



ORIGINAL

Editor

Diego de Melo Conti

Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesse

Recebido

7 out. 2024

Aprovado

28 ago. 2025

Reestruturação sustentável do processo de socialização organizacional: aplicando a metodologia MASP em uma instituição do setor de saneamento básico

Sustainable restructuring of the organizational socialization process: Applying the MASP methodology in a water and sewage management company

Ingrid Rodrigues de Oliveira¹ , Dinara Leslye Macedo e Silva Calazans² , João Florêncio da Costa Júnior² 

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Departamento de Ciências Administrativas (DEPAD). Natal, RN, Brasil. Correspondência para: J. F. Costa Júnior. E-mail: <jfcj1977@gmail.com>.

² Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Natal, RN, Brasil.

Como citar esse artigo: Oliveira, I. R.; Calazans, D. L. M. S.; Costa Júnior, J. F. Reestruturação sustentável do processo de socialização organizacional: aplicando a metodologia MASP em uma instituição do setor de saneamento básico. *Sustentabilidade: Diálogos Interdisciplinares*, v. 6, e2514753, 2025. <https://doi.org/10.24220/2675-7885v6a2025e14753>

Resumo

A gestão eficiente de processos, alinhada aos objetivos estratégicos e princípios de sustentabilidade, é essencial para o sucesso organizacional. Nesse contexto, a socialização organizacional desempenha um papel crucial ao integrar novos funcionários à cultura e valores da empresa, promovendo sua adaptação, desempenho e engajamento com práticas sustentáveis. No setor de saneamento básico, esse processo é particularmente desafiador devido à rotatividade, dispersão geográfica e peculiaridades nos processos de seleção. Este estudo visa detalhar o aprimoramento da socialização organizacional em uma empresa do setor no Rio Grande do Norte, destacando a importância de padrões que suportem o desenvolvimento sustentável. A pesquisa qualitativa descritiva, por meio de entrevistas, análise documental, observação participante e o método MASP em cinco fases, revelou a falta de estruturação e padronização no processo de integração. As causas raiz incluíram déficits de pessoal, despriorização da gestão anterior e ausência de normativos internos. Como resposta, foi proposto um plano de ação com medidas sustentáveis, como: cartilha institucional acessível, apresentações sobre cultura organizacional (presenciais e remotas), visitas técnicas a estações de tratamento de água e checklist para gestores nas etapas de integração. O estudo contribui com um modelo de socialização organizacional que, além de promover a qualidade do trabalho e a competitividade, alinha-se aos objetivos de sustentabilidade no setor de saneamento básico.

Palavras-chave: Socialização Organizacional. Metodologia MASP. Gestão de Processos. Sustentabilidade Organizacional.

Abstract

Efficient process management, aligned with strategic objectives and sustainability principles, is essential for organizational success. In this context, organizational socialization plays a crucial role in integrating new employees into the company's culture and values, promoting their adaptation, performance, and engagement with sustainable practices. In the basic sanitation sector, this process is particularly challenging due to high turnover, geographical dispersion, and specificities in the selection processes. This study aims to detail the improvement of organizational socialization in a company within this sector in Rio Grande do Norte, highlighting the importance of standards that support sustainable development. The descriptive qualitative research, through interviews, document analysis, participant observation, and the MASP method in five phases, revealed a lack of structure and standardization in the integration process. The root causes included personnel deficits, the de-prioritization by previous management, and the absence of internal regulations. In response, a sustainable action plan was proposed, including: an accessible institutional guide, presentations on organizational culture (both in-person and remote), technical visits to water treatment plants, and a checklist for managers to follow during the integration stages. The study contributes a model of organizational socialization that, in addition to promoting work quality and competitiveness, aligns with sustainability goals in the basic sanitation sector.

Keywords: Organizational Socialization. MASP Methodology. Process Management. Organizational Sustainability.

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; Zellner, 2011).

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 (De Sordi, 2017; Falconi, 2009; Reijers, 2021).

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).

Esse 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). Outrossim, os princípios de sustentabilidade estão se tornando uma parte integrante de todos os aspectos das operações empresariais, incluindo a gestão de recursos humanos. A socialização organizacional possui grande influência nas estratégias de sustentabilidade das organizações, por garantir integração eficaz dos colaboradores e maior comprometimento com os valores organizacionais (Koman; Borsos; Kubina, 2024).

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.

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. Nesse 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 *Business Process Management* (BPM) é, essencialmente, uma ideia de gestão, profundamente integrada 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; Zellner, 2011; Falconi, 2009).

Apesar de as ideias 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 funcionário, 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).

A socialização organizacional é fundamental para alinhar os funcionários aos valores e práticas de sustentabilidade da empresa desde o início. Ao integrar novos colaboradores de maneira eficiente, a organização pode promover comportamentos sustentáveis, garantir o compromisso com práticas ambientais e sociais responsáveis, e criar uma cultura interna que favoreça a longo prazo o alcance de objetivos sustentáveis. Isso fortalece o desempenho organizacional, reduzindo impactos ambientais e sociais negativos, e impulsiona a adoção de práticas que contribuem para a sustentabilidade corporativa (Koman; Borsos; Kubina, 2024).

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 funcionários (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 (Falconi, 2013, 2009; Oliveira *et al.*, 2021).

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: 1) Identificação do problema: definir objetivamente o problema; 2) Observação: estudar as características do problema; 3) Análise: determinar as principais causas; 4) 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) (Bastos Júnior, 2016; Oliveira et al., 2021).

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 *Business Process Model and Notation* (BPMN), facilita a visualização e compreensão dos processos por todos os envolvidos, assegurando uma comunicação clara e a implementação eficaz das melhorias planejadas (Jones, 1996; Weske, 2019).

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 (Falconi 2013; Oliveira et al., 2021); sendo uma alternativa para endereçar possíveis problemas de socialização organizacional gerados por processos sem clareza e eficiência (Bauer et al., 2007; Jones, 1996).

Procedimentos Metodológicos

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. Esse 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).

Em conjunto com os funcionários do setor de RH e gestores responsáveis por processos anteriores de integração, totalizando cinco colaboradores, realizou-se a coleta de dados qualitativos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo (Yin, 2015). Investigou-se também 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, não havendo nenhum documento recente ou padronizado para o processo, apenas relatos de processos anteriores que não ocorriam de forma padronizada.

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 (Bastos Júnior, 2016; Oliveira et al., 2021). No Quadro 1 encontra-se a apresentação do protocolo de pesquisa.

Quadro 1 – Aspectos Metodológicos e Utilização do MASP.

Fase	Objetivo	Atividades	Técnicas de Coleta de Dados	Instrumentos
1. Definição do Problema	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.
2. Coleta de Dados	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.
3. Análise de Dados	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.
4. Interpretação dos Resultados	Interpretar os resultados da análise de dados e relacioná-los à questão de pesquisa e ao modelo MASP.	Mapeamento dos processos <i>As-Is/To-Be</i> .	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 funcionários 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.

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 estatais do Estado, atendendo a mais de 2,6 milhões de pessoas com abastecimento de água e mais de 600 mil pessoas com tratamento de

esgotamento sanitário (Brasil, 2024) em 153 municípios dos 167 do estado, operando 156 sistemas de abastecimento de água, além de 46 sistemas de esgotamento sanitário, 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 funcionários 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.

Resultados e Discussões

a) Identificação do problema

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 funcionários 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 1 apresenta-se o processo de convocação.

Sobre esse 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. Nesse contexto os funcionários são admitidos de duas maneiras: (a) em grupos, quando há um grande número de candidatos aprovados em curto espaço de tempo para preencher as vagas disponíveis; e (b) individualmente, quando o intervalo entre as admissões é maior.

No caso das admissões em grupo, a área de RH organiza uma apresentação institucional e algumas atividades de integração. No entanto, nas admissões individuais, isso não acontece, sendo oferecida apenas uma breve orientação geral sobre o cargo e a empresa. Essa situação gera inconsistências no processo, ou seja, os funcionários não passam pelo mesmo nível de imersão à cultura organizacional durante a etapa de integração. Diante disso, é necessário adotar práticas que garantam a transmissão de informações de forma equitativa, independentemente da forma de ingresso.

b) 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

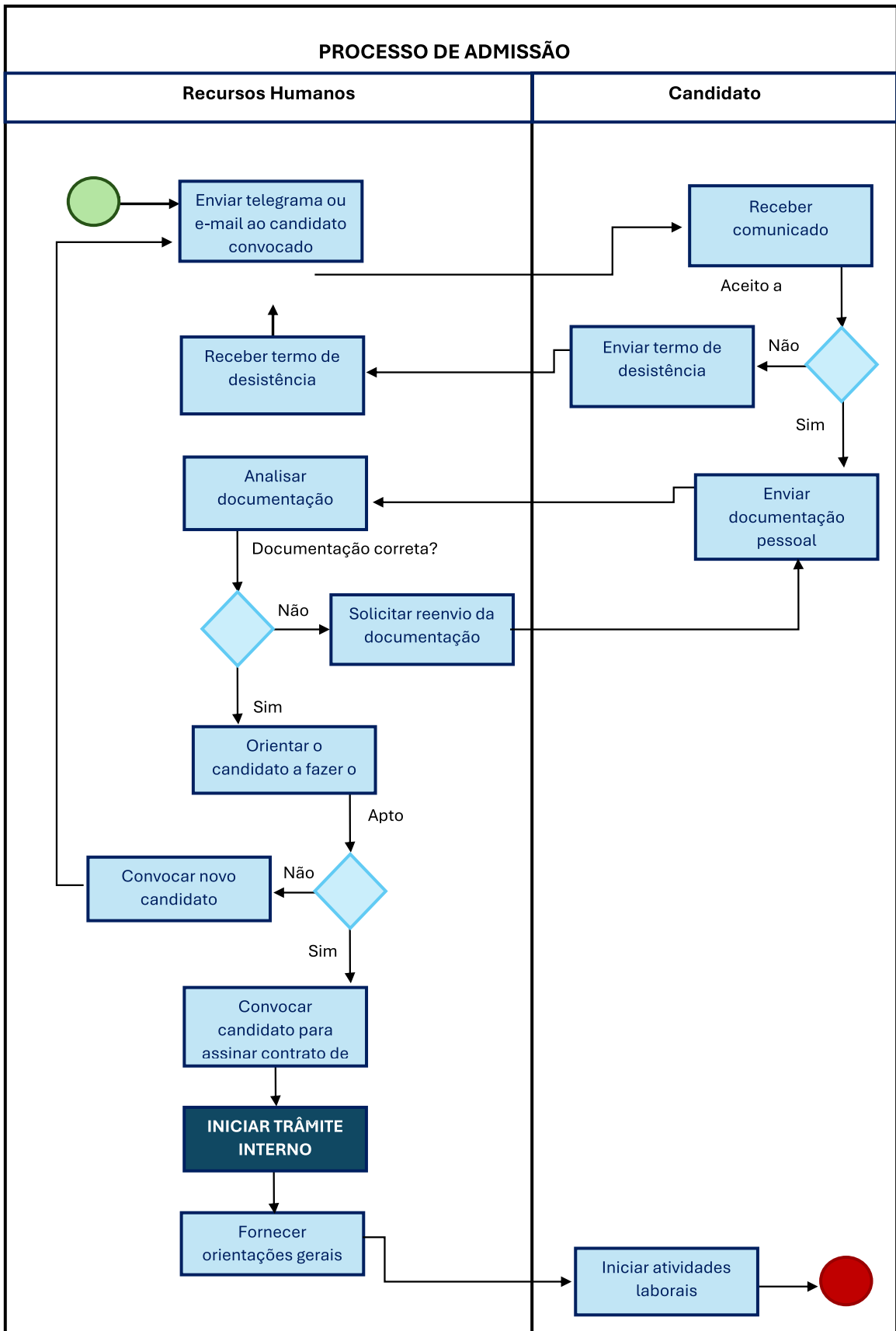


Figura 1 – Processo de admissão de funcionários nos moldes as *is*.
 Fonte: Elaborada pelos autores.

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 Júnior *et al.*, 2019). No Quadro 2 encontra-se os valores que determinam o grau de criticidade de cada causa apontada.

Quadro 2 – 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

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 Júnior; Costa, 2024).

A primeira questão investigada foi o motivo pelo qual o processo não foi estruturado. A análise revelou que gestores anteriores consideravam outras demandas mais urgentes, o que levou à rotatividade de administradores na unidade, exacerbando o déficit de pessoal, e assim, o processo não foi devidamente estruturado.

Em seguida, questionou-se a ausência de um Procedimento Operacional Padrão (POP). Verificou-se que as atividades eram associadas a indivíduos, em vez de processos padronizados. Esse cenário ocorreu porque os fluxos de atividades da unidade não haviam sido totalmente mapeados, e essa deficiência não foi tratada pelas gestões anteriores, que não priorizaram tal mapeamento.

Por fim, a análise investigou por que a execução do processo era facultativa. A resposta foi que a continuidade do processo ficava a critério do gestor da unidade, já que a estruturação do processo não era vista como prioridade. Além disso, não havia uma norma interna que determinasse a obrigatoriedade da realização do processo, o que contribuía para sua execução facultativa.

A partir desta análise, 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.

c) Plano de ação

Para mitigar as causas do problema foi proposto 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 funcionários.

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 funcionários 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 funcionários 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.

Na integração de novos colaboradores, existem duas abordagens principais: a presencial, em grupo, e a remota, de forma individual. Em ambas, os recém-chegados recebem um presente de boas-vindas e uma cartilha com informações essenciais sobre a empresa. No formato presencial, há uma apresentação institucional realizada na sede, proporcionando um contato direto com o ambiente corporativo. Já na integração remota, essa apresentação é feita por meio de um vídeo gravado, permitindo flexibilidade no acesso à informação.

Outro aspecto importante é a visita técnica. No processo presencial, essa visita ocorre durante o próprio período de integração, facilitando a imersão do colaborador no dia a dia da empresa. Por outro lado, no formato remoto, a visita técnica é realizada semestralmente, mantendo um vínculo com a empresa, mesmo à distância, e garantindo que o colaborador tenha uma experiência prática, embora com menos frequência. Essas abordagens permitem que a integração seja adaptada às necessidades tanto de quem está fisicamente presente quanto de quem atua remotamente.

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.

d) 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 3.

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 funcionários.

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 3 – 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	30/07/24	Equipe de RH	Entrega mediante contato presencial	R\$ 1379,30 (70 kits)
Cartilha	Documento interno como suporte escrito	Setor de RH	30/07/24	Equipe de RH e áreas colaboradoras	Solicitação de conteúdo as áreas e pesquisa em documentos internos	Horas de trabalho da equipe de RH
Apresentação Institucional (gravada)	Apresentação da cultura organizacional	Sede da empresa	30/07/24	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 a cada seis meses	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	30/07/24	Equipe de RH	Documento padrão	Horas de trabalho dos profissionais envolvidos

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 funcionários. Além da locação de transporte coletivo para o traslado dos funcionários ao local da visita.

Diante do elencado no Quadro 3 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.

e) 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 funcionários 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 funcionário 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 (Bauer; Edorgan, 2011; Martins *et al.*, 2023).

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

f) 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 2 e 3.

O processo de integração no formato presencial exposto na Figura 2 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 3 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 funcionários.

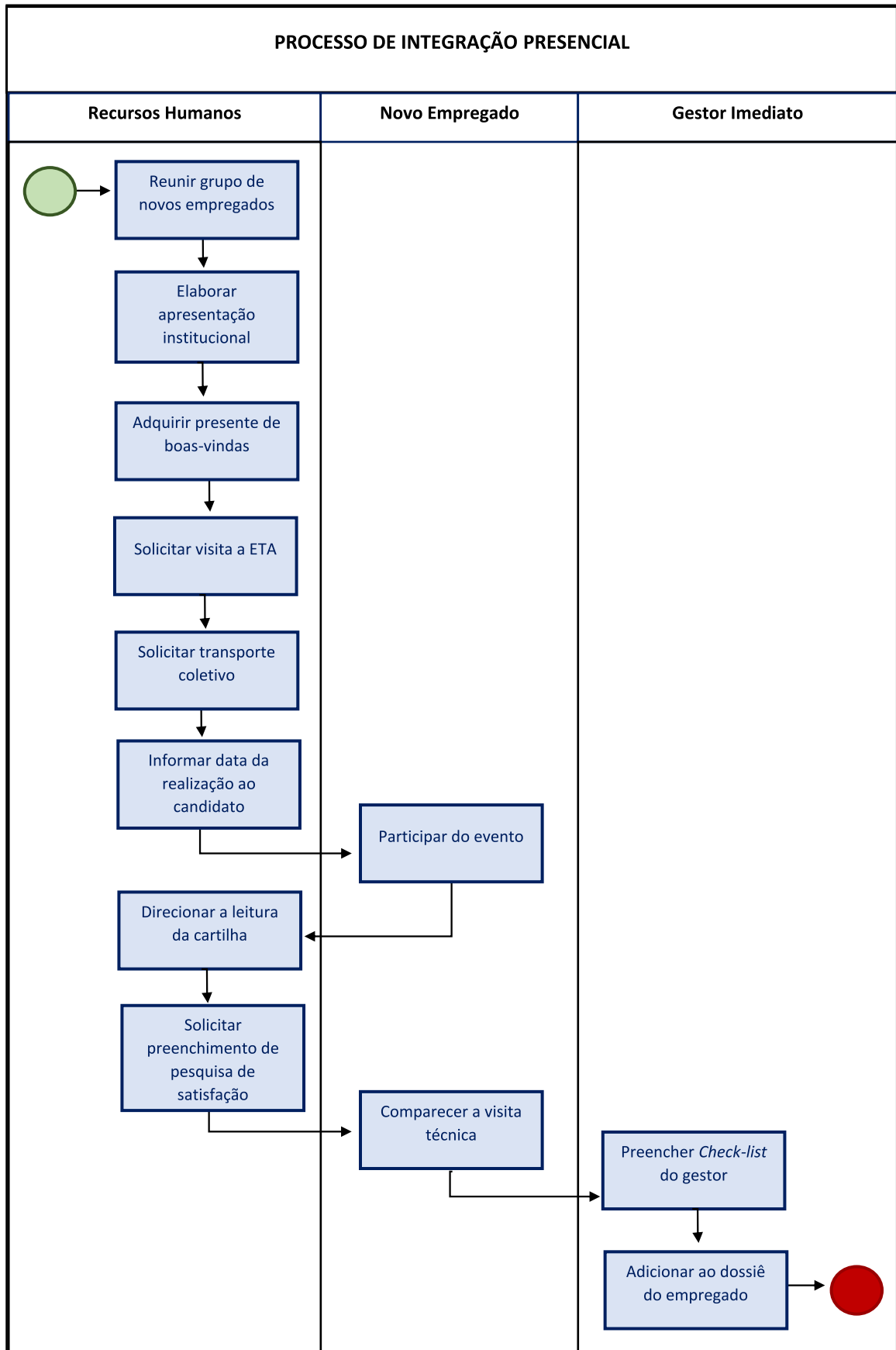


Figura 2 – Processo de integração presencial nos moldes to be.

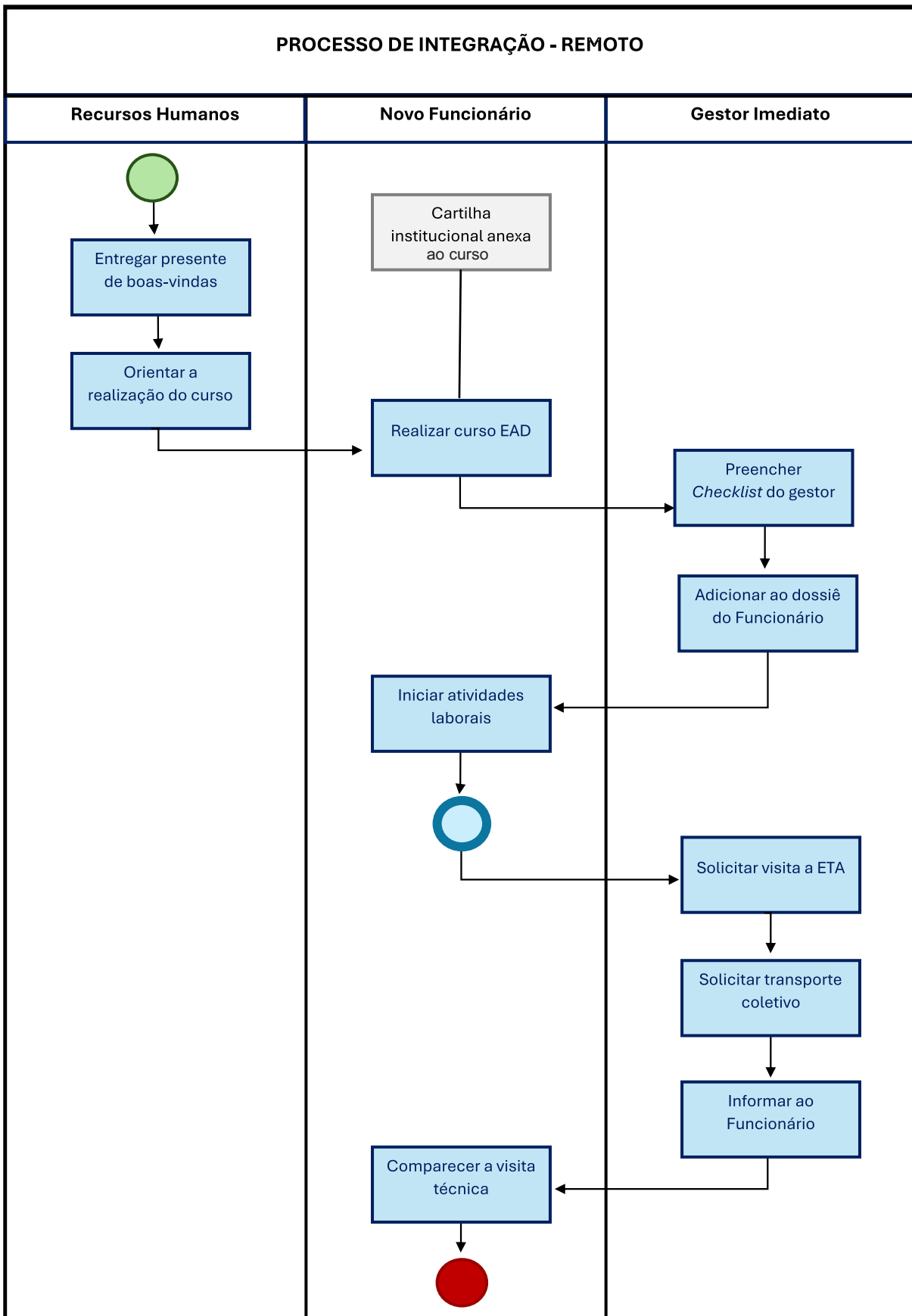


Figura 3 – Processo de integração remota nos moldes to-be.

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 conhecimento 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.

Assim, sob a pesquisa desenvolvida, reforçou-se a noção dentro da organização estudada de que a inserção adequada do funcionário à cultura organizacional é um processo relevante e indispensável no âmbito da gestão de pessoas e da sustentabilidade organizacional.

Referências

- Bastos Júnior, L. C. S. Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) apoiado no ciclo PDCA: um estudo bibliográfico. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 7, n.1, p. 6-13, 2016. Doi: <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0001>
- Bauer, T.; Erdogan, B. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In: Zedeck, S. (ed.). *APA handbook of I/O psychology*. Washington: APA Press, 2011. v. 3. p. 51-64.
- Bauer, T. et al. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, p. 707-21, 2007. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>.
- Brasil. Ministério das Cidades. Sistema Nacional de Informações em Saneamento. *Saneamento Básico no Brasil SINISA 2024 (ano base 2023)*. Brasília: SINISA, 2024. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojNDU1ZmM4ZjYtNTU0YS00YjFkLWE5NzYtMjNkZThjYjg3YzVmlwidCI6IjFmMWJlODAwLWVvZGYtNDJmNC1iZGExLTdmMjhlYmU2ZDQ3YSJ9&pageName=344bbd2d217999c8e747>. Acesso em: 18 dez 2025.
- Costa Júnior, J. F. C.; Costa, J. L. L. *Gestão Pessoal: 20 Ferramentas e Princípios de Administração Aplicados à Autogestão*. Londres: Novas Edições Acadêmicas, 2024.
- Costa Júnior, J. F. C. et al. Internationalization through Project Management: Considerations on how to Utilize The LCC Model® to Support the Internationalization of Incubated Companies. *Iberoamerican Journal of Project Management*, v. 10, n. 2, p. 15-50, 2019.
- Creswell, J. W.; Creswell, J. D. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th ed. Los Angeles: SAGE, 2018.
- De Sordi, J. O. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- Drucker, P. *The Essential Drucker*. Selections of the Management Works of Peter F. Drucker. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.

- Falconi, V. *O Verdadeiro poder: práticas de gestão que conduzem a resultados Revolucionários*. Nova Lima: FALCONI Consultores de Resultado, 2009.
- Falconi, V. *Gerenciamento do trabalho do dia a dia*. 9. ed. São Paulo: INDG, 2013.
- Fang R. L.; Duffy M. K.; Shaw, J. B. The organizational socialization process: review and development of a social capital model. *Journal of Management*, v. 37, n. 1, p. 127-152, 2011. Doi: <https://doi.org/doi:10.1177/0149206310384630>.
- Jones, G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management*, v. 29, n. 2, p. 262-279, 1996. Doi: <https://doi.org/10.2307/256188>.
- Koman, G.; Borsos, P.; Kubina, M. Sustainable Human Resource Management with a Focus on Corporate Employee Recruitment. *Sustainability*, v. 16, n. 14, e6059, 2024. Doi: <https://doi.org/10.3390/su16146059>.
- Lao, Z.; Zhou, J.; Yin. Effect of Organizational Socialization of New Employees on Team Innovation Performance: A Cross-Level Model. *Psychology Research and Behavior Management*, v. 15, p. 1017-1031, 2022. Doi: <https://doi.org/10.2147%2FPRBM.S359773>.
- Martins, C. E. H. et al. Criação de um sistema de medição de desempenho para uma empresa de prevenção a fraudes. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, v. 14, n. 1, p. 133-165, 2023. Doi: <https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.23265>.
- Mezzalira, P.B.; Silveira, A. M. Reestruturação de processo de gestão em uma distribuidora de medicamentos do Rio Grande do Sul utilizando a ferramenta 5W2H. *Revista da Graduação*, v. 8, n. 1, 2015.
- Oliveira, B. C. et al. MASP Methodology as an effective tool for improving organizational processes. *International Journal for Innovation Education and Research*, v. 9, n. 7, p. 48-55, 2021. Doi: <https://doi.org/10.31686/ijer.vol9.iss7.3216>.
- Reijers, H. A. Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*, v. 126, 103404, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>.
- Reijers, H. A.; Vanderfeesten, I.; van der Aalst, W. M. P. The effectiveness of workflow management systems: a longitudinal study. *International Journal of Information Management*, v. 36, p. 126-141, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.08.003>.
- Saks, A. M. et al. Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, v. 70, n. 3, p. 413-466, 2007. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>.
- Van Maanen, J.; Schein, E. H. Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, v. 1, p. 209-264, 1979.
- Weske, M. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. 3. ed. Berlin: Springer, 2019.
- Yin, R. *Qualitative Research from Start to Finish*. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2015.
- Zellner, G. A structured evaluation of business process improvement approaches. *Business Process Management Journal*, v. 17, n. 2, p. 203-237, 2011. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14637151111122329>

Colaboradores

I. R. OLIVEIRA: Conceituação, Curadoria de dados, análise formal, investigação, escrita – rascunho original. D.L. MACEDO e S. CALAZANS: Conceituação, metodologia, validação, escrita – revisão e edição. J.F. COSTA JÚNIOR: Conceituação, análise formal, metodologia, supervisão, validação, visualização, escrita – revisão e edição.