

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

Dayane de Oliveira

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO NA ABSORÇÃO DA
CULTURA ORGANIZACIONAL PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO**

BELO HORIZONTE
2022

Dayane de Oliveira

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO NA ABSORÇÃO DA
CULTURA ORGANIZACIONAL PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO**

Versão final

Projeto elaborado como Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Professora Jacqueline Orefici,Phd.

BELO HORIZONTE

2022

Ficha catalográfica

O48i
2022 Oliveira, Dayane de.
A importância do treinamento de integração na absorção da cultura organizacional para o sucesso da organização [manuscrito] / Dayane de Oliveira. – 2022.
34 f.

Orientadora: Jacqueline Orefici
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia.

1. Clima organizacional. 2. Administração. I. Orefici, Jacqueline Braga Paiva. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530
Biblioteca da FACE/UFGM. – FS/135/2022



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **DAYANE OLIVEIRA**, matrícula nº **2020741061**. No dia 30/11/2022 às 13:15 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO NA ABSORÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Prof^a. Jacqueline Braga Paiva Orefici, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

☒ APROVADO

☐ NÃO APROVADO

80 pontos (Oitenta) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 30/11/2022.

Prof^a. Jacqueline Braga Paiva Orefici

Prof. Ricardo Teixeira Veiga
(CEPEAD/UFGM)

Ricardo Teixeira
Veiga:54045584668

Assinado de forma digital por
Ricardo Teixeira
Veiga:54045584668
Data: 2022.12.19 11:36:35 -03'00'

RESUMO

Quanto mais ágil e melhor estruturada for a ambientação do novo colaborador a organização, mais cedo este terá condições de gerar os resultados esperados por seu esforço. A absorção da cultura organizacional converte-se então, no fator chave de sucesso, tanto no âmbito pessoal quanto no âmbito institucional. Para tanto, o objetivo deste artigo é avaliar o efeito da Cultura Organizacional da empresa X, para a manutenção do clima da empresa. A metodologia deste estudo baseou-se em pesquisas bibliográficas, buscando suporte em materiais já publicados, abordando o problema de forma quantitativa por meio da coleta de dados por questionários, de modo a compreender o entendimento do colaborador sobre a cultura organizacional da empresa. Com um retorno de 96% das respostas, o estudo mostrou que os colaboradores se apresentam satisfeitos com os assuntos abordados e o grau de entendimento sobre os mesmos. Também foi salientada a importância da Cultura Organizacional para o desenvolvimento dos colaboradores junto a empresa, inclusive no que diz respeito ao repasse de informações estratégicas da empresa aos colaboradores.

Palavras chaves: clima organizacional, cultura organizacional, recursos humanos, treinamento de integração.

ABSTRACT

The more agile and better structured the new employee is in the organization, the sooner he will be able to generate the expected results for his effort. The absorption of organizational culture then becomes the key success factor, both in the personal and institutional spheres. Therefore, the objective of this article is to evaluate the effect of the Organizational Culture of company X, for the maintenance of the company's climate. The methodology of this study was based on bibliographic research, seeking support in materials already published, approaching the problem in a quantitative way through the collection of data through questionnaires, in order to understand the employee's understanding of the company's organizational culture. With a return of 96% of the answers, the study showed that employees are satisfied with the topics covered and the degree of understanding about them. The importance of Organizational Culture for the development of employees with the company was also highlighted, including with regard to the transfer of strategic information from the company to employees.

Keywords: organizational climate, organizational culture, human resources, integration training.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	09
3 METODOLOGIA.....	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS.....	32

1. INTRODUÇÃO

Após o estouro da globalização, a competitividade entre as empresas tornou-se cada vez mais acirrada, mais forte, e tão cruel, que a menor vantagem sobre a concorrência acabara virando o fator fundamental do sucesso da mesma. Organizações que conseguem manter sua identidade cultural passam a administrar seus processos e desafios de forma mais linear, mais harmônica. (Ballastero-alvarez, 2001). Neste cenário, a busca pela rápida assimilação de sua cultura organizacional por parte dos novos colaboradores, além de mantê-la sólida e consistente, torna-se um recurso primordial para que os resultados da empresa sejam atingidos de forma mais intensa.

Atualmente, uma grande parcela das empresas oferece aos seus recém-admitidos, uma ambientação. Essa consiste em um processo de integração e treinamento necessários para a execução de sua função. Essa ambientação ocorre em período posterior à admissão e serve como base para que o colaborador seja liberado para iniciar o exercício de suas tarefas. Através desse processo são obtidos os conhecimentos sobre a Cultura Institucional (missão, visão e valores), Benefícios, Regulamentos Internos e Normas de Segurança dentro da empresa. Dito isto, qual o efeito do Treinamento de Integração aliado a Cultura Organizacional no resultado das empresas?

A presente pesquisa demonstra relevância por abordar uma prática muito comum dentro das organizações, o Treinamento de Integração. Utilizado pela empresa como instrumento para repassar aos novos colaboradores a cultura organizacional, alinhando os desejos dos contratados as suas expectativas. Tal ferramenta, se mal utilizada, pode acarretar perdas para a organização.

Esta pesquisa teve por objetivo geral avaliar o efeito da Cultura Organizacional da empresa X, para a manutenção do clima da empresa. A organização estudada é uma rede brasileira de lojas especializadas em aluguel de carros, atuante nas principais cidades e aeroportos do Brasil e em diversos países da América Latina, sediada na cidade Belo Horizonte, estado Minas Gerais. Como objetivos específicos, este estudo apresenta: a) Identificar a importância do processo de ambientação para absorção da cultura organizacional; b) Analisar a cultura e os processos da empresa no desenvolvimento organizacional; c) Compreender o entendimento do colaborador sobre a cultura organizacional da empresa.

Este estudo traz como hipóteses: a) o treinamento de integração é um fator que pode influenciar a absorção da cultura de uma organização; e b) a absorção da cultura organizacional pelo colaborador é um fator determinante para o sucesso empresarial.

O presente artigo visa demonstrar o efeito do treinamento de integração na absorção da cultura e como consequência o sucesso organizacional. Segundo Lacombe (2006), a cultura empresarial pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma maneira que a tecnologia, os insumos de produção, equipamentos, recursos financeiros e humanos.

Para Pereira (2014), a compatibilidade entre os valores dos colaboradores com os da organização definirá o sucesso que a empresa terá no processo de socialização do novo empregado e, portanto, os critérios de contratação devem considerar esta premissa.

A absorção da cultura organizacional torna-se então, fator chave de sucesso, tanto no âmbito pessoal quanto no âmbito institucional. Empresas com forte enfoque cultural adotam já no processo anterior a admissão suas filosofias institucionais, fazendo com que assim, o novo colaborador inicie sua adaptação dentro dos valores e crenças da empresa proporcionando-lhe um bom rendimento ainda nos primeiros dias no novo trabalho. (MCSHANE E VON GLINOW, 2014). A importância da absorção da Cultura Organizacional se faz presente no ambiente organizacional para que todos os envolvidos possuam o mesmo entendimento de forma a contribuir para o sucesso e perpetuidade do negócio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Recursos Humanos é composto por habilidades, métodos e práticas que visam o desenvolvimento potencial do capital humano de uma organização. O objetivo principal do departamento de Recursos Humanos está em administrar as diferentes relações da organização na qual está inserido. Relações com colaboradores, vistos por uma nova ótica, como parceiros de negócios e não mais simples recursos da organização. Cabe também ao departamento de Recursos Humanos, a responsabilidade de atrair, reter e criar oportunidades para as pessoas se desenvolverem dentro da empresa. (RIBEIRO, 2005).

A área de Treinamento e Desenvolvimento é um subsistema inerente ao Recursos Humanos, cujo objetivo é proporcionar espaço para o crescimento profissional do funcionário de modo que este possa ter as competências para exercer seu cargo e progredir no mapa de carreira da empresa. Um dos métodos para desenvolvimento dos colaboradores no local de trabalho trata-se da orientação para novos funcionários, também conhecida por treinamento de integração ou ambientação.

Na visão de Silva (2014) cabe a empresa socializar e integrar seus novos colaboradores em sua forma de trabalho, desta forma criando um ambiente agradável e acolhedor na fase inicial do emprego. O processo de integração possui prazo variado, de acordo com o item 28.2 da NR-18: “O treinamento admissional deve ter carga horária mínima de 06 (seis) horas, a ser ministrado dentro do horário de trabalho, antes do trabalhador iniciar suas atividades”. Logo o processo de integração pode ser composto apenas por uma apresentação formal da organização, abrangendo suas regras, direitos e deveres, a ser realizada no primeiro dia do colaborador na empresa, ou ainda chegando a ocorrer durante 1 semana, abordando também treinamentos mais específicos de acordo com o cargo e atividades do novo colaborador.

De acordo com Dias (2022) o processo de integração também pode ser chamado de *onboarding* (embarque) pois refere-se a recepção e adaptação de novos colaboradores a empresa, instruindo-os sobre a cultura organizacional, rotina e dinâmicas corporativas da mesma. O propósito do treinamento na área de recursos humanos se resume em motivar, treinar e incentivar os trabalhadores para que uma melhor produtividade e rentabilidade na função desenvolvida seja alcançada ao máximo, conseguindo com que todo o conjunto de colaboradores trabalhem unidos, beneficiando os objetivos da organização. (CHIAVENATO, 2014).

Toda empresa, independentemente de seu porte, origem de capital, quantidade de colaboradores, etc., traz implícita uma compreensão das relações de poder, regras não escritas, conceitos tidos como verdadeiros, como valores, crenças, missão, mitos e costumes, a Cultura Organizacional. A Cultura Organizacional, na percepção de Oliveira (2018) e Mello (2020), pode ser compreendida através de convicções inerentes ao passado da organização e que levaram a mesma ao sucesso, tornando-se “valores chave” para a

organização, com a missão de orientar a forma como a empresa chega a determinadas decisões e opta por certos comportamentos organizacionais.

Uma empresa com uma cultura organizacional forte supera com maior consistência momentos de crise, seja através da crença de seus funcionários na capacidade da organização em superar momentos difíceis, seja através dos processos mais enraizados e com laços mais profundos.

A cultura desempenha diversas funções dentro uma organização: é definidora de fronteiras, criando distinções entre uma organização e outras; proporciona um senso de identidade aos membros da organização; facilita o comprometimento com a empresa; algo maior do que os interesses, estimula a estabilidade do sistema social da organização, mantendo-a coesa; serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma as atitudes e comportamento dos funcionários. (BARBIERI, 2014, p. 20).

Para Barbosa (2002), o termo Cultura Organizacional denota a atenção cada vez maior com que os teóricos da administração têm se referido ao abordar a esfera simbólica e impalpável do mundo organizacional, quando identifica como os valores, crenças, e sinais influenciam no comportamento das pessoas, nos processos de transição e mudanças, e seus reflexos no desempenho econômico da organização.

Schein (2009) estruturou a atuação da cultura organizacional em 3 (três) estágios:

- a) Artefatos, criações: refletidas na tecnologia, artes e padrões de condutas visíveis e manifestas, mas que apesar de visível, nem sempre eram decifráveis;
- b) crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura: que identificavam a ampliação dos níveis de qualidade da consciência;
- c) hipóteses básicas: que revelam o relacionamento com o ambiente, a natureza da realidade e da veracidade, a veracidade da natureza humana, a natureza da atividade humana e a natureza dos relacionamentos humanos, denotando um maior nível de consciência, geralmente invisíveis, residentes na pré-consciência.

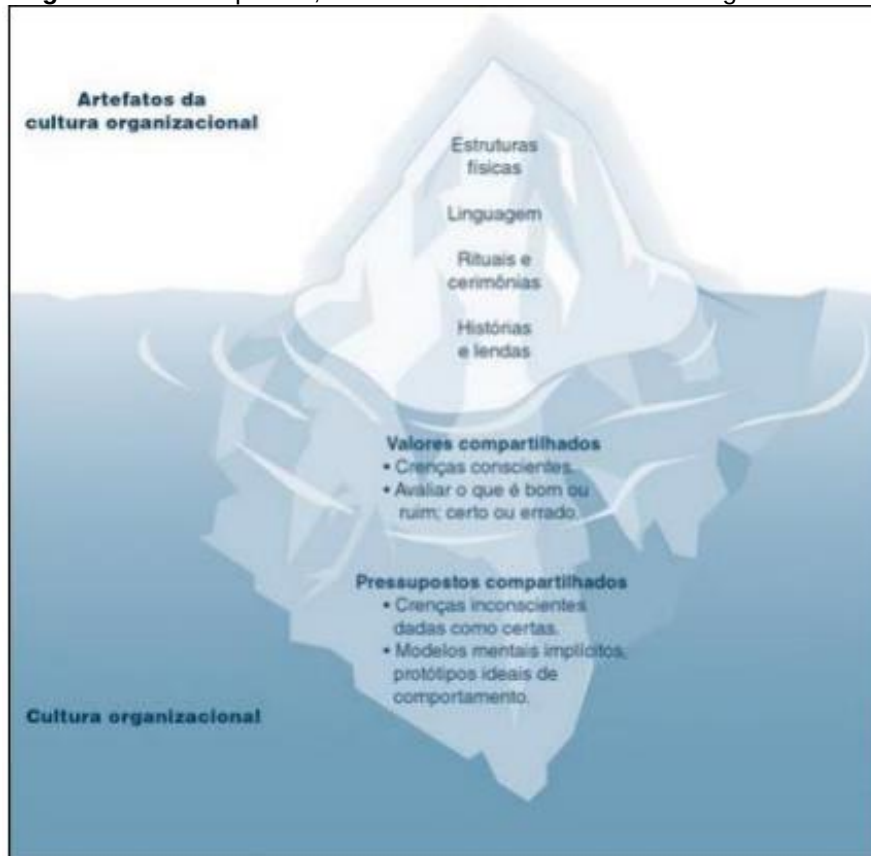
McShane e Von Glinow (2014) conceituam a Cultura Organizacional como valores e pressupostos compartilhados por uma organização, identificando o que é e o que não é importante na empresa e, por consequência, direciona todas as pessoas na organização para a “maneira correta” de se fazer as coisas. Ainda de acordo com os autores, os valores são crenças estáveis e avaliativas que guiam nossas preferencias por resultados ou cursos de ação em diversas situações. São percepções

claras e conscientes sobre o que é bom ou ruim, certo ou errado, que são reforçados pela organização de forma compartilhadas, estruturadas ou empíricas, as colocando próximo ao topo da sua hierarquia de valores.

Também faz parte da Cultura Organizacional os pressupostos compartilhados, que são elementos mais profundos que alguns especialistas acreditam ser a essência da cultura empresarial. Os pressupostos compartilhados são percepções inconscientes dadas como certas ou protótipos ideais de comportamento. Estes pressupostos estão tão profundamente difundidos, que se tornam muito difíceis de serem identificados a partir um levantamento feito com os funcionários. Somente através dos atos e ações dos mesmos observados e analisados em uma visão mais sistêmica é que estes pressupostos viriam a tona. (MC SHANE E VON GLINOW, 2014).

A Cultura Organizacional não é representada pelos valores defendidos pela empresa, mas sim, pelos valores praticados compartilhados, aqueles que a maioria dos líderes e funcionários verdadeiramente se baseiam para guiar suas decisões e ações.

Figura 1 – Pressupostos, Valores e Artefatos da Cultura Organizacional



Fonte: McShane e Glinow, 2014, p.370.

A Figura 1 apresenta os Pressupostos, Valores e Artefatos da Cultura Organizacional, onde os artefatos são manifestações observáveis da cultura. É aquilo que é notório, praticado por todos e facilmente identificáveis por visitantes, funcionários, etc. Para McShane e Von Glinow (2014) é através dos artefatos que se evidencia a cultura da empresa, tornando possível uma leitura clara e objetiva do funcionamento da mesma. São eles:

- a) Estruturas físicas e símbolos: refletidas nas edificações, seu estilo, arquitetura, móveis e padrões;
- b) linguagem organizacional: é a forma como os funcionários da empresa se comunicam, nos diversos níveis hierárquicos. A forma de tratamento, a linguagem oral e corporal, a valoração de boatos, a transparência, a confiança, é um forte indicador dos valores culturais da empresa;
- c) rituais e cerimônias: expressas nas rotinas programadas da vida diária da organização que dramatizam a sua cultura. A forma e a periodicidade que a alta direção se manifesta com os funcionários, o comportamento dos mesmos, suas preocupações com a organização, cumprimento de regras e procedimentos, forma de se recompensar os resultados, entre outras coisas;
- d) histórias e lendas: são acontecimentos reais ou supostamente reais que influenciam a cultura organizacional da empresa. Tanto histórias que narrem sucesso, quanto as que contam episódios negativos.

Existe ainda o conceito de Valores Compartilhados, aqueles que empregados e empregadores têm em comum. Representam a concentração dos esforços da estratégia de Recursos Humanos para a formação da cultura organizacional da empresa, constituem o pilar que sustenta a cultura da organização e que aproxima tanto empregados, como a empresa para o atingimento dos objetivos comuns existentes entre os envolvidos. (MARRAS, 2000).

Silva, Zanelli e Tolfo (2013) estabelecem cultura organizacional como: “o modo como fazemos as coisas por aqui”, ou melhor dizendo, o jeito singular de ser, agir e pensar de determinada comunidade humana ou no caso, organizacional. Em um entendimento mais amplo do tema, abordado por Schein (1991 apud CARVALHO, 2017) pode-se dizer que:

A cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem

o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Seguindo o pensamento de Schein, subentende-se que a cultura reflete decisões tomadas ao longo de um período pelas lideranças e membros da organização, se modificando para resolver conflitos, alcançar objetivos, estabelecer normas e controles acerca da estrutura organizacional. Robbins et al. (2010, p. 504) enumera cinco funções desempenhadas pela cultura na estrutura organizacional, uma vez que, em suma, cabe a cultura definir as “regras do jogo”. São elas:

1. Definir fronteiras, criando distinções entre as organizações.
2. Proporcionar sentido de identidade aos membros da organização, criando uma sensação de pertencimento nos indivíduos.
3. Facilitar o comprometimento com algo além dos interesses individuais de cada pessoa.
4. Estimular a estabilidade do sistema social, ao fornecer padrões adequados de comportamento para a conservação de uma organização coesa.
5. Sinalizar os sentidos e mecanismos para controle sobre comportamentos e atitudes dos colaboradores.

Barrichello et al (2020) verificaram que as práticas de gestão podem ter um efeito sobre a cultura organizacional, assim como a cultura dominante da empresa pode influenciar as políticas de gestão dos recursos humanos da companhia.

Compreender a cultura organizacional é crucial para interpretar sua influência no comportamento das pessoas. Nela são contidos os valores, missão, objetivos que modelam a identidade da organização, formada por pessoas com condutas divergentes que seguem valores comuns para o bem coletivo da empresa. O entendimento da cultura torna viável o estabelecimento de mudanças, com finalidade de viabilizar resultados que garantam a sobrevivência organizacional. (SANTOS; SANTOS; PONTES, 2018).

Para Pereira (2014) o Treinamento de Integração tem a finalidade de ser o link entre os anseios do recém-contratado e as expectativas da empresa em relação a rapidez na assimilação das tarefas pelo mesmo, esperando que, se

sentindo comprometido e motivado, o novo colaborador gere os resultados de forma mais imediata. Por este motivo, o treinamento de integração se reveste de uma importância fundamental a assimilação da Cultura Organizacional por parte do novo colaborador.

O caminho para motivação, em sua maioria, é composto por fases de realizações, a cada etapa suprida, o indivíduo sobe na escala apresentando uma motivação crescente. Maslow, psicólogo norte-americano, foi responsável por organizar uma pirâmide com 5 (cinco) categorias de necessidades humanas. Sendo elas:

1. Necessidades Fisiológicas: onde o indivíduo busca conquistar moradia, alimentação, vestimenta. Uma empresa que ofereça bom horário de trabalho, intervalos de descanso e conforto no ambiente.

2. Necessidades de Segurança: onde se procura garantir um trabalho seguro, com remuneração e benefícios satisfatórios, e em uma organização com baixa rotatividade, com garantia de permanência do emprego.

3. Necessidades Sociais: O indivíduo procura por um ambiente de trabalho que lhe proporcione laços com a comunidade, colegas de trabalho, com uma gestão amigável.

4. Necessidades de Autoestima: Nesta quarta fase, busca-se por reconhecimento, aprovação da chefia, almejando maiores responsabilidades e promoções dentro da organização.

5. Necessidades de Realização Pessoal: Por fim, o indivíduo empenha-se em satisfazer seu ego com trabalhos mais desafiantes que propiciem seu crescimento pessoal, demonstrando autonomia, na tentativa de sentir-se auto realizado com seus feitos.

Figura 2 – Pirâmide de Maslow

Fonte: Ferreira et al. (2018, p. 3).

Conforme as ideias expostas na Pirâmide de Maslow, figura 2, os colaboradores, inicialmente, buscam atender as suas necessidades de bem-estar físico e manutenção de saúde para que, assim que sanadas essas necessidades, foquem em melhor desempenhar suas funções profissionais. No atual mundo globalizado com o mercado fomentado a suprir as necessidades básicas do colaborador, resta a este indivíduo almejar a satisfação das próprias necessidades, ambicionando a auto realização. (FERREIRA et al., 2018).

Além da constante busca por suprir suas necessidades através do trabalho, os indivíduos nas organizações buscam pela satisfação por meio do mesmo. O que em 1950, o psicólogo americano Frederick Herzberg transcreveu em sua teoria dos dois fatores, onde o autor considerou o trabalho como fonte de satisfação ou de aborrecimento na vida desses indivíduos. (ROBBINS, 2009).

Quadro 1 – Teoria de dois fatores de Herzberg Fatores Higiênicos

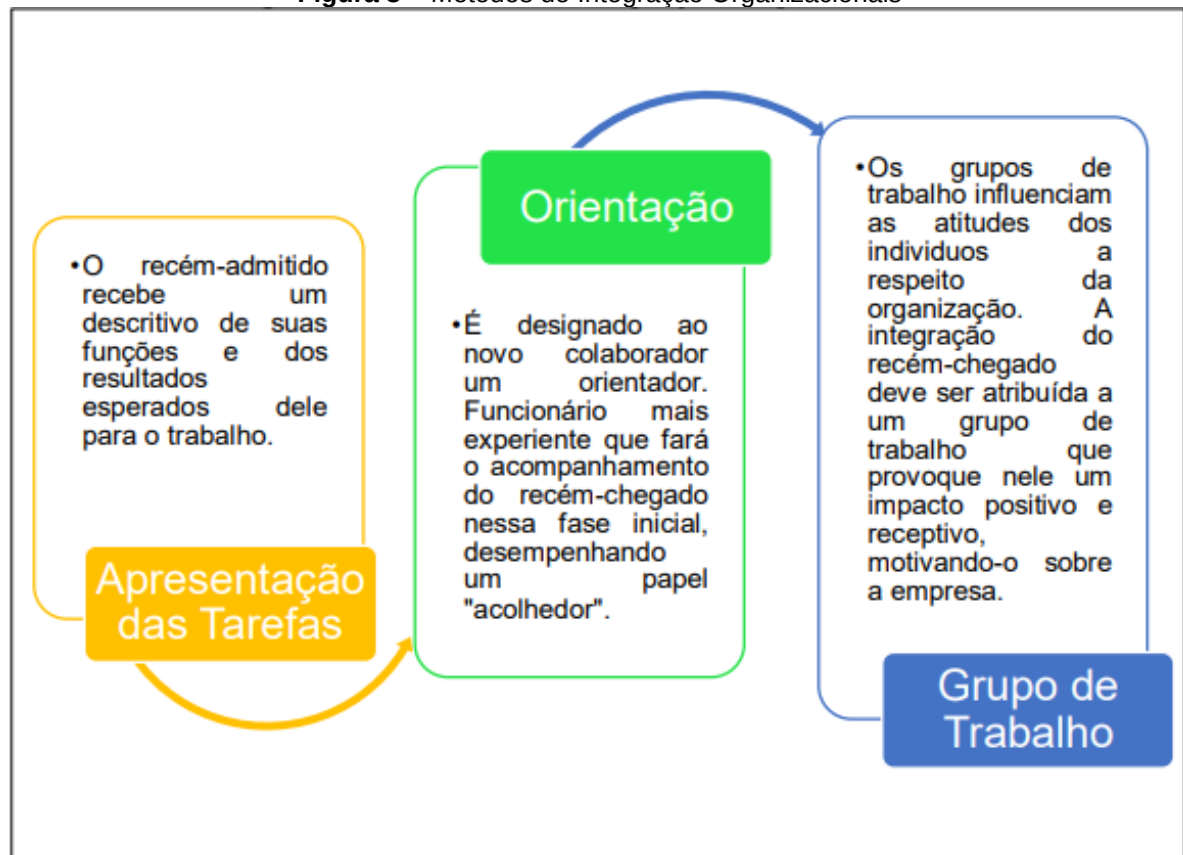
Fatores Higiênicos (afetam a insatisfação com o trabalho)	Fatores motivacionais (afetam a satisfação com o trabalho)
• Qualidade da supervisão • Remuneração • Políticas corporativas • Condições físicas de trabalho • Relacionamento interpessoal • Segurança no emprego	• Oportunidades de promoção • Oportunidades de crescimento pessoal • Reconhecimento • Realização

Fonte: Robbins (2009, p. 51).

Conforme é observado no quadro 1, os fatores considerados por Herzberg em seu estudo foram: os Fatores Higiênicos, aqueles com relação ao ambiente de trabalho (relações interpessoais, condições físicas de trabalho, salário, políticas organizacionais, práticas administrativas, benefícios e segurança); e os Fatores Motivacionais, caracterizados pelas tarefas que oferecem desafios, oportunidades para se adquirir reconhecimento por meio de atividades realizadas com autonomia e que proporcionem para o indivíduo, desenvolvimento profissional.

Por sua vez, Herzberg chegou à conclusão que os responsáveis pela insatisfação do indivíduo com seu trabalho e organização seriam os fatores higiênicos e para que esse dissabor fosse evitado, caberia as empresas um maior atenção e manutenção desses fatores. Por outro lado, para que o indivíduo se sentisse motivado a trabalhar com mais afinco em prol do sucesso da organização, seria de responsabilidade da empresa oferecer fatores motivacionais de qualidade e assertivos.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.338) o treinamento é “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. A seu modo, o treinamento de integração, adapta o funcionário ao seu novo cargo e as atividades a serem desempenhadas, visando a conquista dos objetivos pré-definidos pela empresa, criados sob o embasamento de sua cultura organizacional e história no mercado competitivo.

Figura 3 – Métodos de Integração Organizacionais

Fonte: Adaptado de Silva (2014, p. 10 – 11).

A Figura 3 representa uma adaptação da perspectiva de Silva (2014) em relação aos métodos de integração organizacionais utilizados pelas empresas, dentre eles: a apresentação das tarefas, orientação e o grupo de trabalho. Logo após a fase da contratação, depois de receber as informações referentes a história da empresa, ao salário e benefícios adquiridos, o novo funcionário é apresentado a relação de tarefas inerentes a sua função dentro da empresa. Assim, tomando ciência dos resultados esperados de seu desempenho.

Em seguida o recém-chegado é apresentado ao seu orientador, um funcionário escolhido para acompanhá-lo durante seu início na nova rotina. Cabe ao orientador replicar a cultura organizacional, juntamente com os valores da empresa para melhor ambientar no novo colaborador. Por fim, Silva (2014) classifica o grupo de trabalho como altamente impactante nas atitudes das pessoas a respeito da organização. Os grupos de trabalho servem como exemplo do que deve ou não ser feito e qual o comportamento esperado, podendo causar um efeito positivo, motivando o desenvolvimento do novo funcionário, ou um efeito negativo, desmotivando suas expectativas sobre a

empresa e sua cultura organizacional, logo no início de sua trilha dentro da mesma.

Quanto mais detalhado, estruturado e planejado for o treinamento de integração, mais rápido os resultados tendem a aparecer e a tendência do sentimento de inserção, de inclusão passem a fazer parte do cotidiano do novo colaborador. Integrando e selando a parceria empresa/colaborador numa espécie de “contrato psicológico”, simultaneamente a absorção da cultura organizacional.

Na empresa, é de responsabilidade de sua gestão, construir uma cultura que facilite um clima organizacional com retorno positivo, de forma a incentivar nos colaboradores o sentimento de ser parte da organização, predominando a lealdade e a criação de uma equipe engajada nas atividades propostas, e desta forma, atendendo aos interesses organizacionais. (ALMEIDA e SOUZA, 2011).

Robbins, Judge e Sobral (2010) descrevem, conforme visto no Quadro 2, sete características básicas da cultura organizacional que se interligam em algum grau, com os efeitos causados pela assimilação desta pelos membros da organização.

Quadro 2 – As sete características básicas da Cultura Organizacional

Características básicas da Cultura Organizacional	Descrição
Inovação	Grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos.
Atenção aos detalhes	Grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
Orientação para resultados	Grau em que os dirigentes focam mais nos resultados do que nas técnicas e nos processos empregados para o seu alcance.
Foco na pessoa	Grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
Foco na equipe	Grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos.
Agressividade	Grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.
Estabilidade	Grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em vez do crescimento.

Fonte: Robbins; Judge e Sobral (2010).

Chiavenato (2021) acredita que, para que a cultura organizacional seja desenvolvida, transmitida e verdadeiramente aprendida pelos membros da empresa, cabe aos responsáveis por concretizar a assimilação da cultura, o seguimento de sete etapas, sendo elas:

1. Seleção dos novos membros: a escolha de candidatos que no processo de seleção, apresentem perfis com grandes possibilidades de aderência a cultura da organização.

2. Integração: por meio de programas de integração oferecidos logo após a contratação dos novos funcionários, onde o objetivo é ajustá-los aos valores da organização.

3. Treinamentos no cargo: a busca por reforçar habilidades e competências do funcionário, promovendo seu ajuste cultural a empresa.

4. Avaliação de desempenho e recompensas: sistemas utilizados na mensuração dos resultados operacionais, bem como o desenvolvimento de cada funcionário com a intenção de recompensá-los por seus resultados.

5. Aderência aos valores organizacionais: procura-se que o colaborador se identifique com os valores empresariais, para que este concilie sacrifícios pessoais e objetivos organizacionais, em prol da valorização e recompensas recebidas em troca.

6. Reforço das histórias e folclore organizacional: histórias que ajudam a compreender a razão das coisas serem feitas do jeito que são. Explicando e legitimando o modo de trabalhar com cada peculiaridade da organização.

7. Reconhecimento e promoção: estes elementos são oferecidos para os membros que realizam de modo assertivo suas tarefas, servindo de modelo para os novos colaboradores, incentivando-os a trilhar o caminho para seguir esse exemplo.

Robbins et al. (2010, p. 505) define clima organizacional como “as percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação a empresa e ao ambiente onde trabalha”. O clima pode exercer papel de indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização frente aos diferentes aspectos da cultura e realidade da empresa, como: políticas e missão da empresa, o modelo de gestão e processos de comunicação da mesma. (CODA, 1997, apud LUZ, 2009, p. 11).

O conceito de clima organizacional apresenta três fatores elementares, divididos e esclarecidos por Luz (2009, p. 13) em:

- Satisfação dos funcionários: o clima é ligado direta e indiretamente ao nível de satisfação do funcionário na organização. Se suas necessidades básicas e de motivação, estão ou não, sendo supridas pela empresa.
- Percepção dos funcionários: a percepção do funcionário sobre os diferentes aspectos da organização, podem vir a influenciá-lo de forma positiva ou negativa, afetando diretamente o clima dentro da empresa.
- Cultura organizacional: a cultura organizacional por sua vez, exerce forte influência sobre o clima da empresa, seria a cultura a criadora do clima. A cultura é a causa e o clima é a consequência.

Em resumo, o clima organizacional é visto como uma consequência dos diversos fatores: psicológicos individuais (percepção e satisfação no trabalho), o envolvimento, comprometimento e motivação, juntamente com os fatores relacionados aos elementos inerentes a cultura organizacional.

A interação do colaborador com a cultura organizacional, se bem desenvolvida, pode se tornar uma vantagem competitiva da empresa frente a concorrência existente no mercado. Como mostra o estudo de Costa et al. (2016, p. 6):

Quando a cultura passa a ser compreendida e vivida pelos novos membros torna-se mais sólida e difícil de ser alterada. Essa compreensão permitirá ao ingressante uma visão mais aguçada da organização, facilitando sua relação com os demais membros e o enfrentamento das problemáticas inerentes as atividades. Desta forma a cultura organizacional poderá facilitar o desenvolvimento individual e organizacional, chegando a ser considerada como uma vantagem competitiva.

As vantagens competitivas alcançadas pela empresa são diretamente dependentes das pessoas que trabalham nela. Capacitar o indivíduo para enfrentar as mudanças junto da empresa, torna-se, um grande desafio. Tal desafio deve ser abraçado pela empresa, para que assim se alcancem os objetivos organizacionais. Assim é necessário aprimorar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los membros valiosos da organização. (MILKOVIC e BOUDREAU, 2000).

Estabelece-se uma relação de que, quanto maior o engajamento do colaborador, maior será a satisfação da empresa. Por outro lado, quando mais as expectativas do colaborador forem entendidas e atendidas pela empresa, maior será o seu engajamento. Se esta condição se perpetuar, com toda a certeza os resultados aparecerão, e a harmonia fará com que a relação de ganho-ganha garanta a empresa uma condição exemplar de sucesso.

Por não conhecer ou por menosprezar o treinamento de integração, empresas de diferentes portes perdem a oportunidade de ter um novo funcionário adaptado, comprometido e produtivo em um curto espaço de tempo. Um bom motivo para que este treinamento, orientação, seja realizado antes do início do trabalho do novo colaborador é que este pode abandonar antigos hábitos, vícios, a medida que aprende mais sobre a cultura e os objetivos da empresa, e suas responsabilidades e meios para consegui-lo. Também acredita que devido as primeiras informações e instruções sejam passadas diretamente, de forma oficial pela empresa, evitando assim “ruídos” de comunicação que podem ocorrer pela grande expectativa e ansiedade do funcionário iniciante. (PEREIRA, 2014).

Reforça-se que “um dos processos de socialização muito utilizado pelas organizações é o treinamento introdutório, treinamento de integração ou orientação, realizado com os novos funcionários com o objetivo de “passar” a cultura por meio da transmissão de informações e conhecimentos e sobre o histórico da organização, missão, negócio, princípios e valores dos clientes, etc. Os empregados aprendem a cultura organizacional principalmente pela observação e imitação. ” (PEREIRA, 2014, p.197).

O treinamento de integração enquanto ferramenta de socialização organizacional é um processo de aprendizagem e adaptação. É um processo de aprendizagem porque os recém-chegados tentam dar um sentido ao ambiente de trabalho físico, a dinâmica social e ao ambiente estratégico e cultural, aprendendo sobre o desempenho da organização, a dinâmica de poder, a cultura corporativa, o histórico da empresa, seu jargão, aprendendo com os mais experientes. E é um processo de adaptação porque os indivíduos precisam se adaptar ao novo ambiente de trabalho, desenvolvendo novas funções que reconfiguram sua identidade social, adotando novas normas e praticando novos comportamentos. O processo de adaptação costuma ser bastante rápido, durando alguns meses apenas, porém, pesquisas demonstram que aqueles que já possuem experiências semelhantes de ambientação em empresas anteriores tendem a se adaptar com mais rapidez e facilidade, por já entender as ferramentas de socialização dos que aqueles indivíduos que possuem experiência prévia limitada. (MCSHANE, 2014, p.384).

Com base nestas afirmações pode-se perceber que os indivíduos interagem quase que instantaneamente com as novas organizações onde passam a prestar seus serviços. A qualidade desta interação depende da importância que as empresas dão a necessidade da absorção de sua cultura organizacional. Onde este assunto denota menos relevância, o novo colaborador vai aprender no cotidiano laboral quais as formas de controles, de subordinação, de socialização, se integrando de forma desorganizada e desestruturada, podendo amplificar problemas que afetem sua produtividade.

Já nas empresas preocupadas com a correta assimilação de seus valores culturais, o treinamento de integração passa a fazer parte de uma estrutura fundamental para o sucesso da organização, pois possibilita que o novo colaborador, ao receber todas as informações importantes para a sua adaptação e ambientação no formato e desenho desejado pela empresa, se afaste do risco de ruídos indesejados, e tenha condições para alinhar as suas expectativas e filosofias pessoais, as expectativas e filosofias organizacionais.

3 METODOLOGIA

A pesquisa apresentada aponta o método de pesquisa hipotético – dedutivo, pois trata da constatação (ou não) das hipóteses levantadas durante o estudo, partindo de verdades universais e aplicando-se a empresa. O presente estudo traz como hipóteses: a) o treinamento de integração é um fator que pode influenciar a absorção da cultura de uma organização; e b) a absorção da cultura organizacional pelo colaborador é um fator determinante para o sucesso empresarial.

Do ponto de vista da natureza da pesquisa, o presente trabalho se classifica como pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos a solução de problemas específicos. (ZANELLA, 2009).

Quanto a forma de abordagem do problema, caracteriza-se como pesquisa quantitativa, objetivando a precisão dos resultados através da isenção do subjetivismo e distorções de informações por parte do pesquisador. Considerando que tudo pode ser quantificável, traduzindo em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. (PINHEIRO, 2010). No que diz respeito ao objetivo da pesquisa, Gil

(2007): classifica-se como exploratória, visando uma maior familiaridade com o problema objetivando torná-lo explícito ou ainda construir hipóteses.

Já sob a ótica dos procedimentos técnicos, Pinheiro (2010): reconhece como pesquisa bibliográfica visto que o trabalho buscou suporte em material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na Internet; bem como estudo de caso, pois permite o estudo profundo e exaustivo de poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

A coleta de dados realizou-se através de aplicação de questionário constituído por uma ordem de perguntas descritivas (tempo de empresa e área de atuação) e preferenciais, buscando a opinião dos colaboradores a respeito do tema dessa pesquisa. As perguntas do questionário aplicado também foram divididas entre perguntas com respostas abertas, de múltipla escolha e utilizando a escala de Likert, com opções de resposta que variam de um extremo a outro.

A empresa foi fundada em 1973 a partir da compra de seis fuscas usados e comprados a crédito. A empresa tem sua sede desde a sua fundação na cidade de Belo Horizonte no estado de Minas Gerais, atualmente a empresa possui mais de 12 mil funcionários e é considerada a maior locadora da América Latina. Como missão a organização almeja contribuir para o sucesso dos franqueados, transferindo *know-how* com eficiência e promovendo sólidos relacionamentos. Dentre seus princípios e valores, destacam-se: Valorização do cliente; Reconhecimento ao desempenho dos colaboradores; Comportamento ético; Zelo pela imagem da empresa; busca pela excelência; Agregação de valor a marca.

Para aplicação da pesquisa foi solicitado apoio dos supervisores e líderes de equipe variadas para que engajassem o time a responder o questionário, com isso foi obtido um retorno de 50 respostas, 96% dos respondentes.

Por fim, a interpretação de dados foi realizada através da análise quantitativa, utilizando os dados coletados através do questionário aplicado para expressar os resultados obtidos e estabelecer a correlação entre o material teórico e o coletado no decorrer da pesquisa. Importante ressaltar que

as informações aqui descritas são públicas e todas as conclusões se trata da percepção acerca do tema, não sendo divulgadas em nome da empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

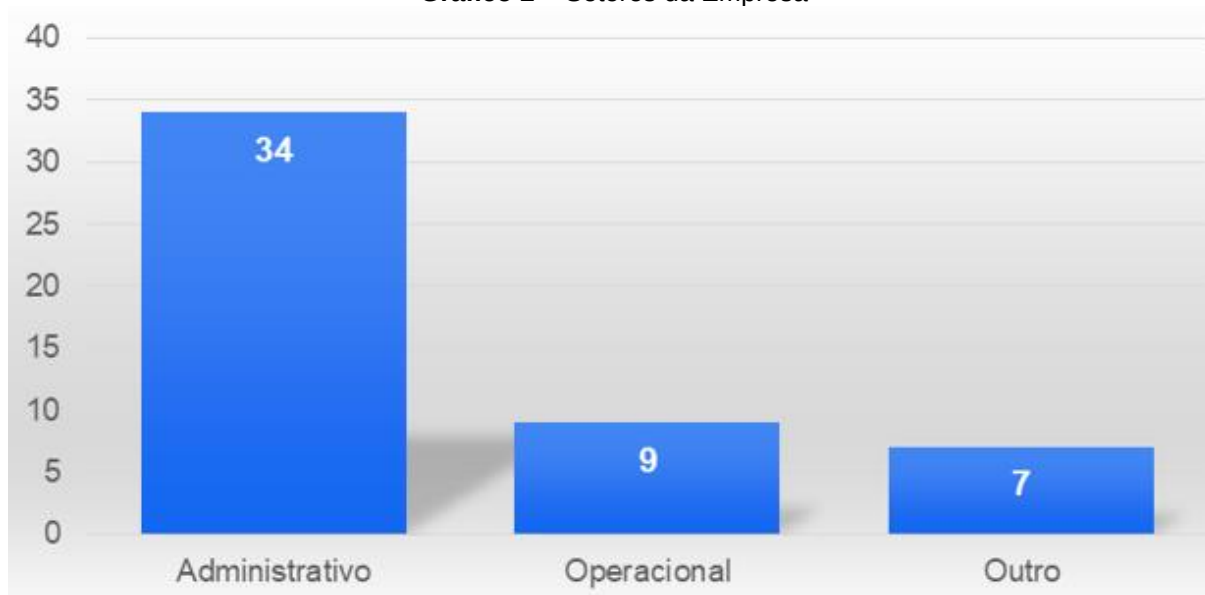
Na primeira questão, foi perguntado o tempo de empresa que os respondentes possuem, conforme expresso no gráfico 1, grande parte dos colaboradores que participaram da pesquisa, encontram-se na empresa a mais de 3 anos, sendo 15 colaboradores entre 3 e 5 anos, e 19 colaboradores a mais de 5 anos na empresa.



Fonte: O autor (2022)

Ainda segundo o gráfico 1, é possível afirmar que 68% dos respondentes estão na empresa a um tempo maior de 3 anos. Sendo especificamente: 38% a mais de 5 anos; 30% entre 3 a 5 anos; 12% entre 2 a 3 anos; 10% entre 1 e 2 anos; e outros 10% a menos de 1 ano como efetivo na empresa estudada.

A seguir, o gráfico 2 realiza o levantamento dos setores onde os colaboradores que responderam à pesquisa atuam hoje na empresa. Onde 68% dos respondentes afirma trabalhar em atividades administrativas, 18% em atividades operacionais e 14% em outros tipos de atividades.

Gráfico 2 – Setores da Empresa

Fonte: O autor (2022)

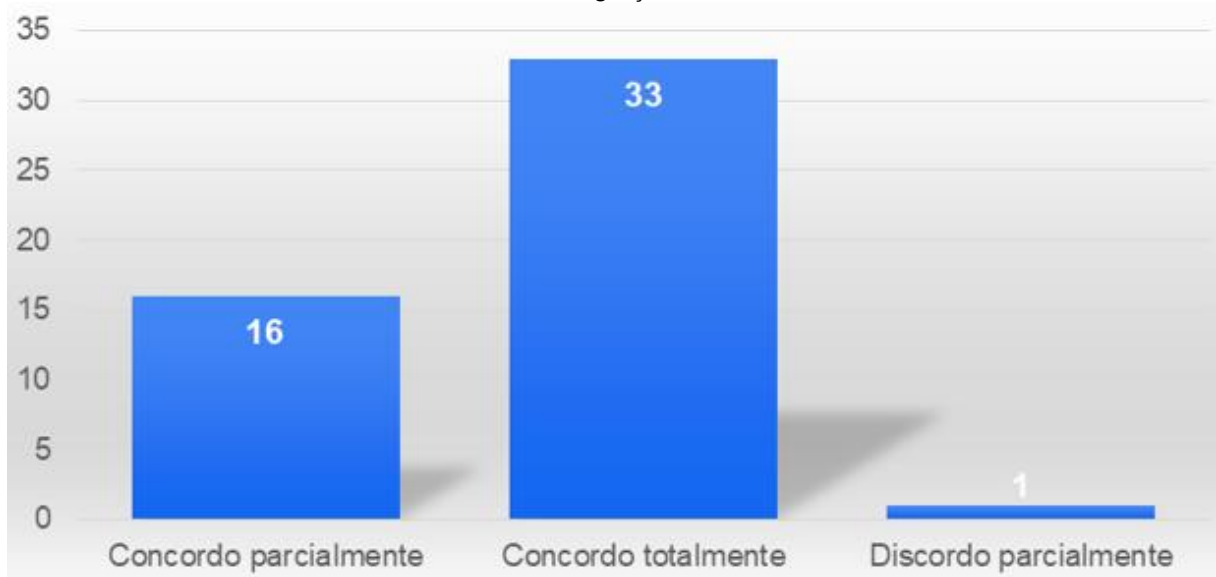
Em números mais detalhados, 34 dos colaboradores atuam no setor administrativo, enquanto 9 atuam no operacional, e os outros 7 respondentes atuam em outras áreas como: gestão de informações e financeiros.

Gráfico 3 – O treinamento de integração facilitou a absorção da cultura da empresa

Fonte: O autor (2022)

No gráfico 3, é questionado aos colaboradores se o treinamento de integração facilitou a absorção da cultura da empresa, onde 36 colaboradores concordam totalmente com a afirmação (72%) enquanto outros 14 colaboradores concordam parcialmente com a afirmação (28%).

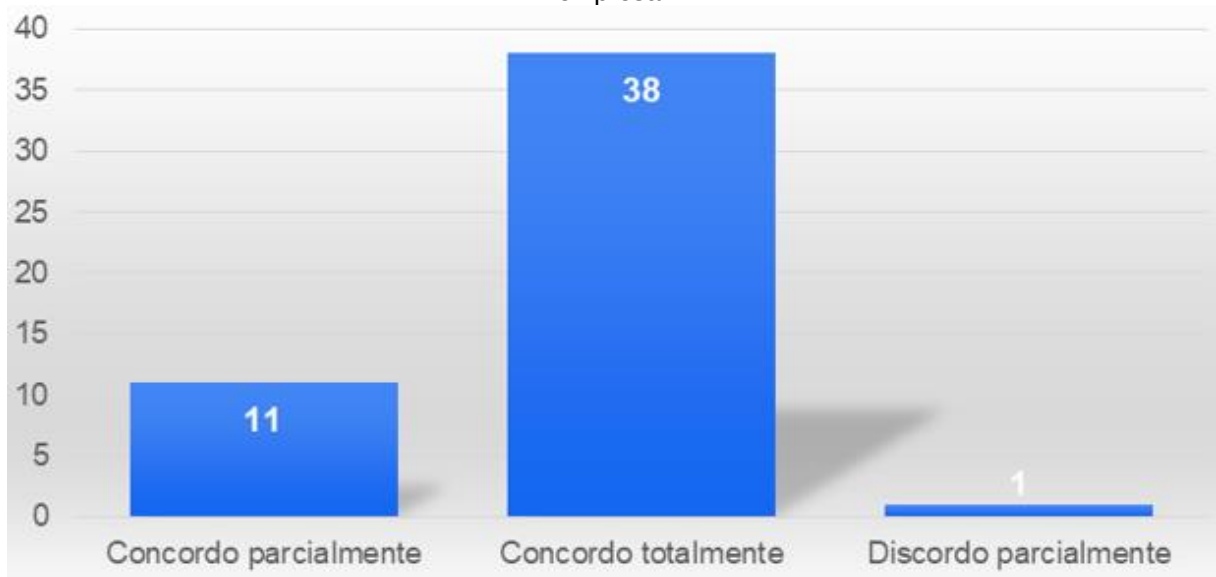
Gráfico 4 – A empresa expõe claramente seu planejamento estratégico desde o treinamento de integração



Fonte: O autor (2022)

Na quarta questão da pesquisa, foi verificado se os colaboradores concordam ou não com a seguinte afirmação: “A empresa expõe claramente seu planejamento estratégico desde o treinamento de integração”, onde 33 colaboradores concordam totalmente (66%), 16 colaboradores concordam parcialmente (32%) e apenas 1 colaborador discorda parcialmente (2%).

Gráfico 5 – O treinamento de integração me ajudou a compreender as normas e procedimentos da empresa.



Fonte: O autor (2022)

O quinto gráfico apresenta a concordância dos colaboradores respondentes quanto a afirmação: “ O treinamento de integração me ajudou a compreender as normas e procedimentos da empresa”. Dos colaboradores que responderam a

pesquisa, 38 colaboradores concordam totalmente (76%), 11 deles concordam parcialmente (22%) e apenas 1 colaborador discordou parcialmente (2%).

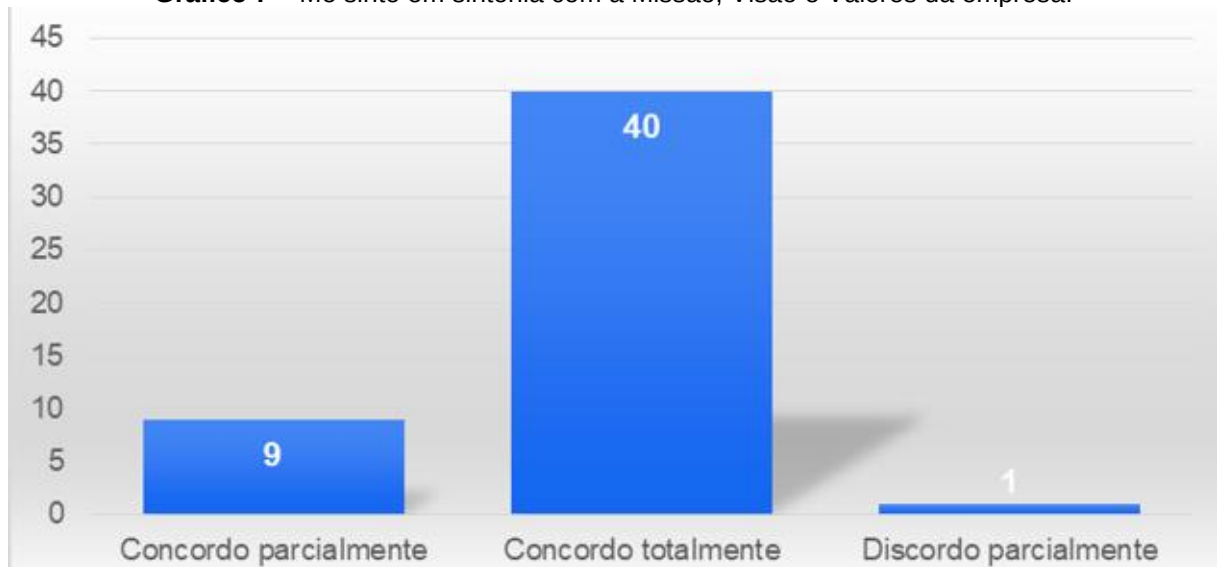
Gráfico 6 – A assimilação da Cultura Organizacional colabora positivamente para o Clima da Empresa.



Fonte: O autor (2022).

No gráfico 6, os respondentes da pesquisa tiveram que expressar seu nível de concordância com a afirmação: “Acredito que a assimilação da Cultura Organizacional colabora positivamente para o clima da empresa”, onde apenas 9 colaboradores concordaram parcialmente (18%) enquanto a maioria deles, 41 colaboradores concordam totalmente com a afirmação (82%).

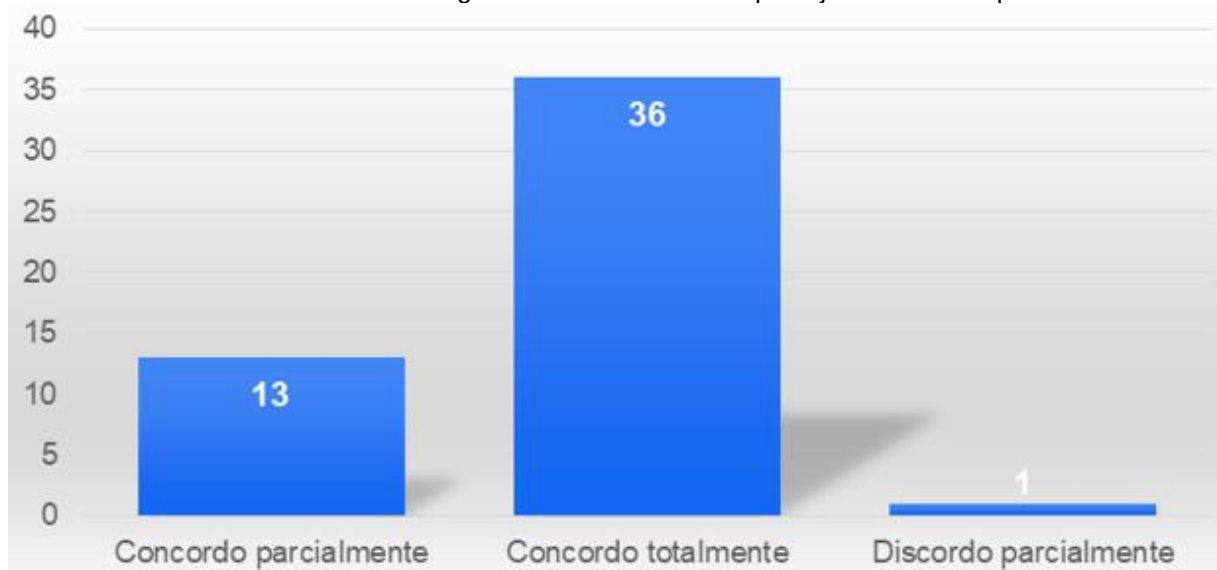
Gráfico 7 – Me sinto em sintonia com a Missão, Visão e Valores da empresa.



Fonte: O autor (2022)

A sétima questão dessa pesquisa fez referência a sintonia que o colaborador sente em relação a missão, visão e valores da empresa. Onde 40 colaboradores (80%) sentem-se totalmente alinhados com a missão, visão e valores da empresa, 9 deles (18%) sentem-se parcialmente em sintonia e apenas 1 dos colaboradores (2%) mostra certa discordância da afirmação.

Gráfico 8 – A Cultura Organizacional interfere no planejamento da empresa



Fonte: O autor (2022)

No gráfico 8, foi tratada a afirmação: “Posso dizer que entendo como a Cultura Organizacional interfere no planejamento da empresa”. Onde 1 colaborador (2%) discorda da afirmação, 13 colaboradores concordam parcialmente (26%) e 36 colaboradores concordam totalmente (72%).

Gráfico 9 – A Cultura da empresa colabora diretamente para melhoria dos meus resultados.



Fonte: O autor (2022)

Com a nona questão, a intensão era levantar quantos colaboradores creem que a Cultura Organizacional da empresa pode interferir em seus resultados dentro da mesma. Onde 96% dos colaboradores apresentaram concordância (contabilizando os resultados parcialmente e totalmente) e outros 4% apresentaram resultado contrário a afirmação, acreditando que a cultura da empresa não interfere diretamente em seus resultados.

Por fim foi solicitado aos colaboradores para definir em uma palavra a Cultura Organizacional da empresa, como uma questão de resposta aberta, destacaram-se respostas que definiram a Cultura da empresa como exemplo de excelência, consolidada, funcional, estratégica, voltada para o crescimento e geração de valor, com foco no cliente e transparência em suas ações.

Podemos então concluir que a cultura da Empresa X está diretamente ligada nas práticas e ações da companhia, seus colaboradores são engajados e alinhados com seus princípios e valores. Perceber nas diretrizes da organização seus princípios facilita a assimilação da cultura pois ela não é apenas um quadro fixado em uma parede, mas vivenciada de maneira cotidiana.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações necessitam de profissionais comprometidos com a missão, visão e estratégia da empresa, sob o propósito de impulsionar ainda mais o sucesso da mesma. Assim sendo, uma organização é representada por seus colaboradores e o seu entendimento sobre a empresa para qual trabalham. Para tanto se faz necessário que a empresa, mais precisamente, que seu departamento de Recursos Humanos, seja capaz de transmitir aos colaboradores desde seu primeiro dia de trabalho, através do Treinamento de Integração e Ambientação: o histórico da organização, sua visão, missão e valores, seu pensamento estratégico, de forma a demonstrar para os novos colaboradores, a importância da absorção da Cultura Empresarial para o bom desempenho de suas atividades.

O estudo realizado na empresa constituiu-se da aplicação de um questionário, com o objetivo avaliar o efeito da Cultura Organizacional da Empresa X, rede brasileira de lojas especializadas em aluguel de carros, situada na cidade de Belo Horizonte,

estado Minas Gerais, para a manutenção do clima da empresa. No estudo realizado, os colaboradores mostraram-se bastante satisfeitos com os assuntos abordados e o grau de entendimento sobre os mesmos. Também foi demonstrada a importância da Cultura Organizacional para o desenvolvimento dos colaboradores junto a empresa, inclusive no que diz respeito ao repasse de informações estratégicas da empresa aos colaboradores, tais como: suas normas e procedimentos, missão, visão e valores, planejamento estratégico, e o histórico da empresa como um todo.

Uma estratégia de melhoria já utilizada pela empresa e que vem dando frutos é a aplicação de uma pesquisa pulso com o intuito de medir o nível de satisfação dos colaboradores com a companhia e levantar possíveis ações a serem tomadas para melhoria de seus processos, procedimentos e benefícios, garantindo a fidelização dos colaboradores e o aumento do desempenho deles.

Este estudo levantou como outro ponto de possível melhoria para a empresa, a importância de reforçar com a equipe as informações repassadas sobre a Cultura Organizacional, de tempos em tempos, de modo a relembrar os pontos que a cultura pode influenciar no dia a dia dentro da organização, as formas que ela atua na conquista dos objetivos empresariais e no desenvolvimento interno dos colaboradores. Podendo ser criada uma agenda para reciclagem do treinamento de integração, com renovação anual na data de aniversário da admissão do colaborador.

Como ponto fraco do estudo, podem ser consideradas as limitações encontradas para a coleta de dados, encontrou-se certa resistência dos colaboradores para responderem ao questionário online, por questões de não reservar um tempo para responder e também um certo receio quanto a preservação de suas identidades mesmo tratando-se de um questionário anônimo.

Para pesquisas futuras dentro da área abordada neste estudo, sugere-se replicar a pesquisa em outras unidades da organização de modo a mensurar a assimilação dos colaboradores das demais unidades da empresa quanto a Cultura Organizacional da mesma e de que forma esse fator contribui para os resultados da organização como um todo, somando os resultados de todas as filiais. Também se sugere a replica deste estudo para empresas de outros ramos do mercado com Culturas Organizacionais diferentes para avaliar se este elemento interfere no sucesso empresarial e competitivo de organizações de diferentes mercados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Onília Cristina de Souza de; SOUZA, Eda Castro Lucas. A influência da cultura nas práticas organizacionais: estudo de caso na Universidade Aberta do Brasil. João Pessoa: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR183.pdf>. Acesso em: 27 out. 2022.
- BALLASTERO-ALVAREZ, M. E. **Administração da qualidade e produtividade: abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CARVALHO, S. G. Cultura Organizacional como fonte de vantagem competitiva. In: HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, M. M. Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. 2. Ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2017.
- CHIAVENATO, I. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. Ed. São Paulo: Elsevier, 2021.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. Ed. Rio de Janeiro: Manole, 2014.
- COSTA, Laís Amanda Chagas; FERNANDES, Cellyneude Souza; LOPES, Rita de Cássia; FILHO, Osmany Mendes Parente. A abordagem da cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção. Natal: Congresso Internacional de Administração, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/WINDOWS/Downloads/01464644235.pdf>. Acesso em: 26 out. 2022.
- BARBIERI, Ugo Franco. Gestão de pessoas nas organizações: Práticas atuais sobre o RH estratégico. – São Paulo: Atlas S.A., 2014.
- BARBOSA, Livia. Cultura e empresas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed. 2002.
- BARRICHELLO, A.; MORANO, R. S.; FELDMANN, P. R.; JACOMOSSI, R. R. The importance of education in the context of innovation and competitiveness of nations. International Journal of Education Economics and Development, v. 11, n. 2, p. 204-224, 2020.
- DIAS, Guilherme. Onboarding: o que é, processos e como implementar. Blog Gupy, 2022. Disponível em <https://www.gupy.io/blog/onboarding>. Acesso em 24 out. 2022.
- FERREIRA, Rafael Henrique Mainardes; TEIXEIRA, Ana Laura Alves; KRAPP, Josiane Sens; JESUS, Robson Emanuel Félix de. A importância do treinamento e desenvolvimento em um centro automotivo da região sul do Brasil. Bolívia: Congresso Internacional de Administração, 2018. Disponível em: https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/05232018_130553_5b05964d84116.pdf. Acesso em: 26 out. 2022.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. Administração: princípios e tendências / Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilborn. – São Paulo: Saraiva, 2006.

LUZ, R. Gestão do clima organizacional. 4ª Reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3ª Ed. – São Paulo: Futura, 2000.

McSHANE, Steven L. Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global / Mary Ann VON GLINOW; tradução: Francisco Araújo da Costa, 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MELLO, L. M. S. A influência da cultura organizacional na gestão dos contratos administrativos. (Dissertação de Mestrado em Administração Pública). Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão. 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/69224>. Acesso em 30 out. 2022.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo; Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **NR 18 – Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-18-atualizada-2020.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2022.

OLIVEIRA, C. Balanced Scorecard, Cultura Organizacional e Desempenho: O Caso das Maiores Exportadoras de Portugal. (Tese de Doutorado em Ciências Empresariais). Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão. 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/56671>. Acesso em 30 out. 2022.

PEREIRA, Maria Celia Bastos. RH Essencial / Maria Celia Bastos Pereira. – São Paulo: Saraiva, 2014.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. Da Iniciação Científica ao TCC Uma Abordagem para os cursos de Tecnologia. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de pessoas. / Antonio de Lima Ribeiro. – São Paulo: Saraiva 2005.

ROBBINS, S. P. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Maria Luiza da Costa; SANTOS, Marcos Igor da Costa; PONTES, Landelina Tavares. Cultura Organizacional e Mudança: o estudo da Secretaria de Educação do

Município de Serra Redonda-PB. João Pessoa: Revista Principia, 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/WINDOWS/Downloads/2131-5713-1-PB.pdf>. Acesso em: 24 out. 2022.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas 2009.

SILVA, Priscila Audrey da. Projeto de integração para novos funcionários da sede da autarquia hospitalar municipal. 2014. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão de Pessoas de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização – FGV, São Paulo, 2014. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/sms/resource/pt/biblio-940635>. Acesso em: 25 out. 2022.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; TOLFO, S. R. Diagnóstico e gestão da cultura nas organizações. In: BORGES, L. de O.; MOURÃO, L. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da administração. UFSC [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.