

ETEC "PROFª. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"

Técnico Recursos Humanos

Claudineia da Silva Custódio

Fabiana Cristina Morales

Larissa Ernesto Cruz

Mariana Musetti

Natiéli Amador Marques

Rosenilda Zaqui Batista

Valéria de Freitas Ramalheiro

**PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO: uma ferramenta administrativa de
sucesso**

**Araraquara
2017**

Claudineia da Silva Custódio
Fabiana Cristina Morales
Larissa Ernesto Cruz
Mariana Musetti
Natielli Amador Marques
Rosenilda Zaqui Batista
Valéria de Freitas Ramalheiro

**PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO: uma ferramenta administrativa de
sucesso**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de
Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza,
como requisito para a obtenção do título
de Técnico em Recursos Humanos sob a
orientação das Professoras Gabriela
Messias da Silva e Luciana F. A. Steinle.

Araraquara
2017

Claudineia da Silva Custódio
Fabiana Cristina Morales
Larissa Ernesto Cruz
Mariana Musetti
Natielli Amador Marques
Rosenilda Zaqui Batista
Valéria de Freitas Ramalheiro

**PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO: uma ferramenta administrativa de
sucesso**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Recursos Humanos**.

Aprovado em ____ de _____ de 2017.

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Gabriela Messias da Silva

Prof. Orientador: Luciana F. A. Steinle

Prof. Avaliador: Eliana M. Sgobi Cazal

Dedicamos esta obra aos nossos
familiares e amigos.

AGRADECIMENTO

A Deus,

À nossa família por todo o apoio,

Às Professoras orientadoras Gabriela e Luciana pela ajuda na conclusão desse trabalho.

À Etec Profª Anna de Oliveira Ferraz.

A todos os professores por compartilhar suas experiências e conhecimentos.

Aos colegas de classe pelo companheirismo.

Aos demais que contribuíram para a construção do seu TCC.

Os clientes não vêm em primeiro lugar.
Os funcionários vêm em primeiro lugar.
Se você cuidar de seus funcionários, eles
cuidarão dos clientes.

RICHARD BRANSON

RESUMO

O presente trabalho, aborda o tema da Socialização Organizacional. A socialização é um processo de familiarização de um novo colaborador, ou seja, sua inserção dentro da organização. Faz parte também desse processo a apresentação da cultura da empresa, sua doutrina, sua visão e missão. Nesse contexto, constatou-se a importância dessa implantação, seus benefícios e métodos de integração, socialização e treinamentos. Os programas de socialização trazem muitos benefícios para empresas e para os colaboradores, pois esclarece as políticas, metas e resultados desejados. Trata-se de um processo importante, visando a diminuição da rotatividade, o aumento do desempenho e a interação entre os colaboradores. Esta pesquisa funciona como uma ferramenta de apoio aos gestores, direcionando ambos, contratante e contratado, sobre suas responsabilidades, e apresentará dados de grande importância, nas relações interpessoais. Esse trabalho apresenta um estudo de caso realizado na empresa AGA – Armazéns Gerais e Logística Ltda. A atividade principal da empresa é o transporte rodoviário de cargas. O foco desse estudo são os colaboradores registrados como “Motoristas Carreiros”, a metodologia aplicada foi um questionário qualitativo para identificar falhas e erros, além de revisões da literatura existente. Atualmente a empresa não possui o processo de socialização padronizado e desenvolvido, e com essa implantação espera-se que as tarefas sejam executadas de uma forma mais padronizada, maior comunicação entre os colaboradores de todos os departamentos, diminuindo os conflitos e rotatividade, aumentando a motivação. Resolvendo assim, grande parte dos problemas acentuados nesse estudo de caso.

Palavras – chave: Socialização. Integração. Treinamento. Método. Ferramentas.

ABSTRACT

This paper deals with the theme of Organizational Socialization. Socialization is a process of familiarization of a new collaborator, that is, it's insertion within the organization. It is also part of the process of presenting the company's culture, its doctrine, vision and mission. In this context, the importance of the implantation, its benefits and methods of integration, socialization and training was verified. The socialization programs bring many benefits to companies and employees, as it clarifies how policies, goals and desired results. This is an important process, aiming at reducing turnover, increasing performance and interaction among employees. This research works as a tool to support managers, directing both contractors and contractors about their responsibilities, and will present data of great importance in interpersonal relationships. This paper presents a case study carried out at AGA - Armazéns Gerais e Logística Ltda. A company main activity is road freight transport. The "Motorists Carreiros", an applied methodology is qualitative questionnaires identified failures and errors, in addition to existing literature reviews. A company does not have the socialization process standardized and developed, with this implementation it is expected as tasks and executed in a more standardized way, greater communication between employees of all markets, reducing conflicts and turnover, increasing motivation. Solving in this way, most of the problems accentuated in the case study.

Keywords: Socialization. Integration. Training. Method. Tools.

Lista de Figuras

Figura 1 – Principais itens de um programa de socialização.....	15
Figura 2 – Escala Gráfica	20
Figura 3 – Escolha Forçada.....	21
Figura 4 – Diagrama de Ishikawa - Causa e Efeito	33

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Liberdade na execução das tarefas	34
Gráfico 2 – Existência de procedimentos rígidos	34
Gráfico 3 – Organização da própria rotina	35
Gráfico 4 – Comunicação da empresa com funcionários	35
Gráfico 5 – Segurança na comunidade	36
Gráfico 6 – Empresa aberta as opiniões e críticas	36
Gráfico 7 – Orientações sobre o trabalho são claras e objetivas	37
Gráfico 8 – Cooperação entre os departamentos.....	37
Gráfico 9 – Bom relacionamento entre funcionários.....	38
Gráfico 10 – Tempo de serviço na organização	38
Gráfico 11 – Debates entre equipes	39
Gráfico 12 – Estímulo para o trabalho em equipes	39
Gráfico 13 – Treinamento para a execução da função.....	40
Gráfico 14 – Investimento da empresa em treinamentos	40
Gráfico 15 – Treinamentos para aprendizagem contínua	41

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 SOCIALIZAÇÃO	13
1.1 Implantação	13
1.2 Etapas da socialização de um novo colaborador	15
1.3 Benefícios e impactos da socialização	16
2 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS	18
2.1 Desempenho dos colaboradores	18
2.2 Rotatividade	23
2.3 Relacionamento interpessoal na organização.....	24
2.4 Centralização de conhecimento e tarefas.....	25
3 GESTÃO DE PESSOAS	27
3.1 Socialização – uma ferramenta de gestão	27
3.2 Treinamentos comportamentais.....	28
3.3 Formação de equipes	30
4 ESTUDO DE CASO.....	32
4.1 Itens avaliados	33
4.2 Pesquisa	33
CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICES	46
ANEXOS	49

INTRODUÇÃO

Diante de um mercado competitivo e acirrado, as organizações necessitam buscar a excelência em seus negócios. Portanto cada vez mais, são estudadas e analisadas práticas para tentarem alcançar essa excelência.

Hoje, é possível avaliar o funcionário, o modo como ele entende e compartilha dos mesmos valores e objetivos da empresa, dessa forma, ele contribui mais com suas habilidades e competências, trazendo vantagens competitivas.

O presente trabalho, abordará o tema da Socialização Organizacional. A socialização é um processo de familiarização de um novo colaborador, ou seja, sua inserção dentro da organização. Faz parte desse processo também, a apresentação da cultura da empresa, sua doutrina, sua visão e missão. O programa de socialização traz grandes benefícios para colaborador e empresa, uma vez que o colaborador fica ciente da política do seu novo local de trabalho e, também, os resultados/metas que a organização espera que sejam cumpridas. A empresa, por outro lado, também tem a oportunidade de uma aproximação melhor de seu novo contratado.

“Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados, se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.” (RUGGIERO, 2002). Devido a isso, a socialização e o modo como a organização integra seus funcionários tem feito toda a diferença para o desenvolvimento e sobrevivência da mesma. Se esse programa de socialização for bem aplicado, a absorção dos novos funcionários será maior, assegurando um desempenho geral mais eficiente.

A maneira como a empresa recebe seus novos funcionários faz com que eles conheçam e se integrem, na cultura. Essa etapa é muito importante para que o funcionário consiga se adequar as normas, comportamentos, valores e ao ambiente organizacional. Portanto, mostraremos que a socialização implantada na cultura organizacional da empresa, poderá trazer melhores resultados para ambos os envolvidos (empregador e empregado).

Neste trabalho focaremos a implantação e benefícios de métodos de integração e socialização onde os treinamentos estão infundidos todo o tempo. A

socialização torna-se um processo importante, visando a diminuição da rotatividade, o aumento do desempenho e a interação entre os colaboradores. É necessário existir um relacionamento saudável, pois esse é o momento em que a organização adapta as pessoas as suas necessidades, e as pessoas adaptam-se a organização e as suas conveniências.

As organizações, em dias atuais, tem como preocupação, adequarem os novos colaboradores a sua nova rotina, dessa forma, é cada vez mais constante os programas de socialização e integração. Essa adequação dos colaboradores atua como facilitadora para a familiarização desse colaborador ao seu novo contexto.

Esta pesquisa funcionará como uma ferramenta de apoio aos gestores, direcionando ambos, contratante e contratado, sobre suas responsabilidades, e apresentará dados de grande importância, nas relações interpessoais.

1 SOCIALIZAÇÃO

1.1 Implantação

Qualquer grupo de pessoas com um objetivo em comum necessita de uma integração para conhecer o grupo em que está entrando, um treinamento para executar as tarefas designadas em harmonia com os outros membros da organização e de programas de socialização para manter a harmonia entre a equipe.

Isso serve para qualquer grupo de pessoas com um objetivo em comum; uma equipe de futebol, músicos de uma orquestra e membros colaboradores de uma organização (funcionários de uma empresa/organização), ou seja, para qualquer time. Segundo o dicionário da língua Portuguesa, uma definição de time pode ser: (...)“p.ext. grupo de pessoas empenhadas numa mesma atividade conjunta.”

Apenas um desempenho razoável entre os membros de uma equipe é suficiente para que aquele grupo comece a realizar algo. Porém, é possível obter melhores índices e resultados mais rápidos utilizando três estratégias da administração de Recursos Humanos; integração, treinamento e socialização.

Na maioria das vezes um novo colaborador ou um colaborador que passará a desempenhar outras funções não recebem treinamentos adequados e não sabe como se comportar em um novo ambiente profissional. Também falta conhecimento, por parte dos colaboradores, sobre a organização, sua cultura, planos de carreira, entre outras coisas. Essa falta de informação também pode estar presente nos colaboradores mais antigos da organização, se estes não participaram de programas de integração e capacitação eficientes.

A falta de conhecimento da organização em que se trabalha ou de suas funções traz diversos problemas organizacionais como: conflitos, falhas no processo, baixa rentabilidade, desmotivação, rotatividade de funcionários, gastos extras.

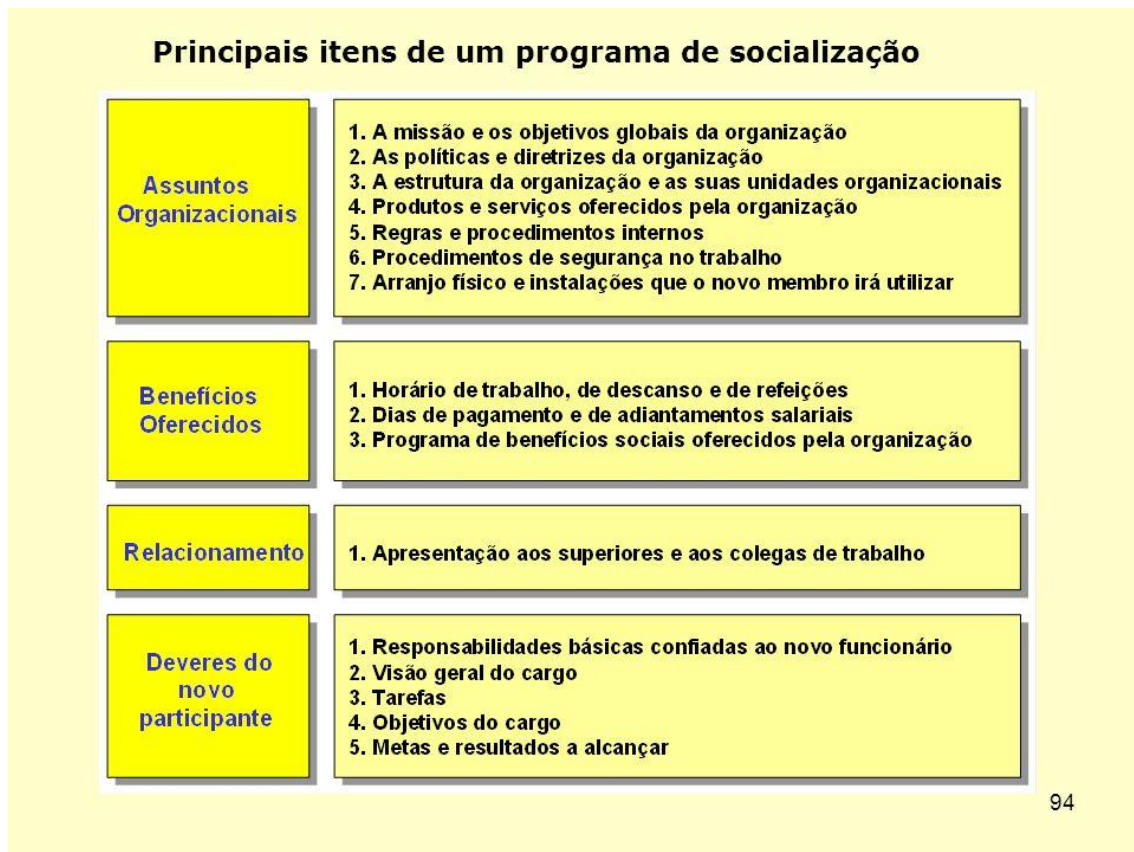
Por outro lado, as pessoas constituem o recurso empresarial mais dinâmico. Os recursos humanos apresentam uma enorme aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos e adquirir novas competências. (CHIAVENATO, 2010, p.60)

Ao longo de seu desenvolvimento, o homem foi incluso em diversos tipos de times. A socialização auxilia no processo da inclusão e faz com que tenha-se conhecimento das normas, critérios morais e éticos, conforme os padrões do grupo que foi inserido. De acordo com o conhecimento das pessoas que fazem parte do seu time, o ser humano vai interiorizando os valores de cada grupo em que convive, tais como, amigos, família, trabalho. Esses valores influenciam diretamente suas escolhas e atitudes.

Assim, um processo de integração eficiente pode fazer um novo colaborador um ótimo membro para o seu time, da mesma forma em que a falha nesse processo pode resultar no fracasso de seu desempenho profissional ou no seu descontentamento com a organização.

Para que realmente a integração do colaborador seja realizada de maneira eficaz, não basta ter somente um programa que apresente o que ele pode ou não pode fazer e o que levaria à sua demissão. O programa deve começar já no processo seletivo, observando alguns valores que o candidato tem em comum com a organização, o que ele espera da mesma e se a sua missão pessoal está alinhada com os objetivos da organização. Após passar no processo seletivo, o programa deve estar de acordo com a cultura empresa, pois em alguns casos há incoerência entre o que é apresentado na integração e a prática. Além de todo processo tradicional de apresentação da missão, valores e crenças da organização, o processo deve ter continuidade durante o período de experiência do novo colaborador.

Em um programa de socialização eficiente devemos apresentar as seguintes informações:

Figura 1 – Principais itens de um programa de socialização

Fonte: SlidePlayer

1.2 Etapas da socialização de um novo colaborador

Durante o processo de recrutamento e seleção; quando a implantação é feita antes do processo de recrutamento e seleção o gestor de Recursos Humanos deve dar início ao processo nesta etapa. Informando aos candidatos fatos sobre a empresa que podem interferir em suas opiniões profissionais e até pessoais.

Falando sobre o conteúdo do cargo; no início de suas atividades na organização, o novo colaborador deve receber instruções para que desenvolva as funções que exijam menos habilidade e o grau de responsabilidade deve ir aumentando gradativamente, respeitando a capacidade no novo colaborador. Deve haver instrução completa e correta para o desenvolvimento de cada atividade.

Escolha do tutor; a escolha do tutor deve ser feita de forma responsável, o tutor deve ter pleno conhecimento das atividades desenvolvidas e capacidade para ensinar novos colaboradores de forma clara e eficiente.

Integração na equipe de trabalho; deve-se aplicar todos os esforços para que o colaborador seja inserido no novo grupo profissional sem nenhum problema, com a finalidade de evitar futuros conflitos, esse item trata de uma necessidade social.

Programas de integração; neste método o novo colaborador é incluso da organização de uma maneira mais formal. A finalidade é incorporar valores e a cultura da organizacional consideradas importantes para a realização de um bom trabalho.

As vantagens de um programa de integração para um gestor de Recursos Humanos são principalmente, a redução da ansiedade da inclusão e socialização em um novo grupo de pessoas, na maioria das vezes desconhecidas, diminuir a rotatividade de colaboradores e economizar tempo em uma orientação eficiente sobre os aspectos da organização, atividades a serem desenvolvidas pelo novo colaborador.

1.3 Benefícios e impactos da socialização

A socialização é uma ferramenta de grande auxílio em uma organização, e traz benefícios tanto para a organização e para os colaboradores que já fazem parte da empresa, como para os novos que estão se integrando, pois possibilita conhecer e adequar-se à cultura da organização. Dessa forma facilita a integração com os setores, reduzindo a ansiedade inicial, proporcionando a produção em curto prazo.

A utilização de programas de estratégias de socialização e treinamentos, que visa investir em pessoas, ou seja, no crescimento e capacitação do colaborador tem impacto positivo na organização, pois é uma forma da empresa manter sua competitividade no mercado e consequentemente obter melhores resultados e a satisfação de clientes internos e externos. O colaborador socializado terá mais

motivação para desenvolver seu trabalho e também maior potencial para contribuir junto aos objetivos e metas da organização alcançando um futuro de sucesso.

Alguns fatores apontados como benefícios obtidos pelo processo, considerando a colaboração de todos os envolvidos, entre outros, está no clima organizacional agradável, bom relacionamento interpessoal e na redução da rotatividade de funcionários, este que é um problema enfrentado por algumas empresas.

Segundo Motta (1993 *apud* Silva *et al*, 2008), observou-se que há uma forte transmissão de ideologias por parte da organização em seu processo de socialização, e é por essa razão que o processo de socialização impacta na estabilidade da organização, bem como na lealdade, no comprometimento e na produtividade dos empregados. Os gestores manifestaram perceber, por meio de pesquisa interna de opinião, a grande aceitação da empresa por parte dos funcionários, indicando que sentem orgulho e gostam de trabalhar na empresa, além de expressar boa aceitação na participação, nos treinamentos nos processos de integração.

Diversas mudanças vem ocorrendo nas organizações com o impacto da tecnologia e a globalização, mudanças essas relacionadas a gestão de pessoas que tem utilizado a socialização como ferramenta para a motivação e satisfação de seus colaboradores ganhando também maior credibilidade por parte dos mesmos, pois permite ao colaborador perceber a sua importância e valor e qual o seu papel dentro da empresa, já que está familiarizado com a cultura organizacional e outros aspectos, gerando ainda nesse processo uma perspectiva de sucesso profissional. Visto que a integração, a boa comunicação e um bom ambiente de trabalho influencia na satisfação dos colaboradores, as organizações investem cada vez mais nesses programas atrativos que agregam responsabilidade e segurança ao funcionário e torna a gestão de recursos humanos muito mais eficaz.

Contudo a relação de patrão e empregado, assim denominado a tempos atrás, hoje está bastante modificada, justamente por causa do olhar mais humano, e não somente com a produção como no passado. Muitas empresas hoje já conseguem ver que as pessoas, ou seja, seus colaboradores são o fator principal para o bom desenvolvimento da organização e devido a isso a visão sobre a socialização é cada vez mais positiva.

2 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

2.1 Desempenho dos colaboradores

Desempenho é o ato de alguém ou alguma coisa desenvolver alguma atividade, levando em conta sua eficiência e seu rendimento. Ele também é reconhecido por dois fatores inicial: motivação e habilidade. Um mau desempenho está ligado a alguns fatores como motivação, habilidade e fatores situacionais externos. A falta de motivação é um fator que prejudica muito o desempenho.

A motivação dos colaboradores pode ser afetada por vários fatores externos (recompensas e punições). Mas consiste basicamente em uma decisão interna: é importante para o empregado definir quanto de esforço deverá despende numa determinada tarefa. (GIL, 2009)

O bom desempenho depende de três fatores, mas a presença de apenas um não é suficiente para um bom desempenho. No entanto a ausência ou a presença de um, mesmo que seja insignificante pode resultar em um mau desempenho. Porém não adianta grandes esforços se o colaborador não tiver habilidades ou muito menos se não tiver apoio para cumprir uma determinada tarefa.

Segundo Gil (2009) Alguns fatores situacionais considerados na causa de problemas de desempenho são, informações inadequadas ou a falta delas, inabilidade para obtenção de materiais, falta de cooperação no trabalho ou a falta da relação interpessoal, falta de supervisão, treinamento inadequado, ambiente de trabalho desfavorável e até materiais de baixa qualidade.

As organizações tendem a definir o comportamento de seus funcionários em relação ao desenvolvimento de uma tarefa. A avaliação de desempenho é uma ferramenta eficaz e de suma importância onde é possível medir o desempenho individual de cada funcionário independente da sua função, das metas e os objetivos a serem alcançados. Enfim a avaliação de desempenho é uma metodologia com a qual as empresas avaliam o desempenho do colaborador no cargo que exerce, também é através dela que se mede o potencial de desenvolvimento de cada empregado e com isso é possível descobrir os problemas que afetam o desempenho

do colaborador e detectar problemas que venham a ser obstáculos para um bom desempenho e corrigi-los.

A avaliação não é novidade, qualquer organização ou pessoa que tenha funcionário de alguma forma o avalia, mesmo que seja informalmente. Porém foi depois da segunda guerra que tanto o setor público e o privado começaram a procurar implantar sistema formal da avaliação de desempenho. O sistema de avaliação precisa ser tecnicamente elaborado e com isso evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral do chefe em relação aos subordinados. Quando feita de forma aprofunda e criteriosa ela será mais eficiente ajudando a identificar as causas de um desempenho deficiente e possibilita criar expectativas e perspectivas com a participação do avaliado.

Avaliar o desempenho dos colaboradores é essencial para o mundo dos negócios. É através dessa ferramenta de gestão que é possível analisar fatores como postura profissional, conhecimento técnico e a relação interpessoal dos mesmos. É através da avaliação que pessoas com aptidões e habilidades podem ser muito bem aproveitadas pela organização, além de demonstrar o quanto é importante a cultura organizacional, podemos também identificar problemas que precisam ser resolvidos e técnicas que devem ser aprimoradas

Para aplicar a avaliação em primeiro lugar e preciso que os funcionários estejam a par dos objetivos, regras, periodicidade, aplicação e consequência desse programa. A avaliação deve ser objetiva, a liderança também precisa certificar-se que o funcionário tem conhecimento da demanda da empresa em relação ao trabalho que executa, e necessário que estabeleça quais requisitos e critérios serão utilizados, a empresa também deve possuir modelo de ficha da avaliação de desempenho, onde serão escritas as observações, os resultados as conclusões e recomendações do avaliador.

Há vários tipos de avaliação. São elas: avaliação por escala gráfica, escolha de atribuição forçada, pesquisa de campo, autoavaliação, avaliação por resultados, avaliação por objetivos, comparação binária, avaliação 360 graus avaliação de competência, entre outros.

Escala gráfica de classificação

É um dos métodos mais conhecidos, e em algumas organizações e o único método de avaliação isto por ser simples e de fácil planejamento, também por

ter fácil retroação de dados do avaliado fácil compreensão e ainda possibilita uma visão geral dos fatores de avaliação envolvido.

Figura 2 – Escala gráfica

Escala Gráfica

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Assiduidade (comparece ao trabalho sem faltas)					
Pontualidade (Comparece ao trabalho sempre no horário)					
Trabalho em equipe					
Criatividade (capacidade de inovar)					
Produção (Realiza o trabalho solicitado)					
Resolução de problemas					

Fonte: Gestão de pessoas para concursos

Escolha de atribuição forçada

O avaliador usa frases descritivas pré-definidas que identifique o avaliado ou se distancie deste. Esse método foi desenvolvido a partir da segunda guerra no intuito de selecionar soldados que receberiam promoção, mas com o tempo esse método foi usado experimentalmente e mostrou resultados consideravelmente bom e foi adaptado e tem sido implantado em diversas empresas

Figura 3 – Escolha forçada

Escolha Forçada	+	—
Apresenta produção elevada		
Tem comportamento dinâmico		
Tem dificuldade com números		
É muito sociável		
Tem espírito de equipe		
Gosta de ordem		
Não suporta pressão		
Aceita críticas construtivas		
Tem boa aparência pessoal		
Comete muitos erros		
Oferece boas sugestões		
Decide com dificuldade		

Fonte: SlidePlayer

Pesquisa de campo

A pesquisa de campo é um método desenvolvido a partir de uma entrevista feita por especialistas aos supervisores e através desta, avalia-se o desenvolvimento dos subordinados. E tem como em todos os outros métodos o objetivo identificar o desempenho deficiente e corrigi-los a partir dessa identificação.

Autoavaliação

A autoavaliação é um modelo bastante usado nas grandes empresas, e importante salientar que por ser uma avaliação feita pelo próprio funcionário sobre o seu desempenho e depois analisado em conjunto gestor e avaliado. É de grande valia que a empresa já tenha um panorama real das aptidões desse funcionário para o crescimento profissional do mesmo.

Avaliação por resultados

A avaliação por resultado tem um enfoque voltado para o resultado da equipe e não individualmente de forma a analisar o valor agregado de cada funcionário para o resultado esperado.

Avaliação por objetivo

Esta avaliação é um processo onde o gestor e o empregado estabelecem metas e as prioridades comuns. Onde se delimita a área de responsabilidade de cada funcionário para o bem comum que é o resultado total da organização.

Avaliação por competência

Nesse modelo o avaliador é capaz de elencar as competências, ou seja, o conjunto de habilidades conhecimento atitudes necessária para o cumprimento de uma tarefa.

Avaliação por incidentes críticos

O método consiste no detalhamento do comportamento do funcionário se se comportou muito bem ou muito mal. É importante que os incidentes críticos sejam anotados no momento que ocorrem seja pelo avaliado ou o avaliador.

Comparação binária

Este método constitui na apreciação relativa entre funcionários da equipe de trabalho e a comparação do desempenho de cada funcionário com os demais membros do grupo usando uma tabela.

Avaliação 360 graus

Esta é uma avaliação também conhecida como feedback 360 graus está e uma avaliação que permite que o avaliado seja avaliado por todos ao seu redor seja eles superiores subordinados e clientes e etc. Ela tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de habilidade essenciais dos colaboradores.

Contudo para obter bons resultados as organizações precisam estar cientes que mudanças deveram ocorrer para que os bons resultados aconteçam.

Feedback

O feedback é uma realimentação, retorno ou devolutiva, onde a pessoa recebe a resposta de uma avaliação seja no âmbito pessoal ou profissional. Ele pode ser em forma de critica, que poderá ser negativa ou positiva, mas sempre será visto de forma construtiva. Ele é uma ótima ferramenta de aprendizado e aprimoramento, pois é através dele que se pode encontrar o caminho certo a seguir. O feedback é também a maneira de fazer com que as pessoas apresentem

comportamento e desempenho adequados a uma determinada situação de forma que saibam como estão sendo vistas e avaliadas ao redor.

A organização sem a prática do feedback pode deixar os colaboradores perdidos. Portanto ele seria a bússola para que não se percam e encontrem a direção correta para que possam atingir o objetivo e garantir a satisfação da organização e dos clientes.

Para que uma organização evolua o feedback precisa ser cultura e não uma ação pontual. Quando aplicado, é necessário tomar alguns cuidados durante e depois do feedback, para que a tensão não venha colocar tudo á perder.

2.2 Rotatividade

Rotatividade, também conhecido pela expressão inglesa, turnover, é uma expressão usada para distinguir o movimento de admissões e demissões, entradas e saídas, de profissionais em uma organização, em um determinado espaço de tempo e em um movimento que tanto pode ser espontâneo quanto provocado pelo contratante (FARIA *et al.*, 2015).

Quando a organização apresenta um elevado nível de rotatividade, ampliam-se os custos, pois ela aplica recursos na contratação, treinamento e desenvolvimento do colaborador. Quando o mesmo abandona a organização o ciclo deve ser renovado. Neste sentido Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) observam que

[...] encontrar pessoas talentosas não é uma tarefa fácil, e substituí-las é ainda mais difícil. A saída de profissionais chaves nas organizações pode causar a perda de know how, interferir negativamente no clima organizacional e comprometer a entrega de tarefas que estavam em andamento.

Um dos fatores que pode justificar a rotatividade é a falta de socialização. Para Lamy (2010) *apud* Fernandes (2016), quando um novo funcionário ingressa na empresa, ela tem uma imagem da empresa, é importantíssimo ter a socialização, para que o novo integrante conheça cada departamento da empresa, conversar com pessoas de outros setores para que ela se sinta parte da empresa. Quando não se tem socialização, os colaboradores demoram mais para terem a máxima eficiência,

pois eles vão demorar mais para conhecer outros departamentos e até mesmo o seu.

É muito importante que tudo que for apresentado na integração, condiz com a realidade, pois caso isso não aconteça o novo colaborador se sentirá desmotivado, fazendo com que ele não confie na empresa, não tenha metas para o futuro. Estas questões podem levar ao pedido de demissão, ou fazendo com que o funcionário apresente alto nível de absenteísmo, com consequência a empresa o demite.

Contemporaneamente, as organizações estão observando o quanto é importante as características e habilidades das pessoas são importante para o sucesso da empresa, por isso cresce constantemente o investimento nos processos de recrutamento, seleção e socialização. Caso executem os processos citados de maneira adequada, reduzirão gastos, diminuirão a rotatividade e elevarão o seu capital humano (YNOUE *et al.*, 2016).

2.3 Relacionamento interpessoal na organização

Uma empresa não consegue sucesso sozinha, ela depende do desempenho dos colaboradores e para que isso aconteça é necessário os manter motivados com benefícios e investir no relacionamento interpessoal.

Segundo Germano e Gimenes (2010, *apud* Demetrio, 2017) É muito importante que as organizações tenham um clima organizacional favorável para o desenvolvimento de boas relações, que promovam a comunicação, qualidade e produtividade, pois o ambiente de trabalho pode influenciar no comportamento das pessoas, nas relações interpessoais e consequentemente nos resultados das empresas.

O relacionamento interpessoal nas organizações é de grande importância porque as pessoas costumam passar grande parte do dia em seu local de trabalho. Para que todos da empresa sintam-se bem no local de serviço, é necessário um relacionamento saudável entre todos, tornando a organização em um ambiente agradável de conviver. Quando não há um relacionamento interpessoal agradável, é possível que haja conflitos entre os indivíduos da organização, gerando mau

comportamento, insatisfação no trabalho, desmotivação, estresse, entre outros. Com isso, o desempenho da empresa tende a cair cada vez mais, caso não tomem logo uma providência.

As mudanças no relacionamento devem começar entre o chefe e os líderes, para que juntos possam trabalhar com o restante dos colaboradores. Ambos servem de exemplos na empresa, por isso devem manter o relacionamento entre eles amigável, harmonioso e respeitoso.

O líder tem um grande papel na organização, é ele que vai trabalhar o relacionamento interpessoal com sua equipe. Primeiramente, ele deve ganhar a confiança dos colaboradores, mostrando-se prestativo, compreensivo e paciente, fazendo com que todos trabalhem em equipe, sejam harmoniosos uns com os outros e trabalhem em busca do mesmo objetivo.

Pode-se começar a trabalhar o relacionamento interpessoal na integração de novos colaboradores, apresentando-os todos os membros da equipe, deixando-os a vontade com o restante da equipe e facilitando o começo de relacionamento entre si. Deve-se fazer dinâmicas com os colaboradores, proporcionar um momento de descontração, unindo todos em um momento relaxante e os deixar a vontade para fortalecer o relacionamento com cada membro da empresa.

Quando na organização e nas equipes tem um bom relacionamento interpessoal, melhora o desempenho da empresa e dos colaboradores, facilitando todos a alcançarem seus objetivos, aumenta a motivação da equipe, melhora o ambiente de trabalho, aumenta o respeito uns com os outros, e com isso a empresa alcança as metas desejadas, levando a organização ao sucesso.

2.4 Centralização de conhecimento e tarefas

A centralização de conhecimento que ocorre em algumas empresas pode gerar algum tipo de problema ou transtorno em algum momento. Isso ocorre porque uma única pessoa tem acesso ao conhecimento em determinada área ou sistema e toda a organização fica “dependente” desse funcionário, e na sua ausência ficam sem saber o que fazer pois não tem outro profissional com conhecimentos necessário para substituí-lo, por isso a necessidade de estimular o conhecimento

individual e em grupo. Para isso é necessário implantar uma política onde se aproveite tudo que os funcionários tenham a oferecer de domínios de ferramentas, linguagem e experiências em outras áreas.

Por isso a necessidade de ter outros colaboradores treinados com habilidades para suprir as necessidades da organização no caso da ausência por algum motivo. O mercado está cada vez mais exigente e competitivo, e a tecnologia cada vez mais avançada, portanto o conhecimento se torna mais importante e necessário nessa disputa. E o interessante que este possa ser ampliado para toda a organização para que haja uma descentralização distribuída que não sobrecarregue ninguém. Dessa forma há um melhor desempenho e uma melhor qualidade de trabalho desenvolvido por qualquer um, bem como a satisfação por ser um colaborador com habilidades que contribui para o crescimento e sucesso da organização.

Alguns pontos que podem contribuir com o estímulo de descentralização de conhecimento são: canais de discussão de interesses comuns de todos os envolvidos; reuniões para coletar ideias e apresentar ponto de vistas; registrar todas as lições aprendidas com os projetos realizados na empresa; incentivar a participação dos funcionários em projetos de aprendizado; subsídios para a formação, eventos da área onde o conhecimento seja compartilhado; criar uma biblioteca de conhecimentos; tornar todos responsáveis pela organização; transforme tudo em conhecimento organizacional

O mundo atual é movido por conhecimento por isso e as organizações que querem continuar nessa competitividade precisa se adequar aos dias de hoje sair do perfil obsoleto onde os gestores só querem o conhecimento para si o que hoje é impossível de se manter.

3 GESTÃO DE PESSOAS

3.1 Socialização – Uma ferramenta de gestão

A concorrência, a busca por mão de obra qualificada, faz com que as empresas busquem estratégias que envolva seus colaboradores e também sua permanência na organização.

A concorrência não apenas entre mercados, mas também pela mão de obra qualificada, e cada vez mais escassa, impulsiona as empresas a buscarem estratégias visando envolver os colaboradores, ou seja, cativar continuamente os profissionais qualificados, objetivando a sua permanência na organização. (SILVA; FOSSÁ, 2013)

Programas de treinamento, plano de benefícios, socialização organizacional, qualidade de vida no trabalho são alguns itens que as organizações utilizam para cativar seus colaboradores. Nesses citados, a socialização organizacional merece atenção especial, pois é nesse momento que o indivíduo é apresentado aos valores, missão e visão da organização, assim também como as suas metas e o que a organização espera de resultados desse novo colaborador.

A socialização organizacional é um processo de aprendizagem que se realiza toda vez que um indivíduo adentra uma organização, ou seja, socialização, nesse caso, visa ajustar o indivíduo ao novo cenário que se impõe.

“O processo de socialização é a ferramenta chave para inserir a cultura da organização no trabalho dos funcionários e ajustá-la a cada mudança organizacional, preservando o pensamento cultural de seus criadores.” (SILVA *et al*, 2014)

Dessa forma, a socialização quando aplicada de uma forma transparente e correta, ajusta seus colaboradores para os resultados desejados.

A partir do momento que os sujeitos identificam-se com a organização da qual começam a fazer parte, poderão servir de instrumento de desenvolvimento, auxiliando a modificar o estado atual para um melhor, deixando, assim, as pessoas alcançarem um papel mais dinâmico e eficaz, visando ao alcance desses objetivos. É necessário que o colaborador seja trabalhado não apenas na sua entrada na organização, mas também durante toda a sua estada nela. (SILVA; FOSSÁ, 2013)

3.2 Treinamentos comportamentais

O mercado de trabalho, atualmente, exige aprendizagem e melhoria continua, daqueles que estão ingressando e também daqueles que já se encontram empregados. Novas ferramentas e técnicas de trabalho estão se remodelando e renovando e os profissionais (novos e os mais antigos) devem também estar atualizados para que as organizações mantenham-se interessadas em suas competências.

As constantes mudanças ocorridas no mercado trabalho nos últimos anos, em função de exigências impostas pela crescente demanda e competitividade do mercado, tem solicitado dos profissionais, independente de sua formação, um conhecimento diferenciado, que uma competências técnicas e principalmente comportamental, onde o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal, justamente com uma visão integrada das atividades de recursos humanos são componentes indispensáveis ao desenvolvimento das várias atividades que integram o trabalho no contexto organizacional (ZANELLI, 2007 *apud* SCARAMUZZA;BOTELHO, 2012).

Atualmente as organizações estão investindo mais nos treinamentos e desenvolvimento de seus colaboradores. Com a gestão de pessoas já é possível perceber a importância dos funcionários para a empresa e nos processos, portanto esses programas de treinamento são considerados um investimento.

A gestão de recursos humanos, preocupa-se, com a qualidade da mão-de-obra e com o desenvolvimento pessoal desta na busca por uma maior motivação a atividade profissional desenvolvida. No impasse atual é difícil conseguir proceder com a separação ente o comportamento das pessoas para o das organizações, visto que as pessoas são na realidade o principal ativo das organizações, podendo assim aumentar ou reduzir as suas forças e fraquezas. Dessa forma o treinamento, pode agregar mais valor ao processo de desenvolvimento dessas pessoas, tornando-as mais capazes, elevando assim seu grau de motivação. (CHIAVENATO, 2004 *apud* SCARAMUZZA;BOTELHO, 2012)

A formação técnica, ou competência técnica é de extrema importância para a carreira, por vezes representa um diferencial gerador de oportunidades para o crescimento profissional, mas existe também outro fator tão importante quanto, a competência comportamental. Ambas caminham juntas para um caminho profissional próspero.

Não se pode negar que o comportamento influencia diretamente as ações no ambiente profissional, sentimentos como, medo, ansiedade, inseguranças e

outros tipos de dificuldades podem afetar a produtividade, dificultando a relação com a equipe e comprometendo os resultados até mesmo para quem tem capacidades técnicas notáveis.

Habilidades comportamentais também podem ser aprendidas, assim como as habilidades técnicas. Empresas conscientes, buscando o aprimoramento de seus colaboradores, investem em treinamentos comportamentais, despertando assim a consciência das mudanças de atitudes em seus colaboradores.

Com a evolução e desenvolvimento da área Recursos Humanos, algumas dinâmicas ganharam espaço, onde algumas das habilidades desenvolvidas em treinamentos comportamentais são:

Comunicação

Pode-se entender por comunicação compartilhar, tornar comum, ou seja, sem ela não existe, delegar, negociar, planejar, atender clientes, treinar.

Liderança

O exercício da liderança é dado a todos, independentemente do cargo. O líder é aquela pessoa que “explora” o melhor de seus colaboradores, enxerga seus pontos positivos e cria uma equipe sintonizada e geradora de resultados. Através do seu exemplo, motiva e tem o respeito de seus liderados (sua equipe).

Motivação

Motivação é um conjunto de fatores que move o indivíduo, impulsionando-o a buscar seus sonhos, realizações, atingir suas metas e objetivos. A função de um bom líder é motivar seus colaboradores, reconhecer o seu trabalho, auxiliar em seus problemas e trabalhar lado a lado com a sua equipe.

Trabalho em Equipe

Pessoas que trabalham em busca de um objetivo. Para que uma equipe funcione bem é necessário que as pessoas se auxiliem, respeitem e atinjam os resultados desejados. Esse fenômeno não se dá por acaso, deve haver um esforço consciente. Para maximizar resultados, é essencial ser capaz de participar ativamente e aceitar as demais contribuições.

Relações interpessoais

Relacionar-se bem é fundamental no ambiente de trabalho, na família e na sociedade de um modo geral. Em uma organização, o bom relacionamento interpessoal é a base de equipes altamente produtivas. Para ter bons relacionamentos, é preciso agir com respeito, cordialidade e ética, além de saber ouvir, compreender e aceitar as diferenças individuais.

Os treinamentos comportamentais tem como objetivo aprimorar a atitude dos colaboradores e estimular os aspectos emocionais, consequentemente os motivacionais também. Isso tudo proporciona o bem estar dos trabalhadores e assim sendo, um bom ambiente de trabalho.

3.3 Formação de equipes

O comportamento do colaborador traz impactos para o ambiente organizacional. A partir do seu comportamento, pontos como produtividade, motivação, processos e conflitos são afetados, e consequentemente o próprio desempenho do mesmo.

Quando os colaboradores interagem melhor uns com os outros, entendem melhor os processos e participam dele, portanto a eficiência e a eficácia organizacional aumenta. Sem esse entendimento e comprometimento fica muito mais difícil ter qualidade nos processos e produtos. “ Um grupo é uma reunião de pessoas com um ou mais objetivos comuns e que se percebem como seus integrantes.” (MACÊDO *et al*, 2007). Esses grupos devem estar integrados com a cultura da empresa. [...] “o grupo começa a mostrar-se capaz de trabalhar em equipe, daí resultando um padrão elevado de desempenho na execução da tarefa e um alto grau de satisfação psicológica de seus componentes” (MACÊDO *et al*, 2007)

Uma equipe é formada quando o grupo trabalha junto com o mesmo propósito e por isso a socialização se torna uma importante estratégia, porque deixa seus colaboradores mais envolvidos com os valores e interesses da empresa. Assim juntam suas habilidades e conhecimentos para trabalhar por um mesmo objetivo.

Nessa questão entra também a eliminação de barreiras entre os departamentos. As equipes podem trazer vantagens para a empresa, pois juntos podem apoiar uns aos outros, visando as mesmas metas, trazendo assim mais qualidade e produtividade. Quando se tem departamentos integrados e com sinergia a comunicação também fica muito melhor.

A participação dos líderes é imprescindível, nesse trabalho com as equipes e com os departamentos.

[...] Os líderes devem buscar o comprometimento de todos no processo rumo à excelência do desempenho. Este sistema promove a lealdade e o trabalho em equipe baseada nos valores e na busca do atendimento dos propósitos comum. Encoraja e apóia a iniciativa, a criatividade e o gerenciamento dos riscos. Oportunidades para inovação e compartilhamento de conhecimentos e habilidades podem ser criadas através do uso de equipes de trabalho e equipes de solução de problemas, temporárias ou permanentes, departamentais ou multidepartamentais, autogerenciadas ou não. (SOUSA, CAMPOS E RAMOS, 2001)

Difícilmente uma única pessoa fará o mesmo trabalho, com mais conhecimento, do que várias pessoas em uma equipe. A junção dos conhecimentos, experiências e habilidades de várias pessoas podem trazer soluções mais eficazes para os problemas e a agilidade dos processos. Para que isso aconteça os membros da equipe devem estar bem inter-relacionados, para que haja respeito e cooperação, e isso envolve novamente a integração e socialização de colaboradores.

[...] Para que seja atingido um relacionamento interpessoal harmonioso e prazeroso, o trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se quando os membros do grupo desenvolverem sua competência interpessoal, o que permitirá alcançar a integração coordenada de esforços na realização das tarefas, obtendo muito mais que a simples soma das competências técnicas individuais, e sim, o resultado do grupo em conjunto. Portanto deve ser compromisso da organização também alavancar esse fator para o bom andamento dos seus negócios. (CARDOZO, SILVA, 2014).

Com a integração e socialização o empregado aprende como interagir, entender os processos da empresa, compartilhar informações, e se sente como parte da empresa. Com isso os membros da empresa se tornam equipes altamente competentes e motivadas, pois trabalhar e conviver em equipes traz mais experiências, criatividade e autoconfiança.

4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado na empresa AGA – Armazéns Gerais e Logística Ltda. A AGA foi fundada em Araras em 2002. Inicialmente a atividade principal era a armazenagem e movimentação de mercadorias secas. Em 2008 a AGA investiu em novas instalações, na cidade Araraquara, devido a posição estratégica da cidade, localizada no centro do Estado de São Paulo. Atualmente a atividade principal da empresa é o transporte rodoviário de cargas.

Hoje a empresa tem aproximadamente 60 funcionários sendo que 52 são motoristas carreteiros.

A AGA Logística, é uma empresa de administração familiar e seu alto índice de crescimento nos últimos anos fez com que a organização voltasse seus olhares para uma administração com foco em pessoas.

Problemas como alta rotatividade de colaboradores, baixos índices de desempenho, centralização de tarefas, desmotivação, conflitos, entre outros, fez com que em 2017 a empresa começasse o processo de implantação de um Recursos Humanos.

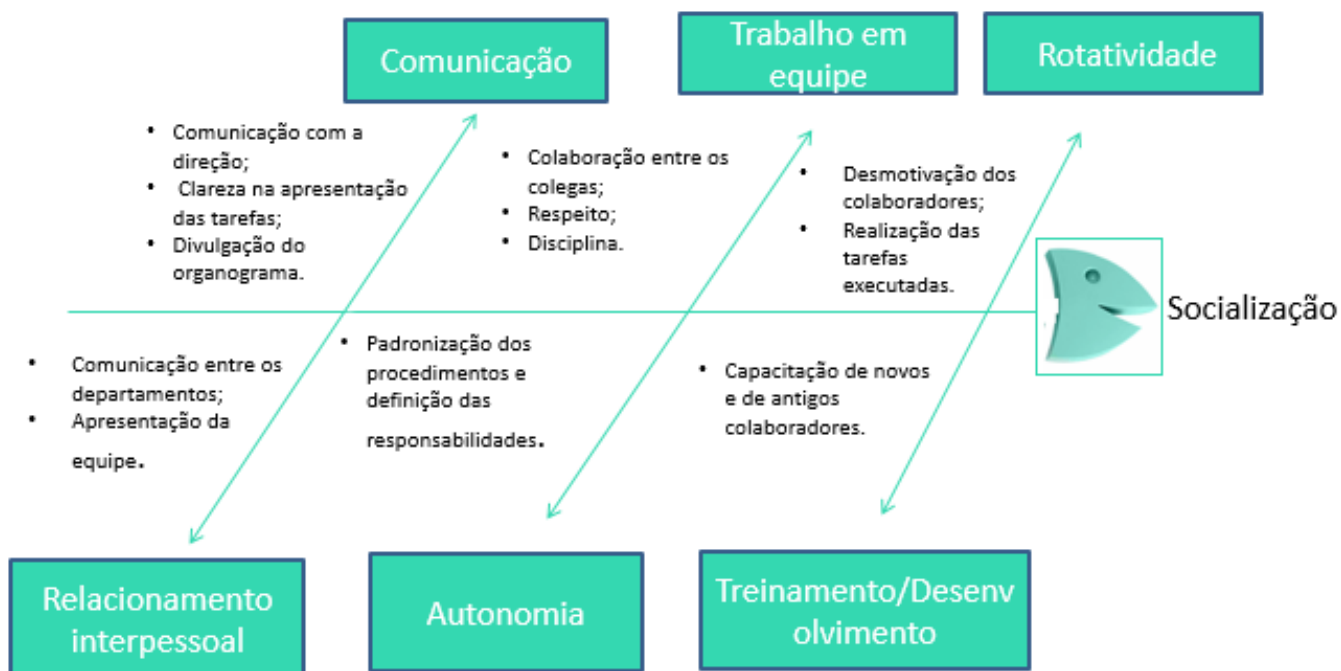
Anteriormente a empresa tinha um Departamento Pessoal, auxiliado por um escritório de contabilidade externo que tratava, basicamente, das obrigações trabalhistas e sucintamente de processos de recrutamento e seleção, controle de conflitos, desenvolvimento de pessoal, entre outras coisas.

Porém, alguns itens ainda estão precários e necessitam de uma averiguação e uma implantação eficiente.

Neste trabalho, será possível verificar os problemas causados pela falta de um programa de socialização e integração que supram as lacunas existentes na administração e um possível programa que sanaria estes problemas e traria benefícios para organização, respeitando as necessidades de ambas as partes. Será focado na integração e socialização entre os colaboradores registrados como motoristas carreteiros, maior número de colaboradores da organização e os que apresentam os principais problemas.

4.1 Itens avaliados

Figura 4: Diagrama de Ishikawa - Causa e Efeito



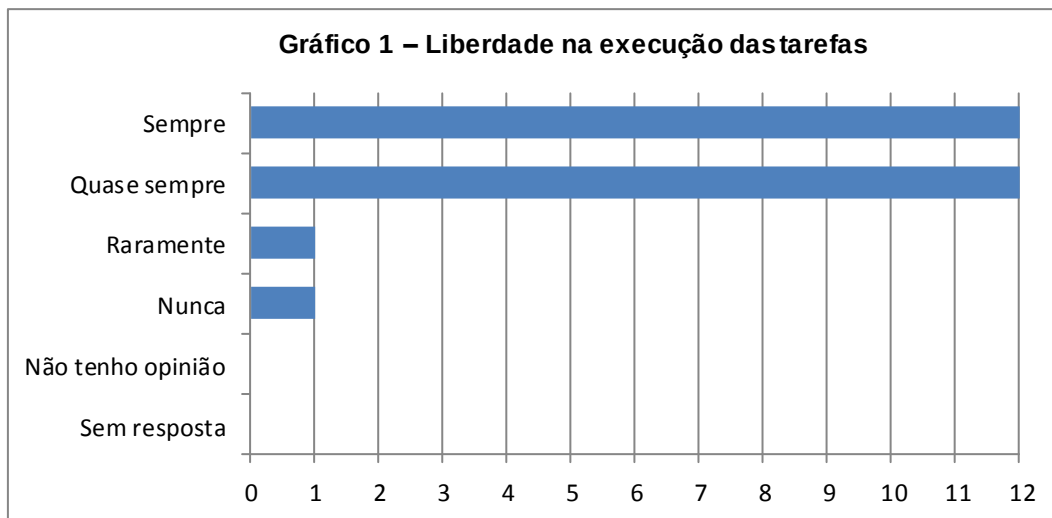
Fonte: Elaborado pelos autotes, 2017

4.2 Pesquisa

Foi aplicado um questionário com os funcionários da empresa, com perguntas relacionadas aos itens citados.

Abaixo seguem os gráficos com as respostas dos entrevistados.

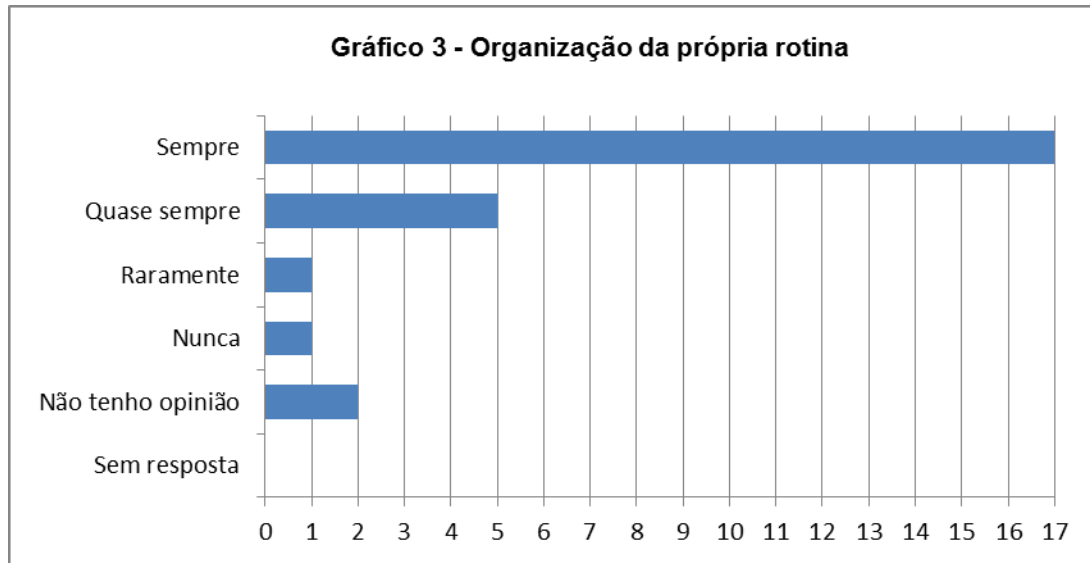
Autonomia



Fonte: Elaborado pelos autotes, 2017

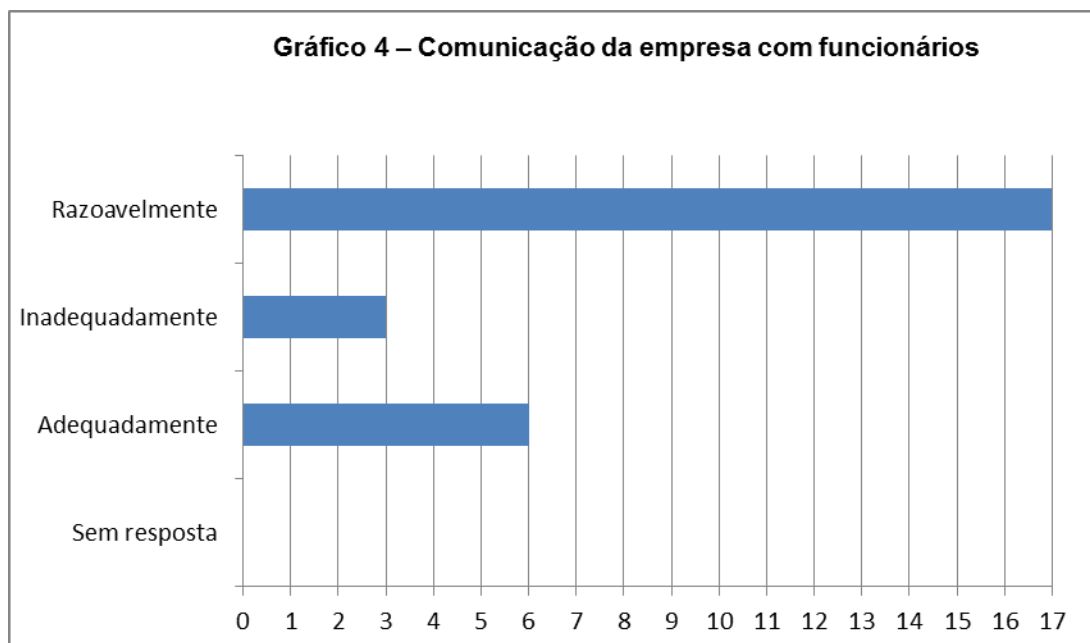


Fonte: Elaborado pelos autotes, 2017

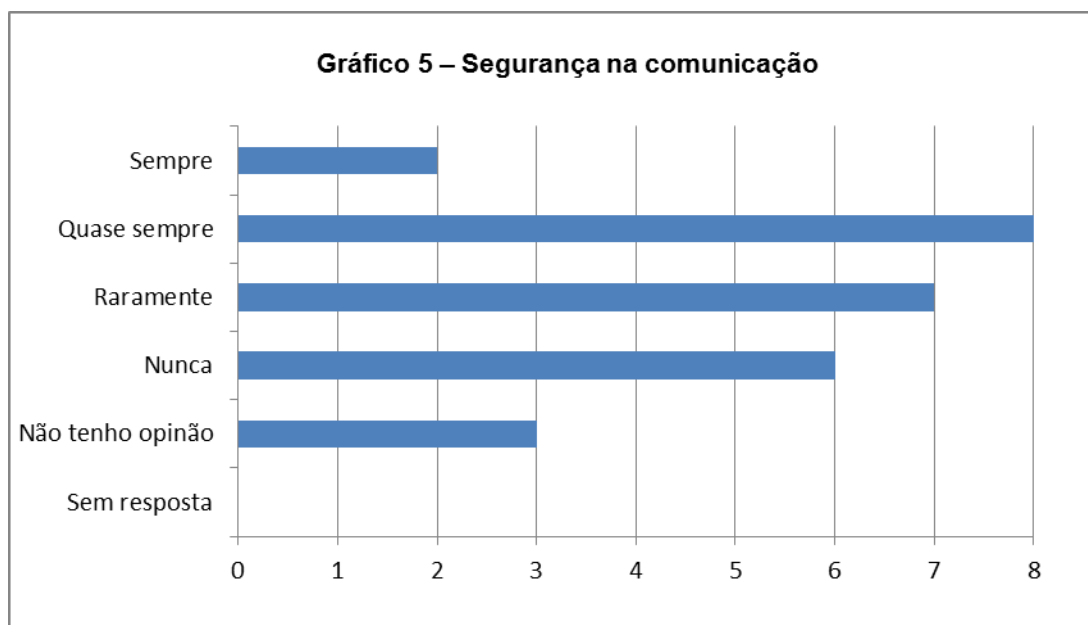


Fonte: Elaborado pelos autotes, 2017

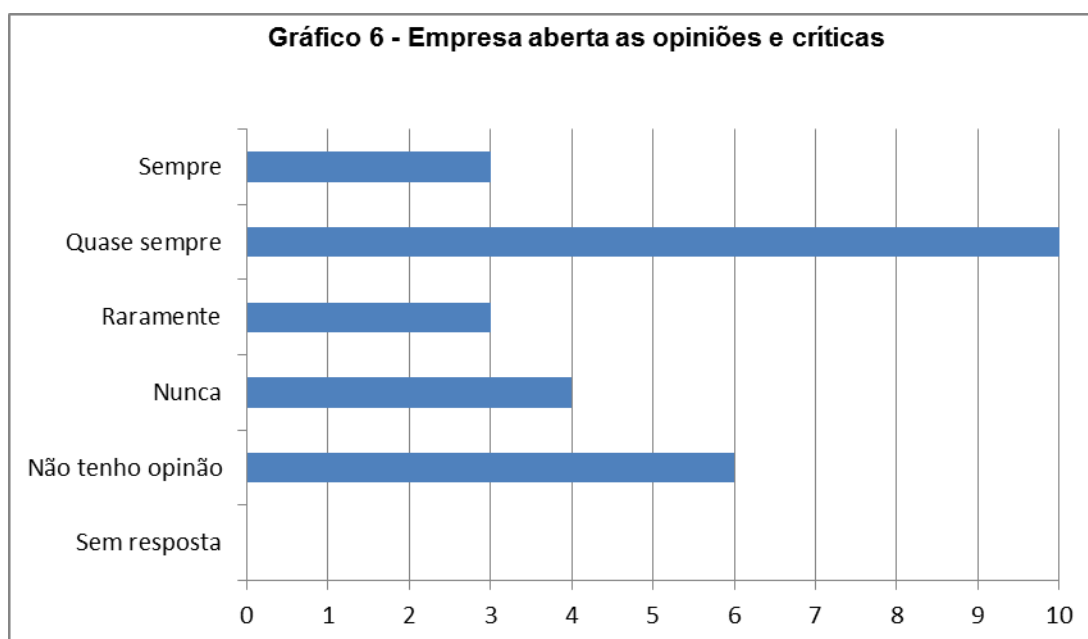
Comunicação



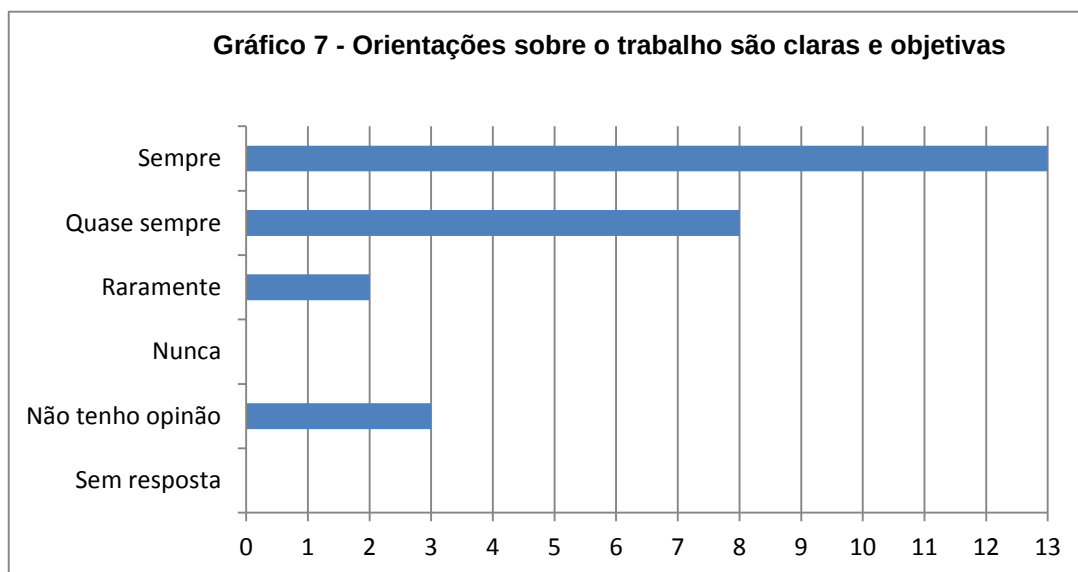
Fonte: Elaborado pelos autotes, 2017



Fonte: Elaborado pelos autotes, 2017

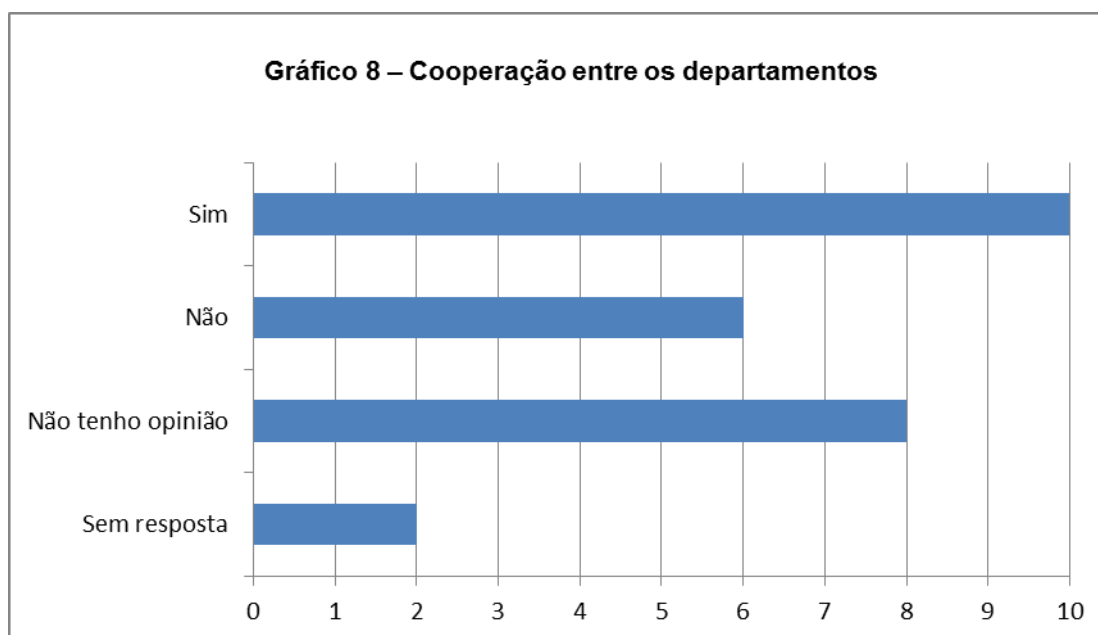


Fonte: Elaborado pelos autotes, 2017

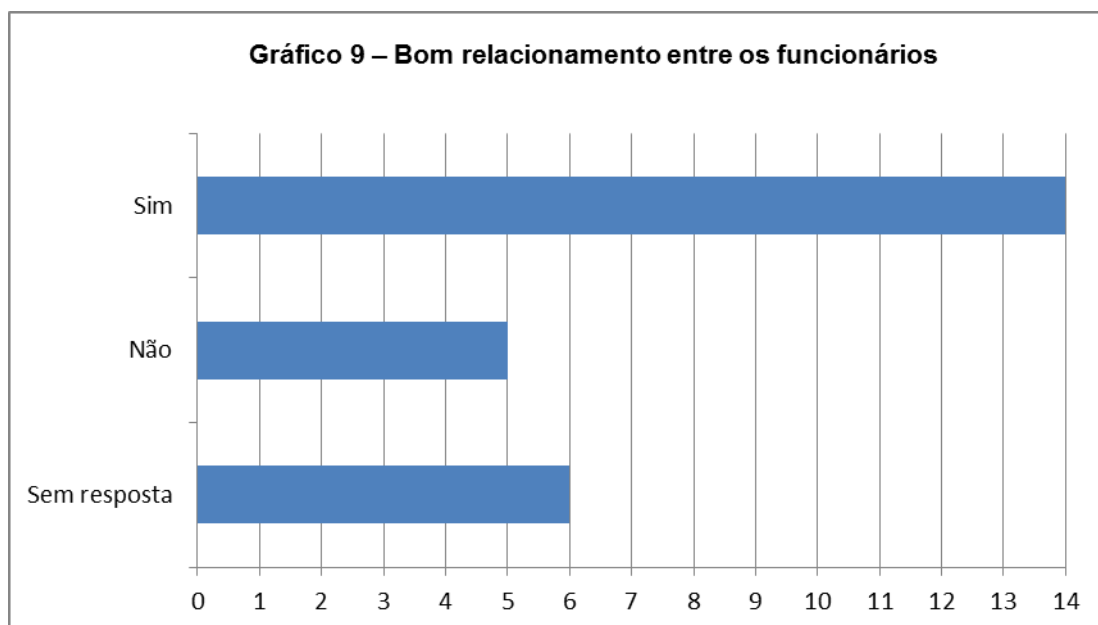


Fonte: Elaborado pelos autotes, 2017

Relacionamento Interpessoal

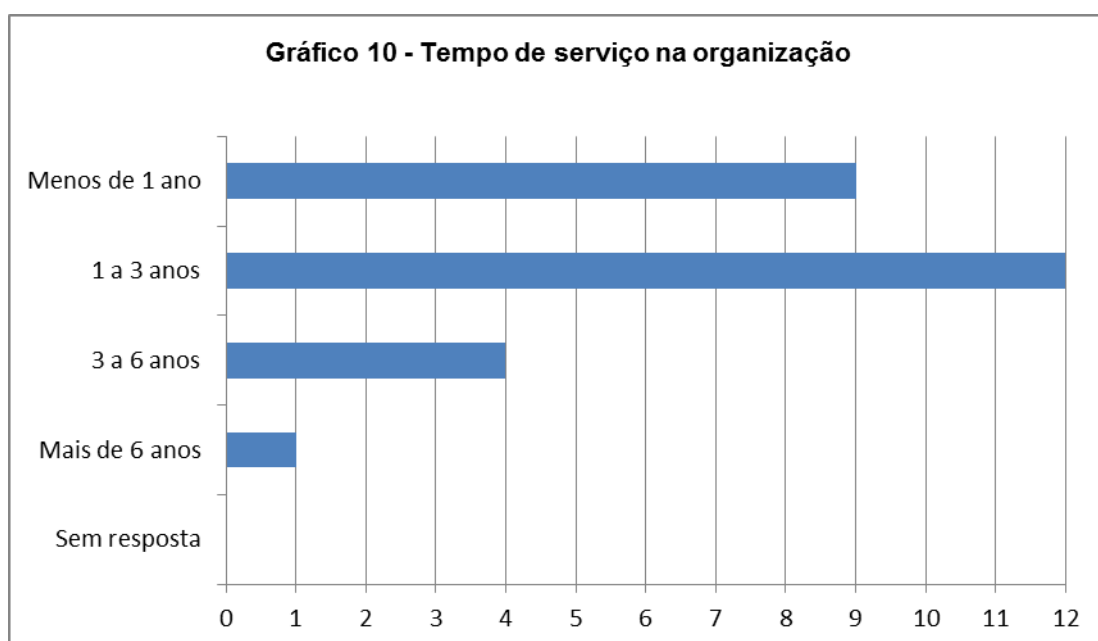


Fonte: Elaborado pelos autotes, 2017



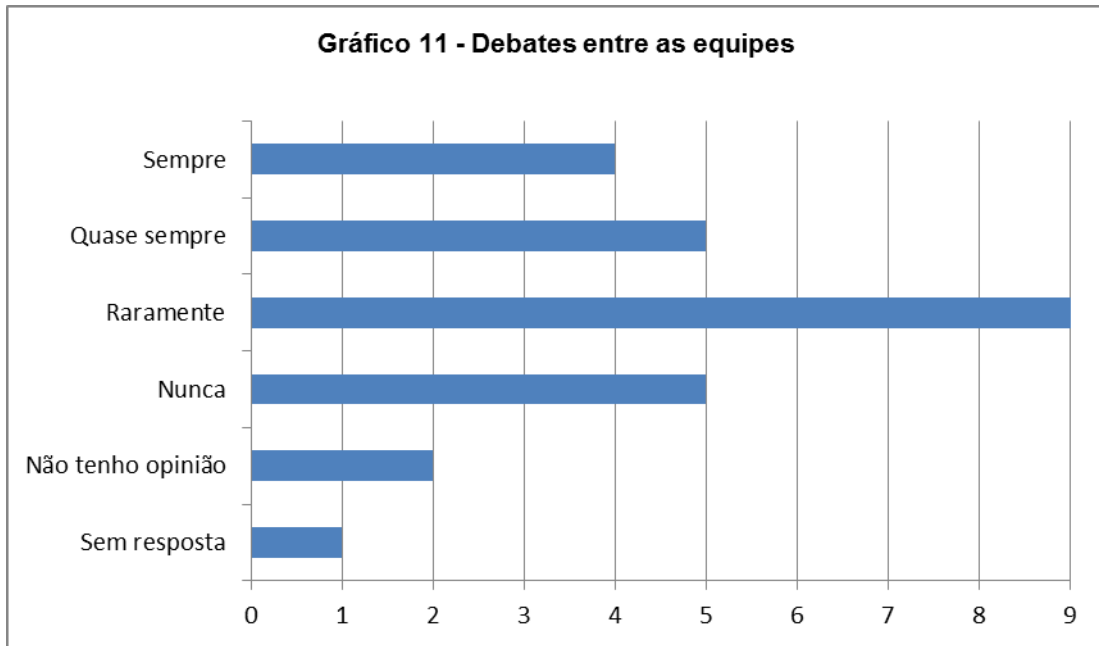
Fonte: Elaborado pelos autotes, 2017

Rotatividade



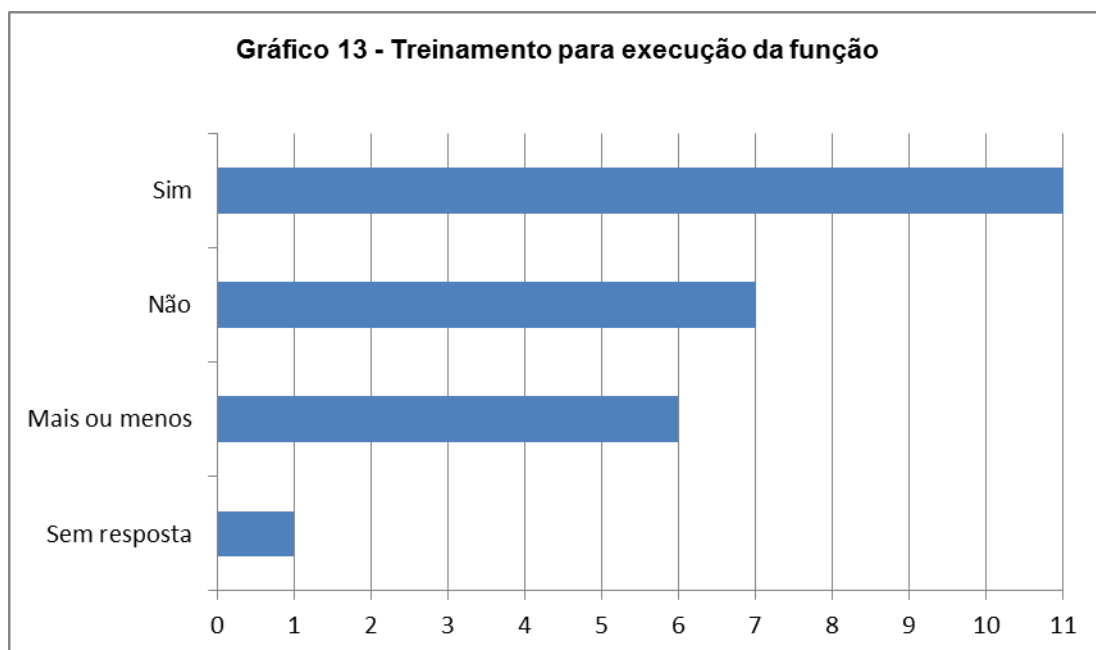
Fonte: Elaborado pelos autotes, 2017

Trabalho em equipe

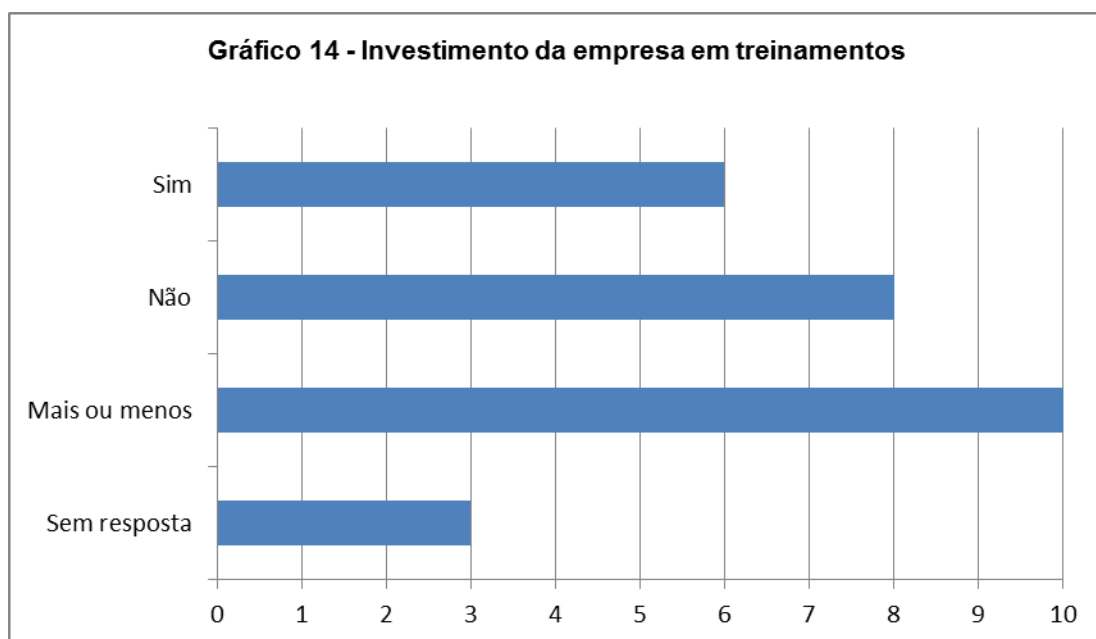


Fonte: Elaborado pelos autotes, 2017

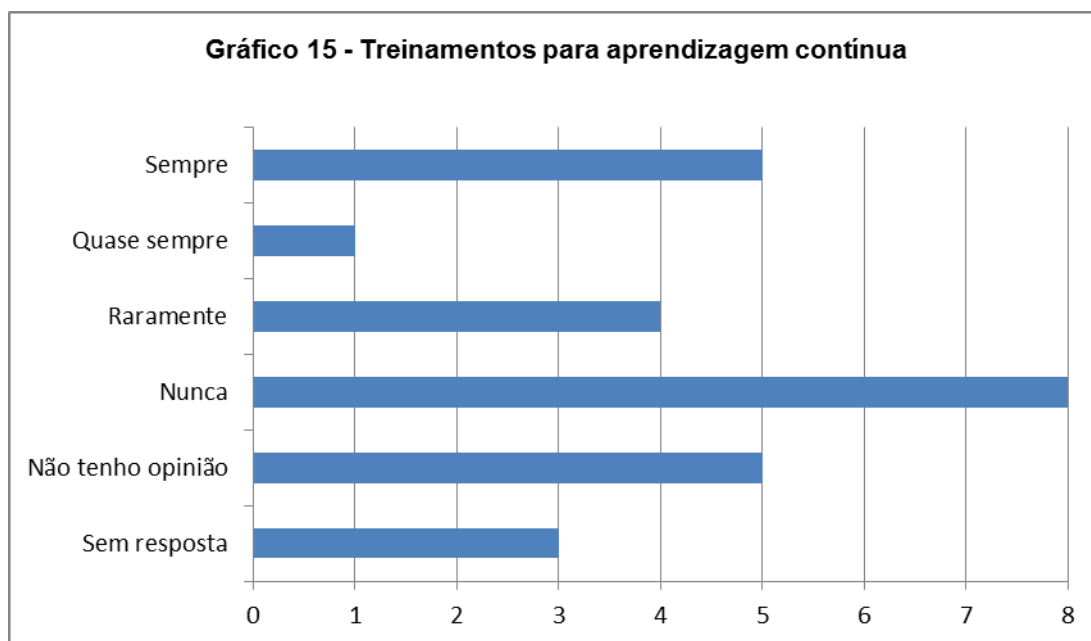
Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelos autotes, 2017



Fonte: Elaborado pelos autotes, 2017



Fonte: Elaborado pelos autotes, 2017

CONCLUSÃO

Durante o processo de elaboração desse trabalho estudamos a importância das organizações terem processos de socialização e de integração eficientes. A falta desses dois processos pode ocasionar diversos problemas, tais como; falta de padronização das tarefas, problemas de comunicação, relacionamento entre a equipe, desmotivação e tarefas desenvolvidas incorretamente. Assim, é função do Recursos Humanos da organização elaborar processos de socialização e integração que atendam às necessidades da organização e dos colaboradores, garantindo assim que todos trabalhem como um time, atingindo os resultados de forma mais rápida, otimizando os custos desnecessários e melhorando os resultados.

Em tempos de grande competitividade, falhas devem ser evitadas, ou sanadas para que os resultados/metastabelecidos pela gestão da organização não sejam comprometidos, e a socialização é uma ferramenta administrativa de grande importância quando implantada de uma maneira eficaz.

Nosso estudo de caso foi realizado na empresa AGA – Armazéns Gerais e Logística Ltda., transportadora localizada em Araraquara, focamos o estudo nos colaboradores registrados como “Motoristas Carreiros”, a metodologia aplicada foi um questionário de questões fechadas. Foram salientados problemas nos itens: autonomia, comunicação, relacionamento interpessoal, rotatividade, trabalho em equipe e treinamento. Hoje a empresa não trabalha com nenhum procedimento de integração e socialização de novos colaboradores e de funcionários que já atuam na organização.

Percebemos que a implantação de programas de socialização e integração eficientes na organização traria uma gama de benefícios para organização e para os colaboradores que nela atuam. Para este caso específico, onde muitas vezes o tempo para integrar um novo colaborador ou para interagir com um colaborador mais antigo são muitas vezes extremamente curto, o programa ideal deveria atender as necessidades, porém de uma forma objetiva, clara e rápida.

Iniciando no processo seletivo, a empresa deveria ser apresentada ao candidato de forma completa: cultura organizacional, atividades desenvolvidas, estilo

de administração. Estas informações, mesmo antes do candidato ser aprovado são importantes porque permite ele analisar como a empresa funciona de seu ponto de vista e se realmente interesse se juntar ao time.

Após a contratação o funcionário deve receber detalhadamente o conteúdo do cargo e as tarefas que serão desenvolvidas, qual sua equipe de trabalho e qual o supervisor imediato. Para os motoristas da transportadora, a sugestão seriam folders, entregues no primeiro dia de trabalho, com as informações necessárias para as realizações das tarefas diárias, assim como: dados cadastrais da organização (muitas vezes solicitados no ato de um carregamento ou descarregamento), remuneração e benefícios e data dos créditos como eles ficam muito tempo longe da sede da organização essa informação sanariam dúvidas constantes), procedimento padrão de carga e descarga para os principais clientes (quais documentos necessários para as operações, o que deve ser trazido para faturamento, EPI's exigido por cada cliente), instrução de comando de rastreadores e os principais telefones necessários (sede da organização, manutenção, faturamento, programação). Seria como uma cartilha, que acompanharia o motorista em suas viagens solucionando os principais problemas dentro da transportadora.

Um programa de integração, com treinamento aos novos motoristas para familiarizá-los as rotas percorridas, aos equipamentos utilizados, as linguagens da organização também seriam indispensáveis. Para garantir que este colaborador esteja realmente inserido no time.

Assim, concluímos que um programa de integração e socialização eficientes fariam com que as tarefas fossem desenvolvidas de formas mais padronizadas, houvesse maior comunicação entre os colaboradores de todos os departamentos, diminuiriam os conflitos, aumentaria a motivação, diminuiria a rotatividade. Resolvendo assim, grande parte dos problemas acentuados no estudo de caso desenvolvido nesse trabalho.

REFERÊNCIAS

CARDOZO, Carolina Garcia; SILVA, Leticia Oliveira Silva. **A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho**. Interbio. v. 8, n. 2, Jul-Dez, 2014. Disponível em: <http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf>. Acesso em: 08 set.2017.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; OLIVEIRA, Lucia Barbosa; MIRANDA, Liliana Carneiro. **Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa**. Revista de Administração, v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716305106>>. Acesso em: 24 ago.2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4ª Edição. São Paulo: Manole, 2010.

DEMETRIO, Vanessa Lima. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, liderança. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-do-relacionamento-interpessoal-no-ambiente-de-trabalho-lideranca/118344>>. Acesso em: 15 ago.2017.

FARIA, Juliana Maria et al. **A flexibilidade das relações trabalhistas no quesito de rotatividade e qualidade de vida do trabalhador em um supermercado de manhuçu/mg**. Anais do Seminário Científico da FACIG, n. 1, 2017. Disponível em: <<http://www.pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiarociografico/article/view/318>>. Acesso em: 24 ago.2017.

FERNANDES, Leo Divo Teixeira Belchior. **Socialização, integração e acolhimento dos funcionários dos supermercados Jafers. Elaboração de um manual de acolhimento**. 2016. Tese de Doutorado. Disponível em: <<http://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/8246>>. Acesso em: 24 ago.2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009

MACÊDO, Ivanildo Izaías de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

RUGGIERO, Alberto. **Qualidade da comunicação interna**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3388/qualidade-da-comunicacao-interna.html>>. Acesso em: 10 abr.2017

SCARAMUZZA, Bruno César; BOTELHO, Joacy. **Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos**. Convibra Administração. 2012. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5048.pdf> Acesso em: 15 set.2017

SILVA, Adriana Oliveira da et al. **Estratégias de Socialização: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf>. Acesso em: 08 ago.2017

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Mari Ivete Trevisan. **O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização**. Caderno da Escola de Negócios, v.1, n.11, 2013. Disponível em: <<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/105/97>>. Acesso em: 15 set.2017.

SOUSA, Maria Quitéria L. de; CAMPOS, Ana Célia C. F.; RAMOS, Rubens E. B. **Trabalho em equipe: A base da qualidade nas organizações**. Cobenge. 2001. Disponível em: <<http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EQC003.pdf>> Acesso em: 03 set.2017.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Revista de administração contemporânea. Curitiba, vol. 7, n. 4, Oct./Dec 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003>. Acesso em: 13 ago.2017

YNOUE, Fabiana et al. **Análise dos processos de recrutamento, seleção e socialização da empresa poupacred presidente prudente**. ETIC - Encontro de iniciação científica- ISSN 21-76-8498, v. 12, n. 12, 2016. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/revista/index.php/ETIC/article/viewArticle/5388>>. Acesso em: 24 ago.2017.

Apêndice B – Questionário

- 1) Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?
- 2) A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes a suas funções?
- 3) Você que organiza sua rotina de trabalho?
- 4) Como a direção da empresa se comunica com seus funcionários?
- 5) Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?
- 6) A Empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?
- 7) As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?
- 8) Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?
- 9) Como considera que os funcionários da empresa possuem um bom relacionamento?
- 10) Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- 11) Os assuntos importantes são debatidos em equipe?
- 12) A empresa estimula o trabalho em equipe?
- 13) Você recebeu o devido treinamento para a execução do seu cargo?
- 14) A empresa investe em treinamento?

15) A empresa investe em treinamento para aprendizagem contínua?