



ISSN: 2310-0036

Vol. 4 | Nº. 16 | Ano 2025

Simplicio Tiago Justo

Felisberto

Universidade Católica de
Moçambique
stiago@ucm.ac.mz

Elizete d'ALVA

Universidade Católica de
Moçambique
esilva@ucm.ac.mz



Rua: Comandante Gaivão nº 688

C.P.: 821

Website: <http://www.ucm.ac.mz/cms/>

Revista: <http://www.reid.ucm.ac.mz>

Email: reid@ucm.ac.mz

Tel.: (+258) 23 324 809

Fax: (+258) 23 324 858

Beira, Moçambique

As práticas de integração como estratégia de retenção de talentos. Um estudo de caso a partir da percepção de colaboradores recém-contratados da empresa x-2020-2021

Integration practices as a talent retention strategy. A case study from the perception of newly hired employees of the company x-2020-2021

RESUMO

O presente estudo tem como tema as práticas de integração como estratégia de retenção de colaboradores recém-contratados da empresa X. O estudo tem como pergunta de partida de que forma as práticas de integração da empresa X influenciam na retenção de colaboradores recém-contratados? A temática enquadra-se na área académica de gestão de recursos humanos. Quanto à metodologia usada, o estudo foi desenvolvido na base do paradigma interpretativo com uma abordagem qualitativa, tendo-se recorrido a uma entrevista semiestruturada como técnica de recolha de dados. O estudo é do tipo exploratório e descritivo, e os dados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo. Após a análise e interpretação dos dados obtidos, foi possível constatar que, a integração na empresa X não é feita num quadro vazio, ferramentas como a formação, *turn around*, manual de acolhimento e de estratégias subjectivas, são aplicadas como formas de familiarizar os seus novos colaboradores com a empresa e com os aspectos inerentes ao seu trabalho. Ainda, as práticas são implementadas de forma planeada, revelando um contributo significativo na motivação e retenção dos seus colaboradores.

Palavras-chave: *Integração, retenção de talentos*

ABSTRACT

The present study has as its theme the integration practices as retention of newly hired employees of company X. The study has as its starting question how the integration practices of company X influence the retention of newly hired employees? The theme falls within the academic area of human resources management. As for the methodology used, the study was developed on the basis of the interpretive paradigm with a qualitative approach, using a semi-structured interview as a data collection technique. The study is exploratory-descriptive and the data were analyzed based on the content analysis technique. After analyzing and interpreting the data obtained, it was possible to verify that, the integration in company X is not done in an empty frame, tools such as training, turnaround, reception manual and subjective strategies, are applied as ways to familiarize their employees. new

collaborators with the company and with the aspects inherent to their work. Furthermore, the practices are implemented in a planned manner, revealing a significant contribution to the motivation and retention of new employees

Keywords: *Integration, people retention*

Introdução

As mudanças constantes, exigem das empresas posturas contundentes com as exigências do meio que a cerca, sendo esta uma acção que vai determinar o destino da empresa, e, por conseguinte, a sua vantagem competitiva. No cenário actual, caracterizada pela competitividade acirrada entre as empresas, motivar, reter e a fidelizar os colaboradores constitui um dos principais desafios impostos à gestão, pois, a movimentação ou rotação destes incorrem custos e prejuízos à empresa, o que pode vir a minar o alcance dos seus objectivos.

Apesar do *status quo* ambiental, o contexto das empresas nos revela que há ainda uma necessidade de os gestores de pessoas desenvolverem acções criativas e inovadoras para a manutenção e satisfação dos colaboradores nas empresas. A prática de integração de novos colaboradores pode se revelar útil em primeira instância, na fidelização e retenção dos colaboradores, visando a inserção dos novos membros na dinâmica empresarial, e, acima de tudo, com objectivo de garantir que estes se sintam parte da mesma.

A inserção de novos colaboradores na organização não é feita num quadro vazio, mas antes moldada por expectativas, premissas e leituras acerca da organização, estes aspectos dão a compreensão de que é importante a organização ser exigente em todas acções e omissões que podem influenciar a sua imagem externa. Como princípio geral, as empresas devem desenvolver medidas de integração tendentes a reter seus colaboradores e induzi-los a adoptar atitudes e comportamentos conducentes ao melhor desempenho organizacional.

Para algumas empresas esse processo tem sido encarado de forma muito superficial e burocrática, na medida em que, os programas de integração não têm sido projectados com relevância como um dos factores críticos de sucesso. Factor este que para muitos dos gestores, em especial dos recursos humanos não têm prestado atenção ao factor social. Um dos erros mais comuns que as organizações e os gestores de RH cometem no processo de integração de novos colaboradores é de olhá-lo como um processo burocrático, sem dar devido valor às suas implicações humanas.

A segurança e as necessidades sociais constituem aspectos que influenciam de forma significativa o comportamento dos indivíduos. Vários estudos apontam que os altos índices de rotatividade são verificados nesta fase crucial que é a de integração. Assim, o presente artigo sintetiza os resultados da pesquisa em torno do contributo *das* práticas de integração da empresa X na retenção de colaboradores recém-contratados.

O estudo teve como objectivo geral de analisar a influência das práticas de integração da empresa X na retenção dos colaboradores recém-contratados no período de 2020-2021. De forma específica foram traçados os seguintes objectivos específicos nomeadamente: Identificar as práticas de integração usadas pela empresa X para retenção de colaboradores recém-contratados; caracterizar as práticas de integração usadas pela empresa X para retenção de colaboradores recém-contratados; e por fim, relacionar as práticas de integração usadas pela empresa X e o grau de retenção dos colaboradores recém-contratados.

Integração de colaboradores

Na perspectiva de Machado e Portugal (2014) a integração é uma fase que se pretende fazer integrar o novo membro no grupo produtivo, com o mínimo de custos e o máximo proveito para a organização. Assim, envolve a criação de condições com vista a facilitação da adaptação mais rápida que possível do novo colaborador de modo a evitar perdas iniciais de talentos e custos em novas contratações.

Não obstante, a ideia de Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) referem que, a integração envolve a criação de “melhores condições de integração visando garantir que o novo membro, vista a camisa da organização” (p. 76). No entanto, para além de ser uma acção que visa combater a rotatividade inicial de colaboradores e custos de recrutamento, tem a finalidade de incutir no novo colaborador um sentimento de pertença à organização que na verdadeira essência caracteriza a essência de qualquer processo de integração.

O processo de integração deve ser sempre planeado e organizado. A qualidade do acolhimento é fundamental, pois facilita os primeiros momentos a integração cultural na empresa e constitui factor importante de motivação. O acolhimento deve ser feito a nível organizacional e departamental. Neste âmbito, Silva e Reis, (2014) salientam que o planeamento inclui a preparação e disponibilização de recursos e comunicação à equipe antes da chegada do novo membro.

Realça de igual forma que, o papel dos colegas, chefias, do director ou técnico de recursos humanos e do próprio colaborador contribuem para que o acolhimento e integração sejam feitos com sucesso. Se a integração for vista como uma mudança pode gerar instabilidade e atitudes de desconfiança nos colegas chefias, devido a possibilidade de o novo colaborador interferir nas expectativas profissionais existentes. Facto este, que poderá minar o próprio processo de integração e resultar em custos para a organização. Para evitar esses custos salienta-se as seguintes formas: clarificar perante todos o papel do novo colaborador; realizar uma reunião informal de equipa e apresentar o antecessor caso permaneça na organização (Silva & Reis, 2014).

A integração diferencia-se da socialização. A socialização é um processo contínuo, ao passo que, a integração é uma parcela deste. A palavra integração deriva do latim “*integratio*” que significa acção de integrar, ou seja, construir um todo, completar um todo com as partes que faltam ou fazer com que alguém ou algo passe a pertencer ao todo (Martins, Oliveira, Maciel & Andrade, 2016).

Na perspectiva de Machado e Portugal (2014) a integração é uma fase que se pretende fazer integrar o novo membro no grupo produtivo, com o mínimo de custos e o máximo proveito para a organização. Assim, envolve a criação de condições com vista a facilitação da adaptação mais rápida que possível do novo colaborador de modo a evitar parcas iniciais de talentos e custos em novas contratações.

Não obstante, Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) referem que, a integração envolve a criação de “melhores condições de integração visando garantir que o novo membro, vista a camisa da organização”. No entanto, para além de ser uma acção que vise combater a rotatividade inicial de colaboradores e custos de recrutamento, tem a finalidade de incutir no novo colaborador um sentimento de pertença a organização que na verdadeira essência

caracteriza a essência de qualquer processo de integração (p. 76). A integração tem uma duração maior consiste num acompanhamento personalizado do novo colaborador com vista a garantir a adaptação do novo colaborador na sua função específica de trabalho (Martins, Oliveira, Maciel & Andrade, 2016).

Planeamento e Execução

Segundo Machado, Machado e Portugal (2014), a prática de integração deve ser sempre planeada e organizada. A qualidade do acolhimento é fundamental pois facilita os primeiros momentos a integração cultural na empresa e constitui factor importante de motivação. Este processo deve ser feito a nível organizacional e departamental. Neste âmbito, Silva e Reis (2014) salientam que, o planeamento inclui a preparação e disponibilização de recursos e comunicação a equipe antes da chegada do novo membro.

Ainda, ressalta-se, o papel dos colegas, chefias, do director ou técnico de recursos humanos e do próprio colaborador contribuem para que a integração seja feita com sucesso. Se a integração for vista como uma mudança pode gerar instabilidade e atitudes de desconfiança nos colegas chefias, devido a possibilidade de o novo colaborador interferir nas expectativas profissionais existentes. Facto este, que poderá minar o próprio processo de integração e ressaltar em custos a organização. Para evitar esses custos salienta-se as seguintes formas: Clarificar perante todos o papel do novo colaborador, realizar uma reunião informal de equipa; e por fim, apresentar o antecessor caso permaneça na organização (Silva & Reis, 2014, p. 77).

De acordo com Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), os processos de integração nas organizações de novos colaboradores assumem diversas formas desde a distribuição de um manual de acolhimento, *turn around*, formação de acolhimento e integração.

Importância do programa de integração nas organizações

Até então, foram abordados assuntos já explorados na literatura, pelo que em um grau elevado de compatibilidade não se tem distanciado daquilo que se tem mostrado no solo pragmático da realidade vividas nalgumas organizações actualmente. Carioca e Machado (2012) referem que a cultura organizacional é a chave para processo eficaz de socialização mediante treinamentos de integração. Num estudo, com vista a análise percepção sobre a importância de programa de integração, com enfoque ao treinamento de integração, numa empresa em transformação, concluíram que os empregados ratificam a importância do programa.

Não obstante, Silva, Nascimento e Botelho (2013) defendem que é através das estratégias de integração, que os valores e os comportamentos organizacionais são transmitidos e incorporados pelos novos membros, sendo uma iniciativa que possui enorme valor agregado, com significativo impacto no desempenho organizacional. Num estudo sobre a importância do programa de integração na perspectiva dos gestores da empresa Lopes, os autores, inferiram que os programas de integração da entidade em estudo reflectem significativamente no desempenho dos colaboradores, influenciando nos resultados da organização.

Retenção de Talentos “Pessoas”

Sem dúvidas, uma empresa só é viável quando é capaz de manter pessoas que agreguem valor a ela, garantindo vantagem competitiva no mercado. Tal como alicerça Chiavenato (2004), a empresa viável, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos

adequadamente, mas também os mantém na empresa. Nesta óptica apontaremos aqui, algumas medidas auxiliaadoras na retenção de talentos nas empresas.

De acordo com Steil, Penha e Bonila (2016), retenção de pessoas é a capacidade que determinadas organizações têm de manter grupos específicos de profissionais actuando nelas, de modo que alcancem seus objectivos estratégicos.

Por outro lado, Sousa (2011), acresce dizendo em linhas gerais que, a retenção de talentos consiste em planos de acção que visam garantir a permanência de melhores colaboradores. Neste sentido, podemos afirmar categoricamente que falar de retenção de talentos ou pessoas nas empresas, implicam em mediadas, estratégias de gestão de pessoas, utilizadas para melhoria não só do clima corporativo, mas também, na manutenção da força de trabalho da empresa.

Importância da retenção de pessoas nas empresas

Manter funcionários altamente qualificados na empresa é de extrema importância para as empresas, uma vez que a saída ou a perda de um profissional a organização representa um enorme prejuízo para a mesma. A perda de um colaborador pode trazer prejuízos à organização, pois ele leva consigo toda a experiência e conhecimentos adquiridos durante o seu período de actuação na empresa, gerando ainda uma lacuna no quadro de colaboradores que nem sempre é preenchida a tempo e de modo satisfatório. Isso implica dizer que quando a instituição perde um talento para o mercado perde também capital humano, bem como todo o tempo e os recursos que foram investidos nessa pessoa (Souza, 2011).

Com base na ideia acima exposta, pode-se ver claramente que, quando um colaborador abandona a empresa, acarreta prejuízos e custos a mesma, a medida em que, se perde um profissional com aptidões e talentos deixando um vazio que muitas das vezes, não se preenche de imediato, podendo afectar a sustentabilidade e competitividade da própria empresa.

Hoje, as empresas vivem em um ambiente extremamente competitivo e, para que uma empresa possa se manter nesta competitividade, é precisa de talento dos colaboradores, acto este denominado de retenção de talentos. Daí, a importância de as empresas buscarem estratégias administrativas para identificação e retenção dos melhores talentos dos colaboradores, buscando evitar, por exemplo, a rotatividade dos mesmos (Vieira & Azevedo, 2021).

Há diferentes formas de se reter talentos, como o aumento salarial, liderança, capacidade institucional em impulsionar habilidades, entre outros. Estas são formas que a empresa encontra de atingir seus objectivos e ter vantagem em meio à extrema competição existente, sendo, portanto, de grande valia a realização de estratégias, programas, dentre outros incentivos, para que os funcionários queiram permanecer na empresa e para que apresentem bons resultados (Vieira & Azevedo, 2021).

Há uns autores que também sugerem que, o processo de recrutamento e selecção bem como o processo de integração ou orientação de colaboradores recém-contratados, constituem formas ou estratégias de retenção de novos talentos. Dai, a importância das empresas e sobretudo, dos gestores em logo, nesta fase inicial serem capazes de desenhar estratégias de integração

que vão facilitar o ajustamento dos novos colaboradores a realidade da mesa, garantindo condições que garanta sua motivação e satisfação (Sousa, 2011).

No entanto, percebe-se que, muitas vezes, os motivos que levam a saída de um colaborador são recorrentes e estão mais relacionados à uma gestão inapropriada dos recursos humanos do que à falta de comprometimento do colaborador. Em alguns casos, essa inadequação pode se verificar no processo de recrutamento, selecção, integração e contratação do mesmo, assim como também, na falta de políticas adequadas de treinamento e desenvolvimento, o que sem dúvida facilitaria o processo de adaptação do colaborador à sua nova rotina e à empresa em geral (Sousa, 2011).

Portanto, fica evidente que, os processos de retenção de talentos variam de empresa para empresa e naturalmente, devem estar de acordo com a cultura, natureza e realidade de cada empresa e os gestores devem saber diagnosticar os factores relacionados às aspirações, ou objectivos de seus subordinados e da empresa, de modo, a garantir a satisfação mútua. Baseando-se na revisão literatura, sobretudo, na discussão dos autores acima citados, podemos afirmar que, praticamente, a motivação, a satisfação, a socialização e as políticas salários ou de compensação representam poderosas fontes e estratégias de retenção de pessoas nas empresas. Sendo assim, discutiremos a seguir este assunto da retenção dentro de determinados temas como é o caso das políticas salários, a motivação e satisfação no contexto da RH.

Metodologia

Para atender aos objectivos da pesquisa realizou-se um estudo de caso como paradigma interpretativo e metodologia qualitativa, cuja finalidade é interpretar e analisar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano (Marconi & Lakatos 2012). O estudo baseou-se em estudo de caso quanto aos procedimentos. Assim, quanto ao tipo, a presente pesquisa é tipificada como sendo descritiva, considerando que expõe as características das práticas de integração da empresa estudada.

Os participantes da pesquisa foram seleccionados na base do tempo de actuação, sobretudo, os colaboradores e os restantes devido ao seu grau do conhecimento do funcionamento da organização, neste caso os membros da direcção. Ao total dos participantes foram (4) sendo (3) colaboradores onde 1 recém-contratado com não mais que seis meses na organização assim como os antigos que esteja a pelo menos dois anos na organização, e os gestores de RH (1). Para a colecta de dados foram aplicadas diversas técnicas desde a entrevista, pesquisa documental, e a observação não participante. Para análise dos dados foi aplicada a técnica de análise de conteúdo. A análise do conteúdo enfatiza-se o papel do investigador na construção de significado (Silvestre & Araújo, 2012).

Discussão de Resultados

Práticas de integração de colaboradores recém-contratados da empresa X

Na empresa ora analisada os resultados indicam que, a empresa usa estratégias subjectivas, a indução, reuniões e breve apresentação da empresa e dos colegas, a formação no trabalho como principais formas de integração de novos colaboradores. Segundo dados apurados pelo departamento do pessoal da empresa as formações são orientadas tanto para a transmissão de

valores, isto é, códigos de conduta e ética, assim como para o aperfeiçoamento profissional do novo colaborador. Como se pode destacar nas respostas abaixo pelos participantes da pesquisa.

RH 'as práticas de integração aqui na empresa são bastantes subjectivas.... De um modo geral consiste em processos de apresentação, reuniões em grupo e indução dos novos membros'.

C1' é muito complicado responder essa questão porque não passei por esse processo, uma vez que entrei tarde na instituição e já havia acontecido este processo de apresentação, mas o coordenador, apresentou-me alguns colegas, alguma parte da instituição, mais ou menos isso'.

C2'. Foi boa. Fui muito bem-recebido e apresentado aos demais colegas da instituição logo no primeiro dia de trabalho. Aquele gesto fez-me sentir logo membro da família.'

C3' a minha integração foi da seguinte forma, fui apresentado aos demais colegas de trabalho e ao meu chefe e que para além disso tivemos uma capacitação.'

C4'a minha integração na instituição foi muito boa, fui apresentado a toda equipe da instituição até os superiores. Fui formado sobre as regras da instituição.

C5' houve uma apresentação na reunião geral onde tive a oportunidade de conhecer a todos os membros da empresa, foi me dado regulamentos da casa.

A partir dos resultados, é possível constatar que, o processo de inserção do novo colaborador é de carácter formal, a medida em que, é mostrado ao novo colaborador, os aspectos culturais da sua nova empresa tais como: a missão, visão, objectivos, valores, normas, estatutos e regulamentos internos, e, acima de tudo, lhe é revelado o seu papel dentro da empresa. Mais do que isso, o processo é feito em grupo, isto é, colectivamente onde todos os novos membros passam pela mesma experiência. Na socialização colectiva, os novos membros são reunidos e processados pelas mesmas experiências, com resultados que tendem a ser relativamente parecidos.

No que concerne a sua implementação, denota-se no caso, que houve contacto entre os novos membros com os seus superiores hierárquicos e dos seus colegas de trabalho por meio de uma apresentação formal. Em todos os casos, sem dúvidas, uma mensagem de boas vindas pelo órgão máxima da empresa representa uma poderosa fonte de inspiração aos novos membros. Segundo Duarte, Sanches e Gomes (2006), é imprescindível existir um primeiro contacto com o responsável máximo pela empresa e os membros da equipa. Para além de se tratar de um gesto que reconhece a importância que a empresa atribui ao colaborador, é uma oportunidade de ouvir o responsável máximo da empresa falar sobre o futuro da empresa.

Não obstante, o processo de integração na empresa, podemos considera-lo muito simplista. Na perspectiva de Machado, Machado e Portugal (2014), o processo de acolhimento deve-se fazer aos dois níveis: a nível organizacional e departamental. As informações prestadas pelos entrevistados nos revelam que as estratégias de integração por parte da empresa são informais e individualizadas, a medida em que, a empresa aplica os programas de socialização de forma individualizada, sendo esta uma acção que facilita a adaptação dos indivíduos apesar de não ser económico e informal a medida em que incute a responsabilidade de sua própria adaptação o individuo.

Quanto a planificação e implementação das práticas de integração na empresa em estudo, este processo é desenhado e levado a cabo pelo Departamento de Recursos Humanos com duração de duas semanas intensivas no qual são transmitidas informações como políticas internas, superiores hierárquicos e regulamentos. Em linhas gerais, este processo é feito sem muitas formalidades, não passando de uma mensagem de recepção de boas vindas e apresentação da equipe de trabalho.

‘Aqui na empresa o objectivo das práticas de integração é de induzir os novos funcionários sobre os procedimentos internos e demais protocolos...é um processo que leva duas semanas intensivas, desenhado e levado a cabo essencialmente pelo sector de Recursos Humanos.... Esse processo abrange a toda empresa.... E ao longo deste programa são passadas informações relativas as políticas internas, superiores hierárquicos e regulamentos. Para além disso há um trabalho de monitoria e avaliação do desempenho do novo colaborador, visando atestar as suas capacidades para posteriores orientações ‘RH.

O planeamento do processo de integração, deve ser um processo cuidadoso levando em consideração todos aspectos que influenciam a estadia do novo membro na empresa. No entanto, é preciso que, as condições criadas garantam esse propósito. Este processo, não se limita apenas familiarizar os novos membros aos valores, políticas, regulamentos e superiores hierárquicos, como se denota no caso, mas também na disponibilização de recursos, na comunicação da equipe antes da chegada do novo membro (Silva & Reis, 2014).

De igual forma, a comunicação prévia de informações sobre a organização aos potenciais candidatos no âmbito do processo de recrutamento e selecção, constitui uma ferramenta facilitadora da integração do novo membro (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

Ainda, destaca-se que o papel de todos e do próprio colaborador contribuem para que o acolhimento e integração sejam feitos com sucesso. Se a integração for vista como uma mudança pode gerar instabilidade e atitudes de desconfiança nos colegas, chefias. Facto este, que poderá minar o próprio processo de integração e resultar em custos para a organização. Daí que é necessário que no âmbito do planeamento da integração: clarificar perante todos o papel do novo colaborador; realizar uma reunião informal de equipa e apresentar o antecessor caso permaneça na organização (Rego et al, 2105; Robbins, Judge & Sobral, 2010).

Segundo Duarte, Sanches e Gomes (2006) é indispensável existir um primeiro contacto com o responsável máximo pela organização. Para além de se tratar de um gesto que reconhece a importância que a empresa atribui ao colaborador, é uma oportunidade de ouvir o responsável máximo da empresa falar sobre o futuro da organização. O manual de acolhimento é um instrumento que ajuda o novo colaborador a conhecer a empresa e todas as suas especificidades.

Portanto, pode-se notar claramente que, o processo de planificação e execução do programa ou então a materialização das praticas de inserção do novo membro a empresa, também é simplista, ou seja muito simplificada, deixando de considerar os seus mínimos detalhes necessários tais como a garantia da alocação de recursos necessários ao trabalho do novo membro, a preparação da equipe quanto a chegada do novo membro e a antecipação de informações sobre a empresa no período da contratação dos seus colaboradores. Ainda com base na análise documental, os regulamentos, os códigos e as políticas, encontram-se devidamente estruturadas, as políticas são claras, bem expressas. Apesar disso, é necessário

que, o planeamento deste processo seja cuidadoso, pois, influencia em muito a motivação, a satisfação, na imagem que o novo membro formara sobre a organização e acima de tudo com fortes implicações na retenção dos mesmos, como veremos na sessão a seguir.

Impacto das práticas de integração na retenção dos novos colaboradores

De um modo geral, estas práticas de integração na instituição influíram de forma positiva na motivação dos mesmos. Segundo os seus relatos, o facto de, possuírem a autonomia na realização do trabalho, condições apropriadas como um escritório ou sala de trabalho e acima de tudo, a recepção calorosa de toda a equipa revelaram-se ser aspectos que impulsionaram a sua vontade de permanecer e de contribuir para o alcance dos objectivos da empresa, identificando-se com a mesma. Como podemos atestar nas afirmações dos entrevistados.

C1' não consigo precisar o que me terá motivado mais na fase inicial, mas, o facto do acolhimento dos colegas levou a olhar a instituição de uma outra forma diferente'.

C5' o que mais me motivou foi o amor o carinho, assim como os colegas me receberam de forma mais harmoniosa'.

C4' o que mais me motivou foi a antecipação de salários naquela época, a tranquilidade e a autonomia no trabalho'.

C2' o que mais me motivou foi o calor da recepção da casa toda'.

C3' o que mais me motivou foi o facto de me sentir parte da empresa'.

Com base nos relatos dos entrevistados, podemos enxergar claramente que, a dimensão social exerce uma forte influência sobre as decisões, comportamento e motivações dos indivíduos e as atitudes de abertura, o espírito de equipa, as boas relações interpessoais e comunicação dentro da empresa ou de qualquer empresa constituem poderosas fontes de retenção e motivação.

Tal como sustenta a teoria de McClelland, as pessoas são motivadas por necessidades de afiliação. Nesta senda, as pessoas querem ser contadas e inseridas em meio social e trabalhar em locais de trabalho onde prevalece a harmonia e concórdia. De modo geral, dão preferência a trabalhar com amigos do que com especialistas. São pessoas que preferem trabalhos em que há interacção constante (Gil, 2019). Colaboradores altamente motivados geralmente são aqueles que se sentem satisfeitos com o seu trabalho (Robbins, 2010). Além de motivados, os colaboradores entrevistados, também, manifestaram atitudes de satisfação durante o processo de sua integração. Os aspectos sociais como a consideração e estima por parte dos outros colegas bem como as condições de trabalho se sobressaíram mais na satisfação dos novos colaboradores.

C1' Não consigo precisar o que me terá motivado mais na fase inicial, mas, o facto do acolhimento dos colegas levou a olhar a instituição de uma outra forma diferente'.

C2 'O que me deixou mais satisfeito foi o facto de poder exercer as minhas actividades logo no primeiro dia, sem nenhum sobressalto. Também o facto de ter sido apresentado a todos os colegas logo no primeiro momento'.

C5' O que me deixou mais satisfeito foi o facto de ter sido apresentado os colegas da instituição'.

C4' O facto de eu poder ter uma sala ou escritório, me deixou satisfeito'.

Na maioria dos casos, como referem Machado e Portugal (2014) a qualidade do acolhimento é fundamental, pois facilita nos primeiros momentos a integração cultural na empresa e constitui factor importante de motivação de novos colaboradores. De acordo com Sekiou et al (2001) “os investigadores do comportamento humano advogam que os trabalhadores ficam satisfeitos não apenas pela remuneração que recebem, e em especial por outros factores como a autonomia, a consideração, respeito, reconhecimento e responsabilidade.” (p. 484). O indivíduo é essencialmente motivado pelas suas relações com outras pessoas. O facto de ser aceite num grupo conta tanto para o trabalhador e o indivíduo é capaz de integrar os seus objectivos pessoais e organizacionais (Sekiou et al, 2001).

Práticas de integração vs. potencial de retenção de colaboradores recém-contratados

Alguns dos colaboradores entrevistados demonstraram atitudes de querer abandonar a empresa numa primeira instância, mas que, por motivos relacionados a competitividade no mercado de trabalho, acomodam-se em seus actuais postos de trabalho. Portanto, é possível atestar a uma pura divergência nas respostas neste aspecto em relação aos aspectos focados anteriormente. Neste aspecto categórico denota-se uma completa contrariedade e divergência nas respostas dos entrevistados como se pode observar.

C1' nunca tive vontade ou tendências de abandonar a empresa durante o período de integração'.

C2' não, não tive vontade de abandonar o meu trabalho porque gostei da forma como fui recebido a casa'.

C3' Sim tive fortes tendências de querer abandonar a empresa, porque numa primeira fase a sobrecarga era maior, e os colegas não eram abertos o suficiente naquilo que necessitava'.

C4' Sim quis abandonar a empresa por causa do stress no trabalho'.

C5' Não! Não tive tendências de querer abandonar a empresa porque gosto do meu emprego'.

O processo de integração de novos colaboradores, tal como percorremos no nosso marco teórico da nossa investigação, não se limita apenas na apresentação dos aspectos organizacionais, esta pratica vai além abrangido aspectos como a remuneração; o conteúdo do trabalho, referimo-nos as tarefas, uma vez que, os autores na literatura aconselham que no âmbito da integração os novos colaboradores devem ser acompanhados de um supervisor, caso seja inexperiente, ou então lhes sejam atribuídas tarefas faseadas, das mais fáceis as mais difíceis visando evitar, ansiedade, stresse, e naturalmente a frustração; e o papel dos colegas exerce também forte impacto na integração, fazendo com que através da antecipação prevista da chegada do novo colaborador possibilite aliviar atritos e conflitos que poderão existir entre os novatos e os antigos (Rodrigues, 2019).

Apesar, de um de forma genérica de um impacto positivo ou significativa das acções de integração da empresa nos colaboradores, a partir deste ponto foi possível constatar que pela fragilidade das práticas da empresa quanto a integração que ate certo ponto os funcionários tenderam a ter atitudes com tendências ao abandono de seus postos de trabalho. Quando questionados os motivos eles não abandoaram a empresa pelo grau de concorrência no mercado de trabalho, pelo que tiveram que se acomodar as situações actuais. Mas o desejo

fica implícito e poderá se despertar caso estes alcancem ou achem melhores oportunidades. Pode-se claramente verificar que, aos funcionários satisfeitos com o trabalho a sua tendência está em adoptar a voz e a lealdade, ao passo que aos não satisfeitos evocam respostas como a saída ou a negligência (Robbins, 2010). Olhando para o estágio da situação nas nossas empresas moçambicanas, maior parte dos funcionários insatisfeitos com seu trabalho não abandonam seus postos de trabalho por causa do nível de pobreza no país e pelo crescente rácio de desemprego (Walker & Lachler, 2018).

Considerações Finais

As mudanças actuais implicam a busca pela flexibilidade e agilidade o que torna imperativo para as empresas a adopção de medidas necessárias visando optimizar o seu desempenho e naturalmente, se adaptar as interpeles do meio envolventes. A construção de um sistema integrado de integração de novos colaboradores, revela-se necessária, uma vez que, suas consequências são inevitáveis, tais como a perda de quadros, custos de recrutamentos e má reputação e imagem no mercado.

No entanto diante deste cenário, a integração de novos colaboradores visando a retenção de talentos e de capital humano nas empresas e com ênfase na melhoria organizacional e sobrevivência, não somente configura-se como desejável, mas também, tendem a tornar-se um imperativo para as empresas que desejam sobreviver e prosperar no mercado.

A integração é uma peça chave na retenção e motivação de colaboradores. Às empresas, este processo permite preservar e reproduzir a sua cultura e aos novos membros, facilita na adaptação ao modo Vivendi da empresa, influenciando positivamente na performance do indivíduo em seu posto trabalho. nesta senda, a qualidade do acolhimento e integração nas empresas determina em muito em relação a motivação, satisfação e retenção de novos talentos.

Chegados a este ápice que compõe o fim da nossa investigação é importante sistematizar os resultados sobre as práticas de integração como estratégia de retenção de talentos, um estudo a partir da percepção de colaboradores recém-contratados da empresa X. Na verdade, as conclusões que aqui iremos apresentadas foram orientadas com base nas lentes teóricas traçadas e sustentadas no trabalho empírico realizado.

Baseando-se nos dados colhidos e nas análises, discussão de resultados baseadas no mapa conceitual apresentado no marco teórico sob perspectiva de vários autores, parece-nos ser possível responder que as práticas de integração na empresa X influenciam positivamente na retenção dos seus colaboradores recém-contratados, apesar das deficiências que o processo de integração da empresa apresenta. Mas na maior das hipóteses na generalidade, revelou-se ser fonte de retenção.

Com base no estudo por nos desencadeado, a integração na empresa X não é feita num quadro vazio, várias práticas, formas, mecanismos ou estratégias são aplicadas visando facilitar a integração dos novos colaboradores. Outrossim, atestou-se de igual forma que, estas práticas se revelam significativas na retenção dos seus colaboradores. A empresa estudada auxilia-se das ferramentas como a formação, *turn around*, manual de acolhimento e de estratégias subjectivas, como formas de familiarizar os seus novos colaboradores com a empresa (os

valores, objectivos, missão, visão, cultura organizacional etc.) e se familiarizarem com os aspectos inerentes ao seu trabalho (actividades, direitos e deveres). A empresa fornece de igual forma, documentos contendo informações relacionadas as normas, os regulamentos, o código de conduta, ética e deontologia profissional e as políticas internas.

O processo de integração é implementado de forma planeada e organizada. Envolve providências de treinamentos, matérias de trabalho e a disponibilização de documentação que versa sobre os regulamentos e as normas internas. A integração é sumariamente da responsabilidade do departamento de recursos Humanos da empresa abrangendo toda organização. Portanto, constatou-se que, o processo de planificação e execução do programa, ou então, a materialização das práticas de inserção do novo membro a empresa, também é simplista, ou seja, muito simplificada, deixando de considerar os seus mínimos detalhes necessários tais como a garantia da alocação de recursos necessários ao trabalho do novo membro, a preparação da equipe quanto a chegada do novo membro e a antecipação de informações sobre a empresa no período da contratação dos seus colaboradores. O planeamento cuidadoso influencia em muito a motivação, a satisfação, na imagem que o novo membro formara sobre a organização e acima de tudo, com fortes implicações na retenção do mesmo.

As práticas usadas pela empresa, contribuem na motivação e retenção dos novos colaboradores. Os participantes da pesquisa em suas respostas demonstram sentimentos e atitudes de satisfação quanto a forma como foram integrados a empresa, assim como também revelam que as estratégias usadas de integração ajudaram a executarem melhor as suas actividades (trabalho). Maior parte dos colaboradores avaliam o programa de integração da empresa como sendo excelente na medida em que valoriza os seus colaboradores.

Apesar do impacto positivo, das acções de integração da empresa na retenção de seus colaboradores, a partir deste ponto, foi possível constatar fragilidade das práticas de integração na empresa, uma vez que, até certo ponto alguns dos colaboradores entrevistados revelaram que tiveram atitudes conducentes ao abandono de seus postos de trabalho. Porém, os motivos relacionados ao seu não abandono estão associados a escassez de oportunidades e concorrência no mercado de trabalho, pelo que, tiveram que se acomodar as situações actuais. Mas o desejo fica implícito e poderá se despertar caso estes alcancem ou achem melhores oportunidades.

Nesta senda, a pesquisa evidenciou de maneira concisa que as abordagens de integração de novos colaboradores, casam-se em muito com a retenção de capital humano sobretudo aos novos colaboradores, a medida em que focaliza sumariamente melhor adaptação dos novos talentos a empresa, sua motivação e satisfação, acima de tudo, a melhoria e a produtividade e eficácia organizacional. No entanto, para que essa influência seja positiva depende-se relativamente da forma como os as práticas de integração são administradas, uma vez que quando empregues práticas inadequadas de gestão de programas de integração, podem influenciar negativamente no desempenho organizacional.

No entanto revê-la se que, quando as práticas de integração são bem administradas estes produzem efeitos funcionais como a motivação, satisfação, retenção, melhoria do desempenho do novo colaborador e exploração da criatividade, inovação, proporcionando melhorias

significativas que farão com que a organização cresça, desenvolvam e implementem mudanças necessárias para o seu bom funcionamento levando ao desenvolvimento organizacional.

Não obstante, representam um importante instrumento que fornece a organização uma energia necessária para estimular o desempenho dos seus membros e da organização no geral e nos resultados do negócio. No entanto a integração é uma poderosa fonte de motivação e retenção de talentos e a sua gestão e administração contribui significativamente para o desenvolvimento organizacional, isto a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Amado, J. (2017). A investigação em educação e os paradigmas. Em Amado (Coord). *Manual de investigação qualitativa em educação* (3ª. ed.). Coimbra, Portugal: Impressa da Universidade de Coimbra pp,42-53.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bardin, L. (2014). *Análise do conteúdo*, (3ª. ed.). Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Barros, A. J. S. & Lehfeld, N. A. S. (2007). *Fundamentos de metodologia científica* (3ª. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson.
- Canastra, C., Haanstra, F. & Vilanculos, M. (2015). *Manual de investigação científica da Universidade Católica de Moçambique*. Beira, Moçambique: Instituto Integrado de Apoio à Investigação Científica.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano* (8ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª. ed.) São Paulo, Brasil: Manole.
- Dias, G. M. R. S. (2014). *Socialização organizacional: a integração de novos funcionários nas organizações*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/48584606.pdf>
- Gil, A. C (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa* (5ªed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gil, A. C. (2014). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gil, A. C. (2019). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos* (2ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, J. F., Pina, M., Rego, C. A., Campos, R., Cardoso, C. C. & Marques, C. C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª. ed.). Lisboa, Portugal: Silabo.
- Gomes, J. F., Pina, M., Rego, C. A., Campos, R., Cardoso, C. C. & Marques, C. C. A. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa, Portugal: Silabo.
- Ibraimo, M. N. (2014). *Conselho de escola como espaço de participação da comunidade*. Tese apresentada a Universidade Católica Portuguesa: Faculdade de Educação e Psicologia. Porto, Portugal.
- Machado, A. R., Machado, D. M. R. & Portugal, M. N. (2014). *Organizações: introdução a gestão e desenvolvimento das pessoas*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2012). *Metodologia do trabalho científico* (7ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Martins, R. F., Oliveira, N. M. T., Maciel, I. M. M. & Andrade, F. A. V. (2016). *Socialização organizacional: a importância do programa de integração para novos servidores na percepção dos técnicos e docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia*. Porto, Portugal: IFECT.

- Quaresma S. J. & Boni V. (2005). *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais*. Recuperado de:
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional* (14ª. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson.
- Rodrigues, C. S. O (2019). *A influência da socialização organizacional na motivação, satisfação e intenção de saída dos colaboradores*. Recuperado de:
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31091>.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F & Lucio, B. M. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5ª ed.). Porto Alegre, Brasil: Mc Graw Hill.
- Silva, L N., Nascimento, R F., & Botelho, M. A. (2013). *A importância do programa de Integração: um estudo da perspectiva dos gestores da empresa Lopes*. Recuperado de:
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/32518575.pdf>.
- Silva, V. P. G. & Reis, F. L. (2014). *Capital humano: temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa, Portugal: Sílabo.
- Silvério, Z. M. F. (2017). *Gestão e retenção de talentos: uma análise com abordagem em capacidades dinâmicas*. Recuperado de:
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18687/1/Zelia%20Silv%C3%A9rio%20ISG%20-%20tese%20final.pdf>.
- Silvestre, H. C. & Araújo, J. F. (2012). *Metodologia para a investigação social*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos* (10ª. ed.). Lisboa, Portugal: Lidel.
- Sousa, R. M. (2011). *Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos*. Recuperado de: <https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000451.pdf>.
- Steil, A. Penha, M. M. & Bonila, M.A. M (2016). *Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão da literatura*. Recuperado de:
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572016000100008. *Tecnologia do Amazonas Campus Parintins*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/03/servidores.html>.
- Vieira, S. C. H. & Azevedo F. W. O. (2021). *A retenção de talentos e seus benefícios*. Recuperado de: <https://eventos.pgskroton.com/anais/trabalho/648>.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa, Portugal: Silabo.
- Walker, I. & Lachler, U. (2018). *Job diagnostic Mozambique. Volume 1*. Washington, DC: World Bank.