

# PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

## PROPOSAL OF AN ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION PROGRAM FOR A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Matheus Machado Laurini\*  
Andressa Schaurich dos Santos\*\*  
Luiz Felipe Magnago Blum\*\*\*

### RESUMO

O ambiente complexo e incerto no qual as organizações estão inseridas põe em xeque as estruturas organizacionais. A concorrência pela mão de obra qualificada impulsiona as empresas a buscarem estratégias a fim de envolver os colaboradores, com o intuito de que permaneçam na organização. Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo propor um programa de Socialização Organizacional para uma Instituição de Ensino Superior privada de Santa Maria/RS. Classifica-se como um estudo de caso, de natureza descritiva e abordagem qualitativa. Para a realização da pesquisa foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, observação participante no ambiente de trabalho e entrevista não estruturada com líderes da área de gestão de pessoas da organização. Como resultado, foram levantadas as necessidades e desenvolvimento de ações de ambientação e integração de colaboradores, além da elaboração do Manual do Colaborador da empresa. Por fim, ressalta-se que este trabalho se constitui como uma valiosa ferramenta de gestão, contribuindo para o Plano de Desenvolvimento Institucional da organização.

**Palavras-chave:** Socialização Organizacional. Ambientação. Integração. Gestão de Pessoas.

### ABSTRACT

The complex and uncertain environment in which organizations are inserted puts organizational structures in check. Competition for skilled labor drives companies to seek strategies to engage employees in order that they remain in the organization. Therefore, this research aims to propose an Organizational Socialization program for a private higher education institution of Santa Maria / RS. It is classified as a case study, with a descriptive nature and a qualitative approach. For the research we used the techniques of documentary research, literature research, participant observation in the workplace and unstructured interview with leaders of the organization's people management area. As a

---

\* Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). [mmlaurini@ucs.br](mailto:mmlaurini@ucs.br)

\*\* Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora na Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA). [andressa.santos@fisma.com.br](mailto:andressa.santos@fisma.com.br)

\*\*\* Mestre em Administração pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE). Professor na Faculdade Integrada de Aracruz (FAACZ). [luizfelipemb17@gmail.com](mailto:luizfelipemb17@gmail.com)

result, the needs and development of actions for the onboarding and integration of employees were raised, in addition to the preparation of the company's Employee Manual. Finally, we emphasize that this work is constituted as a valuable management tool, contributing to the Institutional Development Plan of the organization.

**Keywords:** Organizational Socialization. Onboarding. Integration. People management.

## **Introdução**

Sabe-se que a socialização organizacional representa um fator relevante para a compreensão do comportamento organizacional, estando relacionada à inserção e permanência das pessoas nas organizações (ARAÚJO; OLIVEIRA; MARQUES, 2020). É, principalmente, um processo pelo qual alguém realiza a transição de ser de fora da organização para ser um colaborador interno, com o intuito de acolher o indivíduo, mas também manter a cultura organizacional, integrando os membros da organização aos aspectos da vida laboral.

Pesquisas sobre esse tema tem sido desenvolvidas desde a década de 1960 por pesquisadores da psicologia organizacional, gestão de pessoas e comportamento humano, incentivados, inicialmente, pela necessidade de compreender os aspectos que influenciavam a inserção do indivíduo na empresa. Com a evolução da temática no contexto acadêmico, novos enfoques de estudo foram surgindo, representando seus respectivos contextos sócio-históricos (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014). Apesar disto, observa-se que estudos sobre a socialização organizacional ainda são escassos no contexto brasileiro, percebendo-se a oportunidade de aprofundamento sobre o tema em questão.

Nesse sentido, o presente trabalho foi desenvolvido em uma Instituição de Ensino Superior privada do interior do RS, abrangendo a área de Gestão de Pessoas, setor em que a organização demonstrou interesse em realizar intervenções. A Instituição em questão é uma empresa privada e com fins lucrativos, que teve suas atividades iniciadas no ano de 1998, por meio da implementação do Curso Técnico em Enfermagem, o primeiro a ser oferecido pela nova Escola Técnica situada na cidade de Santa Maria/RS.

Posteriormente, no ano de 2000, passaram a ser ofertados também os cursos de Técnico em Radiologia, Técnico em Administração, Técnico em Informática e Técnico em Contabilidade. Atualmente a instituição possui, além dos cursos técnicos, cursos de graduação em Administração, Enfermagem, Tecnologia em Gestão Comercial e Psicologia, e de pós-graduação na modalidade lato sensu.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da organização aborda no item 1.7 - “Políticas de Gestão” sobre diversos aspectos e ferramentas a serem melhoradas ou adotadas como forma de ampliar os seus mecanismos de gestão estratégica, entre elas: Balanced Scorecard (BSC), Análise SWOT, mapeamento de processos, entre outros. Contudo, nota-se que a empresa tem poucas intenções voltadas para a área de Gestão de Pessoas, sendo um dos poucos a Pesquisa de Clima Organizacional e as políticas de recrutamento e seleção.

No mesmo plano de desenvolvimento, consta que a instituição tem o objetivo de implementar um programa de integração de colaboradores, sendo assim, acredita-se que este trabalho possa contribuir para o alcance desse objetivo. Acrescenta-se a esse fato que um dos valores da instituição é a “Sociabilidade”, no entanto, a empresa não possui nenhum processo de Gestão de Pessoas voltado para tal valor, como por exemplo, um programa de Socialização Organizacional, ferramenta de evidente relevância dentro das organizações.

Para Silveira (2012), a temática da socialização tem sido discutida por administradores, psicólogos e profissionais de área de gestão de pessoas como uma importante ferramenta capaz de gerar múltiplos benefícios, tanto para os funcionários, quanto para as organizações. A socialização envolve mais do que o simples aprendizado dos requisitos técnicos associados ao trabalho, sendo também o momento de aprender sobre o grupo e a organização, seus valores, cultura, história, facilitando que o colaborador entenda onde se encaixa neste cenário (WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

Sendo assim, após realizar-se um diagnóstico na empresa em questão, verificou-se a necessidade de que ela promova um programa de Socialização Organizacional. Para tanto, partindo da necessidade de explorar os diversos aspectos acerca da inexistência de um programa de Socialização Organizacional e a fim de melhorar o desempenho de seus colaboradores, a retenção de talentos, o clima organizacional e a competitividade da instituição, definiu-se como problema desta pesquisa: **Como estruturar um programa de Socialização Organizacional para uma Instituição de Ensino Superior privada de Santa Maria/RS?**

Frente ao exposto, o presente trabalho teve como objetivo geral propor um programa de Socialização Organizacional para uma Instituição de Ensino Superior privada de Santa Maria/RS. E, como objetivos específicos: desenvolver ações de ambientação de novos colaboradores; formular ações de integração de colaboradores; elaborar o Manual do Colaborador da instituição.

Acredita-se que esse estudo contribui para o desenvolvimento das ações de ambientação e integração da organização, fundamentalmente na implementação de um programa de Socialização que oportunize um bom relacionamento entre indivíduo e empresa, tanto para os novos colaboradores, como para os antigos, aliado a gestão estratégica, melhora do clima organizacional e retenção de talentos. Ademais, do ponto de vista teórico, contribuiu com o avanço de pesquisas sobre a socialização organizacional, como forma de aprofundamento dos estudos, conduzindo a novos direcionamentos sobre os temas aqui abordados.

## **1 Referencial Teórico**

### **1.1 Socialização, ambientação e integração**

O ambiente complexo e incerto no qual as organizações estão inseridas põe em xeque as estruturas organizacionais, as quais necessitam de remodelagem frequente, frente às aceleradas mudanças nesses ambientes. A concorrência, não apenas entre mercados, mas também, e sobretudo, pela mão de obra qualificada impulsiona as empresas a buscarem estratégias a fim de envolver os colaboradores, ou seja, cativar continuamente os profissionais, com o intuito de que permaneçam na organização (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014; ALVES *et al.*, 2017).

De acordo com Silva *et al.* (2013), dentre as diversas ferramentas utilizadas pelas organizações para retenção dos colaboradores, podem-se citar os programas de treinamento, as políticas de benefícios, a socialização organizacional, os programas de qualidade de vida no trabalho, entre outros. Nesse contexto de benefícios proporcionados pelas empresas, a Socialização Organizacional merece destaque, pois é definida como o processo pelo qual um colaborador estabelece suas atitudes e comportamentos, dispondo-se a participar como um membro efetivo da organização. Ainda segundo Silva *et al.* (2013, p. 6) “o processo de adaptação do indivíduo à realidade organizacional configura-se como um evento gerador de estresse, insegurança e ansiedade ao novato, visto que essa pessoa fará parte de uma realidade que, anteriormente, era-lhe desconhecida.” Logo, acolher e integrar o colaborador torna-se fundamental e prioridade nas organizações.

Convém esclarecer que há diferentes nomenclaturas utilizadas para o processo de Socialização, entre as quais encontram-se a ambientação e a integração (CHAVES, 2003). Pode-se ainda observar algumas características específicas de cada uma delas. O processo

de Socialização como estratégia de ambientação entre indivíduo e organização é visto como um processo de aprendizagem que se efetiva toda vez que um indivíduo experimenta modificações de status, papel ou função em uma organização. Portanto, a socialização aqui referida visa ajustar o indivíduo ao novo cenário que se impõe. É necessário que ele desenvolva conhecimentos, habilidades e atitudes, assimile os valores, normas, crenças, assim como as práticas peculiares da cultura organizacional da qual fará parte (VAN MAANEN, 1996). Os procedimentos de socialização direcionam-se tanto a tarefas e desempenho, como a questões culturais (WESSON; GOGUS, 2005). A socialização desenvolve-se não somente no momento inicial dos novos funcionários na organização, mas também e sobretudo na manutenção da cultura organizacional e foco nas metas a serem alcançadas, a depender da estratégia eleita pela organização para socializar seus novos membros e de outros aspectos do contexto laboral dos indivíduos e da organização em questão (BORGES *et al.*, 2010).

Já o processo de socialização denominado Integração Organizacional, além de integrar novos colaboradores aos valores, normas e crenças da empresa, visa também engajar os colaboradores antigos a buscarem a qualidade em todos os procedimentos. A integração tem como finalidade reforçar a importância de trabalhar em equipe e somar as forças existentes para conquistar resultados satisfatórios e o crescimento da organização (BRUM *et al.*, 2014).

Assim, a socialização organizacional representa uma questão de grande importância para a compreensão do comportamento organizacional, podendo estar nela a resposta para os diversos aspectos relacionados à inserção e a permanência dos indivíduos nas organizações. De acordo com Silveira (2012), acredita-se que o investimento no processo de socialização de colaboradores, especialmente nos programas de ambientação e integração, possa atuar como facilitador de relacionamento interpessoal com colegas, para as respectivas atividades do trabalho, aquisição de informações para assimilação da cultura da organização, bem como a sua adaptação às normas e regras com as quais irá se deparar no convívio da empresa. Assim, a socialização representa uma etapa particularmente importante para moldar um bom relacionamento em longo prazo entre o indivíduo e a organização, além de funcionar como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional.

## **2 Método**

O presente trabalho classifica-se como um estudo de caso de natureza descritiva e com abordagem metodológica qualitativa. De acordo com Gil (2002), o estudo de caso permite uma análise profunda de determinado fato ou fenômeno, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Para Yin (2005) é uma estratégia de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.

A pesquisa de caráter descritivo tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, sem ter o compromisso de explicar tais fenômenos, embora essa descrição sirva de base para tal explicação. Logo, descreve a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la, trazendo um novo conhecimento a respeito do tema ao meio acadêmico (GIL, 2002; VERGARA, 2006). A pesquisa qualitativa, por sua vez, compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados (NEVES, 1996).

A fim de atingir os objetivos propostos para este estudo, foram necessárias algumas etapas. Primeiramente, iniciaram-se os encontros dos pesquisadores com os gestores da instituição de ensino em que o estudo foi realizado, a fim de realizar um diagnóstico inicial sobre as ferramentas de gestão adotadas pela organização e a definição do projeto. Destaca-se que a instituição demonstrou interesse em realizar intervenções nas suas políticas de Gestão de Pessoas e optou por dar início ao processo de desenvolvimento de socialização. Justifica-se a escolha da instituição através da acessibilidade dos pesquisadores, por estar localizada na cidade em que residem os mesmos.

Após a definição pela proposta de um programa de Socialização Organizacional, iniciou-se o contato com a área de gestão de pessoas da empresa, para a busca de informações sobre o dia a dia da organização, dos colaboradores, gestores, entre outras informações gerais sobre a empresa. Para a realização da pesquisa foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, observação participante no ambiente de trabalho e entrevista não estruturada com líderes da área de gestão de pessoas.

Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, que tenha relação com o tema e que possua a finalidade de colocar o investigador em contato direto com o

que foi escrito sobre o assunto. Já a pesquisa documental constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser utilizada para complementar as informações obtidas em outras fontes (LUDKE; ANDRÉ, 1986). Esta pesquisa foi realizada em arquivos particulares e no site da organização e a observação do ambiente de trabalho se deu entre os meses de outubro e dezembro de 2020.

As entrevistas com os líderes da área de gestão de pessoas aconteceram por meio de reuniões via plataforma digital Google Meet, no qual foram apresentados todos os pontos do projeto e como o mesmo poderia auxiliar no desenvolvimento estratégico da instituição e na retenção de talentos. Posteriormente, com base nas informações obtidas com a equipe de gestão de pessoas, foi realizada a organização e análise das informações da empresa e do ambiente de trabalho da mesma.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise interpretativa. De acordo com Severino (2017), a análise interpretativa é a abordagem do texto com vistas à sua interpretação, mediante a situação das ideias do autor. Aliado a isso, a análise dos dados também se realizou por meio da observação das práticas de gestão de pessoas da empresa, em comparação com o referencial teórico pesquisado e a partir das entrevistas realizadas.

### **3 Resultados**

Com base nos objetivos propostos de construção de um programa de Socialização Organizacional para a Instituição de Ensino Superior em questão e nos objetivos específicos de desenvolver ações de ambientação de novos colaboradores; formular ações de integração de colaboradores e elaborar o Manual do Colaborador da instituição, neste capítulo são apresentados os resultados obtidos no presente trabalho.

Conforme já exposto, o processo de socialização como estratégia de ambientação entre indivíduo e organização é visto como um processo de aprendizagem que se efetiva toda vez que um indivíduo experimenta modificações de status, papel ou função em uma organização. Portanto, a socialização aqui referida visa ajustar o indivíduo ao novo cenário que se impõe. É necessário que ele desenvolva conhecimentos, habilidades e atitudes, assimile os valores, normas, crenças, assim como as práticas peculiares da cultura organizacional da qual fará parte (VAN MAANEN, 1996).

Com base nas informações levantadas durante a realização do estudo verificou-se, por meio de uma análise mais aprofundada sobre a Instituição, o fato de a mesma não ter um programa de Socialização Organizacional formalizado e o quanto este programa

faz falta no dia a dia da organização e dos colaboradores, tanto novos, quanto antigos. Assim, com base na pesquisa realizada nos materiais bibliográficos, nacionais e internacionais sobre o referido tema, foram formuladas ações de Socialização, como ambientação e integração, de acordo com as necessidades e particularidades da instituição.

Inicialmente foram elaboradas ações de ambientação de novos colaboradores, ações essas que tiveram embasamento teórico a partir de pesquisas em materiais bibliográficos. As mesmas foram divididas em duas etapas, para serem realizadas em dois dias, conforme descritas na Figura 1.

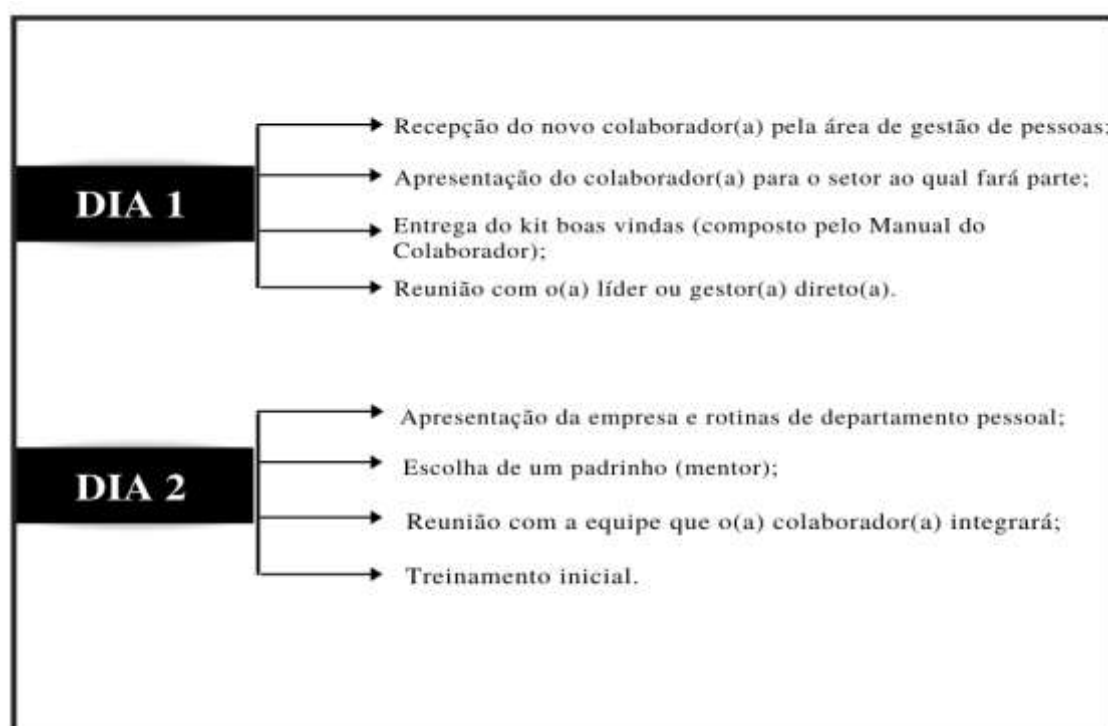


Figura 1 – Ações de ambientação de novos colaboradores

**Fonte:** elaborado pelos autores

De acordo com a Figura 1, aconselha-se que haja a recepção do novo colaborador pela equipe de Gestão de Pessoas, no primeiro dia. Também é interessante que o setor envie um e-mail de boas-vindas para o funcionário, um ou dois dias antes da data de seu início. Nesse e-mail é importante que contenham informações sobre o primeiro dia de trabalho, horário, ponto de encontro, entre outras informações úteis para a chegada do colaborador. Assim que o colaborador chegar no seu primeiro dia de trabalho, o mesmo



será recepcionado pela equipe de Gestão de Pessoas, que fará a apresentação para o setor que o referido colaborador será alocado.

No primeiro dia, o novato também receberá o Kit boas-vindas e terá uma reunião com o seu líder ou gestor direto. Já no segundo dia, haverá a apresentação da empresa, seguida da escolha de um padrinho/mentor para o novo colaborador, uma reunião com a equipe da qual o novato fará parte e posteriormente será iniciado o treinamento para a função que o novo colaborador exercerá.

Posterior a isso, foram elaboradas ações de integração de colaboradores, tanto novos, quanto antigos. Assim como na proposta das ações de ambientação, as ações de integração foram formuladas a partir de pesquisa em materiais bibliográficos, como revistas, artigos e livros e posteriormente adaptadas as necessidades e a realidade da organização. Como propostas de integração, sugeriu-se:

**Café com o RH:** a preocupação com o bem-estar dos colaboradores é uma tarefa importante da equipe de Gestão de Pessoas. Visando fortalecer ainda mais esse cuidado, sugeriu-se a ação “Café com o RH”, uma iniciativa para verificar a percepção dos colaboradores sobre o dia a dia do trabalho e sobre o entrosamento na organização. O objetivo é que o encontro seja um bate-papo, depois que for completado o primeiro mês de trabalho na equipe. Para isso, a reunião acontecerá em uma sala especialmente preparada para a ocasião e um café será servido para deixar o clima mais leve, tranquilo e informal. É importante que os participantes se sentem à mesa em posição de igualdade, evitando que se pareça uma banca avaliadora. Nesta oportunidade, o colaborador poderá expressar suas impressões sobre a empresa, se está encontrando alguma dificuldade em sua rotina, como está o acompanhamento dos parceiros de equipe e se as expectativas estão sendo cumpridas. Se ele tiver, também pode fazer sugestões e tirar dúvidas sobre contracheque, salário, benefícios e direitos trabalhistas.

**Aniversário de tempo de trabalho:** são vários os fatores que constroem um bom ambiente de trabalho, mas com certeza, além das recompensas financeiras, um ponto importante para tornar a empresa um local desejável para estar é a valorização das pessoas. Quando o funcionário é reconhecido pelo seu esforço e pelo seu tempo de serviço, cria-se um vínculo entre empregado e empregador. Logo, a empresa deixa de viver uma “troca de favores” (você me ajuda com seu trabalho e eu te ajudo a ter dinheiro) para cultivar relacionamentos. Quando se fala em cultivar relacionamentos, não está se falando apenas em conquistar o colaborador nos primeiros meses de contratação, e sim estimulá-lo a continuar na empresa por 2, 5, 10, 20 anos. Assim, sugere-se:

- **Para sementes que viram broto** (1º ano de empresa): reconhecer as pequenas conquistas faz parte de um processo de estímulo para o crescimento profissional. Quando o colaborador é contratado e comemora seu primeiro ano na empresa, a data se torna um marco, porque não só o funcionário foi aprovado neste período de experiência, como encontrou no atual trabalho uma identificação com a cultura e funções que o fizeram estar ali. Por isso é necessário que a organização dê uma atenção a data e torne esse momento especial. Uma plantinha de mesa poderá simbolizar a intenção da empresa na construção de um relacionamento duradouro com o funcionário.
- **Do broto ao desenvolvimento da árvore** (2 a 4 anos de tempo de empresa): Assim como uma árvore na sua fase inicial, o funcionário que já passou do primeiro ano de empresa agora encara um novo desafio. Ele deixa a adaptação de lado e passa a focar no desenvolvimento e crescimento dentro do seu setor. É nessa hora que a empresa precisa reconhecer ainda mais seu esforço e homenageá-lo pela maturidade profissional que está sendo construída. Esse ato de reconhecimento profissional é importante porque o funcionário se sinta estimulado a continuar progredindo e que seu esforço está sendo notado. Nesta etapa, nada mais estratégico do que investir no desenvolvimento profissional do colaborador. Sugere-se oferecer cursos, presenciais ou online, que agreguem para suas tarefas diárias, ou ingressos para feiras ou outros eventos do segmento.
- **Quando Começam a Gerar e Replicar Frutos** (5 a 9 anos de empresa): outra ideia é distribuir pin's (ou broches) aos empregados quando eles comemoram tempo de empresa. Por exemplo: quem completa um ano recebe pin de acrílico, quem completa 5 anos de alumínio, 10 anos bronze, 15 anos prata e 20 anos ouro.

**Happy Hour:** uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações é manter os seus colaboradores motivados, integrados e engajados, sentindo-se parte daquele ambiente de trabalho e daquela equipe. Como opção para uma maior integração entre as pessoas, sugerimos um momento de descontração entre os funcionários, estimulando a sua interação, troca de ideias e integração: o happy hour, que pode ser realizado mensalmente entre os colaboradores de cada setor e ocasionalmente envolvendo a inclusão de outros setores.

**Aniversariantes do mês:** ao comemorar o aniversário de um colaborador na empresa, a mesma pode conquistar um grande aliado no engajamento de todos. Afinal, essa medida simples mostra que a gestão se preocupa com as pessoas, e ainda servir como uma excelente ferramenta de integração. Além dos benefícios motivacionais que podem se traduzir em resultados para a empresa, o aniversário de funcionário na organização pode ser uma ferramenta de integração e com baixo custo (de recursos e em tempo de implementação). Sendo assim, sugerimos que a Instituição adote o programa de “Aniversariantes do mês” como um dos seus processos de integração de colaboradores. Para iniciar, o RH deve ter devidamente mapeado as datas de aniversários de todos os seus profissionais. A partir de então, a empresa deverá definir a data em que os eventos serão realizados, mensalmente. Sugere-se que a organização prepare um coquetel, com bolo, café, sucos, decore o ambiente, para que ele fique mais aconchegante e acolhedor para a ocasião e faça um cartão personalizado e assinado por todos. A promoção de uma ocasião divertida, como o aniversário, pode se traduzir em satisfação, produtividade, engajamento e motivação.

Na sequência, foi elaborado o Manual do Colaborador da instituição. O manual também foi construído com base em materiais bibliográficos e exemplos de outras empresas que são referências na área. Assim como nos itens anteriores, todas as ideias foram organizadas e adaptadas de acordo com as necessidades e a realidade da organização. A função do manual é apresentar a empresa aos novos colaboradores, assim como uma visão geral das políticas internas de trabalho.

Por fim, a última fase do projeto consistiu em apresentar para a direção da organização a proposta do programa de Socialização Organizacional para a Instituição, contendo as ações de ambientação, integração e o Manual do Colaborador.

### **Considerações finais**

O presente trabalho teve como objetivo geral propor um programa de Socialização Organizacional para uma faculdade privada de Santa Maria/RS e como objetivos específicos desenvolver ações de ambientação de novos colaboradores, criar ações de integração de colaboradores novos e antigos e a elaboração do Manual do Colaborador. Para tanto, ressalta-se que todos os objetivos foram atingidos com sucesso.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, sugeriu-se ações de ambientação, que foram divididas em dois dias, com a finalidade de recepcionar o novo funcionário no

seu primeiro dia de trabalho, integrá-lo a equipe e, posteriormente dar início ao treinamento inicial. Também foram propostas ações de integração, tanto para os novos colaboradores, quanto para os antigos.

São vários os fatores que constroem um bom ambiente de trabalho, mas com certeza, além das recompensas financeiras, um ponto importante para tornar a empresa um local desejável para estar é a valorização das pessoas. Visando fortalecer ainda mais o cuidado com os funcionários, sugeriu-se a ação “Café com o RH”, uma iniciativa para verificar a percepção dos colaboradores sobre o dia a dia do trabalho e sobre o entrosamento na organização, pois quando o funcionário é reconhecido pelo seu esforço e pelo seu tempo de serviço, cria-se um vínculo entre empregado e empregador. Logo, a empresa deixa de viver uma “troca de favores” para cultivar relacionamentos, sendo assim, também sugeriu-se o “Aniversário de tempo de trabalho”, no qual cada colaborador recebe recompensas pelo seu tempo dedicado a instituição.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações é manter os seus colaboradores motivados, integrados e engajados, sentindo-se parte daquele ambiente de trabalho e daquela equipe. Como opção para uma maior integração entre as pessoas, sugerimos um momento de descontração entre os funcionários, estimulando a sua interação, troca de ideias e integração, o “Happy Hour”.

E, como última ação de integração, percebemos que ao comemorar o aniversário de um colaborador na empresa, ela pode conquistar um grande aliado no engajamento de todos. Afinal, essa medida simples mostra que a gestão se preocupa com as pessoas — além de servir como uma excelente ferramenta de integração. Sendo assim, sugeriu-se que a instituição adote o programa de “Aniversariantes do mês” como um dos seus processos de integração de colaboradores.

Além disso, foi elaborado o Manual do Colaborador, com base em materiais bibliográficos e exemplos de outras empresas que são referências na área. Esse material servirá como um guia de orientação profissional dentro da organização, que unido aos valores e princípios éticos da mesma, formam o conjunto necessário para que se alinhem os objetivos estratégicos, a fim de alcançarmos melhores resultados.

Acredita-se que este projeto pode ser um forte aliado da Instituição, pois o investimento no processo de socialização de colaboradores, especialmente nos programas de ambientação e integração, atua como facilitador de relacionamento interpessoal com colegas, para as respectivas atividades do trabalho, aquisição de informações para assimilação da cultura da organização, bem como a sua adaptação às normas e regras com

as quais irá se deparar no convívio da empresa. A socialização representa uma etapa particularmente importante para moldar um bom relacionamento em longo prazo entre o indivíduo e a organização, além de funcionar como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional. As ações de ambientação e integração também são capazes de melhorar o clima organizacional, reter colaboradores e aumentar a competitividade da instituição.

Por fim, ressalta-se que este trabalho se constitui como uma valiosa ferramenta de gestão, contribuindo para o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da organização.

### **Limitações e sugestões de novos estudos**

Quanto às limitações, aponta-se o curto espaço de tempo para o desenvolvimento do estudo e a dificuldade de comunicação com o setor de Recursos Humanos da empresa. Também foi considerada uma limitação o fato de a instituição não ter uma área de gestão de pessoas estruturada, o que dificultou na busca por algumas informações relevantes, principalmente para elaboração do Manual do Colaborador.

Para tanto, sugere-se que futuras revisões e atualizações das ações de ambientação, integração e do Manual do Colaborador sejam feitas dentro de uma determinada frequência de tempo, a fim de que essas ações sejam adaptadas de acordo com a necessidade da empresa e alinhadas a sua gestão estratégica, voltada para o crescimento e desenvolvimento das pessoas e da instituição, melhoria da produtividade e qualidade dos serviços.

### **Referências**

ARAÚJO, Marley Rosana Melo de; OLIVEIRA, Ligia Carolina; MARQUES, Erika Cavalcanti. Inventário de socialização organizacional: estudo propositivo de nova estrutura fatorial. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 1, p. 922-930, 2020.

ALVES, Marcia Regina *et al.* Socialização organizacional em uma cooperativa agroindustrial no oeste do Paraná. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 4, n. 8, p. 47-60, 2017.

BORGES, Livia de Oliveira.; ALBUQUERQUE, Francisco José Batista. Socialização Organizacional. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B.

(Org.). *Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil*. Porto Alegre: **Artmed**, 2004. p. 331-356.

BORGES, Livia de Oliveira et al. Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, p. 4-37, 2010.

BRUM, Tonia Magali Moraes et al. A influência da socialização e integração na satisfação dos servidores públicos: um estudo de caso em uma organização pública. **Desafio Online**, v. 2, n. 1, p. 13-34, 2014.

CHAVES, Carla Simão. *Socialização Organizacional o Processo de Integração de Novos Servidores na Câmara dos Deputados*. 2003. 117 f. Monografia (Especialização em Desenvolvimento Gerencial) – Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga.; CHU, Rebeca Alves. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

NEVES, José Luis. *Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades*. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez editora, 2017.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **Revista Reuna**, v. 18, n. 4, p. 5-20, 2013.

SILVEIRA, Eliana Mariete Luz da; VALENTE, Sibelie. **Socialização e integração de novos empregados na empresa - cultura organizacional**. 2012. 23 f. Monografia (Especialização em Desenvolvimento de Talentos e Gestão de Equipes) – Faculdade de Tecnologia Senac, Pelotas, 2012.

VAN MAANEN, John. *Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional*. In: FLEURY, M. T. L. *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 45-62.

VERGARA, Silvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WAGNER III, Jhon. A.; HOLLENBECK, Jhon. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2009.

WESSON, Michael J.; GOGUS, Celile Itir. Shaking hands with a computer: an examination of two methods of organizational newcomer orientation. **Journal of applied psychology**, v. 90, n. 5, p. 1018, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.