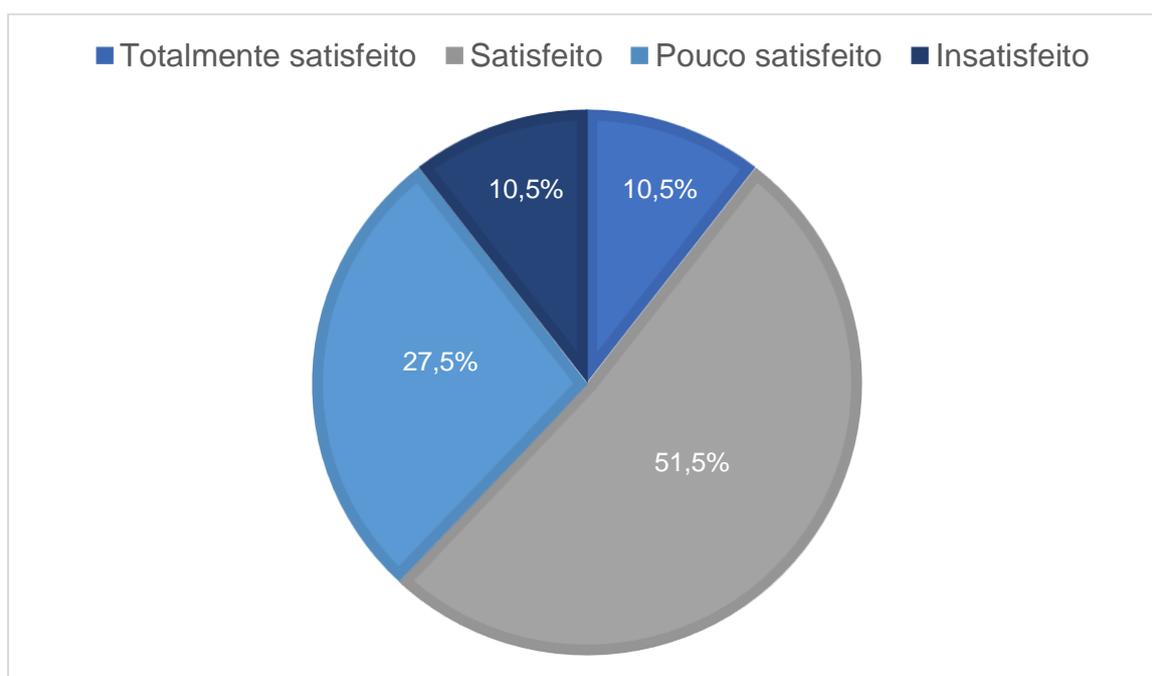
Segundo o autor Chiavenato (2014) o onboarding é essencial para o bom desenvolvimento do colaborador, tornando o seu trabalho mais eficiente e produtivo, e ainda funcionando como ferramenta de manutenção do clima organizacional.

Gráfico 5: Clima organizacional

Foi realizada uma análise para verificar a quantidade de pessoas que acreditam estar satisfeitos com o clima organizacional da empresa.

Questão 5 – O clima organizacional é a percepção do colaborador em relação ao ambiente de trabalho. Diante disso, o quão satisfeito você está com o clima organizacional da sua atual empresa?

Gráfico 5 - Clima Organizacional



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

O gráfico mostra que 51,5% dos respondentes acreditam estar satisfeitos com o clima organizacional da empresa e 10,5% dos respondentes afirmam estar totalmente satisfeito com o clima organizacional da empresa. Em contrapartida, outros 10,5% dos respondentes dizem estar insatisfeitos com o clima organizacional da empresa.

Segundo Lacombe (2009), o clima organizacional está relacionado com as

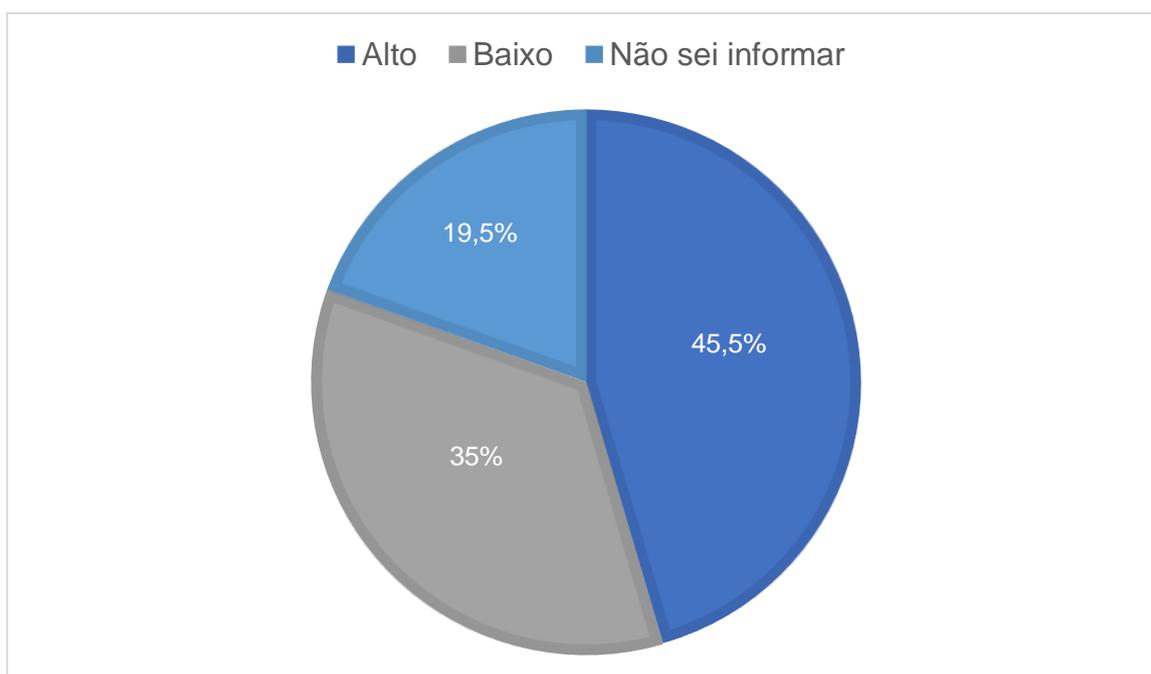
sensações e percepções dos empregados acerca do espaço interno da empresa, influenciando ou regulando significativamente o comportamento deles no ambiente de trabalho. Ou seja, quando a empresa possui um clima organizacional positivo, os colaboradores tendem a criar sentimentos de pertencimentos e se manterem motivados. Porém, quando o clima organizacional não é favorável, maior o índice de rotatividade e desmotivação.

Gráfico 6: Rotatividade

Foi feita uma análise de gráfico tendo como objetivo observar se a falta do processo de onboarding impacta no aumento da rotatividade dentro da organização.

Questão 6 – O termo rotatividade é o nome do fluxo de entradas e saídas de funcionários em uma empresa. Conforme explicado, o nível de rotatividade da sua empresa é:

Gráfico 6 - Rotatividade



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

O gráfico mostra que 45,5% dos respondentes afirmam que a rotatividade de sua organização é alta.

Porém, de acordo com os autores Santos e Demambro (2021), através de um bom processo de onboarding, o colaborador terá a sensação de acolhimento no ambiente de trabalho, possibilitando assim um maior senso de pertencimento a

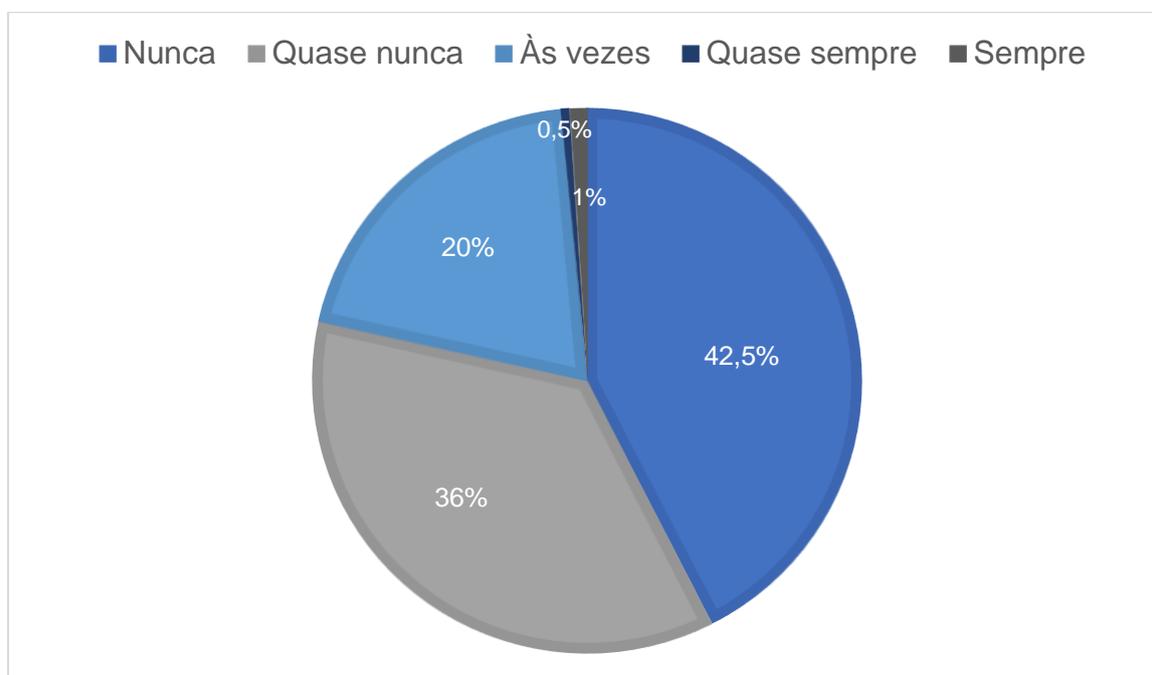
empresa, evitando a saída precoce dele. Assim, diminuindo o nível de rotatividade na organização, pois é necessário que haja um equilíbrio nas entradas e saídas dos funcionários e torna-se viável apenas quando a organização capta e mantém talentos.

Gráfico 7: Absenteísmo

Foi realizada uma análise para verificar a quantidade de pessoas que permitem que situações internas do ambiente de trabalho influenciem de maneira negativa no seu serviço ao ponto de se ausentar.

Questão 7 – Você permite que situações internas influenciem no seu trabalho ao nível de faltar no serviço?

Gráfico 7 - Absenteísmo



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

O gráfico mostra que 42,5% das pessoas que responderam nunca permitem que situações internas influenciem no seu trabalho ao ponto de faltarem. E 36% dos respondentes quase nunca permitem.

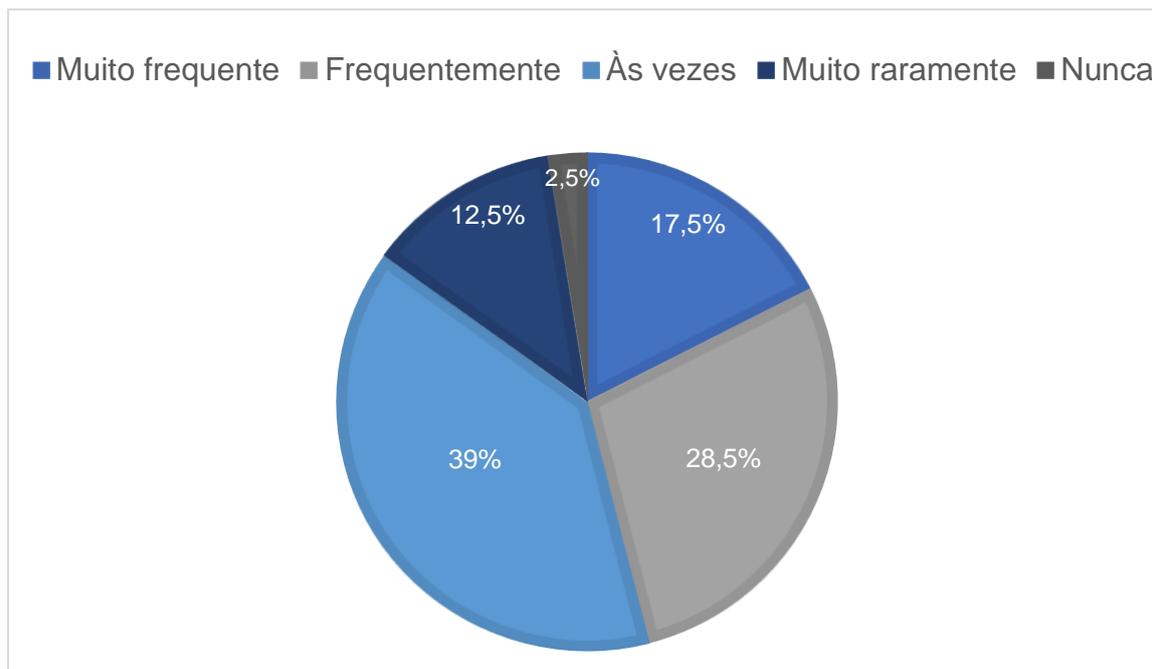
Para Chiavenato (2015), o motivo do absenteísmo nem sempre está diretamente ligado ao funcionário, mas sim na organização, pois pode estar relacionado à falta de motivação, nas más condições do ambiente de trabalho que oferecem e na instável integração desse funcionário. Confirmando uma das nossas hipóteses.

Gráfico 8: Sobrecarregados

Foi feita uma análise para verificar a quantidade de pessoas que se sentem sobrecarregadas em um ambiente de trabalho.

Questão 8 – Com que frequência você costuma se sentir sobrecarregado(a) no seu ambiente de trabalho?

Gráfico 8 - Sobrecarregados



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

O gráfico mostra que 12,5% e 28,5% dos respondentes se sentem muito frequente e frequentemente sobrecarregados no ambiente de trabalho. Além disso, 39% se sentem apenas às vezes sobrecarregados.

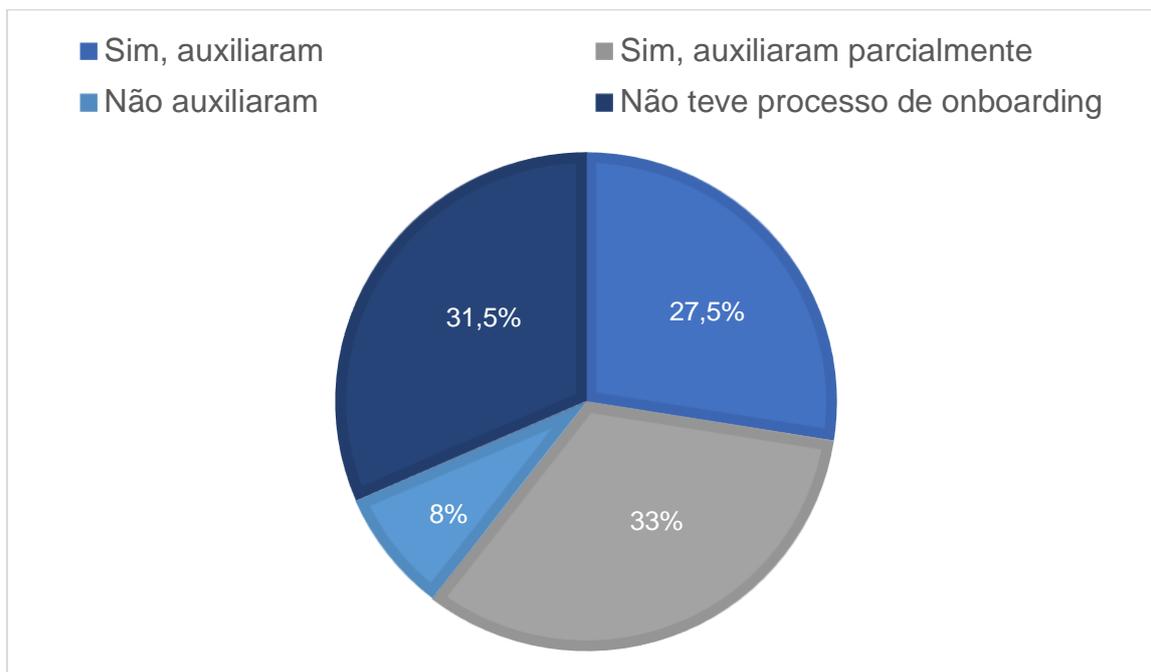
Segundo Chiavenato (2015), é necessário que os motivos que levam ao absenteísmo sejam identificados para que a organização atue sobre eles, evitando assim, a ausência desses funcionários.

Gráfico 9: Alinhamento

Realizamos uma pesquisa para verificar se as orientações fornecidas no processo de onboarding auxiliaram a preparar as pessoas para o seu cargo.

Questão 9 – Você sente que as orientações fornecidas no processo de onboarding auxiliaram a preparar você para o seu cargo?

Gráfico 9 - Alinhamento



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

O gráfico mostra que 33% e 27,5% dos respondentes avaliam que as orientações fornecidas no processo de onboarding auxiliaram ou auxiliaram parcialmente para prepará-los para o seu cargo. Ainda, 31,5% dos participantes da pesquisa declaram que não passaram pelo processo de onboarding.

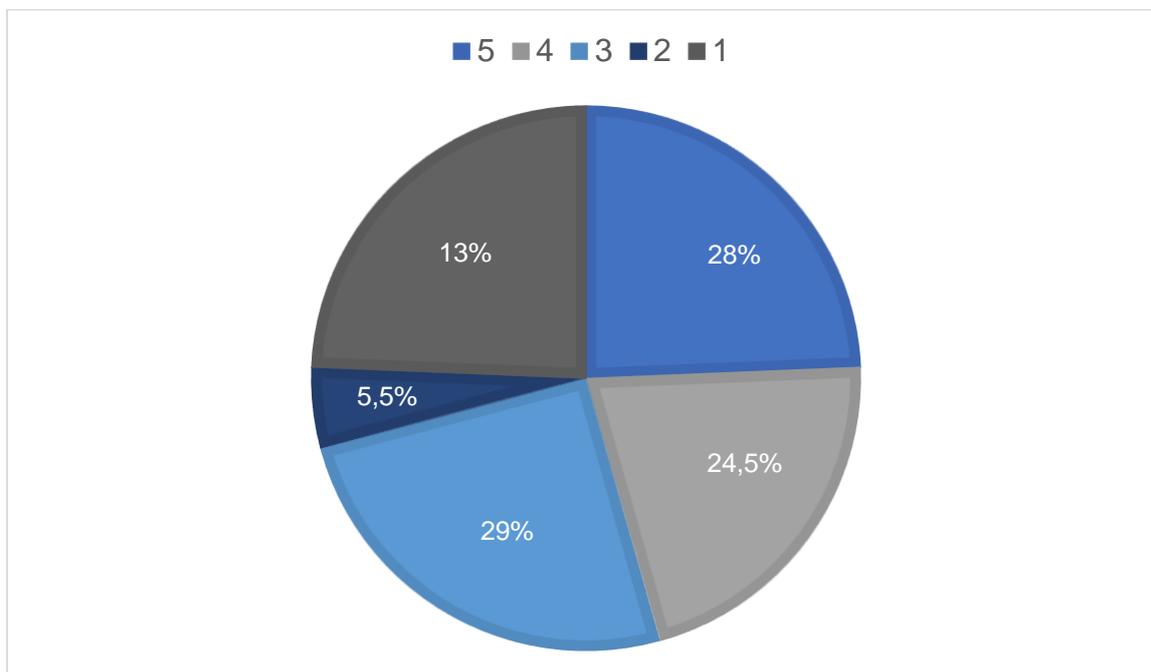
Chiavenato (2009) diz que o onboarding tem a proposta de determinar, logo no início da jornada do colaborador, as expectativas que a empresa tem para o mesmo. Tornando-o um profissional mais qualificado e bem-preparado, por estar alinhado com o que a corporação espera do seu trabalho. Comprovando uma das hipóteses que declara que o processo de onboarding auxilia no alinhamento de objetivos entre empresa e funcionário.

Gráfico 10: Retenção de talentos

Mediante a escala apresentada onde 1 equivale péssimo e 5 muito bom, visamos analisar os resultados para verificar se o colaborador recomendaria a sua empresa como um ambiente agradável e confortável para outras pessoas.

Questão 10 – Em uma escala de 1 a 5, você recomendaria a sua empresa como um ambiente agradável de trabalho para outras pessoas? (Sendo 1 = péssimo e 5 = muito bom)

Gráfico 10 - Retenção de talentos



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Com a presente pesquisa obtivemos os resultados dado pelo gráfico igual à 29% dos perfis classificaram a sua empresa como um ambiente de trabalho agradável como 3 dentro da escala de 1 a 5. Já 28% classificaram a sua organização como 5. Entretanto, o restante dos resultados tivemos como 24,5% classificaram a sua organização como 4 dentro da escala. Diante dessa análise, podemos concluir que o colaborador recomendaria o seu ambiente de trabalho como um lugar agradável.

Assim como Stédile e Fumagalli (2017) citaram, um ambiente de trabalho produtivo e engajado, mostra o quanto a gestão empresarial está alinhada com os objetivos de seus colaboradores, tendo a capacidade de proporcionar a satisfação de todos os seus funcionários, pensando no bem-estar e na saúde, segurança e confiança de cada indivíduo, se mantendo um ambiente de trabalho saudável e positivo, fazendo que outros colaboradores se sintam atraídos para o mesmo ambiente de trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas referências, é notório que o processo de onboarding é o caminho para que as empresas usufruam dos talentos de seus funcionários, pois a organização que aproveita do conhecimento de seus colaboradores, agregam valor a mesma. É importante ressaltar que o processo de onboarding não ocorre apenas no primeiro dia do novo colaborador, mas sim a partir do momento em que ocorre a abertura da vaga e se estende até o desligamento desse funcionário. Logo, é essencial que essa integração e interação social permaneçam durante toda a jornada dos colaboradores, facilitando a adaptação dos novos funcionários à empresa e promovendo a produtividade e a satisfação no ambiente de trabalho através de formação adequada ministrada pela organização, garantindo que os novos participantes se sintam valorizados e se tornem membros ativos da equipe.

O trabalho também nos permitiu realizar uma pesquisa de campo por meio de um questionário, o qual colhemos informações de funcionários e ex-funcionários a fim de verificar se na empresa que atuam há eficácia no processo de Onboarding. Permitindo que algumas de nossas hipóteses propostas fossem realmente comprovadas, como por exemplo, que o processo de onboarding auxilia no alinhamento de objetivos entre empresa e funcionário e se torna eficiente para que os colaboradores conheçam a cultura organizacional do novo ambiente de trabalho. O questionário conseguiu mostrar a situação dos respondentes da pesquisa em relação a empresa na qual trabalham ou já exerceram alguma função, analisando o nível de satisfação com o ambiente. Por meio dele foi evidenciado que as pessoas que possuíram o processo de integração possuem uma maior satisfação e conhecimento sobre normas da empresa.

A partir dos resultados obtidos durante a pesquisa e respostas do questionário deste trabalho de conclusão de curso, constatamos que o processo de onboarding é uma ferramenta necessária para que o colaborador se sinta acolhido em seu primeiro dia de trabalho. Desse modo, esse método se mostra positivo para a retenção de talentos, sendo também eficiente para que os novos colaboradores conheçam a cultura organizacional da empresa e as dúvidas referentes à organização sejam sanadas, podendo ainda diminuir o absenteísmo, gerando um bom clima organizacional. Entretanto, os resultados mostram que ainda há um número significativo de instituições que não integram seus funcionários de maneira adequada. Todavia, assim como exemplificado no decorrer do trabalho, o autor Silva et al (2022)

afirma que não basta apenas selecionar as pessoas certas, é necessário também que recebam bem essas pessoas e as insiram na cultura da empresa, capacitando-as para suas respectivas tarefas. Além disso, apesar de boa parte das empresas fazerem uso do processo de onboarding, a rotatividade dessas organizações ainda são altas. Porém, fazendo com que o colaborador se sinta acolhido no seu ambiente de trabalho, as despesas com recrutamento e seleção, treinamento, higiene, segurança e custo de tempo para supervisão que provêm de uma rotatividade podem ser evitados.

Dada a relevância do assunto, é necessário que as organizações compreendam a importância do processo de Onboarding e interação social entre colaboradores, visando o intuito de integrar o funcionário ao ambiente e alinhar seu comportamento e princípios. Podendo melhorar significativamente não só o fator de rotatividade da empresa, mas também a produtividade do empregado.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Éden Ernandes. **Investigando o Processo de Onboarding em startups de tecnologia: uma pesquisa exploratória**. 2022. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022.
- À PROCURA da felicidade (The pursuit of happiness). Direção de Gabriele Muccino. Produção: James Lassiter, Jason Blumenthal, Steve Tisch, Teddy Zee, Todd Black, Will Smith. Estados Unidos: Columbia Pictures Corporation, Overbrook Entertainment, 2006. 1 DVD. (117 min.).
- ARAÚJO, R. N. O.; CARIOCA, J. M. G.; MACHADO, D. Q. **Estratégia de integração para novos funcionários: um estudo de caso em uma indústria de transformação**. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3, n.1, p.6-18, 2012.
- BARROS, D. M. L.; MATOS, N. S. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. Revista de Administração FW, v. 13, n. 23, p.3-20, 2015.
- BORGES, Deise de Souza. **Estratégias para planejamento e avaliação de Coffee Breaks**. 2013. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Secretariado Executivo) – Universidade do extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2013.
- BRASIL. Organização Internacional do Trabalho. Promovendo a Produtividade – Um Guia para Organizações Empresariais. Brasília. 2020. 150 p.
- CABANELAS, Catarina. **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**. Urbanização Nova Vida, Rua 62, Casa 1561, Município de Belas. Luanda, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organizações e métodos - SO&cM**. 1.ed. São Paulo: Manole, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 8.ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa**. 8.ed. ver. E atual. Barueri, SP: Manole, 2016.
- Como definir a missão, visão e valores – Planejamento Estratégico. 1.ed. 2019, Brasil. E-book.
- CONSONI, Bianca. **A importância do feedback**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Fundação Educacional do Município de Assis (FEMA), São Paulo, 2010.

COSCIA, Ana Paula Ferreira et al. Elaboração da diretriz estratégica da empresa JúniorCPEN JR. Consultoria e projetos de engenharia. **SIEPE – Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão**. Rio Grande do Sul RS: Universidade Federal do Pampa, v.9 n.3, p.01-06, nov/dez, 2017.

CUCONATO, Paulo; SANTOS, Dener Martins dos. Direitos humanos e pirâmide de Maslow aplicados na gestão participativa. *Rev. Cient. Barra Mansa*, v.25, n.49, p-1-11. Jul/2023.

FONTOURA, Augusto. **Coffee break: uma pausa para maior produtividade!** 2023. Tese (Bacharelado em Engenharia de Materiais) – Universidade Estadual de Ponta Grossa, Paraná, 2023.

FREIRE, João Victor Rodrigues. **Política econômica e uberização: aspectos críticos e a análise da uberização sob o prisma da pirâmide de Maslow como único meio de evitar a fome**. 2022. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Direito) – Centro Universitário IBRM, Rio de Janeiro, 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais** / Antonio Carlos Gil. – 1. ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, Paloma Rocha. **Manual de Integração para clínica Levittá E ITC Vertebral**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Secretariado Executivo) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2015.

LACOMBE, Francisco. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCHI, Marisa Oliveira; SOUZA, Thiago Menezes; CARVALHO, Maria Balbina. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. *Administração, Aracaju*, v.1, n.16, p.29-40, mar. 2013.

MARTINHO, Dália Maria Matias. **Acolhimento, integração e socialização. Manual de acolhimento para o pessoal não docente**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade do Algarve, Faro, 2015.

MARTINS, Vanessa; COSTA, Luciano Venelli; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. O impacto de comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*. V. 6, n. 2, p. 1-13, 2015.

MASCARENHAS. André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEDRANO, J. A. V. **Comunicação organizacional integrada: Alicerce intrínseco da Economia de Comunhão**. Tese (Doutorado), USP de São Paulo, 2007.

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo: Como saber se está indo bem**. 2. ed. São Paulo: Saraiva; 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PATEL, Neil. **Onboarding: O Que É e Como Criar Um Processo Eficiente**. NeilPatel. 2023. Acesso em: 02. ago. 2023.

PERCEPÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS DE MASLOW NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL. Joaçaba: Unoesc & Ciência, 2019. ISSN 2178-3446.

PINTO, Euridney. **Integração e Socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe**. 2014. 133 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional) - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa: Lisboa.

PONTES, C. M. **O novo papel da liderança nas organizações**. 2008. 60 fls. Monografia (Curso de especialista em Administração Judiciária) – Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.

QUINTANILHA, Evelise. **O processo de integração de novos colaboradores nas organizações**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social – Relações Públicas) – FAAC – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2013.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

SANTOS, Danielle; BORGES, Renata; MACHADO, Humberto. Medidas para redução do absenteísmo nas empresas. Qualia: a ciência em movimento, Goiás. v. 4, n.1, p.77-91, jan. -jun. 2018.

SANTOS, Fábio Henrique. **A rotatividade de pessoal nas organizações: a importância da gestão de recursos humanos na cultura organizacional**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior em Tecnólogo em Gestão Pública) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Campus Barra do Garças, Mato Grosso, 2021.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura Organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. 2. Ed. – São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SILVA, Ana Carolina da et al. **Ligue-se: a assertividade no processo de integração e retenção**. 2022. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Belo Horizonte, 2022.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SOUSA, J. P. S., SANTO, E. E. Uma análise dos estilos de liderança organizacional. Biblionline, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 160-169, 2010.

SOUZA, Tarciza; JUNIOR, Dejanir; MAGALHÃES, Sérgio. A importância do Clima Organizacional. Rev. da Universidade Vale do Rio Verde, Três corações, v.13, n.1, p.315-329. 2015.

STÉDILE, Maurinei; FUMAGALLI, Luis André. O setor de gestão de pessoas e a importância da retenção de talentos. Revista de Administração, Curitiba. v. 15. n. 27. p. 57-76, mai. 2017.

UTSCH, Bárbara. **Absenteísmo e rotatividade: a relação com as exigências impostas pelo trabalho**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ergonomia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

VOIGTLAENDER, Karin; BEILER, Grazielle; WALKOWSKI, Marcelo. **Liderança e motivações de pessoas**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão e Tutoria) – Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Santa Catarina, 2018.

VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86. set./dez. 2002.

WYSE, Robert de Moraes. Motivação: Teorias motivacionais do comportamento humano. Rev. Ciências gerenciais. Rio Grande, v.22, n.36, p.134-141, 2018.

ZAVAREZE, Taís Evangelho. Cultura Organizacional: uma revisão de literatura. Santa Catarina: O portal dos psicólogos, 2008. Disponível em: https://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0441. Acesso em 05 de set. 2023.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Pergunta 1: Integração

1. No início da sua contratação, alguma das empresas que você já trabalhou forneceu atividades de integração e interação social entre os colaboradores?

Pergunta 2 – Cultura organizacional

2. A cultura organizacional é um conjunto de normas e valores que ajudam a guiar comportamentos e hábitos organizacionais. Tendo em vista este conceito, o processo de onboarding foi eficiente para que você conhecesse a cultura organizacional da empresa?

Pergunta 3 – Informações da empresa

3. Sobre sua integração na empresa, o quanto você acredita ter recebido informações suficientes sobre a organização? (Sendo 1 = péssimo e 5 = muito bom)

Pergunta 4 – Processo de onboarding

4. O processo de integração influenciou de qual maneira na sua jornada até o momento?

Pergunta 5 – Clima organizacional

5. O clima organizacional é a percepção do colaborador em relação ao ambiente de trabalho. Diante disso, o quão satisfeito você está com o clima organizacional da sua atual empresa?

Pergunta 6 – Rotatividade

6. O termo rotatividade é o nome do fluxo de entradas e saídas de funcionários em uma empresa. Conforme explicado, o nível de rotatividade da sua empresa é:

Pergunta 7 – Absenteísmo

7. Você permite que situações internas influenciem no seu trabalho ao nível de faltar no serviço?

Pergunta 8: Sobrecarregados

8. Com que frequência você costuma se sentir sobrecarregado(a) no seu ambiente de trabalho?

Pergunta 9: Alinhamento

9. Você sente que as orientações fornecidas no processo de onboarding auxiliaram a preparar você para o seu cargo?

Pergunta 10: Retenção de Talentos

10. Em uma escala de 1 a 5, você recomendaria a sua empresa como um ambiente agradável de trabalho para outras pessoas? (Sendo 1 = péssimo e 5 = muito bom)