

ANÁLISE DIAGNÓSTICA DOS MANUAIS DE INTEGRAÇÃO PARA NOVOS COLABORADORES

DIAGNOSTIC ANALYSIS OF MANUAL INTEGRATION FOR NEW EMPLOYEES

Alex Ferreira Novaes¹

Resumo

O presente artigo teve por objetivo analisar quais são as principais informações disponibilizadas aos novos funcionários nos manuais de integração de seis empresas, sendo duas multinacionais e quatro nacionais. O objeto de estudo foi o Manual de Integração. A metodologia de pesquisa adotada para a análise foi a *ex-post facto*, como fonte primária das investigações. Para o embasamento teórico buscou-se a pesquisa literária como fonte secundária, através de livros, revistas especializadas e sites da internet. Conclui-se que o objetivo de todos os manuais é informar ao novo funcionário a filosofia da organização e sua cultura organizacional de modo a solidificar a relação entre ambos. As empresas pesquisadas contemplam quase todas as informações listadas por Tachizawa (2006), exceto, a descrição detalhada do cargo. Este documento é a ficha profissiográfica e acredita-se constar na ficha individual de cada ocupante de cargo.

Palavras Chaves: cultura organizacional, socialização, integração.

Abstract

This article aims to analyze what are the main information available to new employees in manual integration of six companies, two of four national and multinational. The study object was Handbook on Integration. The research methodology used for the analysis was *ex-post facto*, as a primary source of research. For the theoretical foundation sought to literary research as a secondary source, through books, journals and websites. We conclude that goal of all manuals is to inform the new employee with the organization's philosophy and organizational culture in order to solidify their relationship. The companies surveyed include almost all information listed by Tachizawa (2006), except the detailed job description. This document is professional record and is believed to be on the record of each individual occupant of the office.

Keywords: organizational culture, socialization, integration.

Introdução

Suprir a organização com pessoas competentes é o intuito de todo o Gestor de Recursos Humanos, mas, sabe-se que esta não é uma tarefa fácil. A área funcional de Recursos Humanos é multidisciplinar, contingencial e muitos processos são executados para atender eficientemente tanto a empresa quanto aos funcionários. Os processos que fazem parte do subsistema de Suprimentos de Recursos Humanos são: recrutamento, seleção e integração ou socialização.

Após responder ao recrutamento o candidato que está habilitado passa pelo processo seletivo e, quando aprovado em todas as etapas deste, é admitido. Ao ser

¹ Especialista em Metodologia do Ensino Superior. Licenciatura em Informática. Tecnólogo em Redes de Computadores, Bacharelado do Curso de Administração e docente de Cursos de Graduação e Pós Graduação

CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil.

do Centro Universitário Filadélfia – UniFil. E-mail: alex.novaes@unifil.br

admitido, começa uma nova etapa em sua vida profissional, na qual deverá conhecer os procedimentos de trabalho, normas da empresa, sua cultura, valores, enfim, tudo referente ao seu labor.

O processo de integração ou socialização possibilita ao novo colaborador a adaptação ou não às normas e políticas da empresa, bem como permite à organização verificar se deseja manter o novo funcionário ou não. Visando este conhecimento mútuo, a área de recursos humanos prepara para a integração do novo funcionário, o manual de integração, com a finalidade de socializa-lo e apresentar-lhe as principais informações referentes a empresa e as normas de conduta adotadas por esta.

Este trabalho apresenta a análise de manuais de integração de novos funcionários visando responder a seguinte pergunta da pesquisa: como as empresas integram o novo trabalhador ao sistema organizacional, para que todos contribuam, dentro de suas especialidades com o desenvolvimento organizacional?

Este artigo teve por objetivo analisar quais são as principais informações disponibilizadas aos novos funcionários nos manuais de integração de seis empresas, identificadas de 1 a 6, sendo duas multinacionais e quatro nacionais; seus nomes foram omitidos por sigilo organizacional.

O objeto de estudo foi o Manual de Integração.

Metodologia

A metodologia de pesquisa adotada para a análise foi a *ex-post facto*, como fonte primária das investigações. Neste tipo de pesquisa são tomadas como experimentais situações que acontecem naturalmente, ou seja, situações onde o pesquisador não tem controle sobre as variáveis e passa a ser apenas um observador dos acontecimentos (GIL, 2009).

Para o embasamento teórico buscou-se a pesquisa literária como fonte secundária, através de livros, revistas especializadas e sites da internet.

Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos – ARH é uma área funcional, que tem como um dos objetivos agregar pessoas às organizações, através de Subsistema de Suprimentos de Recursos Humanos, que visa atrair a atenção de candidatos para

participarem de processos seletivos, desta forma escolhendo os candidatos habilitados para ocuparem os postos vagos na organização.

De acordo com Gil (1994, p. 13) “a Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”.

A ARH é uma área multidisciplinar, envolve conceitos de Medicina do Trabalho, Sociologia, Psicologia, Direito do Trabalho, Engenharia de Segurança, etc.

Para Chiavenato (2002) esta multidisciplinaridade de conhecimentos faz com que sejam respeitados estes campos de conhecimentos e suas técnicas, quando executadas a seu serviço.

Esta área funcional deve acompanhar as mudanças impostas pela globalização e ajustar-se aos ditames da filosofia organizacional. Deste modo, suas políticas e procedimentos são contingenciais, uma vez que age de acordo com a situação e a contingência, bem como com a quantidade e a qualidade destes recursos.

Não há leis ou princípios para a Administração dos Recursos Humanos. A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis. À medida que mudam esses elementos, muda também a forma de administrar os recursos humanos da organização. Daí o caráter contingencial ou situacional da ARH, que não se compõe de técnicas rígidas e imutáveis, mas altamente flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um dinâmico desenvolvimento (CHIAVENATO, 2004, p. 25).

Por este motivo, o gestor de recursos humanos precisa se atentar ao crescimento da organização para estruturar a área, embora todos os procedimentos a serem desenvolvidos pela ARH sejam iguais, independentemente do tamanho da empresa e da quantidade de pessoas que a compõe. À medida que aumentam os processos, mais profissionais especializados se fazem necessários para atender à demanda imposta a esta área funcional.

O Processo de Integração de Recursos Humanos

Após ter participado do recrutamento e seleção em uma empresa, se aprovado, o candidato passa a fazer parte do quadro funcional da organização.

Com a contratação, a área de recursos humanos inicia o processo de socialização, que se caracteriza em integrar o novo funcionário ao seu cargo, a cultura organizacional e ao ambiente organizacional.

Por cultura organizacional entende-se um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização. “Da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas” (CHIAVENATO, 2004, p. 121).

O processo de integração visa contemplar três aspectos importantes para o novo funcionário: acolhimento, aprendizagem e resultados.

- Acolhimento: como será recebido o novo funcionário e quem o receberá? Quem vai ensinar as questões básicas da nova empresa, os procedimentos, políticas, formulários, sistemas, locais de refeição, etc? Estas são questões básicas que remetem a aspectos importantes para a familiarização do novo empregado;
- Aprendizagem (treinamento): o treinamento no cargo, com o objetivo de propiciar conhecimentos e habilidades necessários aos métodos de trabalhos e suas peculiaridades;
- Resultados: o novo integrante deve saber quais são os resultados esperados de sua atuação como funcionário da empresa, tanto como atuante no setor em que irá trabalhar, quanto seus comportamentos e atitudes na organização como um todo.

Segundo Carvalho (1974), “o treinamento interno inicial destina-se ao empregado que acaba de entrar para a companhia e, é ministrado em dois níveis: Integração e formação no serviço”.

Já Chiavenato (2002, p. 512) afirma que “o treinamento de integração visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar”.

Deste modo, o objetivo principal do programa de integração é reduzir o tempo de adaptação e treinamento, proporcionar maior segurança na execução das atividades e estabelecer uma relação de confiança, auxiliando no relacionamento com os demais funcionários.

De acordo com Lopes (2011), dentre os objetivos da integração de novos funcionários, destacam-se os seguintes:

- Informar ao novo colaborador as regras de funcionamento, segurança e comportamento da nova empresa;
- Construir um ambiente seguro para os primeiros passos no novo "habitat";
- Dar as boas vindas de uma maneira formal e oficial;
- Criar uma imagem agradável, positiva e otimista da empresa para o novo colaborador;
- Fornecer orientações básicas sobre "o que fazemos, como fazemos, por que fazemos, para quem fazemos", enfim, “quem somos e como vivemos em nosso mundo no qual você está ingressando”;
- Acelerar o processo de aprendizagem sobre o novo cargo, as novas funções e os novos processos para se obter produção e resultados o mais rápido possível.

O processo de integração valoriza a empresa, uma vez que, demonstra aos novos funcionários as conquistas e os acontecimentos adicionados a sua história e a formação da cultura organizacional, bem como valoriza o novo funcionário que agora é parte integrante do quadro laboral.

Percebe-se que há a necessidade de cada parte saber quais são os seus papéis neste contexto, o que se espera de cada um e como interagem entre si.

Deste modo, o indivíduo, ao desempenhar um determinado papel em uma organização, está sob as exigências deste papel para agir de determinada forma, de acordo com as atividades prescritas ou padronizadas.

Gibson et al. (1981) abordam o desempenho que é dividido em papéis, sendo inicialmente caracterizado no papel esperado, que diz respeito aos comportamentos esperados do ocupante do cargo, subsequentemente em papel percebido, que envolve um conjunto de atitudes e comportamentos que o ocupante de determinado cargo deve realizar e, finalmente, em papel realizado, que se refere ao comportamento que a pessoa realmente realiza, pois, o papel esperado tem relação com o papel percebido, facilitando que se atinjam os objetivos organizacionais.

De acordo Duncan (1973, p. 284), “o papel organizacional está claramente definido quando o indivíduo conhece o que dele é esperado”. Quanto maior for à aproximação da representação de papéis, expressas pelas atitudes e comportamentos em relação ao que a organização espera do indivíduo e, conseqüentemente, quanto mais a organização elucidar

as formas de suprir as necessidades individuais, maior será a possibilidade de adaptação do indivíduo, bem como conformidade entre o indivíduo e a organização.

A Socialização Organizacional

A socialização organizacional constitui o processo de recepção e de boas-vindas aos novos participantes. É uma etapa de iniciação para moldar o relacionamento entre o novo funcionário e a organização. Sua função primordial é apresentar a cultura organizacional para que este a assimile e a incorpore.

Alguns autores asseveram que a socialização organizacional faz parte do contrato psicológico entre o novo funcionário e organização. São as crenças do indivíduo sobre obrigações mútuas entre empregado e empregador. O contrato psicológico, nesta visão, é uma percepção subjetiva, individual das obrigações do empregado para com a organização e as obrigações do empregador para com o empregado. Outros afirmam que o processo de socialização possui dois tipos de contratos: o contrato psicológico e o contrato formal (de trabalho).

Define Gottlieb (2012) “o contrato psicológico pode ser visto como a percepção de ambas as partes do relacionamento e do que cada uma deve oferecer à outra”.

Já o contrato de trabalho consiste num documento formal onde se definem as condições, direitos e deveres que norteiam a relação entre trabalhador e empregador.

O processo de socialização é um processo bidirecional, em que cada uma das partes procura influenciar e adaptar-se a outra.

De acordo com Van Maanen (1989, p. 47), “socialização organizacional é o processo pelo qual o indivíduo aprende valores e normas de comportamentos esperados, que permitem a ele participar como membro de uma organização”.

Conforme evidencia Mosquera (2000), considera a socialização organizacional como um processo, dividido em dois níveis de adaptação: macro e micro, sendo que a nível macro, permite a adaptação do indivíduo à organização (Person-Organization Fit) e a nível micro, a adaptação à função que irá desempenhar (Person-Job Fit). A nível macro, através do processo de socialização, a organização assegura a continuidade dos seus valores e normas, permitindo aos novos colaboradores desenvolverem um quadro de referência que conduza ao alinhamento entre as suas características e as da organização e que o levem a responder

mais eficazmente aos desafios que o esperam. Por outro lado, o nível micro,

decorrendo deste alinhamento das características do indivíduo com a organização, este irá conhecer melhor a sua função, dando-se assim a compatibilidade entre as expectativas e competências do indivíduo e as características e exigências da nova função.

O processo de socialização organizacional vai depender das formas de comunicação, como o novo funcionário vai receber esta informação, se de modo formal, informal, individualmente ou coletivamente, etc.

A escolha das estratégias de socialização organizacional possibilitará à organização verificar se o novo funcionário assimilou ou não todo o conteúdo que lhe foi informado. Assim, sua escolha é importante para que seus gestores saibam se é possível prosseguir com o processo de socialização ou se há necessidade de reciclagem.

As práticas de comunicação mais adotadas pelas organizações podem ser aplicadas de diferentes formas no processo, escolhidas através das sete estratégias de socialização organizacional, conforme elencadas por Van Maanen (1989, p.52):

- Estratégias formais e informais de socialização;
- Estratégias individuais e coletivas de socialização;
- Estratégias seqüenciais e não seqüenciais de socialização;
- Estratégias fixas e variáveis de socialização;
- Estratégias de socialização por competição ou por concurso;
- Estratégias de socialização em série e isoladas;
- Estratégias de socialização por meio de investidura e despojamento.

O comportamento do indivíduo nas organizações é resultado direto da maneira pela qual a pessoa é socializada. A socialização é um processo de adaptação que ocorre quando uma pessoa passa de fora para dentro da empresa e este passa por três estágios. Robbins (2005, p. 375), afirma que a socialização pode ser conceituada como um processo formado de três estágios: pré-chegada, encontro e metamorfose:

- 1) Estágio da pré-chegada: a bagagem do indivíduo quanto a valores e normas de conduta;
- 2) Estágio do encontro: quando o indivíduo se depara com os valores organizacionais e as normas de conduta;
- 3) Estágio da metamorfose: quando o indivíduo começa a mudar de acordo com os valores da organização e as normas de conduta.

Conforme descreve Van Maanen (1989, p.56), “este processo pode ocorrer formalmente, agindo na preparação do indivíduo para ocupar um determinado status e, de maneira informal, preparando uma pessoa para desempenhar um determinado papel na organização”. A maneira formal comumente utilizada pelas empresas para socializar o indivíduo ocorre através do Manual de Integração.

Manual de Integração

É um documento formal apresentado em forma de cartilha, revista, apostila ou livreto, onde o novo funcionário encontrará as informações sobre a empresa, sobre os seus direitos, deveres e obrigações.

Conforme Lacombe (2005, p. 68) “a integração consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa e as demais informações sobre o seu funcionamento e regras”.

Segundo Chiavenato (1999, p. 140) “quando os funcionários ingressam na organização, antes de iniciarem suas atividades é necessário integrá-los a sua cultura de maneira a condicionar as práticas predominantes na organização”.

Ao elaborar um manual de integração há a necessidade de informar sobre a empresa, como foi fundada, como está a sua estrutura organizacional, sua missão, visão de futuro, seus principais valores, normas de conduta, direitos, deveres e obrigações.

Para Tachizawa (2006), um bom programa de integração deve constar todas as informações sobre a empresa tais como: sua história, missão, visão e valores; desenvolvimento e organograma; produtos e serviços oferecidos pela organização; os direitos e deveres pessoais; as atividades sociais, plano de benefícios e serviços; as normas e regulamentos internos; normas de proteção e segurança no trabalho; o cargo a ocupar e a natureza do trabalho, horários, salários, oportunidades de promoção; quem são seus supervisores e superiores; e, a descrição detalhada do cargo.

Para Chiavenato (1986) o treinamento de integração deve conter informações relativas: à empresa (como história, desenvolvimento e organização); ao produto ou serviço; aos direitos e deveres do pessoal; aos termos do contrato de trabalho; às atividades sociais de empregados (benefícios e serviços); às normas e regulamentos internos; às noções sobre a proteção e segurança do trabalho; ao cargo a ocupar (natureza do trabalho,

horários, salários, oportunidades de promoção); ao supervisor do novo empregado (apresentação); e, à descrição detalhada do cargo.

A confecção de um manual de integração é bastante particular, sempre decorrente da filosofia da empresa, advinda dos seus fundadores e, por este motivo, única, observando os pontos em comuns quanto ao conteúdo informativo, conforme recomenda Martini:

Deve-se disponibilizar no manual a missão, a visão, os valores, a história, os produtos, os clientes, enfim toda informação para que se possa conhecer a empresa. Informações do tipo: benefícios, regras de conduta, direitos, deveres e noções de segurança no trabalho também devem constar, para que possamos amenizar e, pensando positivamente, evitar possíveis acidentes no ambiente organizacional. É valioso também colocar, no manual, mensagens de motivação no final e no início, uma palavra positiva e de boas-vindas do diretor, superintendente, fundador, ou seja, o representante mais significativo da empresa (MARTINI, 2005).

O importante é saber que não existe um modelo único, uma receita para confeccionar um manual de integração, mas as informações principais devem ser listadas e enumeradas. Na confecção deste deve-se levar em consideração que cada empresa é única, sua gestão decorre da filosofia dos fundadores e tudo depende da missão da empresa, visão de futuro e dos valores por ela adotados, para após serem elaboradas as políticas gerais da organização e, posteriormente as de ARH, por conseguinte, as pertinentes aos processos de integração de novos funcionários.

Ressalta-se que é muito importante que a empresa desenvolva um processo de acompanhamento do empregado, através das chefias imediatas, para que o novo empregado possa corrigir os desvios, quando estes acontecerem.

Acompanhamento do novo funcionário

A gerente da área de atuação do novo funcionário deve constantemente acompanhar o seu desenvolvimento e observar o seu desempenho. Todas as vezes em que notar alguma discrepância ou “*Gap*”, deverá demonstrar a maneira correta de executar o trabalho.

Para a área de Recursos Humanos, o *Gap* significa uma lacuna entre as competências operacionalizadas nos quadros e aquelas que a empresa precisa desenvolver, é o chamado “*gap* de competências”. Discrepância é a diferença entre o desempenho ideal e o desempenho real, isto é, quando se executa uma atividade existe um padrão de desempenho considerado o ideal, a discrepância é quando o desempenho real está muito aquém do ideal. Portanto, cabe ao gerente da área onde o novo funcionário está trabalhando, identificar quais as competências que deve treinar, desenvolver e acompanhar. (BISPO, 2005)

Vale ressaltar que a competência possui três dimensões indissociáveis: conhecimentos, habilidades e atitudes, ou comportamentos.

O gerente também deve proporcionar o aconselhamento a fim de facilitar a execução do trabalho. O processo de acompanhamento dos novos funcionários exige do gerente da área grande habilidade em ouvir e persuadir, para que possa atingir os objetivos organizacionais.

Análise diagnóstica de Manuais de Integração.

Os Manuais de Integração foram analisados seguindo a roteiro indicado por Tachizawa (2006), por contemplar a missão, visão e valores.

Os Manuais de Integração analisados são de seis empresas, sendo duas multinacionais e quatro nacionais, identificadas da seguinte forma:

- Empresa 1 – multinacional;
- Empresa 2 – multinacional;
- Empresa 3 – nacional;
- Empresa 4 – nacional;
- Empresa 5 – nacional;
- Empresa 6 – nacional.

Sua classificação, quanto ao porte da empresa, está de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais - RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego (TEM) (2012) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2012), conforme descrita abaixo:

Indústria:

- Micro: com até 19 empregados
- Pequena: de 20 a 99 empregados
- Média: 100 a 499 empregados
- Grande: mais de 500 empregados

Comércio e Serviços

- Micro: até 9 empregados
- Pequena: de 10 a 49 empregados
- Média: de 50 a 99 empregados
- Grande: mais de 100 empregados

Identificação	Porte: indústria	Porte: comércio/serviços	Número de empregados	Ramo de Atuação
Empresa 1	Grande		1.800	Balanças
Empresa 2	Grande		15.000	Alimentos
Empresa 3	Grande		7.800	Calçados
Empresa 4		Grande	238	Supermercado
Empresa 5	Média		165	Confecções
Empresa 6		Grande	145	Distribuidora de alimentos

Fonte: Novaes

Quadro 01- Classificação das empresas quanto ao porte, número de empregados e ramo de atuação.

De acordo com o quadro, com relação ao porte das empresas, a Empresa 2 é que possui o maior número de funcionários, seguida pela Empresa 3 e Empresa 1, sendo que a Empresa 5 é considerada de médio porte. As empresas no ramo comércio/serviços, sendo a Empresa 4 e a Empresa 6, também ficaram classificadas como de grande porte.

Empresa 1

É um manual completo que contempla quase todas as informações citadas pelo autor, complementando com a Universidade Corporativa, estendida aos colaboradores, revendedores, representantes, oficinas técnicas autorizadas ou agentes indicadores. A Universidade Corporativa possui estrutura física completa e seus cursos dividem-se em duas categorias: presenciais e à distância. Outro item que consta no manual de integração é a informação sobre Participação nos Lucros/Resultados (PLR), que é pago duas vezes por ano, nos meses de abril e outubro, desde que haja lucro e os indicadores eventualmente acordados sejam atingidos. O Slogan é: “Criando valor para os funcionários”. Itens que não constam no Manual: missão, visão, valores e a descrição detalhada do cargo.

Empresa 2

Este manual é bem completo, contempla também quase todas as informações. É um manual bem simples, mas bem compreensível por parte dos colaboradores. São 25 fábricas do grupo e 15.000 funcionários. Percebe-se que a área de recursos humanos é muito bem estruturada. A empresa incentiva o voluntariado de seus colaboradores para ações sociais, possui uma fundação criada em 1987, atendendo a vários programas e estes são alinhados às estratégias globais da companhia de Criação de Valor Compartilhado. Item que não consta no manual: a descrição detalhada do cargo.

Empresa 3

Este manual é quase completo também, o slogan é: “Tem gente atrás da máquina”. Nele é descrita a filosofia da empresa com os seguintes valores: equidade, justiça, crescimento justo e honestidade. É empresa com grande contingência feminina, motivo pelo qual há uma estrutura muito boa nas creches. Também há uma escola para formar os colaboradores do setor operacional, no primeiro e segundo graus. Com relação aos benefícios, a empresa fornece auxílio funeral, assistência social aos familiares do funcionário, bem como bolsa de estudos para ensino superior e profissionalizante. Neste manual, cada item descrito indica o correspondente artigo da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) que o normatiza, como forma de mostrar ao funcionário que os direitos e deveres ali constantes estão respaldados pela legislação trabalhista. Item que não consta no manual: a descrição detalhada do cargo.

Empresa 4

Este manual de integração contém também um código de ética; seu título é Manual do Colaborador e Código de Ética. Editado de forma conjunta, elenca as normas, deveres e obrigações dos colaboradores e apresenta o código de ética que se estende a todas as pessoas com quais a empresa se relaciona. Neste código estão implícitos os valores da empresa, que é uma empresa familiar. Item que não consta no manual: a descrição detalhada do cargo.

Empresa 5

Neste manual são contempladas as informações sobre a fundação da empresa, que é uma empresa familiar, missão, visão, valores, produtos fabricados, normas gerais, deveres, direitos dos funcionários, enfim, é quase completo. Item que não consta no manual: a descrição detalhada do cargo.

Empresa 6

O manual desta empresa também é quase completo. A empresa é considerada de grande porte por ser uma empresa de comércio. Item que não consta no manual: a descrição detalhada do cargo.

Análise e Comentários

Ao analisar os Manuais de Integração das empresas desta pesquisa, observa-se que os gestores da ARH se preocupam em demonstrar aos novos funcionários a filosofia da empresa e principalmente sua cultura organizacional através das normas, valores e

políticas, que são compartilhadas para que este as assimile e as incorpore no cotidiano de trabalho.

Como a ARH é contingencial, viu-se através destes seis manuais diferentes modos de apresentação, mas todos procuram de forma simples, levar ao conhecimento do novo funcionário o que a empresa espera dele e como deve se comportar, seja no trabalho, seja com as normas, no trato com o cliente, fornecedores, enfim, com toda a cadeia de relacionamentos da empresa.

A empresa que possui uma Universidade Corporativa oferece cursos presenciais e à distância como forma de possibilitar aos membros da organização conhecimentos técnicos, trata-se de uma importante ferramenta de trabalho que aprimora as habilidades e, que dissemina as tecnologias empregadas nos processos produtivos.

Outro item bastante importante é a PLR – Participação nos Lucros/Resultados, por se tratar de uma ferramenta motivadora, que tem por finalidade instigar os colaboradores ao atingimento dos objetivos e metas organizacionais, tendo como prêmio o rateio dos lucros.

Por fim, a descrição detalhada do cargo foi o item que não constou em nenhum dos manuais analisados. Trata-se da ficha profissiográfica do cargo ou do desenho do cargo. Este documento geralmente consta na ficha individual do ocupante do cargo. Ressalta-se que esta ficha serve de guia para recrutamento, seleção, integração, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, administração de cargos e salários e muitas outras informações, por este motivo é restrita ao ARH.

Considerações finais

Concluiu-se que as empresas pesquisadas contemplam quase todas as informações listadas por Tachizawa (2006), exceto, a descrição detalhada do cargo. Este documento é a ficha profissiográfica e acredita-se constar na ficha individual de cada ocupante de cargo.

Ratifica-se o que é descrito pelos renomados autores, acerca do fato da ARH agir de acordo com a contingência, pois é possível elaborar-se um manual de integração, tendo a empresa dez, cem ou quinze mil funcionários. O intuito é apresentar aos novos funcionários quais são os comportamentos que a empresa espera que eles tenham, expondo, para isso, a cultura, filosofia e normas gerais da organização através do manual de integração.

Os processos de integração e socialização das pessoas na organização contribuem de uma forma incalculável para o funcionamento adequado das empresas. É por meio da socialização e integração dos colaboradores na organização, que estes vão passar a se sentir parte integrante da mesma.

Tendo a intenção de amenizar o impacto do primeiro dia de trabalho é uma forma de fazer com que o novo funcionário reduza a ansiedade e o medo que geralmente acomete o principiante.

Como é um processo de adaptação à organização, visa também tornar o contrato psicólogo e o contrato formal mais favorável a este relacionamento, estreitando os laços entre empregado e organização, proporcionando o conhecimento entre ambos.

Cada empresa tem seus próprios métodos de socialização e integração dos seus colaboradores, deste modo, quaisquer que sejam adotados pela organização, é necessário que estes apresentem de modo claro aos colaboradores a empresa como um todo.

REFERÊNCIAS

BISPO, P. Termos e siglas num só lugar. Disponível em:
<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Materia/4202/termos-e-siglas-num-so-lugar.html>.
Acesso em: 21 mai. 2014.

CARVALHO, A. V. de. **Desenvolvimento de recursos humanos na empresa**. São Paulo: Pioneira Editora, 1974.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1986.

_____. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002

DUNCAN, R. B. Multiple decision - making structures in adapting to environmental uncertainty: the impact on organizational effectiveness. **Human Relations**, New York, v.26, n.3, p.273-291, 1973

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY Jr, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

GOTTLIEB, L. S. N. **A relevância do contrato psicológico para as relações de trabalho contemporâneas**. Disponível em: <http://era.org.br/artigo/a-relevancia-do-contrato-psicologico-para-as-relacoes-de-trabalho-contemporaneas/>. Acesso em: 21 mai. 2014.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOPES, S. **Integração de novos colaboradores**: um evento ou um processo permanente e coletivo? Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/integracao-de-novos-colaboradores-um-evento-ou-um-processo-permanente-e-coletivo/60295/>. Acesso em: 21 mai. 2014.

MARTINI, S. F. B. **Desmistificando a integração de novos funcionários**. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/4089/desmistificando-a-integracao-de-novos-funcionarios.html. Acesso em: 21 mai. 2014.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). **Relação Anual de Informações Sociais**. RAIS. Brasília: Base de Dados Estatísticos, 2012. CD ROM.

MOSQUERA, P. **Integração e acolhimento**. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), **Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas** (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH, 2002.

ROBBINS, S. R. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. Brasília, 2012.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas, uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. Coleção FGV Negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VAN MAANEN, J. **Processando as pessoas - estratégias de socialização organizacional**. In FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. (pp. 45-62). São Paulo: Atlas, 1989.