DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAIS SOCIAIS E HUMANAS

LICENCIATURA EM PSICOLOGIA

A INTEGRAÇÃOS DOS TRABALHADORES E SUA RELAÇÃO COM DESEMPENHO LABORAL: CASO DE ESTUDO, EMPRESA GEOAFRICA, DE JULHO A OUTUBRO DE 2023

Autor: Domingas Alice Cahunda Muhongo

Orientador: Lino Gonzales Henda Capemba, Lic.

Luanda, 2024

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAIS SOCIAIS E HUMANAS

LICENCIATURA EM PSICOLOGIA

A INTEGRAÇÃOS DOS TRABALHADORES E SUA RELAÇÃO COM DESEMPENHO LABORAL: CASO DE ESTUDO, EMPRESA GEOAFRICA, DE JULHO A OUTUBRO DE 2023

Trabalho de Fim de Curso aprsesentado ao Instituto Superior de Angola, como requisito para a obtenção do grau de Licenciado em Psicologia, sob a orientação de Lino Gonzales Henda Capemba, Lic.

Autor: Domingas Alice Cahunda Muhongo

Orientador: Lino Gonzales Henda Capemba, Lic.

Luanda, 2024

DEDICATÓRIA

À minha família, pela força e coragem que me proporcionaram e pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela minha vida, e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao logo do percurso.

Aos meus pais, tios e irmãos, que me incentivaram a não desistir nos momentos difíceis.

Ao meu esposo Hilário Bisela e aos meus filhos pela paciência demostrada durante o período do curso, por compreenderem a minha ausência enquanto eu me dedicava na realização deste trabalho.

Ao meu orientador professor Lino Gonzales Henda Capemba, por partilhar os seus saberes comigo durante a elaboração da monografia;

Ao Instituto Superior de Angola, professores e todo colectivo de colaboradores que permitiram que fizesse a minha licenciatura nesta instituição

EPÍGRAFE

O objectivo da integração de trabalhadores é de aplicar informações e treinamento intensivo ao novo colaborador, visando ajustá-lo ao ambiente e as tarefas que serão exigidas do cargo.

Ria (2014)

RESUMO

O presente estudo aborda sobre a integração de trabalhadores e sua relação com desempenho laboral, na empresa Geoafrica, de Julho a Outubro de 2023. Utilizou-se o modelo misto, quali-quantitativo; e respondeu à pergunta de partida, segundo a qual, que relação existe entre a integração de trabalhadores e o desempenho laboral? Como resposta provisória, postulou-se que a integração de trabalhadores tem relação com desempenho laboral na medida em que o trabalhador se sente parte da organização e acomodado por ela. O objectivo geral proposto foi o de analisar a relação existente entre a integração de trabalhadores e o desempenho laboral, adicionalmente, os objectivos específicos formulados foram: avaliar o grau de satisfação dos trabalhadores após o processo de integração laboral; identificar os meios utilizados pela empresa para integração dos trabalhadores; analisar até que ponto o processo de integração ajuda a acomodar os trabalhadores e a desenvolver o sentimento de partícipe da organização. Quanto à amostra, trabalhou-se com 10 trabalhadores (25% da população) e 2 gestores (66,7% da população). Chegou-se à conclusão que a integração de trabalhador tem estreita relação com o desempenho, pois ela permite com que o trabalhador se sinta parte integrante da organização. Finalmente, sugeriu-se à empresa estudada que se conceba programas de integração e se implemente sempre que se receber um novo trabalhador para familiarizá-lo com a organização e assim puder desempenhar melhor, com motivação e sentimento de pertença, a sua actividade laboral.

Palavras-chave: Integração de trabalhador. Trabalhador. Desempenho Laboral

ABSTRACT

The present study addresses the integration of workers and its relationship with work performance, at the company Geoafrica, from July to October 2023. The mixed, qualitative-quantitative model was used; and answered the starting question, according to which, what relationship exists between the integration of workers and work performance? As a provisional answer, it was postulated that the integration of workers is related to work performance to the extent that the worker feels part of the organization and accommodated by it. The proposed general objective was to analyze the relationship between worker integration and work performance. Additionally, the specific objectives formulated were: to evaluate the degree of worker satisfaction after the work integration process; identify the means used by the company to integrate workers; analyze the extent to which the integration process helps to accommodate workers and develop a feeling of participation in the organization. As for the sample, we worked with 10 workers (25% of the population) and 2 managers (66.7% of the population). It was concluded that worker integration is closely related to performance, as it allows the worker to feel like an integral part of the organization. Finally, it was suggested to the studied company to design integration programs and implement them whenever a new worker is welcomed to familiarize them with the organization and thus be able to perform their work activities better, with motivation and a sense of belonging.

Keywords: Worker integration. Worker. Labor Performance

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Apresentação dos trabalhadores por género.....32
Tabela 2. Apresentação dos trabalhadores de acordo com tempo de serviço.....32
Tabela 3. Apresentação dos trabalhadores de acordo com o ano de admissão.....33
Tabela 4. Apresentação dos trabalhadores de acordo com a função que exerce na empresa.....33
Tabela 5. Apresentação dos trabalhadores de acordo com o nível académico 34
Tabela 6. Trabalhadores que passaram pelo processo de integração.....34
Tabela 7. Prática de apresentação aos colegas, no processo de integração de trabalhadores, na empresa.....35
Tabela 8. Prática de apresentação aos superiores hierárquicos, no processo de integração de trabalhadores, na empresa.....35
Tabela 9. Prática de apresentar as instalações, no processo de integração de trabalhadores, na empresa.....36
Tabela 10. Prática de explicar os horários trabalho, no processo de integração de trabalhadores, na empresa.....36
Tabela 11. Prática explicação do local das refeições, no processo de integração de trabalhadores, na empresa.....37
Tabela 12. Prática de explicar as normas e valores, no processo de integração de trabalhadores, na empresa.....37
Tabela 13. Sentimento de identificação com a empresa.....38
Tabela 14. Sentimento de acolhimento pela empresa nos primeiros dias de trabalho38
Tabela 15. Grau de satisfação após o processo de integração.....39
Tabela 16. Relação bom desempenho-integração, na empresa.....39
Tabela 17. Melhoria de desempenho em função da integração.....40

ÍNDICE

INTRODUÇÃO **1**
CAPÍTULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA **5**
1.1. Definição de Termos e Conceitos 5
1.1.1. Integração de trabalhador 5
1.1.2. Trabalhador 5
1.1.3. Desempenho laboral 5
1.2. Trabalho e organização 6
1.2.1. Condições de trabalho 7
1.3. Satisfação laboral integração 8
1.3.1. Determinantes da satisfação do trabalho 10
1.3.2. Modelos teóricos da satisfação profissional e da motivação 11
1.4. Factores Motivacionais / Satisfacientes 13
1.4.1. Teoria das Necessidades Aprendidas de McClleland 13
1.5. Cultura organizacional e satisfação profissional 15
1.6. Desempenho profissional em contexto organizacional 16
1.7. Meios utilizados para integração dos trabalhadores 17
1.7.1. Abordagem contigencialista 17
1.7.1.1. A participação 19
1.7.1.2. Participação direta 20
1.7.1.3. Administração Participativa 21
1.8. Integração e acomodação laboral 22
1.9. Integração e sentimento de partícipe da organização 26
CAPÍTULO II: METODOLOGIA DE PESQUISA **28**
2.1. Tipo de pesquisa 28
2.2. Modelo de Abordagem 28
2.3. Nível (s) de Estruturação de Métodos 29
2.4. Técnica de Recolha de Dados 30
2.5. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados 30
2.6. População e amostra 31
2.7. Dificuldades Encontradas 31
CAPÍTULO III: DISCUSSÃO E RESULTADOS **32**
3.1 Apresentação e interpretação dos resultados 32
3.1.1 Apresentação dos resultados 32

3.1.2 Interpretação dos resultados.....34
3.2 Discussão dos resultados.....42
CONCLUSÕES.....44
SUGESTÕES.....45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....46
APÊNDICE
ANEXOS

INTRODUÇÃO

A integração de novas pessoas numa organização é essencial para o seu crescimento e renovação. Os métodos e estratégias que são utilizados devem garantir a identidade organizacional, permitindo que os novos membros tomem conhecimento da organização que vão integrar; mas também devem ponderar as características e a identidade dos recém-chegados, para que estes se sintam parte da organização (Ria, 2014).

Ainda antes do processo de integração propriamente dito, tanto o candidato à função como o empregador, criam expectativas que orientam a postura de cada um durante todo o processo. Enquanto o novo candidato, através da sua pesquisa, vai criando as suas ideias e imagens em relação à organização; os empregadores e recrutadores criam expectativas em relação ao possível candidato através da sua postura na entrevista, do currículo, de estereótipos (Dias, 2015).

Na sociedade competitiva de hoje, as organizações buscam diferenciais para se destacarem no mercado e conseguirem vender seus produtos ou serviços. Uma organização que não consegue atingir bons índices de desempenho dos funcionários perde em competitividade para os concorrentes. Por isso, uma das grandes preocupações dos gestores é manter bons níveis de desempenho no trabalho, que garantam a rentabilidade da empresa em patamares elevados e proporcionem diferenciação de ofertas (Ria, 2014).

Uma boa integração dos recém-chegados, com ou sem deficiência, tem pontos positivos que importa enumerar: reduz ansiedade e incerteza dos mesmos; promove o cometimento dos novos colaboradores com a empresa, criando um sentimento de pertença e de desejo em querer continuar a trabalhar na organização; e, ambienta o novo colaborador de modo que este se sinta como um membro efectivo da empresa. Da mesma forma, uma má integração pode trazer consequências negativas, na medida em que a saída dos novos colaboradores acarreta bastantes custos para a organização: custos temporais e monetários na contratação de novos colaboradores; custos de eficiência da equipa e da organização; e custos de imagem (Ria, 2014).

Actualmente vivemos num contexto de mudança a nível tecnológico, económico, sociocultural e político, onde as novas tecnologias e os novos processos

de produção, gestão, reorganização de mercados e flutuação de comportamentos dos diversos agentes económicos são desenvolvidas e implementadas diariamente, num mercado de trabalho cada vez mais global, dinâmico e competitivo. Assim, é exigido às pessoas, às organizações e às economias que adoptem novas atitudes e novas formas mais flexíveis e inovadoras de intervenção. Tendo em conta esta problemática, a presente pesquisa partirá da seguinte pergunta de partida:

Que relação existe entre a integração de trabalhadores e o desempenho laboral?

Hipóteses

Podemos considerar a hipótese como um enunciado geral de relações entre variável (factos, fenómenos) (Castilho, 2014).

- **H1**. A integração de trabalhadores tem relação com desempenho laboral na medida em que o trabalhador se sente parte da organização e acomodado por ela.
- **H2.** Após o processo de integração, os trabalhadores apresentam um alto grau de desempenho e satisfação.
- **H3.** A integração dos trabalhadores por meio da comunicação e a socialização organizacionais garantem um bom desempenho dos trabalhadores na empresa.
- **H4.** O processo de integração poderá ajudar grandemente a acomodar os trabalhadores e a desenvolver o sentimento de partícipe da organização ao ponto de gerar melhoria nos resultados individuais e organizacionais.

Objectivos

Por meio dos objectivos, indicam-se a pretensão com o desenvolvimento da pesquisa e quais os resultados que se buscam alcançar. “A especificação do objectivo de uma pesquisa responde às questões para que? E para quem?” (Brandão, 2000).

Objectivo Geral

- Analisar a relação existente entre a integração de trabalhadores e o desempenho laboral.

Objectivos Específicos

- Avaliar o grau de satisfação dos trabalhadores após o processo de integração laboral;
- Identificar os meios utilizados pela empresa para integração dos trabalhadores;
- Analisar até que ponto o processo de integração ajuda a acomodar os trabalhadores e a desenvolver o sentimento de partícipe da organização.

Delimitação e limitação

a) **Delimitação:** o estudo será delimitado na Empresa Geoafrica de Julho a Outubro de 2023.
b) **Limitação:** o estudo será limitado aos Funcionários e gestores da referida empresa.

Justificativa

Este estudo se justifica por apresentar relevância, ao enfocar e buscar, identificar e compreender a integração de trabalhadores e sua relação com o desempenho laboral e saber se seus impacto.

O presente trabalho justifica-se pelo facto de haver pouco acompanhamento de novos trabalhadores após admissão nas organizações. o forte desejo de contribuir para a percepção do tema em questão para a comunidade académica, bem como o público-alvo a fim de ajudar as empresas a reduzir o tempo de adaptação e treinamento de novos funcionários, promover maior segurança na execução de tarefas, estabelecer uma relação confiança no relacionamento com os demais trabalhadores.

Estrutura do trabalho

O trabalho começa por uma introdução que esclarece a teoria da pesquisa e apresenta 3 capítulos.

No I capítulo, abordaremos as questões teóricas sobre a integração dos trabalhadores e sua relação com desempenho laboral.

No II capítulo, apresenta a metodologia utilizada na elaboração do trabalho.

No III capítulo, relata as discussões e resultados obtidos, em função destes resultados apresenta-se as conclusões e sugestões e por fim seguiram as referências bibliográficas, apêndices e anexos.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Definição de Termos e Conceitos

1.1.1. Integração de trabalhador

É processo que consiste em aplicação de informações e treinamento intensivo ao novo colaborador, visando ajustá-lo ao ambiente e às tarefas que lhe serão exigidas do cargo (Ria, 2014).

É um programa para inserir, novos colaboradores no ambiente de trabalho de modo que eles sintam parte da empresa (Pfeffer, 2014).

A integração de trabalhadores vem, impactar directamente toda jornada do colaborador na empresa (Dias, 2015).

É o processo que visa a aplicação de treinamento, inserção e informação com vista a orientação de novo colaborador.

1.1.2. Trabalhador

É um termo amplo que inclui todo aquele que vive do seu trabalho, ou seja o indivíduo que emprega a sua força de trabalho (Enrique., 2018).

É aquele que desenvolve algum tipo de trabalho; que é capaz de trabalhar (Pestana, 2018).

É o profissional aquele que se formou aperfeiçoou-se habilitou-se e capacitou-se para exercícios de actividade laboral (Ria, 2014).

É todo aquele todo ser humano que exerce uma actividade laboral quer seja numa empresa pública ou privada.

1.1.3. Desempenho laboral

É um conjunto de características ou capacidade de comportamento e rendimento de um indivíduo de uma organização (Pestana, 2018)

É o acto ou efeito de desempenhar cumprimento do exercício, execução, desempenho de uma actividade (Enrique., 2018).

É o resultado da capacidade para executar uma actividade, para isso, faz-se necessário esforço para obter resultados desejados (Dias, 2015).

O desempenho laboral é um processo essencial para o desenvolvimento das organizações pois visa ao cumprimento das tarefas atribuídas.

1.2. Trabalho e organização

Por ser o trabalho um factor que está presente na vida do homem desde os tempos remotos, perceber o que significa é uma tarefa imprescindível. Importa olhar para este factor não apenas como um mecanismo de sobrevivência, mas como peça fundamental para a vida do homem na organização (Brooke & Russell, 2016).

Convém então salientar algumas das perspectivas de autores a cerca da relação do trabalho vs homem visto ser um factor crucial na vida humana. (Edjane, 2016).

Já para a autora Edjane (2016), representa uma perspectiva diferente de outros, partindo da teoria da cognição social de Albert Bandura (2008), dando enfase ao trabalho como actividade dotada de sentido para o individuo que a realiza.

Brooke & Russell, (2016) “afirmam que a finalidade do trabalho consiste apenas em atender à sociedade de consumo adquirir uma significação totalmente estática, ou seja, o trabalho não se apresenta como fundamento para o desenvolvimento de identidades e projectos de vida.”

Segundo Edjane (2016), apud Saint- Jean e Therriault (2007), “O trabalho como mais que um modo de ganhar a vida, ele é um modo de definir alguém e criar uma identidade.”

O autor Caetano (2019), apresenta uma perspectiva mais profunda em relação ao trabalho.” Ganharás o pão com o suor do teu rosto, isto é, como punição do seu pecado, o homem terá de trabalhar para garantir o próprio sustento. Sim certamente trabalho quer dizer transpiração, dispêndio de energia e, com frequência, sofrimento. Entretanto tire o trabalho de uma pessoa o que acontece? Ela terá uma sensação de vazio existencial.”

Com base no ponto de vista apresentado Caetano (2019), este fator varia de individuo para individuo, isto porque apesar de ser visto como algo que requer o esforço físico; mental e psicológico se ficar sem ele sentimo-nos desvalorizados com um vazio inexplicável. Por outro lado, milhares de pessoas sofrem pela falta de

trabalho, outras sofrem pelo fato de terem de trabalhar excessivamente (Edjane, 2016). Deste modo importa destacar alguns dos elementos para melhor compreensão da importância do trabalho para o ser humano tais como:

- A interação com outros indivíduos;
- A ocupação de um cargo;
- Autorrealização (Edjane, 2016).

É fundamental dizer que o trabalho não está apenas relacionado com o sofrimento, tarefa árdua, mas todo um conjunto de conhecimentos e experiencias vividas ao longo dos anos (Edjane, 2016). A mesma autora afirma ainda que devemos olhar para uma perspetiva positiva em relação ao trabalho, quando somos reconhecidos pelo nosso trabalho prestado, todo o sentimento de fadiga; tristeza e angustia passa a valer a pena. De modo a ter em conta algumas das definições de trabalho é importante pensar em volta do ambiente em que este ocorre.

Edjane (2016), define como organização do trabalho o conjunto de pessoas com mesmo objetivo e que partilham funções para o alcance de uma meta." Podemos Verificar assim que as organizações podem proporcionar a satisfação ou insatisfação aos seus colaboradores segundo a perspetiva que cada um tem em relação as Condições de trabalho egras estabelecidas pela organização.

1.2.1. Condições de trabalho

O ambiente de trabalho pode ser analisado a partir de vários pontos de vista, um dos pontos mais importante é a análise da segurança e saúde no trabalho, que se preocupa com o bem-estar do trabalhador que por sua vez necessita das melhores condições para exercer a sua actividade profissional (Brooke & Russell, 2016).

As condições de trabalho podem ser analisadas sob diferentes perspectivas, estruturando-se esta análise em dois níveis, nomeadamente, o ambiente de trabalho em si, e o homem no seu ambiente de trabalho. O primeiro nível, encontra-se associado à vertente organizacional, numa visão macro do trabalho, considerando componentes como a segurança e higiene no trabalho, o posto de trabalho, métodos e actividades de trabalho, entre outros. Já o segundo nível, o do homem no seu

ambiente de trabalho, numa visão mais específica e dirigida ao trabalhador, há aspectos mais direccionados para a saúde, capacidades, características antropológicas e, num plano mais intrínseco, aspectos direccionados para as expectativas pessoais e para as relações estabelecidas a nível profissional." (Algera, 2018).

1.3. Satisfação laboral integração

A satisfação profissional pode ser a medida da qualidade de vida no trabalho e tem a ver com estados emocionais do indivíduo face ao trabalho. A satisfação profissional pode ser a medida da qualidade de vida no trabalho e tem a ver com estados emocionais do indivíduo face ao trabalho (Gonçalves, 2018).

A satisfação no trabalho tem sido alvo de muitos estudos, especialmente nas últimas quatro décadas inserida em estudos de pesquisa organizacional, tendo sido analisada e definida como uma construção global e como um conceito com múltiplas dimensões. A satisfação no trabalho tem sido definida como "uma função da relação perceptível entre aquilo que alguém pretende com o seu trabalho e aquilo que o trabalho lhe oferece" (Sant"Anna, 2016).

As pessoas motivadas tendem a ter determinado comportamento para satisfazer as suas necessidades pessoais. Sendo assim, na organização, a motivação é o processo de fornecer aos seus integrantes a oportunidade de satisfazer as suas necessidades de activar um comportamento produtivo dentro da organização. Os gerentes podem não motivar as pessoas, mas podem criar ambientes em que os seus membros se motivem mutuamente (Agho, 2020).

Maslow 1943 apresentou uma teoria motivacional na qual as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de importância, a ordem em que os indivíduos geralmente procuram satisfazê-las. Na base estão as necessidades mais baixas – fisiológicas – e no topo, as necessidades mais elevadas – auto-realização (Sant"Anna, 2016).

As necessidades fisiológicas são relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e podem ser supridas através do conforto físico, intervalos de descanso, dentre outros. Há também necessidades de segurança, condições seguras de trabalho, remuneração e benefícios (Brooke & Russell, 2016).

Quando essas necessidades estão satisfeitas, surgem as necessidades de participação, amizade com os colegas, gerente amigável. Já as necessidades de estima compreendem a autoconfiança, status, consideração, independência e autonomia. Por fim, no topo da hierarquia estão as necessidades de auto-realização, relacionadas ao próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo. Compreende o trabalho criativo e desafiante, diversidade e autonomia e participação nas decisões (Currivan, 2018).

No entanto, somente quando um nível de necessidade está satisfeito é que o nível mais elevado surge no comportamento da pessoa. Nem todos conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades, muitos ficam preocupados em satisfazer exclusivamente as 4 necessidades de segurança e fisiológicas, as quais muitas vezes não são satisfeitas adequadamente. Cada indivíduo possui sempre mais de uma motivação, e todas as necessidades estão relacionadas com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Quando não são suficientemente satisfeitas, ocorre a frustração, que pode ser uma ameaça ao comportamento humano (Barboza, 2021).

Para explicar o comportamento dos participantes nas organizações Algera, (2018) lembram que Herzberb (1959) formulou a teoria dos dois factores. O primeiro é chamado de factores higiénicos (extrínsecos), pois são relacionados ao ambiente de trabalho. Porém, são administrados pela empresa, podendo estão fora do alcance das pessoas. Destacam-se: salário, benefícios sociais, tipo de supervisão, condições físicas de trabalho, relacionamento interpessoal, dentre outros. Esses factores são óptimos, no entanto, não satisfazem os colaboradores, e quando são precários ou inexistentes, provocam a insatisfação.

Os factores motivacionais (intrínsecos) e estão relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas executadas. Esses factores podem ser controlados pelo indivíduo. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização. Quando os factores são óptimos, eles provocam a satisfação, porém, quando são precários, evitam-na (Agho, 2020).

Segundo Herzberg 1959 os factores higiénicos e motivacionais são independentes, “o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional” (Glisson, 2017).

A satisfação no cargo depende dos factores motivacionais, ou seja, das actividades desafiantes e estimulantes desempenhadas pelo colaborador e a insatisfação depende dos factores higiénicos, relativos ao ambiente de trabalho, salário, supervisão e todo o contexto que envolve o cargo ocupado (Sant‟Anna, 2016).

As satisfações intrínsecas são derivadas do desempenho do papel atribuído ao indivíduo, ele pode julgar o seu trabalho tão interessante e tão ajustado à sua personalidade, que somente por um estímulo financeiro muito alto é que mudaria de emprego para realizar outros tipos de tarefas de menor satisfação intrínseca. Este padrão motivacional relaciona-se com as oportunidades que o seu papel organizacional oferece para expressão de todos os talentos do indivíduo (Currivan, 2018).

1.3.1. Determinantes da satisfação do trabalho

Em muitos estudos efetuados sobre a satisfação no trabalho, foram identificadas, pelos investigadores, um conjunto de variáveis que se enquadram nas determinantes da satisfação (Pestana, 2018).

Uma das categorizações possíveis apresenta dois tipos de variáveis: “variáveis situacionais que influenciam a satisfação no trabalho, e variáveis individuais (características sócio demográficas ou características disposicionais dos indivíduos) que contribuem, também, para o incremento ou a diminuição da satisfação no local de trabalho” (Dias, 2015).

Com o objectivo de minimizar a monotonia no desempenho da função e o incremento da satisfação no trabalho, Herzberg 1969 propôs a reestruturações ao nível das funções. A teoria de maior relevo a este nível foi desenvolvida por Hackman e Oldham 1975 tendo por base o modelo das características da função, uma das alternativas baseia-se no Job Characteristics Index. Este instrumento considera quatro características: a autonomia, o feedback, a variedade e a identidade das facetas (Barboza, 2021).

As investigações que estudaram os efeitos das recompensas e dos níveis salariais sobre a satisfação no trabalho mostram relação relativamente baixa entre as duas variáveis. O mesmo autor sugere que não será tanto um salário elevado que contribui para a satisfação no trabalho, mas a justiça percebida relativamente à distribuição pelos colaboradores. Os estudos demonstram a relação entre as variáveis demográficas e a satisfação no trabalho. A idade, as habilitações literárias e a carreira são variáveis paradigmáticas dessa relação (Burke, 2017).

Apesar de se poder pensar que a satisfação no trabalho contribui para a produtividade, o que se constata na maioria dos estudos a relação entre estas duas variáveis não se tem revelado muito forte. Os indivíduos que melhor desempenham as suas funções e que, em função desse desempenho recebem recompensas apresentam níveis de satisfação elevados (Agho, 2020).

1.3.2. Modelos teóricos da satisfação profissional e da motivação

Não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas. Motivação para o trabalho, "é o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração" (Ferreira, 2018).

Como já vimos, as pessoas são diferentes, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, assim como os valores sociais e as capacidades para atingir os objectivos. Além desta variabilidade interpessoal, as necessidades, valores sociais e capacidades individuais variam também no mesmo indivíduo com o passar do tempo. Apesar de tudo, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas (Burns & Stalker, 2014).

Embora o modelo básico de motivação acima esquematizado seja o mesmo para todas as pessoas, os resultados poderão variar infinitamente, pois estão dependentes da percepção do estímulo, que varia entre as pessoas e, em cada uma, conforme o tempo. Além da percepção do estímulo, as necessidades e cognição de cada pessoa influenciam o comportamento (Burke, 2017).

As primeiras teorias sobre motivação tentam construir um modelo que se aplicasse a qualquer trabalhador, em qualquer situação. O modelo tradicional,

administração científica de Frederick Taylor, defendia que a motivação dos trabalhadores provinha de incentivos salariais, assim quanto mais produzissem mais ganhariam. Com o desenvolvimento do trabalho por tarefa, aumenta a eficiência e a productividade, a par de um aumento nos despedimentos e consequente agravamento da instabilidade no emprego. Os trabalhadores passaram a exigir mais estabilidade, em vez de incentivos salariais, perante o que o modelo de Taylor se revelou pouco eficaz (Bernardes, 2013).

Com Elton Mayo e o modelo das Relações Humanas, o reconhecimento das necessidades sociais dos trabalhadores passou a ser o principal factor motivante. Assim, enquanto no modelo tradicional se esperava a aceitação de autoridade em troca de incentivos salariais, neste modelo espera-se aceitação da autoridade em troca da possibilidade que o trabalhador tem de influenciar a sua situação de trabalho (Burke, 2017).

Ambas as teorias supõem, no entanto, que o trabalho é uma actividade desagradável, ideia que será mais tarde contestada por Douglas McGregor 1980 apresenta o trabalho como algo tão natural como a diversão ou o descanso. Segundo McGregor, em circunstâncias “correctas”, as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a conseguir bons níveis de qualidade e quantidade de trabalho, além de obterem muita satisfação nas suas actividades profissionais (Fleury, 2014).

Para explicar a satisfação profissional têm sido desenvolvidas várias teorias com base nas definições encontradas pelos investigadores. De facto, verifica-se uma estreita relação destas, com as teorias da motivação no trabalho, contudo não descrevem o mesmo processo. A motivação profissional diz respeito aos factores que levam o indivíduo a agir em contexto social, no sentido de alcançar determinados objectivos, enquanto a satisfação refere-se ao sentimento do sujeito pelo alcance ou não dos resultados pretendidos (Barboza, 2021). Outra perspectiva, motivação para o trabalho refere-se às avaliações sobre a importância do trabalho e dos resultados esperados pelo indivíduo, enquanto a satisfação no trabalho define-se em termos de resposta afetivas (Brooke & Russell, 2016)

Segundo os critérios de Locke 1976 podemos caracterizar entre as conceptualizações mais evidenciadas no conteúdo e as de natureza processual. As

teorias processuais consideram que a motivação e a satisfação profissionais provêm da capacidade do indivíduo em percecionar que o trabalho que desempenha conduz à realização dos seus objectivos ou valores. Enquadram-se nesta categoria os modelos expectativa, as teorias da discrepância, a teoria da adaptação ao trabalho e o modelo das características do trabalho (Fleury, 2014).

As teorias dos conteúdos classificam as necessidades mais importantes que o indivíduo deverá satisfazer, a fim de se sentir realizado no trabalho. Enquadram-se nesta categoria: a pirâmide das necessidades de Maslow, a teoria dos dois factores de Herzberg e a teoria das necessidades (Bernardes, 2013).

1.4. Factores Motivacionais/Satisfacientes

- Conteúdo do Cargo – (Como a pessoa se sente relação ao cargo);
- O trabalho em si mesmo;
- Realização pessoal;
- Reconhecimento do trabalho;
- Progresso profissional e responsabilidade;
- Factores Higiénicos / Satisfacientes;
- Contexto do Cargo – (Como a pessoa se sente em relação à empresa);
- As condições de trabalho;
- Salários e prémios de produção;
- Benefícios e serviços sociais;
- Cultura organizacional e relações com o gerente (Agho, 2020).

1.4.1. Teoria das Necessidades Aprendidas de McClleland

O autor considerou a existência de três necessidades motivacionais fundamentais, que variam de indivíduo para indivíduo, em termos de frequência e grau: a necessidade de realização (desejo de ser bem-sucedido), a necessidade de poder (desejo de influenciar o comportamento dos outros) e a necessidade de afiliação (desejo de estabelecer relações interpessoais, amigáveis e próximas**)** (Cunha, 2017)**.**

Para o McClleland 1968 os indivíduos com elevada necessidade de realização (“high achievers”, na expressão do autor) estabelecem objectivos exigentes (mas exequíveis) e estão motivados para um feedback relacionado com o desempenho.

Estes esforçam-se para desempenhar as tarefas de forma exemplar e buscam a realização pessoal através dos seus desempenhos, assumindo a responsabilidade pessoal nesse êxito (Ferreira, 2018). Tais características conduzem a que se sintam satisfeitos em situações de trabalho estimulantes e competitivas, reagindo mal à monotonia e rotina (Quick, 2012). Com base em alguns estudos empíricos. Robbins em 1996 estabeleceu uma relação entre a necessidade de realização e a satisfação profissional**.** Os indivíduos com elevada necessidade de poder empenham-se no exercício da influência e do controlo sobre os outros, valorizando o prestígio e o estatuto (Sant"Anna, 2016).

Relativamente à necessidade de afiliação, os indivíduos fortemente motivados por esta necessidade valorizam situações de cooperação e compreensão mútuas. Para McClelland estas necessidades são aprendidas no contexto das experiências de vida do indivíduo, sendo sobretudo as práticas educativas na infância as que determinam a realização do indivíduo (Bernardes, 2013).

Os modelos teóricos que apresentámos completam-se entre si, pois cada um acrescenta algo para a compreensão da satisfação/motivação profissionais. Os três quadros conceptuais, Maslow, Herzberg e McClelland sugerem, em comum, a importância da satisfação das necessidades de ordem superior (sentido de pertença, oportunidades de realização pessoal) na determinação do bem-estar em contexto de trabalho. A teoria de Maslow mostra-se bastante útil na compreensão das necessidades dos indivíduos; enquanto a teoria de Herzberg assume relevância na identificação dos incentivos que permitem satisfazer as referidas necessidades; e McClleland admitiu a existência de diferenças intra e inter-individuais, salientando o papel da aprendizagem na identificação das necessidades (Caetano, 2019).

Especificamente, a teoria de Herzberg 1959 poderá ser interpretada como uma teoria que abrange e diferencia as variáveis motivacionais extrínsecas (relativas às teorias de conteúdo), com as variáveis motivacionais intrínsecas (relativas às teorias de processo e de resultado). Neste sentido, afigura-se inevitável apresentar o contributo destas últimas na interpretação da satisfação no trabalho (Pfeffer, 2014).

1.5. Cultura organizacional e satisfação profissional

São muitos os estudos que analisam a relação entre a cultura organizacional e a satisfação profissional. Salientamos a importância das conclusões de algumas pesquisas efetuadas sobre esta relação (Brooke & Russell, 2016).

A relação da cultura e do clima organizacionais sobre a satisfação no trabalho dos colaboradores. Os resultados indicaram que a cultura da organização em estudo é percepcionada como uma cultura de regras. Encontrou-se uma associação positiva e constante entre a associação das percepções da cultura e as diferentes vertentes da satisfação em análise. No mesmo estudo constatou-se que a cultura organizacional explica perto de um terço (32%) da variabilidade da satisfação geral. Estes resultados mostram a existência de relação do tipo de cultura organizacional sobre a satisfação profissional (Brooke & Russell, 2016).

As relações entre cultura organizacional e três elementos de comportamento de trabalhadores, como empenho, coesão do grupo de trabalho e satisfação no trabalho, e concluiu que existe um forte desejo de satisfação e realização pessoal, levando a um melhor desempenho profissional (Barboza, 2021).

As culturas Clã e adocracia, transmitem níveis mais elevados de satisfação no trabalho dos trabalhadores do que as culturas de mercado hierarquia. O individualismo baseado no desempenho e a focalização a curto prazo na cultura de mercado, bem como a instituição burocrática das hierarquias, podem gerar o nível de satisfação no trabalho necessário para colocar a lealdade e o dever dentro da empresa (Brooke & Russell, 2016).

Num mercado fortemente globalizado e compectitivo, exige-se cada vez mais às organizações uma grande capacidade de reação e adaptação às mudanças que se operam no seu meio envolvente. O seu sucesso ou insucesso passa, em grande medida, pela forma como elas gerem os seus recursos internos e reagem às mudanças que se operam a nível económico, político e social (Gil, 2017).

Cameron e Quinn (2020), diferenciam em duas partes o conceito de cultura organizacional, sendo uma de fundamentação antropológica, em que afirmam que todas as organizações são culturais; e outra de fundamentação social, na qual essas organizações têm culturas próprias. Dentro de cada um dessas fundamentações, desenvolveram duas abordagens, uma abordagem funcional, na qual a cultura

emerge do comportamento colectivo; e outra, abordagem semiótica, na qual a cultura emerge de interpretações individuais e em cognições. Estes dois autores adoptam uma perspectiva sociológica e funcional, pressupondo que os pesquisadores e administradores podem identificar sempre as diferenças entre as culturas organizacionais, medi-las e modificá-las, de maneira que seja alcançado o sucesso o desempenho organizacional.

Assim, numa mesma organização existem, sem dúvida, comportamentos e personalidades diferenciadas, que fazem parte de uma cultura organizacional, mas existem elementos comuns e típicos da organização como um todo (Algera, 2018).

1.6. Desempenho profissional em contexto organizacional

A cultura deve ser compreendida como um fenómeno activo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. A cultura não é estática e sofre constantemente a influência dos indivíduos (Gonçalves, 2018).

Destacamos que a ausência de normas escritas não significa que os colaboradores de uma empresa não possuem restrições e atitudes no seu comportamento para fortalecer o comprometimento. Para uma empresa é tarefa árdua conquistar e manter o comprometimento de seus colaboradores. Sant"Anna (2016), apresenta três desafios fundamentais para contribuir no fortalecimento do comprometimento: o envolvimento, a intensidade de esforço e a comunicação.

O termo envolvimento com o trabalho o grau que uma pessoa identifica com o seu trabalho, participa activamente dele e considera o seu desempenho como algo valioso. Preocupar-se com o ambiente de trabalho tanto por questões de melhoria e segurança, demonstra na prática o nível de envolvimento que fortaleça as habilidades e capacidades profissionais (Caetano, 2019).

Existem ocasiões, em que a intensidade de esforço está relacionada com a vontade de fazer acontecer. Quando um profissional demonstra ser comprometido, observa-se a intensidade de seu esforço para identificar e encontrar soluções para os problemas da organização, tentando melhorar o seu desempenho (Brooke & Russell, 2016).

De certo que a tecnologia tornou relactivamente fácil enviar e transferir certos tipos de informação, observa-se que a transparência na comunicação através de

diálogos, reuniões e encontros, possibilitam observar e apontar correcções, defeitos e melhorias do quotidiano de trabalho de todos os integrantes da equipa, contribuindo com melhores índices de comprometimento (Glisson, 2017).

1.7. Meios utilizados para integração dos trabalhadores

As organizações funcionam enquanto sistemas. Matemáticos e sociólogos investigavam como as organizações funcionavam como sistemas apresentam a seguinte síntese de seus estudos sobre a abordagem sistêmica (Pfeffer, 2014).

A Teoria geral dos Sistemas surgiu do trabalho de Ludwig von Bertalanffy, a partir de conceitos matemáticos e biológicos. O sistema é um complexo de elementos em interação, de natureza ordenada e não fortuita. Os sistemas possuem duas características: o funcionalismo e o holismo (Brooke & Russell, 2016). O funcionalismo determina que cada elemento do sistema tem um papel a desempenhar, e se relaciona com os demais. O holismo atesta que o todo não é a soma das partes, mas um complexo resultado da interacção de todas elas. Os sistemas podem ser abertos ou fechados, em relação às suas trocas com o ambiente; sistemas fechados tendem à entropia e à morte. São permeados por mecanismos de Feedback negativo e positivo, e tendem a um equilíbrio dinâmico chamado homeostase. Além disso, são diferenciados e hierarquizados (Burke, 2017). Churchman dá-nos um enfoque prático da teoria dos sistemas a dinâmica organizacional. Trist e Bamforth, do Instituto Tavistock de Londres, mostraram como a inserção da tecnologia pode desagregar sistemas psicossociais constituídos (Dias, 2015).

1.7.1. Abordagem contigencialista

Neste caso o teórico propõe um modelo organizacional como sendo um sistema aberto. O movimento conhecido por contigencialismo é uma busca de diversos autores de validar a Teoria Geral da Administração para qualquer tipo de situação (Algera, 2018).

Joan Woodward (2019) realizou uma pesquisa para comprovar a relação entre sistema de produção, tamanho e tecnologia. Existem três sistemas de produção: por encomenda, em massa ou por processo. Estes sistemas devem ser usados de acordo com o nível de tecnologia presente na organização. Quanto mais complexo o

sistema de produção, um maior grau de tecnologia deverá pautar as empresas. Da mesma maneira, quanto maior a empresa mais tecnologia é exigida dela.

Burns e Stalker (2014) são analisadas as organizações em períodos de estabilidade e turbulência, e, segundo os autores, as organizações devem se adaptar a esses períodos alterando seu sistema organizacional. Neste sentido são propostos dois modelos: sistema mecânico (adequado a períodos estáveis) e sistema orgânico (adequado a períodos instáveis).

Lorsch e Lawrence (2011) por meio do modelo de diferenciação e integração desenvolvem defrontamentos entre indivíduos e grupos, ambiente e organização. Segundo os autores as relações entre estas variáveis são as principais responsáveis pelo nível de productividade organizacional.

Vale registar os conceitos de diferenciação e integração dos autores:

- **Diferenciação:** Os grupos internos de uma organização guardam características próprias que definem o modo e as ferramentas utilizadas para o bom desempenho de suas atribuições, no ambiente que lhes foi designado. Sendo assim, o grau de diferenciação dos diversos grupos pode ser medido pelo modo de produção, do conhecimento do mercado e principalmente do nível de informação acessível;
- **Integração:** A integração, como o próprio termo indica, traduz a necessidade que os diversos grupos interorganizacionais têm de se integrar para que haja melhor planejamento e consequentemente maior produtividade (Brooke & Russell, 2016).

Grupo Aston analisa a interdependência organizacional, fazendo um estudo que permite o estabelecimento de variáveis (força política, vendas etc.), que, por sua vez, meçam o grau de dependência de uma organização em relação a outra (Bernardes, 2013).

Estas pesquisas possibilitaram, segundo Park (2013) ‘’a comparação entre tecnologia, sistema de produção, tamanho e condições ambientais externas, os teóricos do contigencialismo puderam propor o modelo organizacional como sendo um sistema aberto’’ (p.109).

As abordagens sistêmica e contigencial apresentam uma grande contribuição para o surgimento do sistema sócio técnico, pois uma da ênfase a questão técnica e a última ao social. Reconhece-se em ambas a organização como um sistema aberto e a mesma concepção de natureza do homem: Homem Organizacional (Ferreira, 2018).

Percebemos que a construção das teorias e diferentes formas de abordagem tem demonstrado a evolução histórica do conhecimento baseado nas experiências vividas e verdades do momento, que em seguida são questionadas, comprovadas e/ou refutadas dando abertura para a construção de um novo saber. Acreditamos que toda a verdade tem seu fundamento e compreensão de acordo com o olhar a ela dispensado. Como cientista devemos buscar construir, não cair no equívoco do certo e do errado, mas apreciar as contribuições possíveis para construção de um novo saber (Park, 2013).

1.7.1.1. A participação

Para Park et al os movimentos tendem a provocar cada vez mais a participação dos trabalhadores na gestão das organizações, desde a década de l930. Este movimento tem provocado dois tipos de participação que são a participação direta (Estados Unidos) e participação indireta (Europa) (Agho, 2020).

Sugerem para melhor compreensão deste tipos de participação três diferentes formas de cooperação que se revelam na história da evolução industrial: cooperação simples, cooperação manufatureira, e cooperação na indústria. Nesta última o trabalho mental ficou separado do trabalho manual e começou a criar as funções administrativas. A heterogestão é uma forma de controlar o capital e a parte intelectual passa a ser mais valorizada, pois ela possui o poder técnico, administrativo e de decisão: enquanto aos trabalhadores manuais ocorre uma desvalorização (Algera, 2018). A empresa burocrática concentra o saber na cúpula e a mantém aquele que produz na ignorância. Fica claro a separação das pessoas na sociedade como classes daquele que domina e daquele que é dominado, e isto se reproduz nas organizações através da heterogestão e o poder controlador se mantém através da burocracia (Quick, 2012).

A participação indirecta é considerada como formas de representação dos trabalhadores e colectividade que compreende a negociação colectiva, comitês de empresa, co-gestão e auto-gestão (Ferreira, 2018).

1.7.1.2. Participação direta

Daremos ênfase na descrição que Park et al fazem sobre a participação direta que tem por finalidade garantir a harmonia organizacional e são formados nas empresas: círculo de controle de qualidade, planejamento participativo, processos grupais para decisão e ação (Caetano, 2019).

1. Círculo de Controle de Qualidade: essas reuniões de grupos de trabalhadores objectivam encontrar formas de desenvolvimento individual e colectivo. Os círculos não tem a intenção de discutir o controle ou poder organizacional, mas como cada indivíduo pode cooperar para melhorar o desempenho organizacional.
2. Planejamento Participativo: foi a forma encontrada pelos gerentes para que os funcionários pudessem participar das decisões estratégicas da empresa. Essa prática apesar de retardar o processo de planejamento obtém resultados positivos em termos de eficiência e eficácia organizacional.
3. Processos Grupais para Decisão e Ação: Esta é uma forma de participação na qual os grupos, comissões, equipes ou qualquer outro agrupamento interno expõe e decide questões relativas à organização (Barboza, 2021).

A participação pode passar pelo nível operacional onde se tem a possibilidade de resolução dos problemas rotineiros que ocupam muito tempo do gerente, o gerente por sua vez tem seu tempo liberado para exercer sua função formando comitês de trabalho e em conjunto com os supervisores e chefes "assumir as seguintes atribuições:

a) Pesquisar e desenvolver sistemas de medição da produtividade nas organizações;
b) Dimensionar as capacidades productivas e estabelecer padrões possíveis de atingir com o respectivo cronograma;
c) Analisar dados sobre as situações em relação aos padrões para administrar as perdas;

d) Transmitir dados aos grupos operacionais e discutir com esses metas e cronogramas para melhorias de métodos, processos, controles etc.;
e) Dar suporte para implantação das melhorias e recomendações feitas pelos grupos operacionais;
f) Analisar o programa de controle total de perdas como grande instrumento gerencial;
g) Motivar e promover a participação e a integração entre os diversos grupos e níveis em relação ao programa;
h) Garantir um sistema transparente, promovendo fluxo constante de informações entre os níveis hierárquicos da organização;
i) Administrar conflitos com coerência e sem fisiologismo (Pfeffer, 2014).

Com a participação dos demais resta a alta administração se preocupar com a eficácia, estabelecendo os objetivos da organização e a garantia do posicionamento estratégico da empresa. Tendo que estar atento a:

a) Transmitir de forma cristalina a estratégia aos níveis gerenciais e acompanhar com estes as metas do programa;
b) Garantir a manutenção filosófica da administração participativa;
c) Preocupar-se com o que fazer e não como fazer;
d) Dar retaguarda aos programas desenvolvidos pelos outros níveis;
e) Motivar com a própria participação no contexto (Camerom, 2020).

Aos imediatistas cabe lembrar que esse processo tem uma perspectiva de resultados a longo prazo e com o passar do tempo a tendência é de se buscar parcerias e o processo desencadeia a transformação da verticalização para a terceirização (Algera, 2018).

A cooperação se revela no processo de participação acima mencionado, porém o conflito se mantém presente (Barboza, 2021).

1.7.1.3. Administração Participativa

Na Administração Participativa, existem duas correntes as quais são exatamente a cooperação e o conflito. Vamos seguir com os esclarecimentos de Park (2013):

Se ao longo do organograma de uma organização cada membro souber onde, quando e como intervir e participar, a racionalização das atividades é inevitável. Por outro lado, a participação incrementa a motivação e a autonomia dos grupos de trabalho que, por sua vez, passam a discutir mudanças e melhorias organizacionais com mais propriedade a segunda corrente - aquela que trabalha a questão do conflito - que busca solução na participação é decorrência da disputa pelo poder. Estando a disputa do poder presente em qualquer empresa resta aos gerentes apenas trabalhar as causas e soluções dos conflitos gerados por esta disputa (Park, 2013).

Existem dois tipos de conflitos, os políticos que se apresentam como de interesses particulares e individuais e são difíceis de serem identificados seus objetivos; os de interesses de classe e de trabalho que são percebidos e identificados, pois abarcam o interesse da maioria dos trabalhadores da empresa. A participação é usada pelos dirigentes no objetivo de resolver os conflitos e estabelecer um diálogo entre os diferentes grupos de interesses organizacionais que visam contribuir para que as pessoas compreendam que a empresa deve estar acima dos interesses individuais e grupais (Park, 2013).

Park (2013) alerta quanto ‘’as restrições e limitações da gerência participativa que ela classifica como operacionais, culturais e ideológicos. Cabe ao gerente definir se adotará ou não a estratégia de participação’’ (p.89).

1.8. Integração e acomodação laboral

No estudo do desenvolvimento de equipes percebemos o quanto é importante a capacitação na área de comunicação, resolução de conflitos e criatividade. São também elementos essenciais para que o grupos de trabalho de tornem eficazes (Brooke & Russell, 2016).

O autor Quick (2012) sugere que se adopte o treinamento em assertividade considerando que a comunicação assertiva:

> Esclarece o significado das afirmações da pessoa evita ciladas comuns de comunicação que geram ressentimento, mágoa e atitude de defesa (...) combinada à comunicação receptiva podem torna-se instrumentos de negociação, solução de problemas, e resolução de conflitos. (p.90).

A prática de *feedback* é bem aceita no processo de desenvolvimento de equipes pois proporciona várias vantagens na comunicação entre as pessoas, e ajuda a melhorar comportamentos. A troca de informações possibilita a auto crítica e uma avaliação do desempenho e a verbalização dos sentimentos, opiniões e participação de todos os membros (Barboza, 2021).

O '*feedback*' é o modo de se ajudar um indivíduo e considerar a possibilidade e conveniência de uma modificação no seu comportamento. É uma comunicação em que se da informação de como o comportamento de uma pessoa afeta o(s) outro(s) (Burke, 2017).

- **Conflito**

O conflito de acordo com Allan, tem suas contribuições no crescimento e desenvolvimento de equipes. No momento do conflito as pessoas tendem a usar mecanismos de defesa que são explicados pelo autor como:

- **Agressivos:** fixação, transferência e negativismo.
- **Compromisso:** Compensação, identificação, projeção, racionalização e formação de reação.
- **Fuga:** Conversão, fantasia, regressão, repressão, resignação e retirada ou vôo (Bernardes, 2013).

Para compreendermos o significado da palavra conflito e a importância das atitudes dos membros dos grupos citaremos o conceito utilizado por Quick (2012):

O conflito é considerado natural, é solucionado através de abertura. Ocorre em torno de questões e não de pessoas, sendo que implica uma busca de alternativas, sempre orientadas para o presente e acima de tudo é uma questão do grupo. Enquanto atitudes o autor sugere para que possamos lidar com oposição a seguinte postura: Relaxe, escute, aceite, faça de sua idéia uma questão do grupo e responda (p.95).

Referente ao processo desenvolvimento de equipes apresentaremos duas propostas que proporcionam a participação das pessoas, sendo uma abordagem na técnica de Desenvolvimento Organizacional e de proposta do modelo de Adequação de Hartzer e Henry (Currivan, 2018).

Segundo Maximiano no processo de desenvolvimento de equipes deve-se considerar que o mesmo tem intrínseco o objetivo de aprimorar as aptidões individuais e as coletivas, sendo que o perfil individual compreende três aptidões, relacionados com a competência, técnica pessoal e com a capacidade de trabalhar em grupo que são conhecimentos, habilidades e atitudes (Agho, 2020).

O Desenvolvimento Organizacional apresenta três abordagens principais a considerar no processo de desenvolvimento de equipes que são a estrutural, a educacional e a comportamental. Os objetivos destas abordagens são descritos pelo autor como:

- ✓ A **abordagem estrutural** tem como finalidade básica aprimorar as condições e os recursos materiais, humanos e sociais, de que a equipe deve dispor para trabalhar;
- ✓ A **abordagem educacional** tem como objectivo básica o aprimoramento dos conhecimentos e habilidades relacionados com as tarefas em que a equipe está empenhada, e com sua própria capacidade de trabalhar colectivamente;
- ✓ As abordagens comportamentais procuram moldar, reforçar ou modificar as atitudes e o comportamento manifesto, de modo a orientá-lo para os padrões de desempenho desejados pela própria equipe ou pelo agente externo. As atitudes tem três componentes: o afetivo, o cognitivo e o comportamento (Cunha, 2017)**.**

Para se atingir estes objetivos o autor sugere como técnicas de desenvolvimento de equipes:

- Incentivar o profissionalismo;
- Fazer apresentações;
- reservar os padrões de interação;
- Implementar uma política de renovação;
- Observar o sociograma;
- Definir o ‘pacto social’;
- Praticar ensaios e simulações;
- Aproveitar a experiência da própria equipe;
- Praticar o auto diagnóstico;
- Definir padrões de avaliação;

- Orientar e avaliar o desempenho;
- Fazer inventários de percepções recíproca;
- Complementar experiências especializados;
- Fornecer a visão do fluxo de trabalho (Algera, 2018).

Trabalhar com equipes é importante compreender os processos de organização, atravessamento e orientação do trabalho em equipe e para tanto se faz necessário o treinamento individual das pessoas no processo de abordagem diagnostica e solução de problemas, bem como, nos processos de trabalho em grupo (Certo, 2019).

Para desenvolver equipes bem-sucedidas" que não basta reunir pessoas num grupo de trabalho para se ter uma equipe, pois, o processo de desenvolvimento de equipes passa por estágios, sendo eles:

Estágio l: Exploração preliminar. Neste estágio as pessoas buscam sua nova identidade, ou seja, seu papel no grupo. Se veem como indivíduos e não como grupo;

Estágio 2. Neste já se define a tarefa a ser executada ou o objetivo que o grupo deverá atingir. São então segundo o autor 'um conjunto de pessoas que foram reunidas para um fim comum'.

Estágio 3. Identificação: as pessoas se percebem como membros de um grupo, trabalhando juntos no sentido de uma meta comum. Diminui o individualismo e se percebem pessoas a serviço de um grupo. Há uma atenção tanto com a tarefa como com o processo do grupo.

Estágio 4: Processamento: o grupo já consegue analisar e avaliar sua eficácia. Supõe neste momento que os grupos assumem novos papéis como a liderança e propõe que sejam adotados num sistema de rotação.

Estágio 5; Assimilação/reformação: quando os grupos foram constituídos para executar uma tarefa ou projeto, a tendência é se dissolver o grupo quando se atinge o objetivo, que é executar/concluir e há outros que possuem uma missão permanente. Àqueles se reserva o momento da tristeza causada pela dissolução e a estes absorver novos membros, compreender a saída de seus companheiros e trabalhar com suas novas experiências (Chow, 2019).

O autor também enfatiza a questão da liderança, comunicação, conflitos, criatividade, atuação positiva e a gestão participativa, bem como a reunião como o espaço de desenvolvimento das equipes.

Catunda e Neto (2019) baseiam-se no modelo de Adequação de Hartzler & Henry que citam quatro áreas de actividades que auxiliam os times a se desenvolverem, onde o processo de equipe é identificável tanto qualitativamente como funcionalmente:

- ✓ Foco no cliente: Buscam as necessidades e expectativas do cliente antes da tomada de decisão os clientes podem ser internos como externos;
- ✓ Direção: mostra a adequação do time aos propósitos da organização, sendo que é composto de quatro fatores que são a diretriz, visão, missão, metas e objetivos;
- ✓ Entendimento: significa aprender e interpretar a natureza inerente de nós mesmos, dos 0s membros de nosso time e de nossa organização (Catunda & Neto, 2019).

Responsabilidade com compromisso: é o processo de consenso mútuo de quais resultados deverão ser atingidos pelo time, projetos específicos, planos, assim como as responsabilidades para com a organização e para consigo mesmo. Portanto é válido considerar fatores como valores e crenças, acordos operacionais, planejamento do projeto, planejamento da implementação que influenciam no processo (Carochinho, 2015).

Este modelo enfatiza bastante a importância do treinamento contínuo, principalmente na preparação na formação. Apresenta a figura do facilitador que não necessariamente precisa ser membro do time e o status dos times trabalho autodirigidos pode ser medido (Canavarro, 2018).

1.9. Integração e sentimento de partícipe da organização

O processo de acolhimento e integração é muito importante, embora ao longo dos tempos nem sempre lhe tenha sido dada a importância que merece. Inicia-se antes do novo colaborador entrar na organização, onde são dadas a conhecer aos candidatos as principais características da função a desempenhar e da organização. Por vezes, as empresas não planeiam o processo de acolhimento e integração, exatamente por não o entenderem como uma das práticas de gestão de recursos

humanos. No entanto, caso uma boa integração seja feita corretamente, pode criar as bases para motivar e reter os colaboradores na organização (Agho, 2020).

As informações transmitidas no processo de recrutamento e seleção, apesar de importantes, não são suficientes para se proceder adequadamente ao acolhimento e integração do novo colaborador. Assim, existem outros intervenientes que são fundamentais no processo de socialização, tais como colegas, superiores hierárquicos, diretor ou técnico de recursos humanos, e por vezes a administração. É fundamental preparar o processo de acolhimento e integração do novo colaborador, dando particular atenção a alguns aspetos, a saber: estabelecer adequadamente, perante todos os membros, qual o papel do novo colaborador, em particular junto daqueles que irão trabalhar mais de perto com o novo assalariado; realizar reuniões informais com toda a equipa de trabalho e esclarecer objetivos (Brooke & Russell, 2016).

O manual de acolhimento é um documento que algumas empresas utilizam, que auxilia o novo funcionário a conhecer a empresa e as políticas que são conduzidas. O manual pode conter informações, como a história da organização, organograma, bens e serviços da organização, finalidades e objetivos das unidades funcionais da empresa, formalidades burocráticas de admissão de novos colaboradores, relações individuais e coletivas de trabalho, linhas gerais sobre o sistema de avaliação de desempenho, entre outras. Embora algumas organizações não atribuam muita relevância a este processo, a sua importância é notável, pois evita que o novo funcionário coloque um conjunto de questões que já estão no manual; acelera também o processo de adaptação à empresa e a aprendizagem de elementos básicos; impede que o indivíduo se comporte de maneira menos adequada, alegando desconhecer as normas (Bernardes, 2013).

O primeiro dia do novo indivíduo na organização é um acontecimento de grande importância e que pode ser recordado por ele durante muito tempo. Esta fase abrange, no entanto, mais do que um dia de trabalho e caracteriza-se pela fase inicial correspondente ao período de integração. O programa de integração pode conter as boas-vindas ao colaborador; encontros com a chefia e colegas da equipa de trabalho; visita às instalações da empresa; iniciação nos deveres da função a desempenhar, embora o funcionário já tenha obtido bastantes informações ao longo da formação (Algera, 2018).

CAPÍTULO II: METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia é uma área científica que procura descrever, analisar e enriquecer uma determinada pesquisa.

2.1. Tipo de pesquisa

Quanto a natureza: **pesquisa básica.**

Objectiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais (Prodanov & Freitas, 2013).

Quanto aos objectivos: **pesquisa descritiva**.

Quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento (Prodanov & Freitas, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos: **pesquisa bibliográfica e de campo.**

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los (Prodanov & Freitas, 2013).

A característica da pesquisa bibliográfica é que a fonte de colecta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas quando o facto ou fenómeno ocorre, ou depois (Carvalho, 2019).

2.2. Modelo de Abordagem

Foi realizado um estudo com o modelo de abordagem quali-quantitativa.

Qualitativa: a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenómeno dentro do seu contexto.

O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenómeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências (Castilho, 2014).

Quantitativa: pois, se preocupa com descrever os fenómenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Assim, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de colecta de dados e informações (Santos L. A., 2019).

2.3. Nível (s) de Estruturação de Métodos

a) Nível teórico

Método hipotético – dedutivo

Para Karl R. Popper, o método científico parte de um problema (P1), ao qual se oferecesse uma espécie de solução provisória, uma teoria-tentativa (TT), passando-se depois a criticar a solução, com vista à eliminação do erro (EE) e, tal como no caso da dialética, esse processo se renovaria a si mesmo, dando surgimento a novos problemas (P2) (Lakatos E. M., 2003).

b) Nível empírico

- **Pesquisa de campo**

Este tipo de pesquisa se caracteriza pela interrogação direta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida análise qualitativa obter as conclusões correspondente dos dados colhidos (Lakatos E. M., 2003).

Este tipo de pesquisa auxiliará na colecta de dados através da interrogação direta com a população alvo.

c) Nível Estatístico ou Matemático

- **Método Estatístico**

Os processos estatísticos permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si. Assim, o método estatístico significa redução de fenômenos sociológicos, políticos, econômicos etc. a termos quantitativos e a manipulação estatística, que

permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado (Lakatos E. M., 2003).

Utilizar-se-á para construir gráficos e tabelas, achar as frequências, percentagens, e delas retirar-se as conclusões. Será utilizado para o efeito o software SPSS.

2.4. Técnica de Recolha de Dados

Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos (Lakatos M. D., 2002).

Questionário

O questionário "[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche". Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas, maior facilidade na tabulação e análise dos dados (Carvalho, 2019).

Técnica composto de números de questões a fim de serem respondidas pela amostra seleccionada. Está técnica foi utilizada para recolha de dados utilizando o formulário de recolha de dados.

2.5. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados

O instrumento utilizado neste trabalho foi o **questionário,** com perguntas de respostas fechadas, para todos, e, para os gestores, adicionou-se perguntas de respostas abertas.

O questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador. E que tem por objetivo coletar dados de um grupo de respondentes. Na pesquisa em administração de empresas, esse instrumento é utilizado para obter informações sobre empresas, indivíduos, eventos, etc. (Demo, 2015).

2.6. População e amostra

População: é o conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar (Brandão, 2000).

Para o presente trabalho, a população foi composta por quarenta e três (43) intervenientes, dos quais quarenta (40) trabalhadores e três (3) gestores.

Amostra: é um subgrupo de uma população, constituído de n unidades de observação e que deve ter as mesmas características da população, seleccionadas para participação no estudo (Hulley, 2006).

A amostra foi composta por 12 indivíduos, dos quais 10 trabalhadores (25%) e 2 gestores (66,7%), cujos dados desta ultima franja sofreu uma interpretação qualitativa.

2.7. Dificuldades Encontradas

- Dificuldades em albergar obras literárias que pudessem enriquecer o presente trabalho;
- Dificuldades financeira;

CAPÍTULO III: DISCUSSÃO E RESULTADOS

3.1 Apresentação e interpretação dos resultados

3.1.1 Apresentação dos resultados dos trabalhadores e gestores

Este capítulo trata sobre a apresentação e interpretação dos resultados relativamente a integração dos trabalhadores e sua relação com desempenho laboral: caso de estudo, empresa geográfica, de Julho a Outubro de 2023.

Tabela 1. Apresentação dos trabalhadores e gestores por género

Género			
Trabalhadores			
		Frequência	**Percentagem**
Válido	**Masculino**	**8**	**80,0**
	Feminino	**2**	**20,0**
	Total	**10**	**100,0**
Gestores			
Validos	**Masculino**	**2**	**100**
Total geral		**12**	

Fonte: Própria, 2023

Quanto ao género dos inqueridos, em relação aos trabalhadores, 80% (8) são do género masculino e 20% (2) do género feminino. Quantos aos gestores 100% (2) são do sexo masculino.

Tabela 2. Apresentação dos trabalhadores de acordo com tempo de serviço

		Frequência	**Percentagem**	**Percentagem válida**	**Percentagem acumulativa**
Válido	**0 a 3 anos**	**5**	**50,0**	**55,6**	**55,6**
	4 a 6 anos	**3**	**30,0**	**33,3**	**88,9**
	7 a 10 anos	**1**	**10,0**	**11,1**	**100,0**
	Total	**9**	**90,0**	**100,0**	
Omisso	**Sistema**	**1**	**10,0**		
Total		**10**	**100,0**		

Fonte: Própria, 2023

A maior parte dos inquiridos trabalha na empresa há menos de 3 anos (55,6%) 4 a 6 anos (33,3%) 7 a 10 anos (11,1%).

Tabela 3. Apresentação dos trabalhadores de acordo com o ano de admissão

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Antes de 2018	3	30,0	30,0	30,0
	2018	3	30,0	30,0	60,0
	2019	1	10,0	10,0	70,0
	2020	1	10,0	10,0	80,0
	2023	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fonte: Própria, 2024.

Quanto ao ano de admissão, 30% (correspondente a 3 trabalhadores) dos trabalhadores, foram admitidos antes de 2018, 30% em 2018, 10% (1) em 2019, 10% em 2020 e 20% (2) foram admitido no ano de 2023. Nota-se que a maior parte foi admitido até 2018, correspondendo a 60%.

Tabela 4. Apresentação dos trabalhadores de acordo com a função que exerce na empresa

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Válido	Operador de caixa	3	30,0	30,0
	Balconista	1	10,0	10,0
	Padeiro	4	40,0	40,0
	Supervisor de produção	1	10,0	10,0
	Cozinheiro	1	10,0	10,0
	Total	10	100,0	100,0

Fonte: Própria, 2024.

Quanto a função que exerce na empresa 40% (4) dos trabalhadores afirmaram que são Padeiros, 30% (3) operador de caixa, 10 (1) Balconista, Supervisor de produção e Cozinheiro, respectivamente.

Tabela 5. Apresentação dos trabalhadores de acordo com o nível académico

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Trabalhadores				
Válido	Ensino primário	2	20,0	22,2
	Ensino médio	6	60,0	66,7
	Licenciatura	1	10,0	11,1
	Total	9	90,0	100,0
Omisso	Sistema	1	10,0	
Total		**10**	**100,0**	
Gestores				
Valido	Ensino médio	1	50	
	Licenciatura	1	50	
Total		**2**	**100**	
Total geral		**12**		

Fonte: Própria, 2024.

De acordo ao nível académico dos trabalhadores, 66,7% têm o ensino médio, 22,2% (2) Ensino primário e 11,1% (1) Licenciatura. Quanto ao nível académico dos gestores 50% Ensino primário e 50% Licenciatura .

3.1.2 Interpretação dos resultados

3.1.2.1 Interpretação dos resultados dos trabalhadores

Tabela 6. Trabalhadores que passaram pelo processo de integração

Logo que foi admitido na empresa passou por um processo de integração?				
		Frequência	**Percentagem**	**percentagem válida**
Válido	Sim	7	70,0	70,0
	Não	3	30,0	30,0
	Total	10	100,0	100,0

Fonte: Própria, 2024.

Segundo a tabela, 70% (7) dos trabalhadores passou por um processo de integração logo após a serem admitidos na empresa e 30% (3) não passou pelo mesmo processo.

Tabela 7. Prática de apresentação aos colegas, no processo de integração de trabalhadores, na empresa

No processo de integração foi-lhe apresentado/a aos colegas?					
		Frequência	percentagem	percentagem válida	percentagem acumulativa
Válido	Sim	5	50,0	50,0	50,0
	Não	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fonte: Própria, 2024.

Segunda a tabela 7, 50% (5) dos inquiridos considera que no processo de integração foi-lhe apresentado/a aos colegas, e 50% (5) consideram que não foi lhes apresentados.

Tabela 8. Prática de apresentação aos superiores hierárquicos, no processo de integração de trabalhadores, na empresa

No processo de integração foi-lhe apresentado/a aos superiores hierárquicos imediatos				
		Frequência	percentagem	percentagem válida
Válido	Sim	4	40,0	40,0
	Não	6	60,0	60,0
	Total	10	100,0	100,0

Fonte: Própria, 2023

Como indica a tabela 8, 60% (6) dos inquiridos considera que no processo de integração foi-lhe apresentado/a aos superiores hierárquicos imediatos e 40% (4) consideram que não foi lhes apresentados.

Tabela 9. Prática de apresentar as instalações, no processo de integração de trabalhadores, na empresa

No processo de integração foi-lhe apresentado/a as instalações?				
		Frequência	percentagem	percentagem válida
Válido	Sim	5	50,0	50,0
	Não	5	50,0	50,0
	Total	10	100,0	100,0

Fonte: Própria, 2023

Quanto a apresentação das instalações no processo de integração, a tabela 9 indica que 50% (5) dos inquiridos considera que foi-lhes apresentado as instalações. Já os outros 50% (5) afirmaram que não.

Tabela 10. Prática de explicar os horários trabalho, no processo de integração de trabalhadores, na empresa

No processo de integração foi-lhe explicado/a os horários de entrada, saída e do almoço?				
		Frequência	percentagem	percentagem válida
Válido	Sim	5	50,0	50,0
	Não	5	50,0	50,0
	Total	10	100,0	100,0

Fonte: Própria, 2023

No processo de integração foi-lhe explicado/a os horários de entrada, saída e do almoço 50% (5) dos inquiridos considera que sim foi- lhes explicados os horários do almoço e de saída. E 50% (5) afirmaram que não.

Tabela 11. Prática explicação do local das refeições, no processo de integração de trabalhadores, na empresa

No processo de integração foi-lhe indicado/a o local onde deve tomar as refeições?				
		Frequência	percentagem	percentagem válida
Válido	Sim	3	30,0	30,0
	Não	7	70,0	70,0
	Total	10	100,0	100,0

Fonte: Própria, 2023

Ao questioná-los se no processo de integração foi-lhe indicado/a o local onde deve tomar as refeições, 30% (3) dos inquiridos considera que foi-lhes indicados, no entanto 70% considera que não lhes foi indicado/a o local onde deve tomar as refeições.

Tabela 12. Prática de explicar as normas e valores, no processo de integração de trabalhadores, na empresa

No processo de integração foi-lhes explicado/a as normas de convivência e os valores da empresa?			
		Frequência	**Percentagem**
Válido	Sim	4	40,0
	Não	5	50,0
	Total	9	90,0
Omisso	Sistema	1	10,0
Total		10	100,0

Fonte: Própria, 2023

Ao questioná-los se no processo de integração foi-lhes explicado/a as normas de convivência e os valores da empresa, 30% (3) dos inquiridos considera que foi- lhes explicado, no entanto 70% considera que não lhe foi explicado/a as normas de convivência e os valores da empresa.

Tabela 13. Sentimento de identificação com a empresa

Sentiu-se parte da empresa após o processo de integração?				
		Frequência	**percentagem**	**percentagem válida**
Válido	Sim	6	60,0	60,0
	Não	4	40,0	40,0
	Total	10	100,0	100,0

Fonte: Própria, 2023

Quanto a questão nº13 sobre se sentiu-se parte da empresa após o processo de integração, 60% (6) dos inquiridos considera que sim, no entanto 40% (40) afirmaram que não sentiram-se parte da empresa após o processo de integração.

Tabela 14. Sentimento de acolhimento pela empresa nos primeiros dias de trabalho

Pergunta: Sentiu-se acolhido pela empresa nos seus primeiros dias de trabalho?				
		Frequência	**percentagem**	**percentagem válida**
Válido	Sim	9	90,0	90,0
	Não	1	10,0	10,0
	Total	10	100,0	100,0

Fonte: Própria, 2023

Quanto a questão nº14 sobre se sentiu-se acolhido pela empresa nos seus primeiros dias de trabalho, 90% (9) dos inquiridos considera que sim, no entanto 10% (2) afirmaram que não sentiram-se acolhidos pela empresa nos seus primeiros dias de trabalho.

Tabela 15. Grau de satisfação após o processo de integração

Qual foi o seu grau de satisfação após o processo de integração?				
		Frequência	**Percentagem**	**percentagem válida**
Válido	Pouco satisfeito	5	50,0	50,0
	Muito satisfeito	5	50,0	50,0
	Total	10	100,0	100,0

Fonte: Própria, 2023

Quanto a questão nº15 sobre o grau de satisfação após o processo de integração, 50% (9) dos inquiridos sentiram-se pouco satisfeitos, e 50% (5) sentiram-se muito satisfeitos.

Tabela 16. Relação bom desempenho-integração, na empresa

O seu bom desempenho actual na empresa está relacionado com o processo de integração?			
		Frequência	**Porcentagem**
Válido	Não está relacionado	2	20,0
	Está pouco relacionado	5	50,0
	Está muito relacionado	3	30,0
	Total	10	100,0

Fonte: Própria, 2023

Ao questioná-los se o seu bom desempenho actual na empresa está relacionado com o processo de integração, 50% (5) dos inquiridos considera que está pouco relacionado, 30% (3) considera que está muito relacionado e 20% (2) não está relacionado. Nota-se que 80% dos trabalhadores relaciona o seu bom desempenho com a integração, seja em maior ou menor grau.

Tabela 17. Melhoria de desempenho em função da integração

Em que medida o processo de integração foi capaz de melhorar a sua contribuição individual para a empresa?				
		Frequência	**Porcentagem**	**Porcentagem válida**
Válido	Melhorou pouco	5	50,0	50,0
	Melhorou muito	5	50,0	50,0
	Total	10	100,0	100,0

Fonte: Própria, 2023

Ao questioná-los sobre em que medida o processo de integração foi capaz de melhorar a sua contribuição individual para a empresa, 50% (5) considera Melhorou pouco, 50% (5) Melhorou muito.

3.1.2.2 Interpretação dos resultados dos gestores (dados qualitativos)

Pergunta 1: Nos últimos 5 anos a empresa realizou o processo de integração a todos novos funcionários?

Resposta do Gestor 1: muitas vezes

Resposta do Gestor 2: muitas vezes

Ao analisarmos as respostas dos gestores percebe-se que tem realizado processo de integração a todos novos funcionários.

Pergunta 2: como têm se sentido os trabalhadores após o processo de integração?

Resposta do Gestor 1: satisfeito

Resposta do Gestor 2: satisfeito

Pergunta 3: qual tem sido o grau de satisfação dos trabalhadores após o processo de integração?

Resposta do Gestor 1: Positivo e satisfatório

Resposta do Gestor 2: Normal

Pergunta 4: quais são os procedimentos (meios) utilizado pela empresa para a integração dos trabalhadores?

Resposta do Gestor 1: entrevista

Resposta do Gestor 2: testes práticos

Com base as respostas dadas percebem-se que eles têm noção sobre os meios utilizados pela empresa para a integração dos trabalhadores

Pergunta 5: em que medida o processo de integração dos trabalhadores ajuda a acomodar os trabalhadores na empresa?

Resposta do Gestor 1: ajuda pouco

Resposta do Gestor 2: ajuda muito

De acordo com o gestor 1 o processo de integração ajuda pouco acomodar os trabalhadores na empresa. Mas, para o gestor 2 ajuda muito.

Pergunta 6: Em que medida o processo de integração dos trabalhadores, ajuda a desenvolver o sentimento de partícipe da organização por parte dos trabalhadores?

Resposta do Gestor 1: ajuda pouco

Resposta do Gestor 2: ajuda muito

Pergunta 7: o processo de integração dos trabalhadores gera melhoria nos resultados geral da empresa?

Resposta do Gestor 1: Gera muita melhoria

Resposta do Gestor 2: Gera muita melhoria

De acordo com as respostas dos Gestores percebe-se que o processo de integração dos trabalhadores gera muita melhoria no desenvolvimento da empresa.

3.2 Discussão dos resultados

De acordo com as minhas pesquisas e do autor mencionado, a integração de novas pessoas numa organização é essencial para o seu crescimento e renovação. Os métodos e estratégias que são utilizados devem garantir a identidade organizacional, permitindo que os novos membros tomem conhecimento da organização que vão integrar; mas também devem ponderar as características e a identidade dos recém-chegados, para que estes se sintam parte da organização (Ria, 2014).

Estudos comparativos entre mulheres e homens, efectuados por Herzberg demonstram a ausência de relação entre o género, o que concorre com os resultados que observamos, pois, no nosso estudo não encontrámos diferenças quer na percepção de cultura organizacional quer no desempenho profissional (Agho, 2020).

Por sua vez existe uma relação significativa entre o género e a satisfação profissional, sendo que as mulheres apresentam valores mais elevados de satisfação profissional do que os homens (Barboza, 2021).

No que concerne às habilitações literárias, têm evidenciado a fraca relação destas no entendimento de variáveis de dimensão organizacional. No nosso estudo, observamos uma relação significativa entre a cultura organizacional, mais precisamente nas dimensões de apoio, invocação e regras (Agho, 2020).

Verificamos que existe relação entre integração e o desempenho laboral. Na categoria profissional verifica a ausência de relação com a cultura organizacional. Contudo verifica-se que existe uma relação significativa entre a função a satisfação e o desempenho profissional dos inquiridos. O que está de acordo com os estudos efetuados por alguns investigadores (Bernardes, 2013).

Um número apreciado de investigações comprova a importância da experiência profissional como factor preditivo de satisfação profissional e de bom desempenho profissional (Bernardes, 2013); outros estudos evidenciam que o tempo de experiência profissional é apontado como um factor substancial de satisfação profissional podendo este ser interpretado como um factor de gratificação para o

indivíduo, ou mesmo ser a condição possível face à falta de alternativas profissionais (Brooke & Russell, 2016).

Contrariamente ao esperado, não se observou uma relação positiva entre os anos de serviço e a percepção da cultura organizacional, ou seja, como o indivíduo concebe de forma positiva a organização poderia confluir uma maior identificação com os seus comportamentos, o que não se verificou (Bernardes, 2013).

Os indivíduos se adaptam facilmente aos valores imperantes, ao passo que os indivíduos mais novos têm mais facilidade em adoptar comportamentos reparadores em caso da infracção das normas da organização. Contudo, constatamos no nosso estudo que existe uma relação significativa entre o tempo de serviço e o desempenho profissional (Burke, 2017).

Além das relações tão significativas da cultura sobre a satisfação profissional e a ausência de associação entre a cultura organizacional e o desempenho, também examinámos as eventuais relações entre a satisfação profissional e o desempenho. Como verificamos não existe qualquer correlação entre estas variáveis, contudo e apesar das diferenças não serem significativas, os colaboradores com melhor avaliação de desempenho (excelente) estão ligeiramente mais satisfeitos do que os colaboradores com avaliação de Bom (Caetano, 2019).

Este resultado poderá eventualmente ser explicado pois, havendo satisfação profissional, naturalmente os indivíduos têm melhor desempenho. O contrário também se verifica, se os indivíduos têm um bom desempenho profissional isso estimula-os originando satisfação no trabalho (Camerom, 2020).

CONCLUSÕES

Os dados analisados forneceram resultado que permitiu interpretar e chegar-se às seguintes conclusões:

Sobre a relação da integração de trabalhadores com desempenho laboral, verificou consonância, pois tanto os trabalhadores quanto os gestores afirmaram existir, embora alguns tenham considerado haver em menor grau. E consideraram, igualmente que a integração permite o trabalhador se sinta parte da organização e acomodado por ela.

Em relação à hipótese 2, os resultados mostraram que após o processo de integração, os trabalhadores, no seu todo não apresentam um grau de desempenho e satisfação alto, pois as respostas ficaram repartidas em 50%. E os gestores consideram verificar um grau de satisfação normal dos seus trabalhadores, após esse processo.

Verificou-se que a comunicação e a socialização organizacional não são, os únicos meios utilizados para integração dos trabalhadores na empresa estudada, pois os dois gestores mencionaram a entrevista e testes práticos. Entretanto, houve dissonância entre a hipótese e os resultados.

Em relação à hipótese 4, os resultados demonstraram que o processo de integração ajuda razoavelmente a acomodar os trabalhadores e a desenvolver o sentimento de pertença à organização e gera melhoria nos resultados individuais e organizacionais.

SUGESTÕES

Em função dos resultados do trabalho de campo sugere-se:

Que se conceba programas de integração e se implemente sempre que se receber um novo trabalhador para familiarizá-lo com a organização e assim puder desempenhar melhor, com motivação e sentimento de pertença, a sua actividade laboral.

Que haja criação de novos procedimentos (meios) para além dos testes práticos e entrevistas, que visam integrar os trabalhadores;

Que o processo de integração seja contínuo durante a jornada laboral dos trabalhadores;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agho, A. O. (2020). *Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model.* Faro: Human Relations.

Algera, J. A. (2018). *The job characteristics model of work motivation revisited. In U. Kleinbeck, H Quast, H. Thierry, & H. Hacker, Work Motivation.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Barboza, R. J. (2021). *Satisfação Profissional e a Cultura Organizacional: Uma Análise a partir do Modelo ASH.* São Paulo: Saraiva. .

Bernardes, C. e. (2013). *Teoria geral da administração.* São Paulo: Saraiva. .

Brandão. (2000). *pesquisa participante.* são paulo: brasliesse.

Brooke, & Russell, D. W. (2016). *Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment.* Journal of Applied Psychology.

Burke, R. J. (2017). *Management practices, employees" satisfaction and perceptions of quality of service.* Psychological Report.

Burns, & Stalker. (2014). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.* São Paulo: : Makron, MacGraw – Hill. .

Caetano, A. V. (2019). *Gestão de Recursos Humanos – Contexto, Processos e Técnicas;.* Lisboa: : RH Editora.

Camerom, J. Q. (2020). *Diagnosing and changing organizational culture. .* Washington DC: : National Research Concil.

Cameron, & Quinn. (2020). *Cultura organizacional e gestão de recursos humanos.* Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Departamento de Engenharia Química e Biológica. .

Canavarro, M. C. (2018). *Inventário de Sintomas Psicopatológicos – BCI. Tests e provas psicológicas em Portugal. .* Braga, S. H.,: APPORT, .

Carochinho, J. B. (2015). *atisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: um estudo empírico na banca com base no modelo de valores contrastantes. Dissertação de Mestrado não publicada.* São Paulo: Departamento de Psicologia Social e das Organizações, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Carvalho, J. E. (2019). *Metodologia do trabalho Científico.* Lisboa: Escolar editora.

Castilho, A. P. (2014). *Manual de Metodologia Científica .* São Paulo: Itumbiara.

Catunda, & Neto. (2019). *Administração moderna.* São Paulo:: Prentice-Hall.

Certo, S. C. (2019). *Teoria Geral da Administração.* São Paulo: : Mcgraw-Hill. .

Chow, C. W. (2019). *ganizational Culture: Association With. Affective Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in a Chinese Cultural Context.* Center for International Business Education and Reseachr.

Cramer, D. (2015). *Job satisfaction and organizational continuance commitment: a two-wave panel study.* Journal of Organizational Behavoir.

Cunha, M. P.-C. (2017). *Manual de Comportamento organizacional e Gestão. .* Lisboa:: RH Editora. .

Currivan, D. B. (2018). *The causal order of job satisfaction and organizational commitment in model of employee turnover.* Human Resource Management Review.

Dias, T. (2015). *Empresários, trabalhadores e educadores: Diferentes olhares sobre as relações de trabalho e educação no Brasil nos anos recentes.In: Capitalismo, trabalho e educação.* São Paulo: Expressão .

Dina, M. (2019). *Satisfação no trabalho? .* Lisboa: Journal of Business Research.

Edjane, L. (2016). *Administração contemporânea: teoria prática e casos.* São Paulo: : McGraw-Hill. .

Enrique., B. (2018). *Introdución a la linguística del texto. .* Madrid Espasa: Calpe .

Fachini, O. (2005). *Fundamentos de Metodologia.* São Paulo: Saraiva.

Ferreira, J. N. (2018). *Manual de psicossociologia das Organizações. .* Lisboa: : Mcgraw-Hill. .

Fleury, M. T. (2014). *O desvendar a cultura de uma organização; uma discussão metodológica In Cultura e poder das organizações.* SãoPaulo: : Atlas. .

Gil, A. L. (2017). *Qualidade total nas organizações. .* São Paulo: : Atlas. .

Glisson, C. a. (2017). *Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations.* Administrative Science Quarterly.

Gonçalves, A. A. (2018). *Satisfação profissional dos enfermeiros especialistas.* Coimbra: Revista Referência.

Hulley, S. (2006). *Delineando a pesquisa clínica: um abordagem epidemiológica* (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed Editora.

Joan Woodward. (2019). *Multiple impacts organization climate and individual value systems upon job satisfaction.* Personnel Psychology.

Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5A ed.). São Paulo: Atlas.

Lorsch, & Lawrence. (2011). *Satisfação no trabalho e no emprego.* Porto: : Rés Editora.

Park, e. a. (2013). *Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance.* Academy of Management Journal.

Pestana, M. &. (2018). *Análise de Dados para Ciências Sociais:a Complementaridade do SPSS.* Porto Alegre:: Artmed.

Pfeffer, J. (2014). *Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms.* Porto Alegre: Artes Médicas.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.* Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul - Brasil: Feevale .

QUICK, P. (2012). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.* São Paulo: : (Biblioteca Pioneira de administração e negócios.

Sant‟Anna, P. (2016). *Test Construction. In G. Goldstein, & M. Herson (Eds.), .* New York: Handbook of Psychological Assessment.

Santos, L. A. (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (2ª ed.). Lisboa: IUM.

APÊNDICE

Questionário sobre a integração dos trabalhadores e desempenho laboral

PARA OS TRABALHADORES

Respeitosos cumprimentos.
Prezado/a Senhor/a

Sou estudante finalista do curso de Psicologia do Instituto Superior de Angola – ISA. E estamos levando a cabo uma pesquisa, para Trabalho de Fim de Curso, com o tema "**a integraçãos dos trabalhadores e sua relação com desempenho laboral**", exclusivamente com fins académicos e científicos, por isso, **garante-se o sigilo das informações que fornecer e o devido anonimato.** Os dados que fornecer serão tratados de forma agrupada, por isso não precisará fornecer o seu nome nem telefone nem dados do BI.

Solicitamos, assim, a sua colaboração, respondendo às questões que se seguem. Sua contribuição é muito importante pra nós. O questionário leva, em média, 5 minutos para ser respondido.
Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade!

Instruções gerais:

- Responda a todas as questões, segundo o que se solicitar, com um X ou escrevendo, de acordo com a instrução de cada pergunta
- **Integração** é aquele processo que ocorre nos primeiros dias de trabalho onde você é apresentado aos colegas e lhe é informado sobre tudo o que há na empresa, as regras, os horários de entrada e saída, das refeições e como você deve utilizar os bens da empresa.

---

0. **Informações preliminares** (assinale com um x no quadrado)

0.1 Género: 1) Masculino ☐
2) Feminino ☐
3) Outro ☐

0.2 Tempo de serviço:
1) 0 a 3 anos ☐
2) 4 a 6 anos ☐
3) 7 a 10 anos ☐
4) Mais de 10 anos ☐

0.3 Ano de admissão (ano em que entrou na empresa):
1) Antes de 2018 ☐
2) 2018 ☐
3) 2019 ☐
4) 2020 ☐
5) 2023 ☐

0.4 Função que exerce na empresa (escreva abaixo a sua função)

1) _____

0.5 Nível académico

1) Ensino primário ☐
2) Ensino Médio ☐
3) Licenciado ☐
4) Mestrado ☐

1. **Logo que foi admitido na empresa, passou por um processo de integração?** (Coloque um X na sua preferência).

   1) Sim ☐
   2) Não ☐

2. **Como foi o processo de integração?**

   a) Foi apresentado/a aos colegas?

   1) Sim ☐
   2) Não ☐

   b) Foi apresentado/a aos superiores hierárquicos imediatos?

   1) Sim ☐
   2) Não ☐

   c) Foi-lhe apresentado/a as instalações?

   1) Sim ☐
   2) Não ☐

   d) Foi-lhe explicado/a os horários de entrada, de saída e do almoço?

   1) Sim ☐
   2) Não ☐

   e) Foi-lhe apresentado/a o local onde deve tomar as refeições?

   1) Sim ☐
   2) Não ☐

   f) Foi-lhe explicado as normas de convivência e os valores da empresa?

   1) Sim ☐
   2) Não ☐

3. **Sentiu-se parte da empresa depois do processo de integração?**

   1) Sim ☐
   2) Não ☐

4. **Sentiu-se acolhido pela empresa, nos seus primeiros dias de trabalho?**

   1) Sim ☐
   2) Não ☐

5. **Qual foi o seu grau de satisfação após o processo de integração**? (colocar um X na opção que pretender. Escolha apenas uma opção)

   1) Nada satisfeito ☐
   2) Pouco satisfeito ☐
   3) Muito satisfeito ☐
   4) Extremamente satisfeito ☐

6. **O seu bom desempenho actual na empresa está relacionado com o processo de integração?** (colocar um X na opção que pretender. Escolha apenas uma opção)

   1) Não está relacionado ☐
   2) Está pouco relacionado ☐
   3) Está muito relacionado ☐
   4) Está extremamente relacionado ☐

7. **Em que medida o processo de integração, foi capaz de melhorar a sua contribuição individual para empresa?** (colocar um X na opção que pretender. Escolha apenas uma opção)

   1) Não melhorou em nada ☐
   2) Melhorou pouco ☐
   3) Melhorou muito ☐
   4) Melhorou muitíssimo ☐

Obrigada pela sua colaboração!

Questionário sobre a integração dos trabalhadores e desempenho laboral

PARA OS GESTORES

Respeitosos cumprimentos.
Prezado/a gestor/a

Sou estudante finalista do curso de Psicologia do Instituto Superior de Angola – ISA. E estamos levando a cabo uma pesquisa, para Trabalho de Fim de Curso, com o tema "**a integração dos trabalhadores e sua relação com desempenho laboral**", exclusivamente com fins académicos e científicos, por isso, **garante-se o sigilo das informações que fornecer e o devido anonimato.** Os dados que fornecer serão tratados de forma agrupada, por isso não precisará fornecer o seu nome nem telefone nem dados do BI.

Solicitamos, assim, a sua colaboração, respondendo às questões que se seguem. Sua contribuição é muito importante pra nós. O questionário leva, em média, 5 minutos para ser respondido.
Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade!

Instruções gerais:

- Responda a todas as questões, segundo o que se solicitar, com um X ou escrevendo, de acordo com a instrução de cada pergunta
- **Integração** é aquele processo que ocorre nos primeiros dias de trabalho onde o funcionário é apresentado aos colegas e lhe é informado sobre tudo o que há na empresa, as regras, os horários de entrada e saída, das refeições e como ele deve utilizar os bens da empresa.

---

0. **Informações preliminares** **(assinale com um x no quadrado)**

0.1 Género: 1) Masculino ☐
2) Feminino ☐
3) Outro ☐

0.2 Função que exerce na empresa (escreva abaixo a sua função)

1) _____

0.3 Nível académico

1) Ensino primário ☐
2) Ensino Médio ☐
3) Licenciado ☐
4) Mestrado ☐

1. **Nos ultimos 5 anos a empresa realizou o processo de integração a todos os novos funcionários admitidos?** (colocar um X na opção que pretender. Escolha apenas uma opção)

   a) Nunca ☐

   b) Poucas vezes ☐

   c) Muitas vezes ☐

   d) Sempre ☐

2. **Como têm se sentindo os trabalhadores após o processo de integração de trabalhadores?** (Descreva o que os trabalhadores têm sentido)

   R:.....
   .....
   .....
   .....

3. **Qual tem sido o grau de satisfação dos trabalhadores após o processo de integração?** (Descreva o grau de satisfação que os trabalhadores apresentam)

   R.:.....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....

4. **Quais são os procedimentos (meios) utilizados na empresa para a integração dos trabalhadores?** (Enumere os meios ou procedimentos utilizados para a integração dos trabalhadores)

   R.:.....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....

5. **Em que medida o processo de integração dos trabalhadores ajuda a acomodar os trabalhadores na empresa?** (colocar um X na opção que pretender. Escolha apenas uma opção)

   a) Não ajuda ☐

   b) Ajuda pouco ☐

   c) Ajuda muito ☐

   d) Ajuda muitíssimo ☐

6. **Em que medida o processo de integração dos trabalhadores, ajuda a desenvolver o sentimento de partícipe da organização por parte dos trabalhadores.** (colocar um X na opção que pretender. Escolha apenas uma opção)

   e) Não ajuda ☐

   f) Ajuda pouco ☐

   g) Ajuda muito ☐

   h) Ajuda muitíssimo ☐

7. **O processo de integração dos trabalhadores gera melhoria nos resultados geral da empresa?** (colocar um X na opção que pretender. Escolha apenas uma opção)

   i) Não gera ☐

   j) Gera pouca melhoria ☐

   k) Gera muita melhoria ☐

Obrigada pela sua colaboração!

ANEXOS

INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA

À

DIRECÇÃO DA EMPRESA GEOÁFRICA

LUANDA

CREDENCIAL

Ref.: 240/DAC/ISA/023

Melhores Cumprimentos,

Excelência,

O Instituto Superior de Angola – ISA, aprovado pelo Decreto Presidencial nº 168/12 de 24 de Julho, com sede em Luanda, bairro da Pedreira, município de Cacuaco, apostado na formação de quadros qualificados na investigação cientifica para dar respostas as necessidades locais e nacionais de acordo com as orientações emanadas pelo Executivo Central.

Havendo a necessidade de credenciar e enviar nos diferentes locais para pesquisar a temática do Trabalho de Fim de Curso para obtenção do grau de Licenciatura em **PSICOLOGIA** o (a) estudante:

NOME: **DOMINGAS ALICE CAHUNDA MUHONGO**

TEMA : **A INTEGRAÇÃO DE TRABALHADORES E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO LABORAL NA EMPRESA GEOAFRICA DE JUNHO À OUTUBRO DE 2023.**

Vimos por intermédio desta, solicitar os vossos ofícios, no sentido de autorizar o estudante a realizar a pesquisa/recolha de dados na instituição que vossa excelência mui dignamente dirige.

Certo da vossa especial atenção de sempre, reiteramos os nossos respeitosos cumprimentos.

INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA, em Luanda aos 02 de Outubro 2023.

O Vice – Presidente Para os Assuntos Científicos

WALDANO HELER NATXARI WANGA

Estrada da Pedreira, s/n § Bairro 17 de Setembro (Zona da Vidrul)
+244 915084064 § // www.isa-angola.ao
Cacuaco § Luanda § Angola §

01/11/23

AO
INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA
ISA

N.Refª 12/Geo/24

Assunto: **Resposta à solicitação de pesquisa de campo**

Exmos. Senhores,

Respeitosos cumprimentos.

Acusamos a recepção da vossa credencial com a referência **240/DAC/ISA/023**, datada de 2 de Outubro de 2023;

Pelo que, autorizamos a estudante **DOMINGAS ALICE CAHUNDA MUHONGO** a realizar a sua pesquisa de campo nesta Instituição com o tema proposto.

Informamos, por outro lado, que a aplicação dos questionários foi feita no dia 5 de Dezembro de 2023.

Aceitem, excelentíssimo Senhores, os nossos reiterados cumprimentos com a mais alta consideração.
Sem outro assunto de momento, queiram aceitar os nossos agradecimentos antecipados.

Luanda, aos 30 de Janriro de 2024.

Pela Administração

Mauro Ernesto

GeoAfrica
Tel. 912 321 234
NIF: 5417349151

Município de Luanda, Distrito da Ingombotas , Rua da Missão , Edifício Vimar, Ap. E Luanda-Angola. Tel. (+ 2 4 4) 912-32-12-34/914-34-07-75; E-mail: mauroernesto11@gmail.com