



Contribuições do Programa de Integração de Novos Colaboradores na Gestão de Talentos

Contributions of the New Employee Integration Program in Talent Management

Ingryd Santos Nunes¹

ingryd.santos@fatec.sp.gov.br

Thaís Caroline de Oliveira¹

thaís.oliveira@fatec.sp.gov.br

Eliacy Cavalcanti Lélis¹

eliacy.lelis@fatec.sp.gov.br

1. Faculdade de Tecnologia da Zona Leste

RESUMO

Com a constante mudança na atuação do mercado de trabalho, se fez necessário mudar a forma com que as organizações veem seus funcionários, deixando de ser apenas seus braços, passando a valorizar suas ideias e suas habilidades intelectuais. Atualmente o RH é uma área estratégica nas organizações a qual visa uma cultura mais humanizada, encarando as pessoas como potenciais, e não somente como números, resultado disto, está nas diversas implementações de programas voltados ao desenvolvimento de seus colaboradores. Como amostra disso, temos o programa de integração que, quando planejado e implementado da forma correta, faz com que a empresa retenha novos talentos e aproveite ao máximo as entregas que um novo profissional é capaz de fazer. Além disso, torna o ambiente de trabalho muito mais positivo, estimulando a criação de times com boa relação entre si, diminuindo o turnover da empresa, aumentando o engajamento dos funcionários e diminuindo custos de novas contratações.

Palavras-chave. Programa de integração, Retenção de talentos, Novos colaboradores, Recursos Humanos

ABSTRACT

With the constant change in the performance of the labor market, it became necessary to change the way organizations see their employees, from being just their arms, starting to value their ideas and their intellectual skills. Currently, HR is a strategic area in organizations which aims at a more humanized culture, seeing people as potential, and not just numbers, because of this, it is present in the various implementations of programs aimed at the development of its employees. As an example of this, we have the integration program that, when planned and implemented correctly, makes the company retain new talent and make the most of the deliveries that a new professional can make. In addition, it makes the work environment much more positive, encouraging the creation of teams with good relationships among themselves, reducing the company's turnover, increasing employee engagement and reducing the costs of new hires.

Keywords. *Integration program, Retaining talent, New collaborators, Human Resources.*

1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista as constantes mudanças do mercado de trabalho, é notório que as organizações têm adotado diversos métodos com estratégias para adequar-se à realidade a qual está inserida buscando um alinhamento das necessidades do mercado.

Com isso elas passaram a investir e priorizar a valorização do capital humano, para assim, alinhar os objetivos pessoais e organizacionais. Nesse sentido, entre essas estratégias, evidencia-se o planejamento do programa de integração, que tem por objetivo uma gestão mais humanística, visando a inserção e adaptação dos colaboradores às normas e diretrizes da empresa, além do reconhecimento de seus talentos e preocupação com cada indivíduo, trazendo para à organização um crescimento em produtividade, melhor clima organizacional, redução de *Turnover* e a melhora da qualidade de vida no trabalho.

Como cita Soviensi e Stigar (2008) sobre a motivação, que é considerado um dos maiores fatores para garantir a qualidade nas tarefas desempenhadas, e para que isso aconteça, é necessário ponderar se a função está trazendo os benefícios esperados em seu crescimento (tanto da empresa quanto do indivíduo). Desta forma, o profissional que é capaz de se desenvolver, criando suas próprias condições para isso, faz também com que a empresa cresça e este é considerado um profissional competente, que deixa de ser um gasto para a instituição e se torna uma fonte de lucro (DAUMAU; TOSTA, 2009). Atualmente, a gestão de talentos é vista como uma das questões mais urgentes na área de Gestão de pessoas, pois continua sendo um dos maiores problemas dentro das organizações (VALVERDE, SCULLION, & RYAN, 2013). Isso acontece pois houve um aumento da cobrança por parte dos empregadores no que se refere às capacidades de seu funcionário, que por sua vez, precisa ser cada vez mais criativo, ágil, flexível e

inovador em suas atividades, o que exige um maior esforço e capacitação. Diante do exposto, o problema de pesquisa busca responder a seguinte questão: “Como um programa de integração de novos colaboradores pode contribuir para a gestão de talentos na área de RH?” Essa é a questão que norteia este estudo. Com base nesta pergunta, este trabalho considera como hipótese que um programa de integração de novos colaboradores aumenta o senso de pertencimento e engaja o colaborador, visto que seu objetivo é transmitir os conhecimentos e ferramentas necessárias para o bom desempenho de uma nova função, contribuindo assim, para uma eficiente integração e retenção de talentos.

A principal motivação para essa pesquisa é conhecer a importância da atuação de gestão de pessoas na organização por meio da integração de novos colaboradores, contribuir na elaboração de novos programas de integração de forma assertiva, e ainda, para que este material sirva de apoio para acadêmicos e gestores na obtenção de informações e conhecimento sobre o assunto.

Por fim, como objetivo geral, pretende-se identificar as contribuições de um programa de integração de novos colaboradores no desenvolvimento da gestão de talentos como ferramenta de RH. Para tanto, esta pesquisa perpassou pelos seguintes objetivos específicos: Conceituar e analisar gestão de pessoas e gestão de talentos dentro da área de RH; conceituar programa de integração e apontar alguns modelos; elencar os critérios de análise das contribuições do programa e conhecer as perspectivas do gestor de RH (profissional responsável pela atuação no programa de integração) e do colaborador.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE TALENTOS

No princípio, “o setor de Recursos Humanos era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional” Soviensi; Stigar (2008, p. 54), ou seja, o capital humano não era valorizado e a sua única motivação, as vistas da organização, era a recompensa em dinheiro.

Segundo Daumau e Tosta (2009), com o passar do tempo, a relação vem se invertendo. Com a automatização das fábricas e informatização das tarefas mais rotineiras e “mecânicas”, as pessoas passam de mão de obra para cérebro de obra. Esse termo vem para refletir o que as empresas passaram a buscar.

Nas organizações, algumas ações podem ser adotadas para atingir esses resultados, como, por exemplo, promover maior integração entre os diversos grupos da organização, intensificar o treinamento, investir no desenvolvimento profissional e pessoal, reconhecer por meio de prêmios ou simplesmente por intermédio de elogio e oferecer feedback quanto ao desempenho, criar ambientes de trabalho seguros e agradáveis, avaliar constantemente o bem-estar e a satisfação pessoal dos funcionários, disponibilizar recursos essenciais à execução do trabalho, promover um clima organizacional positivo, o que inclui estimular as relações interpessoais (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). Essas são pequenas ações que podem melhorar radicalmente a estrutura de gestão de pessoas dentro da organização. Ávila e Stecca (2015, p. 25) acrescentam que:

Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é o seu alinhamento com a função de gestão de pessoas. O planejamento estratégico de RH refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente,

favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

Isso quer dizer que hoje, o departamento de Gestão de pessoas deve mediar ambos os objetivos, de forma com que as duas partes possam se desenvolver de forma saudável, em uma relação em que todos ganham e acrescentem valor ao outro lado.

Ainda de acordo com Ivancevich (2008) diz que por muitos anos o departamento de Gestão de pessoas não era visto como uma célula de desenvolvimento estratégico da organização, era considerado apenas como uma equipe que voltava seus esforços para os funcionários. No entanto, atualmente, o RH pode incrementar valor à organização. Além de ter uma importante posição jamais exercida no ramo, tendo como parte de suas responsabilidades lidar com as demandas e desafios do mundo globalizado, da busca pela lucratividade e crescimento, nos avanços da tecnologia, na capacidade de criar e desenvolver e, no potencial de mudanças (ULRUCK, 2000).

Além disso, é deste setor que partem as ações de melhoria com foco no colaborador. Uma contribuição de grande importância, é a implementação do programa de integração, afinal de contas, são os especialistas do ramo quem mapeiam, atraem, recrutam, selecionam, treinam e avaliam os profissionais a partir do perfil indicado para cada cargo na organização através da gestão de talentos.

A gestão de talentos pode ser definida como uma estratégia para atrair, reter e desenvolver os colaboradores da instituição (TANSLEY & TIETZE, 2013). Ela envolve procedimentos que abrangem competências, personalidade e motivação do talento alinhadas aos objetivos da empresa, e assim, aproveitá-las no processo de desenvolvimento e retenção.

Atualmente, a gestão de talentos é vista como uma das questões mais urgentes na área de Gestão de pessoas, pois continua

sendo um dos maiores problemas dentro das organizações (VALVERDE, SCULLION, & RYAN, 2013). Isso acontece pois houve um aumento da cobrança por parte dos empregadores com relação às capacidades de seus funcionários, o que exige um maior esforço e capacitação para se adequar aos requisitos do mercado de trabalho.

Quando a empresa encontra e atrai o profissional que tem as capacidades necessárias para atuação, é preciso retê-lo. Para Martins e Ohe (2002), reter significa manter seus talentos ativos e participantes na organização pelo tempo necessário até que a organização alcance vantagens dessa parceria, resultando em uma melhora significativa no desempenho das funções em ambos os lados.

Entre os diversos benefícios que a organização adquire, podemos citar a diminuição da taxa de rotatividade. O aumento no engajamento dos funcionários faz com que eles não queiram deixar a empresa, assim, economizando em processos de contratação e rescisão. Dito isso, pode-se concluir que cabe ao RH desenvolver, aplicar e aperfeiçoar as ferramentas e técnicas de gestão de talentos. Segundo Trindade (2007, p. 19):

Estas pessoas podem ser consideradas o maior ativo da organização, esta atividade tem sido desempenhada por muitas mãos e, não raro, o maior executivo da empresa está envolvido diretamente nesta difícil tarefa.

O que enfatiza para nós o quanto essa área é extremamente importante para a tomada de decisões, vantagem competitiva e para o futuro da empresa.

2.2 PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

O primeiro dia de trabalho de um novo funcionário é repleto de desafios e inseguranças, desta forma, é natural que o novo colaborador precise de um tempo para se ambientar, conhecer melhor o local de trabalho, os colegas, as políticas da

organização etc. Levando em conta a ingresso deste colaborador em um novo cenário organizacional, é preciso que as empresas se preocupem e entendam a importância de se criar uma boa relação entre ambos, além de transmitir a cultura organizacional, no qual, tais aspectos podem ser alcançados através da implementação do programa de integração.

Como bem sabemos, antes de oficializar como contratado, o candidato passa por algumas etapas pertencentes ao processo seletivo, como afirma Araújo (2006) quando cita que, após finalizada a etapa de seleção, o setor de gestão de recursos humanos inicia um processo designado como programa de integração, esse trâmite caracteriza a inserção do indivíduo na organização.

De acordo com a explicação de Lacombe (2011), este programa consiste em inteirar o contratado aos objetivos, políticas, benefícios, planejamento estratégico, horários de funcionamento, assim como apresentar os colegas de trabalho e seus cargos, além da infraestrutura e todas as normas vigentes na organização. Este processo, se tornou um método essencial, pois é nesse primeiro momento que os objetivos, visão, missão, cultura e normas são alinhados com os do colaborador para que ambas as partes trabalhem em conformidade, além de ser um facilitador na socialização entre os contratados e os colaboradores veteranos.

Para Gil (2001) as práticas de integração geralmente são executadas pela área de gestão de pessoas, que desempenha o papel de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Araújo *et al.* (2012) ainda complementa que, todo o processo de Integração não é uma tarefa difícil de ser colocada em prática e o resultado alcançado beneficia tanto o novo colaborador quanto a organização. Portanto, a pessoa responsável por este processo, têm de se atentar aos mínimos detalhes, traçar um plano de ação de integração, estipulando tempo,

abordagem, local, meios de comunicação eficientes ou, até mesmo, atividades que disponibilizem um espaço para interação.

Quanto a duração do período, as técnicas aplicadas e a forma com que o processo de integração é aplicado, varia de acordo com as normas e procedimentos adotados pela organização, no entanto, é essencial que as informações transmitidas ao novo colaborador sejam passadas de forma transparente e

suficientes para que ele supere as possíveis dificuldades que surgirem durante a performance de suas funções, pois quando bem integrado, o servidor se desenvolverá, executando suas atividades de forma eficiente e contribuirá para o sucesso da empresa (MACHADO, 2013).

O novo colaborador deve ser acompanhado e avaliado, durante todo o período de sua experiência, como uma forma de ajuda na sua adaptação e, também, para definir sobre sua efetivação na empresa ou seu desligamento (RIBEIRO, 2012).

Outro ponto importante é de que tal metodologia influencia diretamente tanto no relacionamento interpessoal quanto intrapessoal do colaborador. Segundo Moscovici (2004) a maneira como as pessoas lidam com as diferenças individuais, estabelece e conduz o clima de socialização entre as pessoas, no qual tem grande influência sobre a vida em grupo, sobretudo nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal, comportamento organizacional e interfere muito na produtividade. Ademais, o componente humano dentro de uma organização é essencial para que as práticas e as estratégias adotadas, sejam colocadas em prática e, além disso, assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados (PINTO, 2014).

2.2.1 MODELOS DE PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

Integrar rápida e efetivamente o novo contratado à equipe é uma necessidade básica em todas as empresas, de preferência, os programas devem ser personalizados para cada organização, levando em conta sua atividade, cultura organizacional e planejamento estratégico. Tachizawa *et al.* (2006) explica que um programa de integração deve conter todas as informações pertinentes a empresa, que dizem respeito ao funcionário, como: história da organização; missão, visão e valores; organograma; produtos/serviços desenvolvidos na organização; normas e regulamentos internos; o cargo a ocupar, bem como a natureza do trabalho, horários, salários, plano de carreira; os supervisores e gestores; além da descrição detalhada do cargo. Informações estas que deverão ser passadas da melhor forma possível ao colaborador, sejam através de manuais, apresentações digitais, conversas etc.

Um programa de integração abrange diversas técnicas que podem ser aplicadas em seu planejamento estratégico, no entanto, cabe a organização, optar pelas quais se enquadram melhor na cultura organizacional da empresa. Em seu estudo, Carvalheiro (2011) identificou e destacou três dessas técnicas, são elas:

- 1-Emissão de um Manual, neste manual estão inclusas todas as informações importantes para o colaborador.
- 2-Tour pela organização, no qual o gestor ou a área de RH apresenta toda a empresa para o novo colaborador.
- 3- Formação de acolhimento e integração, que consiste em um programa de formação que é oferecido ao colaborador, dando a ele oportunidade de adquirir e absorver informações sobre a organização.

Já Machado (2013) menciona os seguintes métodos para serem utilizados na integração:

- 1 - Apresentar vídeos, seja presencialmente, através de reunião ou até mesmo on-line;

- 2 – Reuniões com representante ou líderes de diferentes setores da organização;
- 3 – Tour pela organização incluindo espaço interno e externo;
- 4 – Elaboração de um manual de integração.

Isto posto, nota-se que há várias estratégias que podem ser adotadas pelas organizações com o intuito de acolher e integrar o colaborador. No entanto, tais estratégias não podem ser utilizadas de forma isolada, é necessário complementos para melhor explorar cada técnica. Sendo assim, é necessário decidir e adotar o sistema mais adequado e viável de acordo com os parâmetros propostos pela empresa.

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – PAPEL DO RH

Todos sabem o quanto um bom treinamento é essencial dentro de uma organização, tanto para os gestores, quanto para os próprios colaboradores. Dessler (2003), define o treinamento como “um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários as habilidades necessárias para o bom desempenho do trabalho”. Já para Ávila e Stecca (2015), treinamento é o processo de desenvolver qualidades em seus colaboradores para habilitá-los a serem mais produtivos, contribuindo para os objetivos organizacionais, aumentando a produtividade dos indivíduos e modificando seus comportamentos.

Sobre a concepção de desenvolvimento, Boudreau e Milkovich (2010) definem como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa. De acordo com Aquino (1980) e Almeida (2007) compõem esse pensamento dizendo que o desenvolvimento tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador com o

papel de preparar o indivíduo para uma execução satisfatória de suas tarefas, de maneira a maximizar seu desempenho profissional e motivacional. Seguindo essa visão, vemos que essas duas áreas estão totalmente relacionadas, tornando-o uma peça essencial na instituição e criando oportunidades no mercado tanto para si quanto para o meio em que está inserido.

Diante deste exposto, toda nova contratação gera expectativas, tanto no contratado quanto na empresa. Para isso, as organizações estruturam um treinamento de integração, procedimento que visa preparar um novo colaborador para iniciar seu trabalho na empresa, transmitindo a ele, além do planejamento estratégico, as principais regras e recomendações internas (FERNANDES, 2021).

De acordo com Carvalho (1993), um treinamento bem aplicado pode trazer inúmeras vantagens para a organização, entre elas: Melhoria dos padrões profissionais; Maior aproveitamento das habilidades dos colaboradores; Fortalece o trabalho em equipe e a autoconfiança dos funcionários; Aumenta a qualidade do produto/serviço; Aumenta a possibilidade de processos internos; Diminui custos pelo retrabalho; Melhora e aumenta a competitividade da organização no mercado, já que agora, oferece produtos e serviços com um grau elevado de qualidade.

Volpe (2009) ainda acrescenta outras vantagens, como: possibilidade de análise das necessidades de toda a organização, definição das prioridades de cada setor da empresa, caracterização dos vários tipos de desenvolvimento de pessoas que podem ser aplicados, elaboração de planos de capacitação de profissionais a curto, médio e longo prazo.

Porém, não só a organização obtém vantagens, como também o próprio colaborador, gerando mais confiança, evitando riscos desnecessários, que

comprometem a saúde e a segurança de si próprio e a de seus colegas.

Para que o investimento nessa ação seja realmente eficaz, Ávila e Stecca (2015) dizem que um programa de treinamento deve ser sempre um processo contínuo e dinâmico, que tenha por objetivo promover a melhoria da atuação profissional e a satisfação pelo trabalho realizado, repassando conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionada à execução de tarefas ou a otimização no trabalho.

Felicíssimo (2001) reforça ainda que, investir na qualidade de vida e na satisfação dos colaboradores, representa um processo de humanização e acolhimento, além de resultar em pessoas trabalhando satisfeitas com suas atividades, contribuindo para uma maior produção, com mais qualidade e menos desperdício.

Por fim, o profissional de RH está completamente envolvido nessa ação, pois compete a ele proporcionar aos colaboradores esse desenvolvimento pessoal e profissional. É uma área crucial para desenvolver o processo de aprendizagem de seus colaboradores e mapear as competências a serem desenvolvidas em seus respectivos cargos, tornando assim, o ambiente corporativo propício para a ascensão individual e de sua equipe.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A fim de alcançar o objetivo estabelecido, esta pesquisa traz uma combinação de procedimentos metodológicos que serviram de embasamento para a elaboração deste trabalho.

Trata-se de um estudo qualitativo, o qual é definido por Appolinário (2012) como uma pesquisa que busca a compreensão em específico dos assuntos estudados e a análise dos dados tem como finalidade entender um fenômeno em seu sentido mais intenso, ao invés de fazer deduções que

levem ao estabelecimento de normas que permitam fazer previsões futuras da realidade.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Através dela busca-se analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Como instrumento de coleta de dados utilizou-se do questionário que, para Severino (2007), é um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que tem por objetivo levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com o intuito de conhecer a opinião deles sobre os assuntos em estudo. As questões podem ser fechadas, quando o pesquisador define as opções de resposta ou questões abertas, quando o pesquisado pode elaborar suas respostas, com as próprias palavras.

A coleta de dados ocorreu no dia 09 de novembro de 2021 em uma empresa no ramo de telecomunicações de grande porte, atuante no Brasil desde 2013. Foram elaborados dois questionários, um deles destinado a dois gestores de Recursos Humanos e para um profissional responsável pelo programa de integração na empresa estudada, o outro, destinado a três funcionários que participaram do programa, totalizando 6 respondentes. O questionário destinado aos gestores é constituído por 7 perguntas, sendo todas abertas (dissertativas), já o questionário destinado aos funcionários, é constituído por 8 questões, sendo 3 abertas e 5 de múltipla escolha (fechadas). Os dados foram interpretados por meio da análise qualitativa a partir da base teórica utilizada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 SOBRE A EMPRESA

Fundada em 1991 nos Estados Unidos com sede na Califórnia, é uma empresa de grande porte especializada em terceirização de processos contando com mais de 250 mil funcionários em 6 continentes. Começou a atuar no Brasil em 2014 com filiais em São Paulo e Fortaleza.

Seus clientes são dos mais variados segmentos, como: automotivo, financeiro, eletrônicos, energia, setor público, serviços de saúde, seguros, mídia, comunicações, varejo, comércio eletrônico, tecnologia, viagem, transporte e turismo.

Tem como missão ser a melhor empresa do mundo em prestação de serviços de atendimento ao cliente, rica em diversidade e talento.

4.2 PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

O programa de integração é realizado durante os 3 primeiros meses do novo colaborador. Se inicia já no anúncio da contratação, onde o colaborador fica sabendo sobre como ocorrerá todo o processo de admissão e quais documentos e pertences levar para o seu primeiro dia. Já na empresa, é separado cerca de dois dias para o devido conhecimento sobre todos os processos que envolvem a equipe de recursos humanos, como benefícios, folha de pagamento, atestados médicos, entre outros. Em seguida, todas as informações sobre o sistema são passadas, como fazer login e logout, como acessar a base de informações, como ter acesso aos meios de comunicação oficial da organização etc. Passados esses dois dias, começam os períodos de treinamento, aproximadamente 20 dias de aprendizado intensivo sobre como desenvolver suas tarefas, desde formas como falar com o público até as situações mais específicas que podem ocorrer nos atendimentos.

Após o treinamento, é realizada uma prova objetiva, onde os treinandos precisam acertar 70% das respostas para atuar na operação, caso contrário, refaz-se o processo de treinamento focado nos pontos de mais dificuldade.

Na operação, até que o colaborador complete 3 meses de contrato, cada equipe oferece uma atenção especial aos recém-chegados, dando prioridade em suas dúvidas, acompanhando de forma mais próxima seu desenvolvimento e auxiliando em suas dificuldades. Ao final deste período, o empregado já estará inserido em seu cargo e poderá auxiliar os demais em suas dúvidas e ser mais ativo na equipe, desta vez como parte auxiliadora.

4.3 VISÃO DOS GESTORES E PARTICIPANTE DO PROGRAMA

Para melhor análise do conteúdo apresentado nos capítulos anteriores, foi realizada uma pesquisa de campo com 6 funcionários de uma empresa no ramo de telecomunicações de grande porte, atuante no Brasil desde 2013. Pesquisa está aplicada por meio de questionários encaminhados via e-mail, mediante consentimento dos respondentes.

Com análise das respostas dos gestores, observou-se que possuem entre 3 e 10 anos de experiência na área e com grande participação nos projetos de integração na empresa. Diante disso, todos concordam que o programa de integração auxilia na diminuição do turnover da empresa, aumentando o engajamento dos funcionários e diminui custos de novas contratações, pois através do programa, o novo colaborador se sente parte integrante da empresa.

Um ponto bastante levantado durante as respostas é sobre as vantagens que esse método acrescenta para a organização, quais foram destacados o entendimento das normas e do planejamento estratégico, a

orientação geral das atividades que irá desempenhar e cria um ambiente propício para novas ideias e novas metas.

Quando questionados se o programa é uma ferramenta importante para a inserção de novos colaboradores quanto à adaptação e desenvolvimento profissional, todos afirmaram que é um excelente recurso que promove o conhecimento dos planos de carreira da organização, afinal, quanto mais cedo ele entender a cultura corporativa, mais cedo começa a desenvolver suas tarefas e pensar no desenvolvimento pessoal e organizacional.

Por fim, quando questionados a respeito das contribuições desta ferramenta para a retenção de talentos, foram apontados alguns fatores como: propor um bom plano de carreira, transparência sobre a empresa, a oferta de oportunidades e reconhecimento profissional, gerando confiança e motivação aos funcionários, desenvolvendo suas competências. Constatando os posicionamentos apontados anteriormente, os gestores citaram alguns destaques identificados nos programas de integração já realizados, como contratação de colaboradores que têm um olhar mais amplo e pretensão de crescimento e também, contratados que já nos três primeiros meses de trabalho foram promovidos, devido ao perfil e ambição de cada um.

Neste formulário obteve-se o seguinte relato de um dos gestores: “O exemplo de maior destaque foi uma colaboradora que entrou com expectativa de ser apenas uma atendente, porém, demonstrava talento em áreas do setor financeiro e contábil. Após processos de integração e oportunidades de desenvolvimento na área financeira, esta colaboradora tornou-se responsável por toda a área financeira da organização, e faz parte da mesma a quase uma década”.

Diante dos resultados expostos, evidencia-se que, quando o colaborador se sente valorizado, a organização tende a ganhar em todas as áreas.

Quanto às informações levantadas pelos funcionários, foi constatado que eles têm entre 2 e 5 meses de atuação e, pela sua experiência no programa de integração, todos concordam que este instrumento trouxe vantagens na sua inserção e adaptação na organização, citando entre elas, o suporte prestado durante as atividades do dia a dia, desde as tarefas mais simples, como o uso das ferramentas próprias para o trabalho, aprofundamento no conhecimento da organização, até o acolhimento da equipe. Todos eles classificaram esse tempo de aprendizado como “Muito importante” para a execução de suas atividades e adaptação à organização.

Quando questionados sobre o respaldo e apoio recebidos durante sua iniciação nas atividades da empresa, todos acreditam ter recebido o devido amparo com relação às suas dúvidas e se sentiram acolhidos nesse momento. Segundo eles, hoje sentem pouca dificuldade para se ambientar ao desempenho de suas funções, relacionamento com os colegas, adaptação ao clima organizacional etc. Por fim, foi solicitado que os respondentes apontassem quais de seus talentos foram desenvolvidos durante o período de integração, entre as respostas, temos pontos como: resiliência, organização, técnicas para facilitar a execução das tarefas mais frequentes, capacidade de compreender fluxogramas, agilidade, habilidade de comunicação e adaptação.

Com a afirmação dos funcionários de que tiveram o devido amparo com relação às suas dúvidas e se sentiram acolhidos nesse momento, e hoje sentem pouca dificuldade em suas funções, aponta diretamente para a terceira técnica mencionada por Carvalheiro (2011) que é a formação de acolhimento e integração, que consiste em um programa de formação que é oferecido ao colaborador, dando a ele oportunidade de adquirir e absorver informações sobre a organização.

Após a realização da pesquisa de campo, com os dados que foram coletados a partir de um questionário contendo perguntas abertas e fechadas, comprovaram-se as teorias e o que dizem os especialistas da área, mencionados no decorrer do estudo. Desta forma, conclui-se que o programa de integração quando planejado e implementado da forma correta traz diversos benefícios para a organização. A principal vantagem é o desenvolvimento do colaborador dentro da organização, afinal, um colaborador bem adaptado ao seu ambiente e aos seus objetivos dentro da organização, não só se desenvolve, como também cria um ambiente propício para novas ideias e novas metas. Além disso, auxilia na diminuição do turnover da empresa, aumentando o engajamento dos funcionários e diminuindo custos (financeiros, tempo e mão de obra) de novas contratações, trazendo o retorno desejado de acordo com as necessidades da empresa, como também ser uma excelente ferramenta para retenção de talentos.

5. CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise sobre o programa de integração de novos colaboradores e sua contribuição para uma melhor eficiência na gestão de talentos na área de RH. Além disso, também permitiu uma pesquisa de campo para obter dados mais consistentes sobre a perspectiva de gestores e colaboradores nas suas experiências enquanto aplicadores e participantes do programa, respectivamente e identificar as contribuições de um programa de integração de novos colaboradores no desenvolvimento da gestão de talentos como ferramenta de recursos humanos, conceituando gestão de pessoas, gestão de talentos, programa de integração e seus modelos.

Com os avanços do mercado de trabalho e organizacional, muitos dos processos das

empresas sofreram alterações. Com a automatização das fábricas, as máquinas passaram a fazer o trabalho repetitivo e mais padronizado, e agora, as organizações têm a oportunidade de focar seus esforços em adotar métodos à cultura organizacional e ao planejamento estratégico, voltados à retenção e valorização da mão de obra. Com isso, passou-se a focar em outros pontos do ambiente de trabalho, como as individualidades de cada colaborador, o clima organizacional, a comunicação, o relacionamento interpessoal, entre outros fatores que estão diretamente ligados ao desempenho, sobretudo, o alinhamento de valores e metas, tanto do funcionário quanto da organização, que uma vez equiparados, contribuem para o avanço de ambas as partes. Fatores estes que podem ser desenvolvidos já no programa de integração, nos primeiros momentos de contato do colaborador com a empresa.

Durante o processo de integração, é necessário que o colaborador tenha total transparência sobre a cultura organizacional da empresa, devendo haver interação para fazer com que sinta-se parte da organização e já habituado com a visão, valores e missão da organização, tendo a vontade para participar e desenvolver os processos da organização e focar não só no desenvolvimento pessoal, como também organizacional.

Portanto, valida-se a hipótese de que um programa de integração de novos colaboradores aumenta o senso de pertencimento e engaja o colaborador, visto que seu objetivo é transmitir os conhecimentos e ferramentas necessárias para o bom desempenho de uma nova função, contribuindo assim, para uma eficiente integração e retenção de talentos.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente à Deus pelo dom da vida e por ter nos proporcionado chegar até aqui. À nossa família por toda a

dedicação e paciência, contribuindo diariamente para que pudéssemos ter um caminho mais fácil e prazeroso durante esse tempo.

Nossa gratidão a esta instituição; direção, administração e à professores que acompanharam a nossa jornada acadêmica de perto e por nos ter dado a oportunidade e todas as ferramentas que permitiram chegar hoje ao final deste ciclo de maneira satisfatória, em especial nossa professora orientadora Eliacy Cavalcanti Lélis que nos abraçou e conduziu de forma excelente, quando mais precisávamos. Por fim, agradecemos a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, muito obrigado!

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo de Araújo. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**. 2007. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/3556>. Acesso em: 24 out. 2021.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

ARAÚJO, Luis César G de *et al.* **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, Rafaela Nocy de Oliveira *et al.* **Estratégia de integração para novos funcionários: um estudo de caso em uma indústria de transformação**. Revista Brasileira de Administração Científica, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-13, jun. 2012. Disponível em: <https://www.sustenere.co/index.php/rbadm/a>

rticle/view/ESS2179-684X.2012.001.0001. Acesso em: 21 out. 2021.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Rede E-Tec, 2015.

BOUDREAU, John W.; MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva. **A evolução**

da gestão de recursos humanos. 2011. 91 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/18097>. Acesso em: 25 out. 2021.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

DAUMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: Iesde Brasil Sa, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FELICÍSSIMO, Ângelo. **Programa de controle da qualidade do atendimento médico-hospitalar**. 3. ed. São Paulo: Atheneu, 2001.

FERNANDES, Kátia Regina. **Treinamento de integração: treinamento de integração**. Treinamento de Integração. 2021. Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/treinamento-de-integracao/>. Acesso em: 05 nov. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MACHADO, Gerusa. **Proposta de um programa de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da secretaria municipal.** 2013. 29 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Recursos

Humanos, Fundação Boiteux, Florianópolis, 2012. Disponível em: <https://docplayer.com.br/10055600Proposta-de-um-programa-de-acolhimento-e-integracao-dos-novos-trabalhadores-da-secretariamunicipal-de-saude-de-florianopolis-em-santa-catarina.html>. Acesso em: 25 out. 2021.

MARTINS, N., & Ohe, H. V. (2002). *Trust as a factor in determining how to attract, motivate and retain talent.* Journal of Industrial Psychology.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal:** treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004. Disponível em

https://www.academia.edu/36546605/Fela_Moscovici_Desenvolvimento_Interpessoal_Treinamento_em_grupo_pdf. Acesso em: 22 out. 2021. Não é um mês válido!

PINTO, Euridiney de Assunção. **Integração e socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe.** 2014. 165 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Universidade de Lisboa, São Tomé e Príncipe, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ulsiada.pt/handle/11067/1070>. Acesso em: 22 out. 21.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x Gestão de pessoas.** *Revista Científica de Administração*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 51-61, 10 jan. 2008. Disponível em: https://www.academia.edu/37271655/RECURSOS_HUMANOS_X_GEST%C3%83O_DE_PESSOA

S?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThissecondOrderCitations&from=cover_page. Acesso em: 15 out. 2021

TACHIZAWA, Elio Takeshy *et al.* **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2006.

TANSLEY, C., & Tietze, S. (14 de April de 2013). *Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective.* *The International Journal of Human Resource Management.*

TRINDADE, Paulo Sergio da Silva. **Retenção de talentos.** 2007. 55 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14172>. Acesso em: 05 nov. 2021.

VALVERDE, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). *Talent management in Spanish medium-sized organizations.* *The International Journal of Human Resource Management.*

VOLPE, Renata Araújo. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.** 2009. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>. Acesso em: 24 out. 2021.