

**REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: APLICANDO A METODOLOGIA MASP EM UMA INSTITUIÇÃO DO SETOR DE SANEAMENTO BÁSICO**

Ingrid Rodrigues De Oliveira - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

João Florêncio Da Costa Júnior - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

**Resumo**

A gestão de processos eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos é fundamental para o sucesso organizacional. Neste contexto, a socialização organizacional é um processo crucial para integrar novos funcionários à cultura e valores da empresa, promovendo sua adaptação e desempenho. No setor de saneamento básico, este processo pode ser desafiador devido à rotatividade, dispersão geográfica e particularidades dos processos de seleção. Diante disso, este estudo visa detalhar o processo de aprimoramento da socialização organizacional em uma empresa do setor no Rio Grande do Norte. Através da pesquisa qualitativa descritiva, utilizando entrevistas, análise documental, observação participante e o método MASP em cinco fases, identificou-se a falta de estruturação e padronização do processo na empresa. As causas raiz revelaram déficits de pessoal, falta de priorização da gestão anterior e ausência de normativos internos. Foi proposto um plano de ação com medidas como: cartilha institucional com linguagem acessível, apresentações sobre cultura organizacional (presenciais e remotas), visitas técnicas à estação de tratamento de águas e checklist para os gestores com as etapas da integração. O estudo contribui com um modelo de aprimoramento da socialização organizacional para empresas de saneamento básico, fornecendo diretrizes para promover a qualidade do trabalho e a competitividade do setor.

**Palavras-chave:** Socialização Organizacional; Metodologia MASP, Gestão de Processos.

**Abstract**

Efficient process management aligned with strategic objectives is fundamental for organizational success. In this context, organizational socialization is a crucial process for integrating new employees into the company's culture and values, promoting their adaptation and performance. In the basic sanitation sector, this process can be challenging due to turnover, geographical dispersion, and the particularities of the selection processes. Given this, this study aims to detail the process of improving organizational socialization in a company in the sector in Rio Grande do Norte. Through descriptive qualitative research, using interviews, document analysis, participant observation, and the MASP method in five phases, a lack of structuring and standardization of the process in the company was identified. The root causes revealed personnel deficits, lack of prioritization by the previous management, and absence of internal regulations. An action plan was proposed with measures such as: an institutional booklet with accessible language, presentations on organizational culture (both in-person and remote), technical visits to the water treatment plant, and a checklist for managers with the integration steps. The study contributes a model for improving organizational socialization for companies in the basic sanitation sector, providing guidelines to promote work quality and sector competitiveness.

**Keywords:** Organizational Socialization; MASP Methodology; Process Management.

# REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: Aplicando a Metodologia MASP em uma Instituição do Setor de Saneamento Básico

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de processos é uma área fundamental para modelar, analisar, otimizar e controlar o fluxo das atividades organizacionais. Utilizando métodos, técnicas e ferramentas avançadas, busca alinhar as necessidades do planejamento estratégico e dos stakeholders, promovendo maior eficiência operacional e resultados aprimorados. A gestão eficaz de processos permite que uma organização se adapte rapidamente às mudanças do mercado, melhore continuamente suas operações e mantenha uma vantagem competitiva (Reijers, 2021).

As mudanças ocorridas nas últimas décadas do século passado e os avanços tecnológicos forçaram as organizações a reverem seus processos de gestão e trabalho para obter resultados mais significativos. De Sordi (2017) afirma que diversas práticas de gestão surgiram para melhorar a competitividade das organizações levando à revisão da estrutura e processos organizacionais sob a perspectiva do cliente. As organizações são uma coleção de processos e que todo trabalho importante realizado faz parte de algum processo, que pode ser entendido como uma atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada (input), adiciona valor a ela e fornece uma saída (output) a um cliente específico. Portanto, entender como os processos funcionam é essencial para determinar como devem ser gerenciados para obter os resultados esperados (Reijers, 2021; De Sordi, 2017, Falconi, 2009).

O processo de socialização organizacional envolve a integração de novos membros aos valores, normas e padrões da organização (Lao, Zhou & Yin, 2022). Com a crescente mobilidade laboral, a psicologia, as atitudes e os comportamentos dos novos funcionários, considerados importantes capitais humanos, têm atraído muita atenção no desenvolvimento organizacional (Fang, Duffy & Shaw, 2011). Novos funcionários podem enfrentar problemas como incerteza no ambiente organizacional, adaptabilidade à equipe ou desvios de expectativas. Nesta fase, táticas de socialização organizacional, como aprendizado de normas organizacionais, exposição à cultura organizacional e treinamento de habilidades de trabalho, são essenciais para que novos funcionários se adaptem aos novos empregos e aprendam a assumir novos papéis na organização (Lao, Zhou & Yin, 2022). Este processo é crucial para influenciar o comportamento dos recém-admitidos, incentivando a adoção dos valores e propósitos organizacionais (Reijers, 2021). A socialização organizacional facilita que os indivíduos melhorem suas compreensões dos objetivos organizacionais, normas de comportamento e responsabilidades, bem como se tornem membros internos da organização, promovendo uma coesão interna robusta (Fang, Duffy & Shaw, 2011).

Neste contexto, o presente artigo visa detalhar o processo de aprimoramento da socialização organizacional em uma empresa do setor de saneamento básico no estado do Rio Grande do Norte. Ao mapear os processos estabelecidos e propor mudanças estratégicas, busca-se aumentar a eficácia do processo de socialização, facilitando uma integração mais harmoniosa e produtiva dos novos funcionários.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Drucker (2001) define o ato de organizar como a função de dividir o trabalho em tarefas gerenciáveis e distribuir essas tarefas entre os membros da organização, a fim de alcançar os objetivos empresariais de forma eficiente. Neste contexto, enfatiza-se a importância de estruturar adequadamente uma organização para garantir que todos os recursos, tanto humanos quanto materiais, sejam utilizados de maneira eficaz e produtiva (De Sordi, 2017, Falconi, 2009).

Para Reijers (2021), a BPM (Business Process Management) é, essencialmente, uma ideia de gestão, profundamente integrado às funções administrativas. Organizações têm melhor

desempenho quando prestam atenção explícita a seus processos de negócios de ponta a ponta. Qualquer processo de negócio pode abranger diferentes departamentos, especializações, locais geográficos, níveis de gestão e outros limites organizacionais, tornando sua gestão complexa (Martins, et al., 2023; Reijers, Vanderfeesten & Van der Aalst, 2016). Para gerenciá-lo bem, é essencial entender as etapas do processo, as pessoas envolvidas, as informações trocadas e processadas e as tecnologias utilizadas. A otimização e alinhamento desses elementos permitem melhorar a geração de produtos ou serviços, tornando o processo mais rápido, eficiente ou ecologicamente sustentável (De Sordi, 2017, Falconi, 2009).

Apesar de a ideia por trás da BPM serem essencialmente integrativas, muitas organizações não focam na gestão de seus processos de ponta a ponta. Suas unidades funcionais operam de forma independente, com orçamentos, procedimentos, programas de melhoria e sistemas de TI próprios, levando à subotimização e desconexão com as preocupações dos clientes internos e externos (Reijers, 2021). Todavia, apenas processos de negócios integrados e coordenados podem garantir a criação de produtos ou serviços conforme as necessidades dos consumidores. Pesquisas mostram que organizações orientadas por processos tendem a ter melhor desempenho (De Sordi, 2017; Reijers, Vanderfeesten & Van der Aalst, 2016).

Outrossim, o processo de socialização organizacional, apesar de essencial para garantir essa abordagem integradora, ao possibilitar a adaptação dos novos membros da organização aos valores, normas e padrões vigentes, muitas vezes é relegado a um papel de segunda importância na gestão de processos (Lao, Zhou & Yin, 2022).

A socialização organizacional, ou *onboarding*, é o processo pelo qual novos funcionários passam de forasteiros a membros integrados da organização (Bauer et al., 2007). O objetivo principal é facilitar o ajuste do novo empregado, que envolve compreender as principais tarefas do trabalho (clareza de papel), ter confiança na capacidade de desempenhar essas tarefas (autoeficácia), sentir-se aceito na organização (aceitação social) e entender a cultura organizacional (valores, normas) (Bauer & Erdogan, 2011). Características e comportamentos individuais, bem como esforços organizacionais, estão relacionados ao ajuste dos novos funcionários, sendo que táticas de socialização organizacional são essenciais nesse processo (Bauer et al., 2007).

Táticas de socialização organizacional podem ser classificadas em seis dimensões: coletiva ou individual, formal ou informal, sequencial ou aleatória, de sequência fixa ou variável, serial ou disjuntiva, e investidura ou desinvestidura (Van Maanen & Schein, 1979). A avaliação dessas táticas é frequentemente realizada através da Escala de Táticas de Socialização (Jones, 1996). O ajuste dos novos funcionários é um indicador primário da eficácia das táticas de socialização e pode ser medido por indicadores individuais (clareza de papel, autoeficácia, aceitação social) ou por medidas multidimensionais. A importância da socialização organizacional reside na sua associação com resultados positivos como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho (Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007). Estratégias eficazes geralmente envolvem experiências coletivas e formalizadas, apoio e mentoria de funcionários experientes, e valorização das atitudes e habilidades dos novos empregados (Bauer et al., 2007).

O método PDCA ou ciclo de melhoria contínua é utilizado para garantir o alcance das metas definidas, e pode ser implementado independente da área de atuação da empresa. A primeira fase do ciclo diz respeito ao PLAN (Planejar) em que se estabelece os objetivos do processo analisado e os métodos utilizados para a execução. A segunda fase contempla o DO (Executar) em que se realiza as ações planejadas. A terceira fase corresponde ao CHECK (Verificar) em que a partir dos dados registrados compara-se as ações planejadas com as executadas, a fim de verificar a conformidade do processo. A quarta fase ACT (Agir) representa ações corretivas em face dos resultados obtidos na fase anterior, tendo-se duas alternativas: caso haja descumprimento dos resultados esperado, deve-se estudar ações corretivas e retomar o

ciclo PDCA; no entanto, caso os resultados sejam atingidos deve-se padronizar o processo, garantindo-se a sua continuidade (Oliveira et al., 2021; Falconi, 2013, 2009).

Por conseguinte, o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) no qual se baseia o presente estudo é uma ampliação do Ciclo PDCA, contemplando todas as fases do ciclo. Em consonância, Bastos Júnior (2016) conceitua o MASP como uma metodologia utilizada no universo da gestão da qualidade para auxiliar na identificação e resolução de problemas nas organizações. Tendo-se como foco a identificação de problemas e a elaboração de ações corretivas e preventivas para eliminar ou minimizar os problemas detectados. É uma abordagem sistemática que visa aprimorar a qualidade dos processos por meio de melhorias significativas e redução de custos (Oliveira et al., 2021).

Para propor a resolução de problemas a metodologia MASP é composta por oito etapas que englobam as quatro fases do ciclo PDCA: Identificação do problema: definir objetivamente o problema; Observação: estudar as características do problema; Análise: determinar as principais causas; Plano de ação: elaborar solução para mitigar as causas; essas etapas em conjunto contemplam as fases do *Plan* (Planejamento). A Ação: execução das atividades planejadas, representa a fase do *Do* (Executar). A Verificação: aferir a eficácia das ações, corresponde a etapa do *Check* (Verificar). A Padronização: erradicar definitivamente as causas; Conclusão: revisar as ações e reconhecer lições aprendidas, referem-se a fase do *Act* (agir) (Oliveira et al., 2021, Bastos Júnior, 2016).

O mapeamento de processos "As Is" e "To Be" é uma prática essencial na gestão de processos, especialmente na socialização organizacional. O mapeamento "As Is" descreve o estado atual dos processos, documentando como as atividades são realizadas no presente, identificando ineficiências, gargalos e pontos de melhoria. Já o mapeamento "To Be" projeta o estado futuro desejado dos processos, delineando as mudanças e melhorias necessárias para alcançar maior eficiência e alinhamento com os objetivos organizacionais. Na socialização organizacional, esse mapeamento é crucial, pois permite entender como os novos funcionários são integrados atualmente e como esse processo pode ser aprimorado. Ao identificar claramente as etapas envolvidas, os responsáveis pela socialização podem implementar estratégias mais eficazes, reduzir o tempo de adaptação dos novos funcionários e garantir que eles se alinhem rapidamente aos valores e objetivos da empresa, promovendo uma integração mais harmoniosa e produtiva. Além disso, o uso de notações padronizadas, como o BPMN (Business Process Model and Notation), facilita a visualização e compreensão dos processos por todos os envolvidos, assegurando uma comunicação clara e a implementação eficaz das melhorias planejadas (Weske, 2019, Jones, 1996).

Assim, através de uma abordagem sistemática o MASP focado no mapeamento de processos pode permitir a tomada de decisão baseada em dados e fatos, evitando decisões subjetivas ou distorcidas da realidade que podem gerar resultados indesejados, além da melhoria contínua dos processos através do ciclo PDCA (Oliveira et al., 2021; Falconi 2013); sendo uma alternativa para endereçar possíveis problemas de socialização organizacional gerados por processos sem clareza e eficiência (Bauer et al., 2007, Jones, 1996) .

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa adota uma metodologia qualitativa e descritiva (Yin, 2015) para explorar detalhadamente os processos de socialização organizacional em uma empresa do setor de saneamento básico. Inicialmente, foram coletados dados contextualizados por meio de entrevistas com quatro representantes da empresa em nível gerencial, além de análise documental e observações dos autores, capturando as percepções e experiências dos participantes. Este método permitiu compreender as nuances do processo de socialização, identificando desafios e oportunidades de melhoria.

Em seguida, uma abordagem descritiva foi utilizada para documentar minuciosamente as práticas atuais e estratégias de socialização empregadas pela empresa, mapeando os processos existentes. A análise dos dados foi flexível, permitindo a identificação de temas emergentes e padrões nas respostas dos participantes. Dessa forma, as propostas de mudanças estratégicas foram fundamentadas em evidências empíricas, assegurando que as recomendações para aprimorar a socialização organizacional sejam relevantes e aplicáveis (Creswell & Creswell, 2018; Yin, 2015).

A pesquisa busca detalhar o processo de aprimoramento da socialização organizacional em uma empresa do setor de saneamento básico, focando no mapeamento dos processos estabelecidos e propondo mudanças estratégicas para aumentar a eficácia da socialização. Considerando a natureza do estudo, que envolve a análise detalhada dos processos atuais, identificação de problemas e implementação de melhorias, foi implementada a metodologia MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) na gestão de processos organizacionais, visando proporcionar um alinhamento mais eficaz dos novos integrantes à cultura organizacional da empresa (Oliveira et al., 2021, Bastos Júnior, 2016). No Quadro 01 encontra-se a apresentação do protocolo de pesquisa:

**Quadro 01**  
**Aspectos Metodológicos e Utilização do MASP**

<b>Fase</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Atividades</b>	<b>Técnicas de Coleta de Dados</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>1. Definição do Problema</b>	Identificar e delimitar o problema de socialização organizacional a ser investigado.	Revisão bibliográfica sobre socialização organizacional e MAS. Elaboração da questão de pesquisa.	Revisão bibliográfica. Análise documental.	Artigos científicos., livros, relatórios e demais documentos da organização.
<b>2. Coleta de Dados</b>	Reunir informações sobre o problema de socialização organizacional e sua relação com o MASP.	Entrevistas com novos funcionários, gestores e outros stakeholders. Análise de documentos relacionados à socialização organizacional.	Entrevistas individuais semiestruturadas. Observação participante. Análise documental.	Roteiro de entrevista. Guia de observação. Caderno de campo.
<b>3. Análise de Dados</b>	Organizar e analisar os dados coletados para identificar padrões e temas relevantes.	Transcrição das entrevistas. Codificação dos dados. Categorização dos dados. Identificação de temas e padrões.	Análise temática. Triangulação de dados.	Cartões de análise e quadro branco.
<b>4. Interpretação dos Resultados</b>	Interpretar os resultados da análise de dados e relacioná-los à questão de pesquisa e ao modelo MASP.	Mapeamento dos processos As-Is/To-Be. .	Notação e Modelagem de Processos de Negócios (BPMN)	- Relatório de pesquisa. - Artigo científico.

Fonte: Baseado em Oliveira et al. (2021); Weske (2019); Yin (2015).

A atividade foi desenvolvida no decorrer de três meses em cinco diferentes reuniões em colaboração estreita com a área de Recursos Humanos (RH), responsável pelo processo de ambientação dos novos empregados efetivos. A escolha da instituição para este estudo se deveu à disponibilidade de informações e ao acesso facilitado aos conhecimentos institucionais necessários para a construção deste trabalho.

### 3.1 Caracterização da empresa

O percurso investigativo ocorreu no contexto de uma estatal do setor de saneamento básico com atuação a nível estadual, com polos de lotação em diversas cidades. Fundada na

década de 60, essa empresa se destaca como uma das maiores empresas de saneamento básico do Nordeste, atendendo a mais de 3,8 milhões de pessoas em 152 municípios, operando mais de 160 sistemas de abastecimento de água e 30 Estações de Tratamento de Água (ETAs), além de 40 sistemas de esgotamento sanitário, e 23 Estações de Tratamento de Esgoto (ETEs), empregando acima de 2000 funcionários.

A despeito da abrangência dos serviços executados, o processo de socialização organizacional, também conhecido como processo de integração, não incluía todos os empregados ou ocorria tempos após a admissão. Diante disso, há alguns anos o processo havia sido descontinuado na empresa, com os registros e documentos institucionais encontrados durante a investigação do problema defasados em relação à situação atual da estatal.

A estrutura hierárquica é forjada a partir dos departamentos de administração superior e órgãos de fiscalização governamental, seguido da Presidência, Diretoria Executiva, Superintendências, Assessorias, Escritórios, Gerências, Unidades, Núcleos.

Os aspectos identitários são formados pelos princípios institucionais de responsabilidade socioambiental, satisfação dos clientes, foco nos resultados, contribuição para a qualidade de vida da população e satisfação das necessidades de saneamento básico atuando com excelência e inovação.

Contudo, os elementos culturais da empresa não reverberam de maneira efetiva, uma vez que não há estruturação do processo de ambientação. Posto que a causa raiz do problema está ligada à gestão da unidade responsável pela execução.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

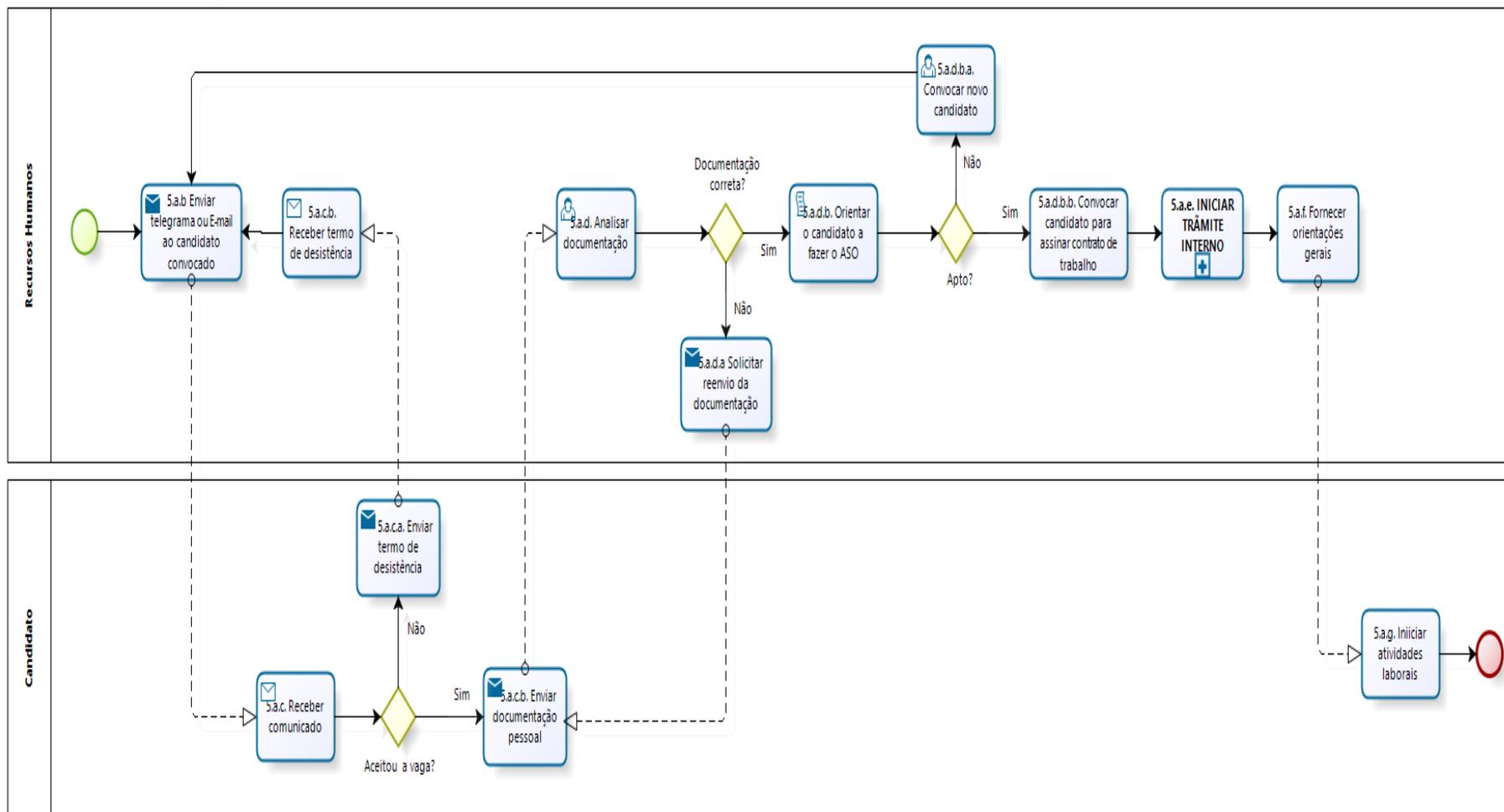
##### 4.1. Identificação

Para a constatação do problema desenhou-se o processo principal, nos moldes *as is*, ou seja, no formato atual de execução (Weske, 2019). Assim, o macroprocesso de admissão de empregados é executado pela equipe de RH mediante realização de concurso público, abrangendo as etapas de autorização do preenchimento da vaga, convocação do candidato e trâmite interno. Na Figura 01, apresenta-se o processo de convocação.

Sobre este processo, constatou-se a inexistência da fase de integração do funcionário ao ambiente de trabalho, uma vez que são fornecidas apenas orientações gerais sobre a jornada de trabalho e benefícios fornecidos, mas não há internalização dos valores culturais da empresa.

**Figura 01**

*Processo de admissão de funcionários nos moldes as is.*



## 4.2. Observação

Em conjunto com os servidores do setor de RH e gestores responsáveis por processos anteriores de integração, realizou-se a coleta de dados qualitativos que consiste na obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo (Yin, 2015). Além da investigação através de documentos institucionais como cartilha, registros fotográficos e apresentação digital no formato de *slides*. Diante dos dados coletados depreendeu-se que o conteúdo existente estava defasado da realidade atual da organização.

Ademais, por motivos de gestão, o processo foi descontinuado, mesmo sendo uma atividade sazonal, posto que a execução do processo ocorria periodicamente mediante realização de concurso público. A partir disso os servidores são admitidos em dois formatos: a) em grupos quando muitos candidatos são admitidos em um curto período de tempo para preenchimento das vagas imediatas; e b) individualmente quando há grande espaço de tempo entre cada admissão.

No caso da admissão que é possível reunir um grupo de funcionários a área de RH promove uma apresentação institucional e algumas atividades. No entanto, no caso da admissão individual, isso não ocorre, há somente uma breve orientação geral sobre o cargo e a empresa por parte do RH.

Essa conjuntura gera desuniformização e inconsistências do processo, ou seja, os funcionários não experienciam o mesmo nível de imersão à cultura organizacional durante a etapa de integração. Sob esse prisma, é necessário incorporar ao processo práticas que promovam informações de maneira equitativa independente da forma de ingresso.

## 4.3. Análise

A fim de determinar as principais causas da problemática com base nas informações coletadas na etapa anterior, utilizou-se a Matriz GUT para definir o grau de prioridade das possíveis causas elencadas. As pontuações foram primeiramente calculadas multiplicando os valores atribuídos à gravidade (G), urgência (U) e tendência (T). Subsequentemente, as pontuações finais foram utilizadas para a classificação de cada atributo (problema), a fim de determinar seus graus de severidade e estabelecer uma estratégia de priorização – aqueles com maior pontuação serão enfrentados primeiro, já que serão os mais severos, urgentes e instáveis (Costa et al, 2019).

### Quadro 02:

Aplicação da ferramenta Matriz GUT

Causas	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado
Falta de estruturação	5	5	5	125
Ausência de POP	5	5	4	100
Execução facultativa	5	4	4	80
Falta de priorização	4	4	4	64
Poucos registros e documentos institucionais	3	3	3	27
Formato de admissão	2	2	2	8

Em seguida para determinar a causa matriz do problema utilizou-se a ferramenta dos “5 Porquês” que possibilita investigar a fundo o problema a ser corrigido, por meio de um questionário que pergunta o porquê de um problema sucessivas vezes para a identificação da sua causa raiz (Costa & Costa, 2024).

### Quadro 03:

Aplicação da ferramenta 5 Porquês

Principais	1° Por que?	2° Por que?	3° Por que?	4° Por	5° Por
------------	-------------	-------------	-------------	--------	--------

causas				que?	quê?
<b>Por que o processo não foi estruturado?</b>	Gestores anteriores definiram outras demandas como mais urgentes	Rotatividade de administradores na unidade	Déficit de pessoal		
<b>Por que não existe Procedimento Operacional Padrão?</b>	As atividades eram ligadas às pessoas e não aos processos	Os fluxos de atividades da unidade não eram totalmente mapeados	Não havia essa preocupação pelas gestões anteriores		
<b>Por que a execução do processo é facultativa?</b>	A continuidade do processo ficava a critério do gestor da unidade	A estruturação do processo não era prioridade	Não há norma interna acerca da obrigatoriedade do processo		

A partir da análise do Quadro 03 determinou-se as seguintes causas raiz: 1) déficit de pessoal; 2) falta de preocupação dos gestores anteriores; 3) ausência de normativo interno. Diante disso, infere-se que no âmago de cada causa apontada para o problema a falha na gestão do processo representa um fator de destaque.

#### 4.4. Plano de ação

Para mitigar as causas do problema foram propostas um conjunto de ações, adaptando-se o modelo principal sobre a perspectiva de duas abordagens: a integração presencial e integração remota. Objetivando proporcionar um processo linear para todos os empregados.

Primeiramente foi sugerido o fornecimento de um presente de boas-vindas composto por elementos personalizados, como por exemplo, garrafa, bloco de notas, caneta e cartão com mensagem calorosa, visando suscitar no novo funcionário o sentimento de pertencimento e fazê-lo perceber a identidade visual da empresa (Bauer & Erdogan, 2011).

Em segundo lugar, foi proposta a formulação de uma cartilha institucional com linguagem simples e acessível, permitindo a disseminação de informações inerentes à cultura organizacional. Desse modo, é possível instruir, por meio da comunicação escrita, os novos empregados sobre os costumes, normas e práticas cultivadas na empresa.

Em seguida, sugeriu-se a estruturação de apresentação institucional realizada por gestores de setores que executam as atividades meio e finalísticas da empresa. Devendo abordar temáticas sobre a história, princípios institucionais, atividade-fim, organograma, área de negócio, planejamento estratégico, código de conduta, normas reguladoras, contrato e licitações, comercialização dos serviços, projetos e empreendimentos, atividades de responsabilidade socioambiental, utilização dos sistemas de informação, comunicação interna e externa, políticas internas, benefícios sociais, jornada de trabalho, progressão de carreira, programa de qualidade de vida no trabalho e segurança do trabalho (Jones 1996).

Essa etapa deve ocorrer em dois formatos: a) presencialmente na sede da empresa; e b) em formato remoto, por meio de produção audiovisual disponível através do sistema interno de Educação a Distância (EAD). A partir desses moldes pode-se permitir o contato de todos os novos empregados com a alta gestão da empresa e a exposição elucidativa dos aspectos inerentes à cultura organizacional e conhecimento de todas as áreas da empresa.

O próximo ponto foi a promoção de visita técnica à Estação de Tratamento de Águas (ETA) que pode oferecer aprendizado prático de uma das atividades-fim da organização. A realização dessa experiência interativa visa internalizar nos recém - admitidos um dos objetivos sociais executados pela empresa, sendo este o fornecimento de água potável à população. A visita deve ser realizada no último dia do período de integração presencial e semestralmente para a integração remota.

Para além das ações propostas focadas diretamente nos funcionários também houve a preocupação em orientar os gestores imediatos e assegurar o cumprimento de todas as etapas

da integração. Sendo assim, foi proposta a elaboração de um *Checklist* para o gestor, através da construção de um roteiro elencando todas as fases a serem seguidas, além de informações relevantes para melhor recepcionar o funcionário (Jones, 1996; Van Maanen & Schein, 1979).

Por fim, o processo deve ocorrer em 3 dias para as duas abordagens, sendo os dois primeiros dias para leitura e apresentação à cultura e o terceiro dia para visita técnica. As abordagens apresentadas são expostas no Quadro 04:

**Quadro 04:**

Comparação entre as abordagens de integração.

Abordagens	Presencial (Grupo)	Remoto (Individual)
	1. Presente de boas-vindas	1. Presente de boas-vindas
2. Cartilha	2. Cartilha	
3. Apresentação institucional na sede da empresa	3. Apresentação institucional gravada	
4. Visita técnica (Durante o período de integração)	4. Visita técnica (semestralmente)	
5. <i>Checklist</i> para o gestor	5. <i>Checklist</i> para o gestor	

A inclusão de duas abordagens para o mesmo processo visou alcançar todos os novos funcionários independente da unidade de lotação e formato de ingresso, tendo em vista que a empresa atua em nível estadual, e considerando-se o contexto admissional torna-se impossível integralizar os funcionários somente sob a formação de grupos presencialmente. Sendo assim, as ações descritas propõem a reestruturação do processo de integração de forma equânime.

4.5. Execução

Para a realização das ações planejadas aplicou-se a ferramenta de gestão 5W2H que se fundamenta como um plano de melhorias, por meio da resposta de sete perguntas: o que, por quê, onde, quando, quem, como e quanto custa. Os termos se relacionam às perguntas em inglês, que são: *What, Why, Where, When, Who, How e How Much*. Para tanto, o “O que?” define o que será feito; “Por quê?” descreve a justificativa para realização da tarefa; “Onde?” define o local de realização; “Quando?” estabelece um prazo para execução da tarefa; “Quem?” indica os responsáveis pela tarefa; “Como?” determina o mecanismo utilizado para execução e o “Quanto custa?” define os custos para execução da tarefa (Mezzalira & Silveira, 2015).

Assim, utilizou-se a ferramenta para destrinchar as etapas a serem seguidas para o cumprimento do plano de ação proposto, como apresentado no Quadro 05:

Primeiramente, é preciso a realização de pesquisa de mercado para mensurar o custo médio por presente. Cabe ao setor de RH a responsabilidade pela execução da atividade, aquisição e montagem dos presentes antepostos à admissão dos novos empregados.

Para a elaboração da cartilha institucional, é preciso analisar documentos semelhantes desenvolvidos anteriormente, determinar os assuntos contemplados, requerer material teórico as áreas meio e finalísticas da empresa e solicitar diagramação ao setor responsável.

A apresentação institucional na sede da empresa demanda criação de uma programação definindo-se os gestores convidados, tempo limite por apresentação, ordenação, conteúdo, exposição visual em *slides* e dinâmicas de descontração.

Já para a apresentação gravada é fundamental construir um roteiro anteposto à produção audiovisual contemplando gestores convidados, conteúdo, ordenação e duração do curso. Como também, contratação com recursos próprios de equipe de gravação, além de estruturar o curso no formato de trilha de conhecimento dividido em blocos de vídeos curtos com duração máxima de 15 minutos cada, disponibilizado no sistema interno de Educação a Distância (EAD).

**Quadro 05:**

Aplicação da ferramenta 5W2H.

5W					2H	
O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto custa?
Presente de boas-vindas	Para gerar o sentimento de pertencimento	Na sede da empresa	30/07/2024 (A ser confirmado)	Equipe de RH	Entrega mediante contato presencial	Orçamento a ser definido.
Cartilha	Documento interno como suporte escrito	Setor de RH	30/07/2024	Equipe de RH e áreas colaboradoras	Solicitação de conteúdo as áreas e pesquisa em documentos internos	Horas trabalho da equipe de RH
Apresentação Institucional (gravada)	Apresentação a cultura organizacional	Sede da empresa	30/07/2024	Equipe de RH e gestores convidados	Apresentação teórica gravada	Horas de trabalho dos profissionais envolvidos e contratação de equipe de gravação
Visita Técnica	Aprendizado prática sobre umas das atividades-fim	Estação de Tratamento de Águas	Durante o processo de integração e semestralmente	Equipe de RH e equipe técnica	Transporte coletivo particular	Locação de transporte coletivo com recursos próprios
Checklist do Gestor	Garantir o cumprimento das etapas de integração	Setor de RH	30/07/2024	Equipe de RH	Documento padrão	Horas de trabalho dos profissionais envolvidos

A etapa de visita técnica requer solicitação de autorização a área responsável, lista de participantes, definição de duração da visitação, solicitação de EPI's (Equipamento de Proteção Individual) necessários e remuneração de horas de trabalho dos novos empregados. Além da locação de transporte coletivo para o traslado dos empregados ao local da visita.

Diante do elencado no Quadro 05 para formular o *Checklist* do gestor deve-se ordenar as etapas do processo de integração, criar no documento padrão disponibilizado nos sistemas internos e comunicar a todos os setores da empresa sobre a funcionalidade deste documento.

#### 4.6. Verificação

KPI - *Key Performance Indicator*, em tradução literal, Indicador Chave de Desempenho é uma ferramenta de gestão para mensurar o impacto das ações executadas e o cumprimento de metas organizacionais. Os indicadores são fundamentais para o monitoramento da eficácia dos processos; relevância e impacto; localização de oportunidades e problemas; alerta para necessidades de ajustes; avaliação e comunicação dos resultados alcançados (Martins et al., 2023). Para medir o resultado do processo estudado propõe-se a utilização de dois indicadores de efetividade: o índice de satisfação dos empregados e a taxa de retenção de talentos monitorados a cada período de dois anos.

A satisfação dos recém-admitidos pode ser verificada através de pesquisa aplicada ao fim do processo de integração (Bauer et al., 2007), por meio da adaptação do formulário padrão aplicado na empresa voltado para treinamentos. Espera-se alcançar um índice de satisfação de no mínimo 85%, a resposta à pesquisa será uma etapa obrigatória a todos os recém-admitidos.

Já a taxa de retenção de talentos pode ser medida comparando-se o número de desligamentos no período de dois anos antepostos a aplicação do processo e por igual período após a implementação, espera-se uma redução de 20% considerando-se que a permanência do empregado leva em consideração diversos aspectos. A verificação bianual foi pensada tendo em vista o tempo médio de convocação dos candidatos no parâmetro de admissão adotado na estatal (Martins et al., 2023; Bauer & Edorgan, 2011).

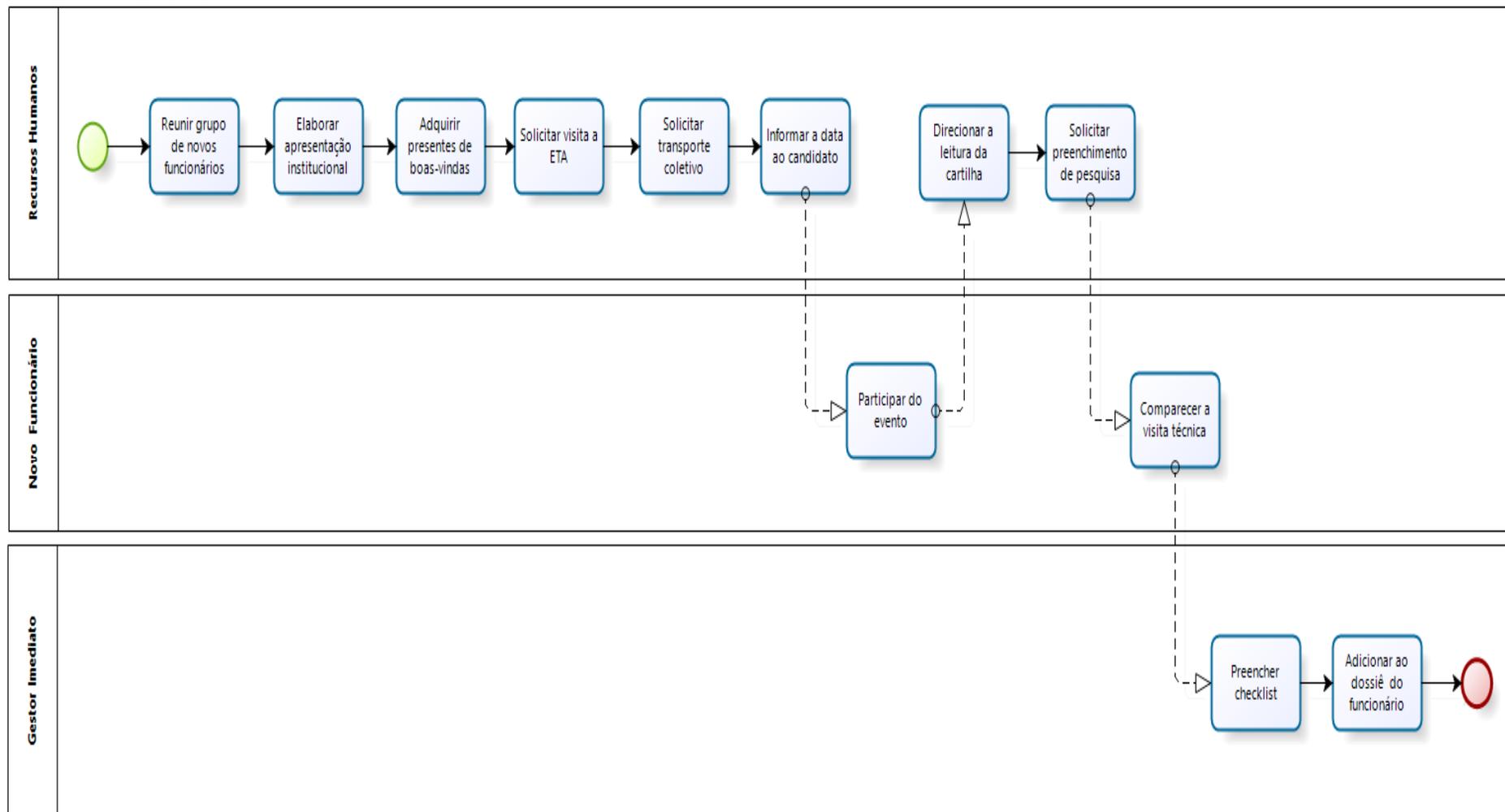
Esses indicadores refletem o nível de motivação, engajamento e permanência dos empregados. Dessa forma, pode-se medir os resultados do processo, como também identificar etapas que precisam ser ajustadas para busca da melhoria contínua.

#### 4.7. Padronização

Em face do exposto ao longo da presente investigação desenhou-se o processo nos moldes to-be, ou seja, como se propõe a sua execução após a implementação das soluções para as duas abordagens (Weske, 2019). O processo inclui a área de recursos humanos, o novo funcionário e o gestor imediato do mesmo, como apresentado nas Figuras 02 e 03.

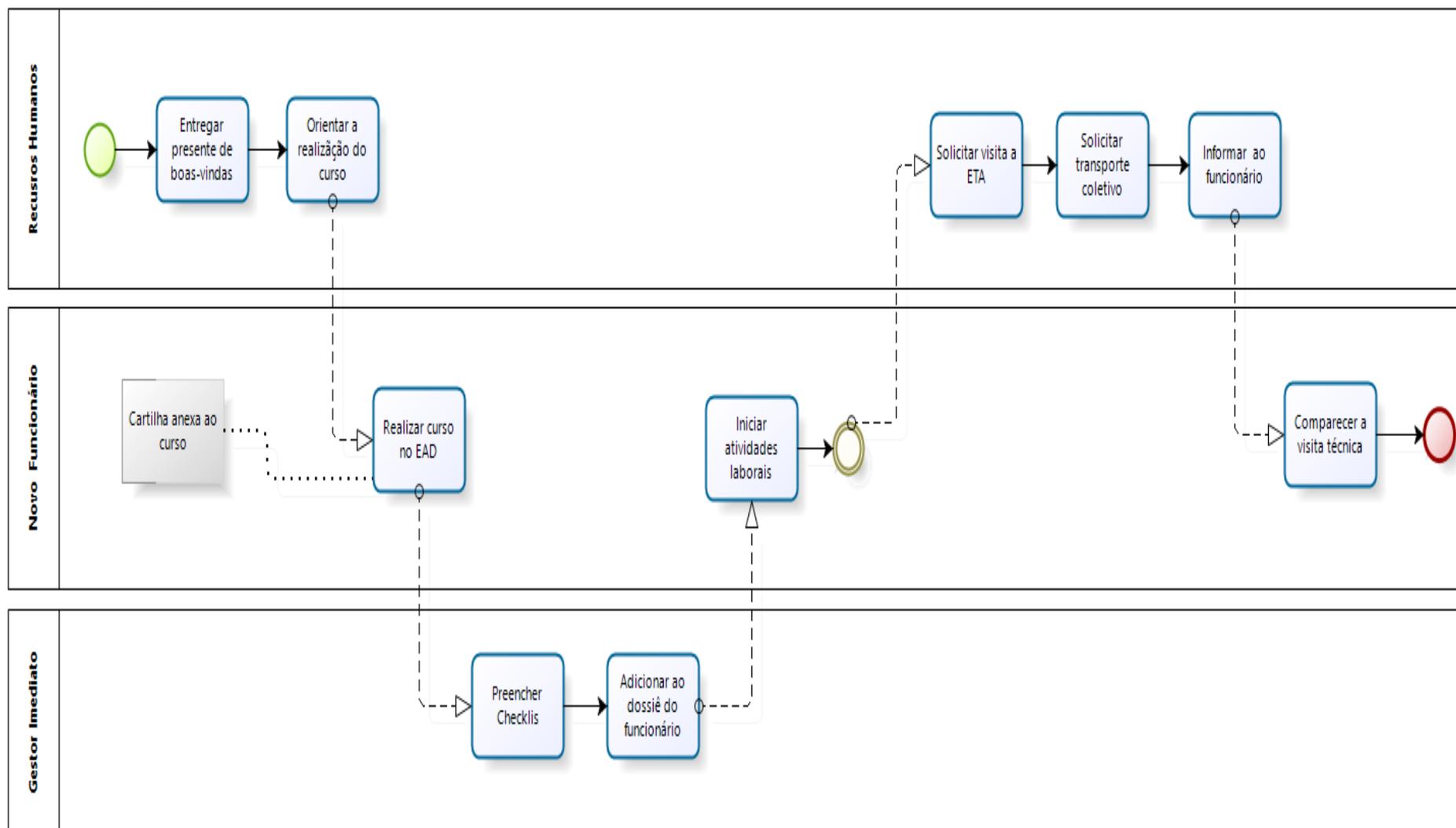
**Figura 02**

Processo de integração presencial nos moldes *to be*



**Figura 03**

Processo de integração remota nos moldes *to-be*.



O processo de integração no formato presencial exposto na figura 02 requer a elaboração de muitas tarefas por parte do setor de RH, tendo em vista que as ações propostas serão executadas sequencialmente. Em contraste, o processo no formato remoto apresentado na figura 03 tem maior duração por conta do espaço de tempo para a realização da etapa de visita técnica. As duas modalidades garantem o fornecimento das mesmas fases do processo para os empregados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo desenvolvido ainda não foi aplicado, tendo em vista o recente certame realizado pela empresa. Contudo, a metodologia MASP permite a assertividade das ações corretivas com enfoque na causa raiz do problema, por meio de soluções eficazes e decisões críticas embasadas em evidências. Sob esse prisma, a reestruturação do processo de socialização organizacional apresentado construiu-se a partir de uma visão holística, enxergando a empresa de forma panorâmica. As ações propostas por meio da aplicação da metodologia buscaram a erradicação do problema identificado, além do monitoramento de indicadores para melhoria contínua do processo.

Ademais, a aplicação prática da teoria estudada mostrou que processos são a base para a eficiência e eficácia operacional de qualquer organização. E as ferramentas de gestão são os mecanismos necessários para planejar, executar, dirigir, controlar e ajustar as ações executadas na empresa.

Por fim, o escopo proposto para a conjuntura encontrada na estatal permite adaptação do processo para a integração de aprendizes e estagiários, a fim de que os valores organizacionais sejam de conhecimentos de todas as partes interessadas na empresa. Contudo, a implementação das ações propostas requer colaboração de diversas áreas da empresa e coordenação contínua do processo, além de custos recorrentes para execução, custos esse que não estão incorporados no orçamento atual.

Em suma, sob a pesquisa desenvolvida, compreendeu-se que a inserção adequada do empregado à cultura organizacional é um processo relevante e indispensável no âmbito da gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

- Bastos Júnior, L. C. S. (2016). Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) apoiado no ciclo PDCA: um estudo bibliográfico. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7, (1), 6-13.
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of I/O psychology* (Vol. 3, pp. 51–64). Washington, DC: APA Press.
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., & Tucker, J. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707–21.
- Costa, J. F. C. Jr. & Costa, J. L. L. (2024). *Gestão Pessoal: 20 Ferramentas e Princípios de Administração Aplicados à Autogestão*. Londres: Novas Edições Acadêmicas.
- Costa, J. F. C. Jr.; Rezende, J. F. Vitor, J. Neto; M. V. S. (2019). Internationalization through Project Management: Considerations on how to Utilize The LCC Model® to Support the Internationalization of Incubated Companies. *Iberoamerican Journal of Project Management*. 10 (2), 15-50.

- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Los Angeles: SAGE.
- De Sordi, J. O. (2017). *Gestão por processos: Uma abordagem da moderna administração*. (5aed.). São Paulo: Saraiva.
- Drucker, P (2001). *The Essential Drucker. Selections of the Management Works of Peter F. Drucker*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Falconi, V. (2009). *O Verdadeiro Poder: Práticas de Gestão que conduzem a resultados Revolucionários*. Nova Lima: FALCONI Consultores de Resultado.
- Falconi, V. (2013). *Gerenciamento do trabalho do dia a dia*. 9ª. ed. São Paulo: INDG.
- Fang RL, Duffy MK, Shaw JB. (2011). The organizational socialization process: review and development of a social capital model. *Journal of Management*. 37 (1). <https://doi.org/doi:10.1177/0149206310384630>
- Jones, G. R. (1996). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management*, 29, 262–279.
- Lao, Z.; Zhou, J.; Yin, J. (2022) Effect of Organizational Socialization of New Employees on Team Innovation Performance: A Cross-Level Model. *Psychology Research and Behavior Management*. 15, 1017–1031. <https://doi.org/10.2147%2FPRBM.S359773>
- Martins, C. E. H., Souza, R. C. S., Costa Júnior, J. F., & Sousa Neto, M. V. (2023). Criação de um sistema de medição de desempenho para uma empresa de prevenção a fraudes. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(1), 133-165. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.23265>
- Mezzalira, P. B.; Silveira, A. M. (2015). Reestruturação de processo de gestão em uma distribuidora de medicamentos do Rio Grande do Sul utilizando a ferramenta 5W2H. *Revista da Graduação*. 8 (1).
- Oliveira, B. C. de, Pinto, F. R., Souza, M. C. A. de, & Alencar, D. B. de. (2021). MASP Methodology as an effective tool for improving organizational processes. *International Journal for Innovation Education and Research*, 9(7), 48-55. <https://doi.org/10.31686/ijer.vol9.iss7.3216>
- Reijers, H. A. (2021) Business Process Management: The evolution of a discipline, *Computers in Industry*, 126, 103404. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>.
- Reijers, H.A., Vanderfeesten, I., Van der Aalst, W.M.P., (2016). *The effectiveness of workflow management systems: a longitudinal study*. *International Journal of Information Management*. 36, 126–141. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.08.003>
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Weske, M. (2019). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. 3a. ed. Berlin: Springer.
- Yin, R. (2015). *Qualitative Research from Start to Finish*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: The Guilford Press.
- Zellner, G. (2011). A structured evaluation of business process improvement approaches. *Business Process Management Journal*, 17(2), 203–237. <http://dx.doi.org/10.1108/14637151111122329>