

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA**

**CAMPUS JOINVILLE
CURSO GESTÃO HOSPITALAR**

PAULA SILVANA MÜLLICH

**GESTÃO DE PESSOAS - ACOLHIMENTO E
AMBIENTAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOINVILLE, 2012

PAULA SILVANA MÜLLICH

**GESTÃO DE PESSOAS - ACOLHIMENTO E
AMBIENTAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES**

JOINVILLE, 2012

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA**

**CAMPUS JOINVILLE
CURSO GESTÃO HOSPITALAR**

PAULA SILVANA MÜLLICH

**GESTÃO DE PESSOAS - ACOLHIMENTO E
AMBIENTAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES**

**Submetido ao Instituto Federal
de Educação, Ciência e
Tecnologia de Santa Catarina
como parte dos requisitos de
obtenção do título de Tecnólogo
em Gestão Hospitalar.**

**Orientador: Vanessa Luiza T.
Jardim.**

JOINVILLE, 2012.

Müllich, Paula Silvana. Gestão de Pessoas – Acolhimento e ambientação de novos colaboradores / Müllich, Paula Silvana – Joinville: Instituto Federal de Santa Catarina, 2012. 44f.

Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Federal de Santa Catarina, 2012. Graduação. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar. Modalidade: Presencial.

Orientadora: Vanessa Luiza Tuono Jardim.

1. Recursos Humanos 2. Treinamento 3. Integração I. Título.

GESTÃO DE PESSOAS - ACOLHIMENTO E AMBIENTAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

PAULA SILVANA MÜLLICH

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Hospitalar e aprovado na sua forma final pela banca examinadora do Curso Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Educação, ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

Joinville, 25 de junho de 2012

Banca Examinadora:

Profª. Vanessa Luiza Tuono Jardim
Orientadora

Andrea Heidmam
Avaliador

Josiane S. Siewert
Avaliador

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu querido avô Alcides Müllich, pessoa a qual tenho muito amor.

Mesmo morando em outra cidade sempre torceu pelo meu sucesso e se preocupou comigo.

Agradecimentos

Com minhas sinceras palavras, com o coração cheio de alegria e com o sentimento de ter feito o melhor, agradeço as pessoas que me ajudaram a chegar até aqui, pois sozinha jamais conseguiria.

Agradeço primeiramente ao bondoso Deus que nunca me desamparou, renovando minhas forças no mais leve sinal de fraqueza e cansaço.

Agradeço a minha orientadora Professora Vanessa Luiza Tuono Jardim por sua dedicação e confiança no bom desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos meus pais e ao meu irmão pelos laços de união e cooperação.

Agradeço ao Carlos Felipe por sua compreensão, carinho, preocupação e apoio nos momentos em que meu foco principal era os estudos.

Agradeço também aos meus queridos colegas de sala, pela amizade e afinidade que construímos no decorrer destes três anos de empenho, perseverança e coleguismo.

Epigrafe

“Quando uma criatura humana desperta para um grande sonho e sobre ele lança toda a força de sua alma, todo o universo conspira a seu favor.”

Johann Goethe

Resumo

O bom desempenho das organizações está ligado à maneira eficiente com a qual o setor de Recursos Humanos gerencia as etapas que a compõe como, por exemplo, o recrutamento, entrevista, seleção, integração, treinamento e manutenção do capital humano, ou seja, como administra seu quadro de colaboradores, que são os responsáveis por movimentar e trazer resultados de excelência nos processos da empresa. O presente trabalho teve por objetivo compreender as atividades de Gestão de Pessoas relacionadas ao acolhimento e ambientação de novos colaboradores. A metodologia aplicada consistiu em uma análise dos referenciais bibliográficos sobre o tema e uma análise qualitativa através de entrevista não estruturada, com representante responsável pelo setor de Recursos Humanos e atores envolvidos no processo de uma instituição de caráter público a fim de obter subsídio para elaboração do processo de acolhimento que poderá agregar pontos positivos para os serviços privados. Os resultados demonstram a relevância da utilização de ferramentas como o Plano de Ação para auxiliar no processo de integração, que trará benefícios para o novo colaborador e para a organização.

Palavras-Chave: Recursos Humanos. Treinamento. Integração.

Abstract

The performance of organizations is linked to the efficient manner in which the Human Resources department manages the steps that comprise, for example, recruitment, interview, selection, integration, training and maintenance of human capital, ie how it manages its staff, who are responsible for moving and bring excellent results in business processes. This study aimed to understand the activities of Personnel Management related to the reception and setting of new employees. The methodology consisted of an analysis of bibliographic references on the subject and a qualitative analysis using an unstructured interview with a representative responsible for the Human Resources department and actors involved in an institution of public character in order to get grant for development of reception process that can add positive points for private services. The results demonstrate the importance of using tools such as the Action Plan to assist in the integration process, which will bring benefits to the new employee and the organization.

Keywords: Human Resources. Training. Integration.

Resumen

El buen desempeño de las organizaciones está relacionado con la manera eficiente con la cual el sector de Recursos Humanos administra las etapas que lo componen, como por ejemplo: El reclutamiento, la entrevista, la selección, integración, capacitación y mantenimiento del capital humano, o sea, como administra su equipo de colaboradores, que son los responsables por movimentar y traer resultados de exelencia en los procesos de la empresa. El presente trabajo tuvo como objetivo comprender las actividades de la Gestión de Personas vinculadas al recibimiento y ambientación de los nuevos colaboradores. El método aplicado consistió en El analisis de los referenciales bibliográficos sobre el tema y un análisis cuantitativo por médio de entrevista no estructurada, con representante responsable por el sector de Recursos Humanos y actores envueltos en el proceso de una institución de caracter público con el fin de obtener subsidios para la elaboración del proceso de recibimiento que podrá agregar puntos positivos para los servicios privados. Los resultados demuestran la importancia de utilizar herramientas como el Plan de Acción para ayudar en el proceso de integración, lo que traerá beneficios para el nuevo empleado y la organización.

Palabras claves: Recursos Humanos, capacitación, Integración.

Sumario

INTRODUÇÃO	21
1.1. OBJETIVO GERAL	24
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
1.3. PROBLEMA	24
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	25
2.1. PROCESSOS DE APERFEIÇOAMENTO NA GESTÃO DE PESSOAS	25
2.1.1. MOTIVAÇÃO	31
2.1.2. INTEGRAÇÃO	34
3. METODOLOGIA	38
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	39
4.1. REALIZAÇÃO DA PRIMEIRA ETAPA	39
4.2. REALIZAÇÃO DA SEGUNDA ETAPA	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
ANEXO.....	54

INTRODUÇÃO

A administração de pessoas tem sido considerada como parte vital das empresas nos dias atuais. Podemos destacar como uma das razões desta evolução histórica do setor, a crescente globalização que exige das organizações que pretendem se manter ativas e em destaque neste meio a busca incansável da excelência e das atualizações de mercado.

A excelência na prestação de serviços ou produtos hoje é o reflexo da eficiência na Gestão de Pessoas que sempre precisa estar em sintonia com os objetivos primordiais da empresa.

O setor de recursos humanos foi e continua sendo moldado através das três fases que ocorreram em nossa história. A espantosa Revolução Industrial que compreende o século XVIII, onde a manufatura tornou-se maquinofatura os artesãos tornaram-se os funcionários, não vistos como relevantes para as empresas.

Segundo Ribeiro e Cardassi (2006) as empresas que apresentam características da era industrial o foco está no produto, a tecnologia é utilizada no desenvolvimento e fabricação em massa de produtos de alta performance em instalações fabris cujo processo produtivo permite a fabricação de um *mix* de produtos com pouca ou nenhuma variedade, encarecendo e até mesmo inviabilizando a customização dos bens. Nas fábricas prevalece a divisão do trabalho que é planejado por gerentes e executado por operadores. O trabalhador típico deste período era o profissional semi-qualificado que segue as regras e normas operacionais impostas pelos superiores.

Surge a era Pós Industrial considerando o período da segunda guerra mundial onde os ideais revolucionários da industrialização já estavam fundamentadas e em constante

evolução, os funcionários eram percebidos como uma peça necessária para o funcionamento das maquinas, a quantidade

era mais importante que a qualidade e o bem estar e motivação dos funcionários não eram as principais preocupações.

Conforme Viscaino e Estork (2004) foi a partir de 1945, que surgiram os primeiros estudos sobre a liderança, a democracia no trabalho e a motivação humana. Neste novo contexto, a função de chefe de pessoal se envolveu com as teorias de McGregor, Barnard e outros – o poder das relações informais começou a ser valorizada a função de “cuidar do pessoal”, ou seja, o chefe de pessoal deveria se preocupar ainda mais com o empregado e com a organização, pois nesta época surgiram as questões legais e sindicais.

Percebe-se que esta visão foi mudando de foco com o passar dos anos, as diversas revoluções de ideias e estudos fizeram surgir uma nova fase, a era Tecnológica que acompanhamos atualmente, e ainda traz consigo as consequências causadas pela Revolução Industrial, a grande e persistente desigualdade social.

De acordo com Olaverri, Kintana e Alonso (2004), o ambiente que circunda as empresas se tornou cada vez mais dinâmico e incerto, impondo um maior grau de dificuldade para as empresas que tentam constituir uma vantagem competitiva sustentável. Um fator que explica essa evolução é a mudança tecnológica ocorrida nas últimas décadas.

Caracterizando-se como um período na qual as tecnologias exigem estudo e capacitação da sociedade, aperfeiçoamento das empresas, o setor de Recursos Humanos apresenta-se tecnicamente qualificado, existe a preocupação com o bem estar do funcionário e adota-se o princípio de que um trabalhador motivado e feliz produz mais e com qualidade.

Percebe-se a relevância deste setor, que não deixa de ser o responsável no desenvolvimento das empresas e está

direta ou indiretamente ligado na realização profissional e pessoal dos indivíduos, pois vem surgindo um incentivo maior por parte do setor de Recursos Humanos na educação continuada de seus profissionais incluindo cursos de treinamento interno, ensino regular, técnico e superior.

Embora mudanças positivas tenham ocorrido não podemos esquecer que este setor continua a se desenvolver e há muitas coisas que precisam ser adaptadas ou melhoradas conforme a característica de cada empresa.

Segundo Ribeiro (2006), a abordagem atual procura utilizar os recursos humanos e as redes de relações estabelecidas no ambiente de trabalho para promover a aprendizagem organizacional, sustentar a cultura da empresa e impulsionar o trabalho entre equipes.

Observou-se a diversidade de entendimento do setor de Recursos Humanos para com os trabalhadores ao longo do tempo, e como vem se desenvolvendo o novo modelo de gestão de pessoas, priorizando o capital humano também denominado de talento.

Gerenciar talentos e integrá-los como parte do sucesso das organizações é resultado de um desenvolvido processo de acolhimento, ambientação e adaptação destes novos profissionais à rotina da empresa.

Torna-se importante esse processo de ambientação, sendo um momento de identificação, pois o colaborador estará adaptando-se a um novo ambiente de trabalho onde encontrará ou não motivação, desenvolverá ou não novas habilidades profissionais e a empresa por sua vez estará ou não adaptando-se a ele e investindo ou não neste novo talento.

Justifica-se o presente trabalho através de estudos das modalidades de gestão de pessoas, a fim de sugerir a elaboração de um programa de acolhimento e ambientação de novos colaboradores para o setor de Recursos Humanos de uma empresa da cidade de Joinville, pois observou-se a necessidade

de aperfeiçoar este quesito, auxiliando assim no desenvolvimento destes profissionais..

1.1. Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de acolhimento e ambientação de novos colaboradores a partir de estudos das atuais modalidades de gestão.

1.2. Objetivos Específicos

- Identificar através de levantamento bibliográfico qual a modalidade que se aplica ao setor de Recursos Humanos dos serviços analisados
- Conhecer o processo de integração de novos colaboradores praticado por um serviço público.
- Elaborar e sugerir de aplicação de um programa de acolhimento e ambientação de novos colaboradores.

1.3. Problema

Com o crescente numero de pessoas em busca de uma oportunidade de emprego, muitos deles com recém formação, cabe ao setor de recursos humanos selecionar adequadamente buscando o perfil desejado e integrá-los a organização aproveitando da melhor forma possível seus talentos e conhecimentos. Este estudo busca identificar a modalidade de integração, conhecendo seus pontos de fragilidade para a elaboração de uma proposta de acolhimento e integração de novos colaboradores.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico será apresentado a visão de vários autores referente às mudanças nas técnicas de gestão organizacional relacionadas especificamente ao setor de recursos humanos, peça muito relevante para o funcionamento harmônico de uma empresa.

Esse setor é responsável pela filtragem de profissionais, pela integração dos novos colaboradores, por programas voltados aos trabalhadores, controle de horas trabalhadas e de folhas de pagamento, promoções, férias e tantas outras atividades.

Apresenta-se neste trabalho uma revisão literária sobre a evolução deste setor e a influencia da motivação na qualidade do trabalho a relevância de se trabalhar a integração de novos colaboradores nas organizações.

2.1. Processos de aperfeiçoamento na Gestão de Pessoas

Desde o início da Revolução Industrial a premissa foi quantidade e produtividade com o passar dos anos surgiu a preocupação com diminuição dos custos E otimização do tempo na produção em consonância. A necessidade das indústrias se adaptarem a crescente transformação de mercado trazendo um novo foco a ser trabalhado, a qualidade nos produtos e serviços e enfim a percepção do capital humano.

De acordo com Ribeiro e Cardassi (2006) a introdução de novos paradigmas industriais levou a alterações nas organizações, a produção em sua forma organizada foi modernizando-se, devido à demanda por diferentes modos de estruturar a produção e o trabalho, novos modelos de gerenciar as áreas produtiva e de recursos humanos têm surgido.

Segundo Mota e Yonemoto (2001) as primeiras teorias gerais da Administração, originaram-se dos resultados de estudiosos que começaram a apresentar evolução no período de 1900 até meados da década de 30, período da Era Clássica da Administração. Nessa época a consideração com fator humano era mínima, pois os funcionários de uma organização eram vistos apenas como parte no processo produtivo.

Mota e Yonemoto (2001) ainda afirmam que somente a partir deste período os estudiosos Mary Follett, Chester Barnard e Mayo, deram início as pesquisas relativas às pessoas nas organizações e as interações humanas, pois até essa data, havia apenas preocupação e interesse em pesquisas e estudos que focavam na racionalização do tempo e métodos que contribuíram decisivamente para a diminuição dos custos e de desperdícios.

Sempre existiu um departamento responsável em administrar os colaboradores da empresa, inicialmente compreendido como uma ferramenta de controle não havendo o cuidado em se trabalhar a motivação e integração deste público na organização, como vem acontecendo na atualidade.

De acordo com Viscaino e Estork (2004) o Departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os “Chefes de pessoal”, assim denominados os responsáveis pelo Departamento de Pessoal naquela época, tinham como características a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários, marcando um período de autoritarismo e repreensão.

Segundo Quelhas e Arides (2006) a necessidade de democratizar e humanizar a administração surgiu com um estudo de Elton Mayo no período de 1927 a 1932 na fábrica Wersten Electric de Hawthorne onde iniciou-se o processo de libertação dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica. Este estudo reconheceu a relevância do colaborador compreender os objetivos da empresa pela qual trabalha e que suas atividades e

sua presença são importantes para ela e que deve ser valorizado o trabalho em equipe e o bem estar de todos que compõe a empresa.

Conforme Viscaino e Estork (2004) na década de 1950 iniciou-se a transformação do departamento. Foi nesse período que a função de Gerente de Pessoal passou a ser denominada como Gerente de recursos humanos. Anos mais tarde, na década de 1960, foi criada a denominação de Gerente de relações industriais, para que as organizações pudessem distinguir quem cuidaria dos aspectos administrativos daquele que cuidaria das questões “humanas”.

Percebe-se algumas das mudanças que ocorreram nestes períodos, segundo Mota e Yonemoto (2001) o setor de Recursos Humanos foi marcado por 5 importantes fases:

- A fase contábil que compreende o período anterior a 1930, focado na preocupação maior com os custos de produção e mão de obra;
- A fase legal compreende duas décadas (1930 – 1950) de um maior acompanhamento aos trabalhadores, criação e consolidação das leis trabalhistas;
- A fase tecnicista de 1950 a 1965 amparada à recentes leis do trabalho, caracterizou-se pela preocupação com treinamentos, capacitação, cargos, salários e benefícios;
- A fase administrativa compreende o período de 1965 a 1985 caracterizada pelas novas funções de tratar com assuntos relacionados ao sindicalismo, a área Recursos Humanos tornou-se focada para os indivíduos, suas relações coletivas, os sindicatos e a sociedade;
- A fase estratégica a partir de 1985 até a atualidade, período onde surgiram os primeiros programas de planejamento estratégico das organizações, dando início também as preocupações de longo prazo entre o individuo e a empresa.

Juntamente a essas fases, pode-se incluir o trabalho desenvolvido nos últimos anos com a gestão do conhecimento considerada parte integrante e de grande relevância para o setor

de gestão de pessoas conforme afirmação de Santos *et al* (2001) essa relação gera características específicas sem as quais, as empresas não conseguiriam um ambiente e condições propícias para o desenvolvimento continuado, para a criatividade, para a inovação e aprendizado organizacional.

Observa-se que paulatinamente o setor de Recursos humanos tornou-se uma peça fundamental nas organizações e que veio sendo explorada, de acordo com Viscaino e Estork (2004) pelas próprias organizações sendo elas as responsáveis pelas primeiras mudanças na gestão de pessoas, investindo em estudos e pesquisas como o campo da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho, para que os “chefes de pessoal” tivessem outra percepção dos trabalhadores, não os vendo como simples objeto da empresa, e sim como parte integrante da organização.

Segundo Saul (2004) o aumento progressivo das empresas, o processo de burocratização, de especialização e de dispersão do controle que experimentavam deixavam os empresários desorientados e inseguros, tardando em perceber o fato de que o conhecimento das relações sociais era tão importante quanto a habilidade técnica e que o conhecimento do homem e as relações humanas eram decisivas também no plano econômico.

O mercado exige mais que produção, exige qualidade, planejamento nos negócios e capacitação do capital humano, uma empresa talvez não sobrevivesse na atualidade sem esses quesitos.

Segundo Santos *et al* (2001) nas últimas três décadas, as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, de forma crescente passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão, no caso das empresas privadas, a motivação era a sua sobrevivência e competitividade no mercado; no caso das empresas públicas, tal motivação era a sua capacidade de cumprir sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade.

Tornou-se difícil separar qualidade e gestão de pessoas e estes do planejamento estratégico da empresa, pois os colaboradores tornam o produto ou serviço da organização em algo de qualidade e agradável aos clientes.

De acordo com Santos Carpineti e Gonçalves (1997) a inserção da gestão de recursos humanos na gestão da estratégia empresarial pode colaborar para o sucesso de programas de qualidade total, enfatizando-se as vantagens competitivas que podem ser criadas por essa parceria, tais como aprendizagem organizacional, gestão da cultura organizacional e organização baseada em equipes.

Conforme Saul (2004) Os sociólogos, antropólogos, psicólogos e outros especialistas, como pesquisadores integrados na busca da solução dos problemas das relações humanas, passaram a assumir uma função decisiva na reorganização das relações de poder no interior das empresas.

Percebe-se que após as consolidação das leis trabalhistas, criação de sindicatos e ações grevistas que contribuíram para na construção destas 5 fases da administração de Recursos Humanos. As organizações se preocupam mais com as relações humanas, pois elas resultam no clima organizacional que pode interferir nos valores e missão da empresa.

Saul (2004) ainda afirma que o investimento humano, como habilidade que passa a ser parte do indivíduo, não pode ser vendido, mas na forma de “serviço” ou “atividade”, porém, o investimento humano, como esforço e trabalho pode ser alugado em troca de pagamento por tempo determinado.

A exploração e más condições de trabalho tornaram-se foco de muitas discussões e estudos em consonância, criaram - se leis referente a humanização, direitos, e saúde da população e trabalhadores.

De acordo com Ribeiro e Cardassi (2006) os novos sistemas de gestão da produção e as novas formas de organizar

os trabalhos adotados resultaram numa nova abordagem para a gestão de recursos humanos o planejamento estratégico. As organizações entenderam que suas estruturas físicas e tecnológicas são importantes, porém, a missão a qual ela se propôs se realiza principalmente pela atuação das pessoas e seu intelecto.

Segundo Pedro e Oliviri (2008), o setor de RH está ligado aos conceitos de qualidade, serviços, atendimento ao consumidor e se comunica com os demais setores. Os talentos individuais trabalhados em equipe dentro da organização é que conduzirão todo o processo para níveis de excelência.

O setor de recursos humanos é a principal ferramenta de trabalho que a organização tem para moldar seu quadro de colaboradores conforme a política e visão organizacional, deve-se trabalhar primeiramente este setor com profissionais mais que qualificados pois serão eles os responsáveis em selecionar a equipe que movimentara a empresa para seu sucesso ou fracasso .

Ribeiro e Cardassi (2006), ainda afirmam que o capital humano de uma empresa tornou-se um fator diferencial capaz de se constituir em uma vantagem competitiva. Atualmente, a grande contribuição da área de recursos humanos está em sua competência em colaborar para que a empresa alcance os resultados estratégicos pretendidos.

Percebe-se tamanha relevância e destaque que este setor adquiriu nestes últimos anos, compreendeu-se que não basta somente controlar faltas, atestados e fazer demissões, suas funções são diversificadas e vitais para uma empresa.

Pedro e Olivieri (2008) afirmam que o setor de RH requer qualificação e conhecimento, pois gerenciar talentos ou Competências Humanas é ser agente de mudanças e ser responsável pelo ambiente de trabalho saudável entre os clientes internos, estimulando o conhecimento, demonstrar os valores da organização, envolver e os colaboradores e torná-los

participantes de projetos sociais, expressando o cuidado da organização para com seus colaboradores e a sociedade.

Hoje, tornou-se um setor reconhecido no mercado, pois não existe somente o setor de recursos humanos isolado dentro da empresa criaram-se organizações que realizam assessoria em RH e trabalham em parceria com as mais variadas empresas em busca de talentos que possam agregar conhecimento e contribuir para o sucesso das organizações.

2.1.1. Motivação

Para nos sentirmos motivados a realizar uma viagem, um projeto ou qualquer outra tarefa precisamos nos sentir feliz, capaz, estar em uma situação agradável emocional e financeiramente e ao lado de pessoas que nos animam e nos cativam com sua presença e simpatia.

De acordo com uma análise feita pela Pereira (2010) sobre a teoria das relações humanas, fatores que motivam as pessoas estão relacionados ao estudo psicológico de Abraham Maslow sobre as necessidades básicas do ser humano, que compreendem a fisiologia, segurança, relacionamento, estima e realização pessoal.

Segundo Batista *et al* (2004) a motivação pode ser conceituada, como o desejo inconsciente de obter algo ou como um impulso para a satisfação, em geral visando o crescimento, desenvolvimento e realização pessoal, o que causa, canaliza ou sustenta o comportamento das pessoas.

Há diferentes métodos de motivar as pessoas e diferentes maneiras de compreender a motivação no ambiente de trabalho, ambiente onde são desempenhadas muitas atividades e cada uma delas com o peso da responsabilidade

que pode gerar uma carga de estresse, sendo importante a utilização de ferramentas motivadoras.

Para o bom desenvolvimento de suas atividades o profissional precisa sentir-se parte integrante e relevante da organização, feliz com o que faz, com o ambiente e manter uma saudável relação profissional com seus colegas.

De acordo com Alencar (1998) os fatores ambientais que influenciam e inspiram o indivíduo, podem estar relacionados às características de seu ambiente de trabalho, chamando a atenção para distintas condições deste ambiente que podem motivar e contribuir para promover a criatividade ou inibir a sua expressão causando desconforto e insatisfação.

Tamayo e Paschoal (2003) afirmam que estudos da motivação no trabalho receberam interesse considerável na literatura devido, à sua estreita relação com a produtividade individual e organizacional. A motivação pode estar correlacionada aos interesses da organização e do empregado. As duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas demonstra explicita ou implicitamente as suas exigências, demandas e expectativas.

Pode-se considerar que outro fator que influencia na motivação dos colaboradores de uma organização além, de um ambiente estável e agradável, é a questão financeira, salário compatível com o cargo, gratificações e premiações.

Na visão de Batista *et al* (2004), porém, a questão salarial não representa o ponto chave da motivação, pois é preciso levar em conta outros fatores como a carga horária, as condições de trabalho oferecidas, o relacionamento multiprofissional, considerando que o salário nem sempre é compatível com o cargo ou com as funções desempenhadas na organização, mas o que contribui para manter o funcionário pode ser a segurança e estabilidade profissional, adaptação ao ambiente e pessoal.

Pode-se entender que os fatores de motivação também estão ligados a saúde laboral e a segurança que a empresa oferece aos colaboradores, pois uma pessoa quando se propõe a entrar em uma organização ela procura estabilidade e oportunidades de crescimento profissional; Quando estes objetivos não são alcançados o colaborador se desmotiva, as atividades tornam-se estressantes afetando seu bem estar, sua saúde.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003) quando um individuo propõe-se a fazer parte de uma equipe organizacional, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Se ele não encontrar no trabalho, meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas sim de exploração o que poderá levá-lo a um estado de desmotivação a ponto de abandonar seu emprego.

O apoio aos estudos, incentivos e promoções também são ferramentas de motivação atualmente utilizado por algumas organizações.

Vasconcelos *et al* (2009) afirmam que os benefícios são complementos ao sistema salarial da empresa, constituídos por um conjunto de planos ou programas oferecidos com o intuito de atender aos objetivos da organização e de seus colaboradores, através da redução dos índices de rotatividade, absenteísmo e redução do stress na rotina de trabalho.

Pode-se entender que as ferramentas de motivação são necessárias dentro de qualquer organização, seja ela publica ou privada, pois houve a compreensão da mudança. Ocorreram mudanças na percepção individual da motivação, do prazer, das necessidades e comportamento individual e da sociedade como um todo.

Botelho e Oliveira (2005) orientam a relevância de observar que a motivação gerará resultados positivos, se aplicada de forma que consiga movimentar com os funcionários

positivamente. Essa atenção se deve pelo fato de que a motivação é um processo que exige cuidados em sua aplicação, pois os indivíduos são diferentes entre si, e cada um tem um jeito próprio de ser motivado, por isso a empresa tem que conhecer os seus funcionários e conceitos e aplicações sobre a motivação.

Tamayo e Paschoal (2003) abordam que todas essas mudanças são complexas e refletem nas rotinas de trabalho nas organizações, as suas múltiplas e variadas demandas, os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios têm como decorrência a necessidade de valorizar os empregados e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho.

Percebe-se após toda a discussão, com o desenvolvimento de novas tecnologias, criaram-se novas técnicas de gestão empresarial que compreende a necessidade envolver as diversidades de opiniões, comportamentos, expectativas individuais, as metas e visão da organização onde, não haja um trabalho individualizado e sim um trabalho motivado e contributivo de todos os colaboradores de forma a alcançar um único objetivo.

2.1.2. Integração

O setor interno de recursos humanos desempenha uma das mais importantes funções, ele é responsável em recrutar, selecionar, acolher e integrar os novos colaboradores que farão parte de sua organização.

De acordo com Dose, Ferreira e Reis (2008) o acolhimento e ambientação permitem ao novo colaborador identificar qual será a abrangência de suas atividades dentro da organização e a esta, identificar em que sentido esse novo

membro influenciara, tanto em termos positivos como negativos. Torna-se uma fase importante para o novo colaborador, pois é neste momento que ele irá descobrir se este é realmente o trabalho que ele desejava e a empresa perceberá se este funcionário tem o perfil desejado ou conseguirá se adaptar a ele. Assim podemos compreender que a socialização também trabalha no sentido de evitar irrealidades para ambas às partes.

Fazer parte de uma equipe de trabalho, conhecer pessoas, processos, demonstrar ter o perfil desejado pela empresa, adaptar-se a uma nova rotina traz muitas expectativas e preocupações para os novos profissionais, independente da formação, se a vaga corresponde a um estagio, primeiro emprego ou uma vaga efetiva que requer experiência, todos têm um objetivo, salário remunerado, atender suas necessidades, adquirir novas experiências e realização profissional.

O setor de recursos humanos tem que estar capacitado para compreender estas tendências e trabalhar com elas, para atender as expectativas de sua organização e deste publico.

Alho e Carvalho (2007) Todo esse processo de aprendizagem individual e organizacional ocorre por meio de ciclos contínuos e dinâmicos de aquisição de conhecimento, envolvido num processo de mudança permanente que garante a adaptabilidade da organização por novas competências em função da crescente exigência, consumo, expectativas e necessidades dos clientes.

Observa-se que novos cursos estão sendo elaborados para suprir as necessidades do mercado e cada vez mais novos profissionais estão se capacitando para fazer parte deste meio, o setor de RH vem sentindo essas mudanças e também a necessidade dele estar qualificando-se para filtrar bons profissionais para sua organização.

Vasconcelos *et al* (2009) Após a fase de recrutamento, o setor de RH deve fazer a seleção dos candidatos, buscando o

equilíbrio entre as exigências e expectativas da organização e as características da pessoa como por exemplo, a capacidade, experiência, conhecimento técnico, entre outras. Os principais instrumentos para a seleção ainda é a entrevista, as quais são, em muitas organizações, utilizadas também para descobrir se os valores pessoais se conformam aos da organização; testes escritos e testes de simulação de desempenho, utilizados para avaliar se o candidato é capaz de realizar determinada atividade com sucesso.

Após esse processo o colaborador precisa entender onde está, o que ira fazer, que impacto terá dentro da organização, quais as ferramentas de trabalho e que suporte a empresa oferece, essa compreensão será possível quando realizada uma integração e ambientação deste profissional.

Conforme Dose, Ferreira e Reis (2008) a recepção e realizada por um profissional do setor de Recursos Humanos, que oferece ao colaborador as primeiras orientações de ordem prática como horário, férias, normas e condutas a serem seguidas. Após, e integrado ao seu local de trabalho recebendo, de seu superior, as informações sobre seu novo cargo, sendo levado a conhecer seus novos colegas e suas funções e atividades dentro da organização.

Se a organização não estabeleceu ou estruturou um programa de acolhimento e integração para novos profissionais, uma das maneiras de auxiliar neste processo de adaptação do novo colaborador e estimular a participar e acompanhá-lo nos treinamentos, cursos e educação continuada que a empresa oferece para seus colaboradores, pois assim ele também estará conhecendo as rotinas técnicas, políticas, protocolos e novas praticas da organização.

De acordo com Silva e Bicalho (2010), o treinamento pode ser entendido como processo de acolhimento dos novos colaboradores e uma ferramenta para trabalhar informações importantes tanto para o desenvolvimento organizacional quanto profissional, ampliando a capacidades do indivíduo assim como

proporcionar um clima de interação e exposição da preocupação da empresa para com o colaborador.

Percebe-se que estas ferramentas, utilizadas adequadamente trazem bons resultados para a organização pois ocorre o feedback dos colaboradores, melhora os indicadores de qualidade e auxilia o novo colaborador a conhecer melhor as rotinas de sua atual empresa e a relevância de suas atividades em quanto membro da equipe.

Segundo Silva (2006) os programas de integração, educação continuada e outros métodos de capacitação são muito importantes para o desempenho organizacional, mas é preciso levar em conta o alto investimento que se emprega para realizar os programas de treinamento, sua viabilidade, método e se ele está em alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

Segundo Pedro e Olivieri (2008) a principal matéria prima de uma organização são as pessoas, pois sem a presença de ao menos uma pessoa não existiria empresa.

A organização necessita de colaboradores que a conduzam para a excelência, e os colaboradores necessitam sentir confiança e resposta da organização ao seu desempenho e comprometimento com os objetivos e missão. A melhor maneira de a organização demonstrar que valoriza seus colaboradores é trabalhar seus talentos, capacitá-los e impulsioná-los para a auto-realização profissional.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em uma revisão bibliográfica das práticas de gestão do setor de Recursos Humanos que fundamentou a necessidade de conhecermos o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores em uma empresa do município de Joinville, a fim de identificar possíveis pontos de fragilidades para a apresentação sugestões e aplicação de um programa de acolhimento.

Para identificarmos diferentes formas de integração de colaboradores optamos por conhecer uma instituição pública, e os métodos utilizados neste processo.

A metodologia aplicada consistiu em uma análise qualitativa dessas informações através de entrevistas não estruturadas, orientada por um roteiro destacando pontos relevantes que foram discutidos, com um representante responsável pelo setor de Recursos Humanos e atores envolvidos no processo de acolhimento e treinamento do novo colaborador da instituição pública a fim de obter subsídio para elaboração do processo de acolhimento que poderá agregar pontos positivos para a empresa privada.

As informações analisadas serviram como base para a estruturação de uma proposta de acolhimento no formato de um plano de ação a ser avaliado e servirá como contribuição aos serviços que não possuem ainda, de forma padronizada o processo de acolhimento e ambientação.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente trabalho é constituído por duas importantes etapas que descrevemos neste capítulo.

1ª Etapa – Visita em uma instituição pública do município de Joinville, utilizando como ferramenta um roteiro de visita (anexo I) elaborado com o objetivo de conhecer e observar o processo de acolhimento de novos servidores e estagiários, adquirindo subsídios para a elaboração de uma proposta de acolhimento.

2ª Etapa – Reflexão à partir do referencial teórico e elaboração de um modelo estruturado para o processo.

4.1. Realização da primeira etapa

Realizou-se uma visita em uma instituição pública no município de Joinville onde podemos observar o processo de acolhimento de novos servidores e estagiários.

No dia em que a visitamos a instituição estava sendo realizado o acolhimento de estagiários, observamos que o processo se aplica, inicialmente com acolhimento, apresentação e integração dos envolvidos, dinâmicas, apresentação institucional, explicações e orientações a respeito dos direitos, deveres e leitura da Lei do Estágio.

Logo após a aplicação da dinâmica a responsável pelo programa nos explicou que o acolhimento de novos servidores se difere dos estagiários nas questões de quantidade de pessoas, encontros, apresentação do gestor e leitura do estatuto do servidor público.

Foram observados e discutidos com a representante do setor de recursos humanos da instituição os seguintes pontos:

- Existência de protocolo ou padrão de acolhimento e integração:

Verificamos que existe um protocolo de acolhimento chamado de “Programa de Acolhimento para estagiários e servidores”. Conforme informado, o programa específico para os estagiários foi elaborado recentemente, em razão do aumento da demanda, ocasionada pela realização de novos Processos Seletivos.

- Responsável pela organização e planejamento do processo:

A realização destes programas é de responsabilidade da Secretaria de Gestão de Pessoas que se comunica e interage com as Unidades de Desenvolvimento do Servidor. O setor de recursos humanos é dividido em Secretaria de Gestão de pessoal, que realiza o acolhimento, Núcleo de Gestão de Pessoas da Educação, Núcleo de Gestão de Pessoas da Saúde e demais representantes de núcleo que também são os responsáveis pela troca de informação referente a servidores, estagiários e rotinas administrativas.

- Período de realização:

Devido ao grande numero de servidores e estagiários o processo de acolhimento é realizado através de encontros com datas programadas e conteúdos específicos para cada publico com duração de um único dia.

- Acompanhamento do desempenho e adaptação do novo colaborador:

De acordo com o informado existe um processo de avaliação dos servidores que é estruturado da seguinte maneira:

O processo de acompanhamento e avaliação do colaborador é realizado pela chefia e acompanhado pelo Representante de Núcleo que encaminha para a Secretaria de Gestão de Pessoas.

O processo de acompanhamento e avaliação é chamado de “Estágio Probatório” que ocorre no período de três anos.

No processo de avaliação do estágio probatório o servidor é acompanhado pela chefia e mais quatro servidores sendo dois de sua escolha.

A avaliação é composta por dez itens avaliados com notas de 1 a 4, pela chefia, servidores convidados e servidor avaliado tendo ele o direito de concordar ou não com o processo de seu estágio.

Neste momento não é avaliado o desempenho do servidor nas rotinas de trabalho somente e sim sua adaptação ao ambiente e seu relacionamento e interação com seus colegas e equipe.

Com a realização da visita observamos a alta complexidade da Secretaria de Gestão de Pessoas, sua estrutura organizacional e o planejamento envolvido na realização das suas tarefas.

Verificou-se a relevância de realizar os acolhimentos, principalmente em razão de demonstrar como funciona a estrutura da Prefeitura e a hierarquia à qual o colaborador estará submetido, informando-os ainda os seus direitos e deveres.

Identificou-se também, conforme relato da coordenação do setor de Gestão de Pessoas algumas fragilidades no sistema público enfrentadas pela Secretaria de Gestão de Pessoas como a mudança de gestão que pode interferir positivamente ou não nos processos estruturados no departamento, principalmente no

que concerne a política de acolhimento e de contratação de estagiários.

Outra dificuldade declarada na entrevista , foi o não comparecimento de alguns dos novos servidores, sendo um problema a ser trabalhado pois o momento de integração é muito importante para o servidor porque terá o conhecimento de seus direitos e deveres e sendo integrado a esta grande instituição que engloba vários departamentos, conforme relatado pelo representante do setor de Gestão de Pessoas a maior numero de absenteísmo está relacionada a classe médica e de educadores.

Outro fator que preocupa o setor de Gestão de Pessoas é o processo de avaliação do Estagio Probatório de servidor que trabalha em locais sem o quadro mínimo necessário (quatro servidores efetivos) sendo impossível realizar a avaliação.

Com a grande demanda de servidores devido aos concursos públicos, processos seletivos ACT (Admissão em Caráter Temporário) e processo seletivo para estagiários, ocorre de não ser realizado o acolhimento no momento de contratação sendo realizado muitas vezes após 3 meses de trabalho do servidor.

Observou-se a complexidade e a relevância deste processo, acolher e integrar as pessoas trabalhando em conjunto e as motivando a seguir as normas, objetivos, missão e visão da organização. Quando não há um processo organizado de acolhimento a empresa poderá passar uma visão negativa referente às políticas administrativas, estrutura e clima organizacional ao novo colaborador causando sentimentos de receio e desconforto na sua recém chegada ao novo local de trabalho.

4.2. Realização da Segunda Etapa

A segunda etapa compreendeu a reflexão teórica e a elaboração de uma proposta de acolhimento e integração de novos colaboradores estruturado no formato de um plano de ação.

De acordo com Bertoni (2007) o plano de ação é uma ferramenta muito importante, utilizada para definir tarefas, e metas a serem alcançadas, mas é preciso tomar cuidado no momento de estruturar o plano de ação para que ele em vez de definir e auxiliar acabe engessando e limitando a organização. O plano de ação não deve ser compreendido como uma lista de tarefas a serem cumpridas, pois é muito provável que durante a execução do plano aprovado apareçam novas circunstâncias, não previstas antecipadamente. O plano deve ser flexível o bastante para poder dar as devidas respostas no momento certo.

Elaborou-se um plano de ação que visa definir as etapas de acolhimento do setor de recursos humanos.

Para sua estruturação considerou-se os pontos avaliados na instituição pública e o referencial teórico adotado para este trabalho. O plano de ação contém a descrição da proposta, o responsável por sua realização, período para a execução, local adequado, como será aplicado e o objetivo da aplicação deste processo.

Torna-se relevante para as empresas a criação de um programa ou protocolo de integração estruturado conforme objetivos da organização para estabelecer um padrão de acolhimento de novos colaboradores que facilite estes procedimentos para a gestão de recursos humanos.

O plano de ação torna-se uma ferramenta eficiente se os objetivos forem específicos e bem trabalhados pela equipe de Recursos Humanos, pois o processo de integração é um

momento muito importante para o colaborador e para a própria empresa.

Compreende-se que o profissional sente a necessidade de conhecer seu novo ambiente de trabalho, as condições de estrutura física, clima organizacional e regimento interno e por sua vez empresa também precisa conhecer as expectativas profissionais e motivacionais deste novo integrante da equipe.

O quadro I demonstra a estruturação do Plano de Ação elaborado neste estudo, esta ferramenta possibilita a programação e a definição de tarefas objetivas e estratégicas a serem praticadas pelo setor de Recursos Humanos no processo de acolhimento e integração de seus colaboradores.

Planejar e definir metas sempre foi um recurso utilizado pelas empresas que pretendem fazer diferença e alcançar a excelência no mercado.

O setor de RH é parte fundamental da organização, pois ele é responsável por identificar talentos que impulsionarão a organização ao alcance de seus objetivos, sendo importante ele sempre estar incluso e ter um cuidado maior no momento do planejamento organizacional.

Conforme exposto nos quadros I e II o Plano de Ação apresenta objetivos claros e atitudes simples que poderão contribuir com bons resultados no momento de acolher e integrar o novo profissional a organização.

A palavra acolher, pode ser compreendida neste estudo como o ato de recepcionar bem as pessoas, tratar com atenção, proporcionar um clima agradável, mesmo na simplicidade sabendo utilizar e aperfeiçoar os recursos disponíveis.

Ressalta-se nas atividades do Plano de Ação a humanização, comunicação e socialização, de acolhimento e integração pois com isso fomentamos e possibilitamos a construção do sentimento de comprometimento e pertencimento dos colaboradores para com a empresa.

Estruturando o Plano de Ação

O quê	Onde	Por que
Realização do Processo de integração e acolhimento de novos colaboradores	Local específico da empresa, Setor de RH.	Possibilitar ao novo colaborador que conheça a empresa a qual irá fazer parte, sua história, metas e missão.
Quem	Quando	Como
Novos colaboradores e estagiários, equipe do setor de recursos humanos.	Após processo de recrutamento e seleção. Período de treinamento dos novos colaboradores.	Através de encontros com datas definidas no momento da contratação. Com dinâmicas, entre os novos colaboradores e coordenação

Quadro I. Plano de ação.

Descrição das Ações		
<p>Informar sobre suas atividades, rotinas, sistemas e setores envolvidos.</p> <p>Informar sobre seus direitos, deveres e normas da instituição.</p>	<p>Apresentá-lo as equipes e informá-las sobre a contratação de um novo profissional que irá integrar-se a elas.</p> <p>Fazer um passeio interno com os colaboradores apresentando a empresa.</p>	<p>Proporcionar um momento de adaptação e ambientação do colaborador, passando a ele segurança e receptividade.</p>
<p>Disponibilizar um livreto ou cópias do regimento interno da empresa.</p> <p>Esclarecer as dúvidas.</p>	<p>Apresentar as informações através de palestra, Power Point, quadro Branco ou outras ferramentas disponíveis com os conteúdos a serem abordados.</p>	<p>Realizar dinâmicas, entre os novos colaboradores e coordenação</p>

Quadro II. Descrição das atividades referente ao Plano de Ação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de recursos humanos é responsável pelas atividades correspondentes aos talentos da organização, sendo de grande relevância ser alicerçado por um planejamento estratégico para um bom desempenho nestas atividades que transmitem segurança, equilíbrio entre os demais departamentos oferecendo suporte e facilitando a comunicação entre os colaboradores, coordenadores e gestores.

Este estudo teve como objetivo a revisão bibliográfica a qual contemplou o conhecimento nas áreas de gestão de pessoas, motivação profissional e integração de colaboradores, acreditando que a estruturação de um plano de ação e sua aplicação em uma empresa que tenha um protocolo de acolhimento que realmente faça com que este colaborador sintase integrado a estrutura física e a equipe de trabalho.

Essa integração deverá interagir com os colaboradores já inseridos na empresa, aproveitando o espaço físico para melhor adaptação dos novos colaboradores, não apenas trabalhada com recursos virtuais, onde o contato pessoal e humanizado não se efetiva.

Diante do exposto, entende-se que é de suma importância a utilização dessa ferramenta para auxiliar neste processo, que trará benefícios para o novo colaborador e para a organização, pois possibilitará um momento de integração e apresentação das expectativas de ambas as partes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo and SILVA, Leilianne Michelle Trindade da. **Estimulando o debate sobre a gestão estratégica de pessoas**. Rev. adm. empres. [online]. 2009, vol.49, n.4, pp. 482-483. ISSN 0034-7590. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000400011>.

ALENCAR, LENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações**. Rev. adm. empres. [online]. 1998, vol.38, n.2, pp. 18-25. ISSN 0034-7590. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901998000200003>. Acesso em: 20/05/2012.

ALHO, Marisa Rodrigues; CARVALHO, Paulo André Mattos de. **Tecnologia da informação e os novos modelos de gestão de pessoas**. Brasília, 2007. 98 f. Monografia (Especialização) – Fundação Instituto de Administração, Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, Brasília, 2007. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055726.PDF>>. Acesso em: 15/05/2012.

BATISTA, Anne Aires Vieira; VIEIRA, Maria Jésia; CARDOSO, Normaclei Cisneiros dos Santos e CARVALHO, Gysella Rose Prado de. **Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro**. Rev. esc. enferm. USP [online]. 2005, vol.39, n.1, p. 85-91. ISSN 0080-6234. <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342005000100011>. Acesso em:12/05/2012.

BERTONI, Sergio Luiz. Projeto Latino Americano: **Como preparar um plano de ação**. Transnationals Information Exchange. Brasil 2007. Disponível em: <http://www.tiebrasil.org/Documentos/2007%20%20Plano%20de%20acao.pdf>. Acesso em: 02/06/2012.

BOTELHO, Rubens de Oliveira; OLIVEIRA, Ualison Rébula de. **Capacitação pessoal e profissional através de treinamento, comunicação, empowerment e motivação: um estudo de caso no Consórcio Modular XPTO Caminhões e Ônibus.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2., Resende, RJ, 26 a 28 de outubro de 2005. Artigos 2005 [online]. Resende, RJ, 2005. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos05/277_capacitacao%20de%20pessoal%20na%20empresa%20xptu.pdf>. Acesso em:12/05/2012.

CAMPOS, Alessandra Cristine; FERREIRA, Camila Lopes. **A importância e os estilos de treinamento na percepção dos colaboradores de organizações.** Birigui, SP, 12 f. Monografia (Trabalho de graduação) - Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui, SP, 2012. Disponível em: <www.mtainsight.com.br/PDFs/Equipes.pdf>. Acesso em: 12/05/2012.

DOSE, Celimar Aparecida; FERREIRA, Cristina Duboc; REIS, Dilene Corrêa Jordão. **Integração do servidor público ao ambiente de trabalho: O caso de Barra Mansa.** Rio de Janeiro 2008. 62 p. Monografia (Especialização) - FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS: ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Pós-Graduação em Administração Pública, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: http://www.ecg.tce.rj.gov.br/arquivos/08CIPAD_DoseAparecida.pdf. Acesso em: 08/05/2012.

MOTA, Cristiane Aparecida; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **A importância da evolução do processo de gestão de pessoas para o crescimento das organizações.** In: ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DAS FACULDADES INTEGRADAS ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO, Presidente Prudente, SP,

2010. ETIC: Encontro de Iniciação Científica, Presidente Prudente, SP, v. 6, n. 6, 2001. Disponível em: <intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/.../2035>. Acesso em: 25/04/2012.

OLAVERRI, Maria Carmen García; KINTANA, Martin Larraza and ALONSO, Ainhoa Urtasun. **Intensidade tecnológica e sistemas de trabalho de alto desempenho: a contingent approach**. Rev. adm. empres. [online]. 2004, vol.44, n.2, pp. 38-50. ISSN 0034-7590. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000200005>. Acesso em 25/04/2012.

PEDRO, Maria Jose Carvas. OLIVIERI, Maria de Fatima Abud. **Gestão de pessoas aplicada a área da saúde; Perfil do profissional**. Nova Odessa: Napolea. 2008. 128p.

PEREIRA, Délcio. **Teoria das relações humanas. Joinville, 2010**. 19 f. Documento (Material didático) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Curso de Engenharia Industrial Mecânica, Disciplina Teoria Geral da Administração. Disponível em: <<http://www.joinville.udesc.br/sbs/professores/delcio/materiais/Humanistica.pdf>>. Acesso em: 03/05/2012.

QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. ARIDE, Sidney da Silva. **Gestão de pessoas: perspectiva da sustentabilidade humana**. In: II Workshop Gestão Integrada: Risco e Sustentabilidade. São Paulo 2006. Centro Universitário SENAC. São Paulo 2006. Disponível em http://www1.sp.senac.br/hotsites/arquivos_materias/II_workshop/Gestao_de_pessoas_perspectivas_da_sustentabilidade_humana.pdf>. Acesso em: 24/05/2012.

RIBEIRO, Andrea Cristina Elias. **Gestão de recursos humanos e relações de trabalho frente à adoção de novos paradigmas**

na gerência da produção. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 6 a 8 nov. 2006, Bauru, SP. [Anais eletrônico]. Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/243.pdf>. Acesso em: 18/04/2012.

SANTOS, Antônio Raimundo dos ... [et al.] (Orgs.). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial.** Curitiba: Champagnat, 2001. 267 p. Disponível em: <http://www.sel.eesc.usp.br/informatica/graduacao/material/etica/private/gestao_do_conhecimento_uma_experiencia_para_o_sucesso_empresarial.pdf>. Acesso em: 25/04/2012.

SANTOS, Fernando César Almada; CARPINETTI, Luís Cesar Ribeiro; GONÇALVES, Marilson Alves. **Contribuições de recursos humanos para a competitividade em qualidade: estudo de casos.** Revista de Administração Contemporânea [online], Curitiba, v.1, n.3, p. 121-140, set./dez. 1997. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rac/v1n3/v1n3a07.pdf>. Acesso em: 25/04/2012.

SAUL, Renato P. **As raízes renegadas da teoria do capital humano.** Sociologias, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 230-273, jul./dez 2004. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/soc/n12/22262.pdf>. Acesso em: 25/04/2012.

SILVA, Flávia Oliveira Sousa e; BICALHO, Adelize Jaqueline. **Proposta de implantação de programa de treinamento para novos colaboradores numa empresa de vestuário.** Governador Valadares, MG, 2010. 28 f. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) - Universidade Vale do Rio Doce, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Curso de Graduação em Psicologia, Governador Valadares, MG, 2010. Disponível em: <http://www.pergamum.univale.br/pergamum/tcc/Propostadeimpl>

antacaodeprogramadetreinamentoparanovoscolaboradoresnu
maempresadevestuario.pdf.> Acesso em: 25/04/2012.

SILVA, Maria Ednei da. **Relações entre Impacto do Treinamento no Trabalho e Estratégia Empresarial: o Caso da Eletronorte.** RAC, v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006: 91-110p. http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/rac103_5.pdf. Acesso em 13/05/2012.

TAMAYO, Alvaro and PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** Rev. adm. contemp. [online]. 2003, vol.7, n.4, pp. 33-54. ISSN 1982-7849. <http://dx.doi.org/10.1590/S141565552003000400003>. Acesso em 12/05/2012.

VASCONCELOS, Joab Menezes de Vasconcelos...[et al]. **Práticas de Gestão de Pessoas: descrevendo a realidade de uma indústria de alimentos.** Revista Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação, São Paulo, ano 2, n. 4, p. 1-9, jun./ago. 2009. Disponível em:<<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/anagrama/article/view/6367/5773>>. Acesso em: 24/04/2012.

VISCAINO, Cassiana L. E ESTORK, Leandro A. **Gestão de Pessoas: Um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais.** Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis, Ano II, Nº 03, maio de 2004. Disponível em <www.revista.inf.br/contabeis03/pages/.../cc-edic03-anoll-art02.pdf>. Acesso em 25/04/2012.

ANEXO

ROTEIRO DE VISITA

Pontos relevantes a serem observados e discutidos referentes às práticas de Gestão de Pessoas no processo de acolhimento, ambientação e integração de novos colaboradores:

- Existência de um protocolo ou padrão para acolhimento e integração de novo colaborador;
- Responsável pela organização/planejamento deste processo;
- Período de realização;
- Acompanhamento do desempenho e adaptação do novo colaborador;
- Participação dos demais colaboradores no processo de ambientação;
- Responsável;
- Período de realização;
- Processo de avaliação por parte do novo colaborador.