



## SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: AÇÕES E FERRAMENTAS DE INTEGRAÇÃO PARA NOVATOS E EXPERIENTES NO SETOR PÚBLICO

Marcelo Ryk Lopes Raulino<sup>1</sup>  
Francisco Alisson Paiva Souza<sup>2</sup>

### RESUMO

O corrente estudo discute as ações e ferramentas de socialização e integração para novatos e experientes nas organizações públicas. Neste contexto, buscou-se explorar bibliograficamente o cenário, bem como conhecer a empresa objeto deste estudo. O objetivo deste trabalho é diagnosticar a percepção dos servidores da Prefeitura Municipal de São Francisco do Oeste-RN quanto ao processo de integração organizacional. Trata-se de um estudo de caso, de natureza aplicada, com abordagem exploratória e descritiva que vislumbra a necessidade de analisar o quão importante são os processos de integração e socialização no setor público. Será que realmente funcionam tais estratégias? Notou-se, a partir dos resultados, que existe uma certa eficiência no desenvolvimento das ações e ferramentas de integração, no entanto, são estratégias que necessitam de melhorias, de adaptação, de lapidação para que alcancem, de fato, a eficiência desejada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organizações públicas. Integração. Cultura organizacional.

---

<sup>1</sup> Diretor do Departamento de Promoção a Saúde na Secretaria Municipal de Saúde/Prefeitura de São Francisco do Oeste-RN. Administrador de Empresas – CRA/RN 06180. Bacharel em Administração, Faculdade Evolução Alto Oeste Potiguar – FACEP. Pós-graduado em Gestão de Marketing e Pessoas – FAVENI. Pós-graduando em Gestão de Programas de Saúde da Família (FUNIP) e Informática na Saúde (UFRN). Graduando em Marketing (Estácio). E-mail: [marcelorykraulino@gmail.com](mailto:marcelorykraulino@gmail.com)

<sup>2</sup> Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (2008). Especialista em Desenvolvimento Regional e Planejamento Territorial (UERN - 2012). Vasto conhecimento na área de Políticas Públicas (especialização em curso). Atualmente cursa Psicologia pela Faculdade Evolução do Alto Oeste Potiguar (FACEP - 2017.1), E-mail: [alissonmix22@gmail.com](mailto:alissonmix22@gmail.com)



## 1. INTRODUÇÃO

As constantes mudanças deste mundo globalizado impulsionam as empresas a se manterem alinhadas (ou pelo menos tentarem) perante as suas estratégias de trabalho. Seus colaboradores são ativos essenciais para obter os resultados almejados e, para isso, a organização (pública ou privada) necessita manter políticas de integração e de socialização em pleno funcionamento, tornando o elo entre empresa-funcionário mais firme e estreito.

Perante o setor público, a ideia de socializar e/ou integrar seus servidores ainda é pouco trabalhada. Normalmente, a adaptação de um servidor público é acarretada por estresse e insegurança.

O servidor é acolhido de forma indiferente, sem estímulos imediatos ou mediatos que extraiam dele o interesse, a vontade e o empenho em envidar esforços em prol do órgão ao qual pertence. Em face disso, verifica-se o surgimento e a perpetuação de um servidor acomodado e desmotivado, que não discute ou repensa seu papel de ator social na construção da realidade institucional (CHAVES, 2003, p.1).

A verdade é que o empregado lotado em um órgão público precisa ser visto não apenas como um simples prestador de serviços, mas como um agente transformador de ideias e conhecimentos que proporcionem resultados satisfatórios. Enquanto não se desenvolver artifícios para manter os funcionários de uma organização pública trabalhando de forma ambientada, indo além das paredes que dividem cada setor, o salário será apenas seu fator motivador. Chaves (2003, p. 3) salienta que “a vontade de produzir, de se envolver e de fazer jus ao salário recebido está estritamente ligada à necessidade de realização profissional”.

Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo diagnosticar a percepção dos servidores da Prefeitura Municipal de São Francisco do Oeste-RN quanto ao processo de integração organizacional. Trata-se de um estudo de caso, de natureza aplicada, com abordagem exploratória e descritiva que vislumbra a necessidade de analisar o quão importante são os processos de integração e socialização no setor público, onde o tema é menos recorrente em relação ao privado, observando a indispensabilidade de manter recursos humanos integrados em uma área tão complexa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Administração Pública

Conforme conceito apresentado por Paludo (2013, p. 35), a Administração Pública “é o ramo da Administração aplicada nas Administrações direta e indireta das três esferas (ou níveis) de Governo: Federal, Estadual e Municipal”. Se refere a um complexo de órgãos e agentes essenciais para planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos públicos e a sua correta destinação.

Como características, ainda na perspectiva de Paludo (2013), a Administração Pública tende a ser executora, instrumental, hierarquizada, com competência limitada, responsável técnica, administrativa (poder), dependente e neutra. Todos estes atributos visam o desenvolvimento eficiente das ações do Estado, proporcionando bem-estar a sociedade.



Além das características citadas, os servidores públicos são peças fundamentais para que toda a estrutura de concreto, papel e software funcione. Eles, novatos ou experientes, são o elo entre os serviços públicos e seus respectivos usuários.

## 2.2. O papel da gestão de pessoas

Dentro da Administração Pública encontram-se os cargos que competem a Gestão de Pessoas, capazes de gerir todo o patrimônio humano daquele órgão pertencente a União. E, quando se fala em gestão de pessoas, verifica-se os mais diversos problemas que as empresas enfrentam no tocante aos seus quadros de pessoal, dentre eles a própria retenção de talentos, tarefa cada vez mais complexa de se lidar.

O que se espera de uma Administração Pública é, além dos cumprimentos legais em prol da sociedade, a qualidade no atendimento e na prestação dos serviços oferecidos. Para que a eficiência seja alcançada neste cenário, é preciso haver servidores motivados, competentes e habilitados para suas funções.

Em concordância com Martinelli (2011 apud Fischer 2002, p. 16), “o desempenho humano está associado ao sucesso de toda e qualquer empresa, porém em algumas se apresenta em maior e em outras em menor grau”. Desta forma, os responsáveis por gerir pessoas possuem a missão de desenvolver métodos que possam aperfeiçoar o comportamento humano dentro de suas empresas.

## 2.3. Cultura organizacional

Um dos pilares que constituem o processo de socialização e integração dos colaboradores é a cultura organizacional, uma essência própria de cada organização, segundo Chiavenato (2007), a qual considera como algo intangível (sem possibilidade de toque), apenas podendo ser notada através das suas consequências, horas boas e/ou ruins.

Para Schein (1985 apud Fleury, 2007, p. 37), a cultura organizacional é “o conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo na medida em que aprendeu a lidar com problemas da adaptação externa e integração interna”. A cultura de uma empresa é variável e exposta a constantes mudanças. Não há ponto final, há sempre uma vírgula permitindo acréscimos ou ajustes. São tradições, hábitos, normas, crenças e valores estabelecidos desde o início e aceitos em sua maioria.

Dentre as funções da cultura organizacional,

Criar distinções entre uma organização e outras; proporcionar um senso de identidade aos membros da organização; facilitar o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais; estimular a estabilidade do sistema social organizacional; e, finalmente, servir como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários (ROBBINS, 2002 apud CHAVES, 2006, p. 19).



## 2.4. Socialização e Integração

Os processos de socialização e integração estão cada vez mais na pauta das empresas públicas e/ou privadas, diante do atual cenário turbulento em que estas vivem, levando em consideração o mercado e o próprio ambiente de trabalho.

Do método mais simples ao mais sofisticado, socializar e integrar novatos e experientes neste ecossistema corporativo tem se tornado norma administrativa. Ou seja, uma alternativa para que a empresa possa manter o seu ritmo de produção sem grandes mudanças no seu quadro de pessoal.

Consoante a Silva e Fossá (2013 apud Hofstede 1991), “a socialização organizacional consiste em um processo que acontece quando um indivíduo transpõe as fronteiras organizacionais, ou seja, vivência mudanças de papéis ou status e precisa adaptar-se à nova situação imposta”. Assim, as pessoas que assumem novos cargos ou funções na empresa, passam por etapas de adequação e transição, para que possam se familiarizar as novas rotinas com maior rapidez e eficácia.

Em uma pausa para observação, é possível notar que, em algumas empresas, nada se é feito para engajar novatos e experientes. Há aqueles que se quer são apresentados à sua função, setor/departamento e aos seus colegas, deixando-o frustrado e com a sensação de “o que estou fazendo aqui”. Versa a um retrato recorrente ao setor público, a qual o processo de socialização e integração dos colaboradores não é frequente e muito objetivo.

O processo de socialização é frequentemente identificado como um processo de aprendizagem, no qual cabe a organização o papel pedagógico. Enquanto seres humanos estamos em constante processo de aprendizagem desde que nascemos e quando nos iniciamos numa nova organização este processo não é uma exceção (DIAS, 2014 apud MOSQUERA, 2000).

Além daqueles que já estão a mais tempo na empresa, os colaboradores recém-chegados deverão aprender diariamente com o seu maior professor naquele, a organização. Ela aposta nos colaboradores como grandes potenciais de sucesso.

As metodologias de integração e socialização, genericamente, são realizadas através de programas de integração ou até mesmo entres os funcionários, trocando ideias e experiências de suas funções, formando assim uma rede de gestão do conhecimento.

Quando um novo colaborador chega a uma empresa, é exposto às rotinas que normalmente acontecem na organização, aprende as bases, conhece os funcionários mais antigos e aprende sobre a empresa e sobre as tarefas que irá desempenhar. Esta sucessão de acontecimentos faz parte do processo de socialização (DIAS, 2014 apud FOGARTY, 2001).

## 2.5. Comunicação

Para que se possa haver um processo eficiente de socialização e integração entre colaboradores, deve-se existir uma comunicação assertiva e intuitiva, pautada no compromisso com a informação. Uma boa qualidade na comunicação interna proporciona um maior nível de engajamento entre os colaboradores.



Quando se fala em comunicação, Dias (2014, p. 13) afirma ser “o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas”. Neste sentido, ao se falar em comunicação assertiva, espera-se alcançar com êxito o seu processo: emissão, transmissão e recepção.

O cenário empresarial nos dias hoje mostra o quanto se tornou indispensável a comunicação interna e externa, proporcionando uma imagem consistente da empresa e de seus colaboradores, na perspectiva de Dias (2014).

No atual contexto de integração,

A missão da comunicação integrada é estabelecer uma política global de comunicação, direcionando e orientando todos os setores para atingir os objetivos da organização, para que os objetivos pessoais e/ou de grupos não prevaleçam sobre o objetivo final (DIAS, 2014 apud KUNSCH, 2001, p. 16).

Deste modo, uma comunicação bem elaborada, utilizando canais internos eficientes, minimizam uma série de problemas consequentes da forma contrária ao que foi dito, além de proporcionar maiores níveis de integração e engajamento entre os colaboradores. Quando se fala em canais internos, refere-se aos típicos manuais de integração, a comunicação pessoal (face a face), congressos, programas de convivência, reuniões, intranet, telefone, WhatsApp, dentre outros.

### 3. MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa foi realizada na Prefeitura Municipal de São Francisco do Oeste-RN, com um público-alvo de 15 colaboradores, utilizando um formulário de perguntas fechadas e com apenas uma pergunta aberta, para uma análise mais profunda do servidor público.

Quanto a sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada que, segundo a FAVENI (2018 apud Kauark, Manhães & Medeiros, 2010, p. 26), “objetiva gerar novos conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Além disso, traz uma abordagem exploratória e descritiva.

Para Oliveira (2011 apud Gil, 1999), “a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Na visão de Castro (1976), “quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas”.

Os dados aqui apresentados são quali-quantitativos que, conforme Uwe Flick (2009, p. 39), “a pesquisa qualitativa pode apoiar a pesquisa quantitativa; a pesquisa quantitativa pode apoiar a pesquisa qualitativa”.

Em relação aos procedimentos técnicos, pode-se dizer que este trabalho se enquadra em um estudo de caso, trazendo uma abordagem profunda a respeito da socialização e integração organizacional no setor público. Segundo Yin (2001, p. 33), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.



## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

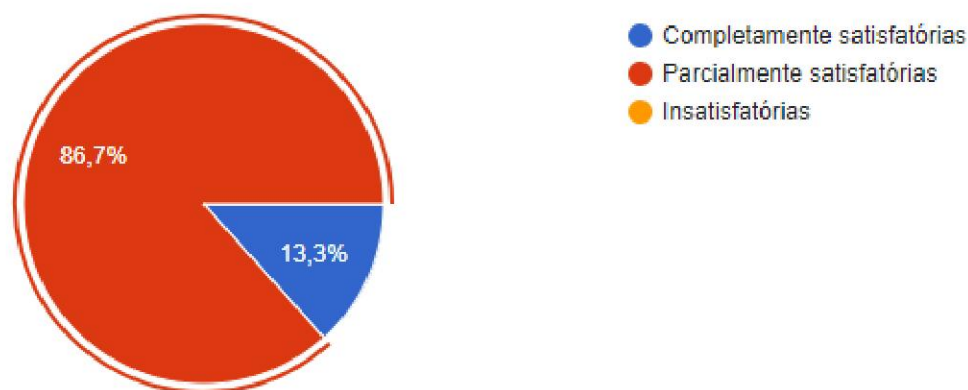
Mediante a coleta de dados realizada na Prefeitura Municipal de São Francisco do Oeste – RN e com o alicerce teórico já exposto, dar-se sequência a análise das informações. O perfil dos respondentes se enquadra, em grande parte, no público feminino, com idades entre 22 a 29 anos.

A participação nesta pesquisa se projetou em maior número por servidores das secretarias de Saúde e Saneamento, Administração, Educação e Cultura, e Finanças. No tocante ao tempo de trabalho, a PMSFO possui uma variedade de recém colaboradores de perfil jovem, com tempo de trabalho entre 1 a 2 anos.

### 4.1. Eficiência das estratégias de integração desenvolvidas na PMSFO

Conforme comentado anteriormente, os processos de socialização e integração estão cada vez mais na pauta das empresas públicas e/ou privadas. No entanto, em muitas delas, especialmente nas públicas, o planejamento para ações desta finalidade não consegue sair do papel ou não são executados de maneira satisfatória. Para fins de confirmação, os respondentes foram questionados com relação a satisfação deles no tocante as ações e ferramentas de integração desenvolvidas pela PMSFO.

**Gráfico 01:** Satisfação entre as ações e ferramentas de integração.

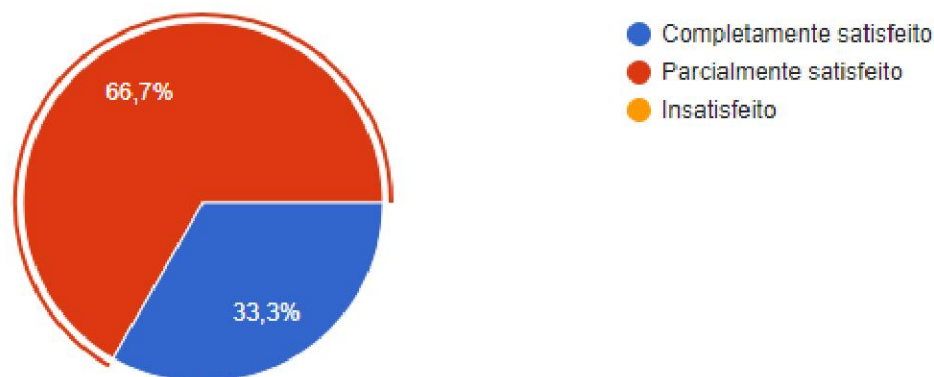


**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Nota-se que o nível de satisfação entre os colaboradores é agradável, tornando-os, em sua grande maioria, parcialmente satisfeitos com as atividades de integração desenvolvidas. Isso mostra que as ações e ferramentas para integrar os colaboradores são, consideravelmente, eficazes, tendo em vista que o próprio servidor se mostra parcialmente satisfeito, em grande maioria, com relação a integração entre os demais colegas de trabalho. Observe o gráfico a seguir:



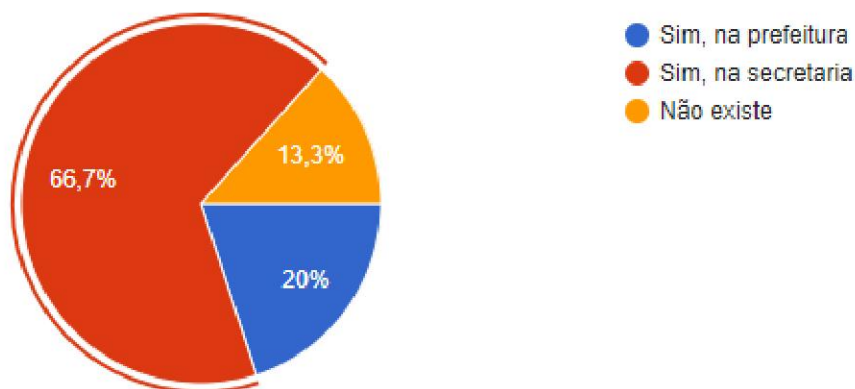
**Gráfico 02:** Satisfação com a integração entre servidores.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Uma boa ferramenta para integrar e socializar os colaboradores são os manuais administrativos. Trata-se de um instrumento que norteia os funcionários, principalmente os novatos, no tocante as normas, procedimentos, objetivos, atividades e orientações a serem seguidas e cumpridas, respeitando a cultura organizacional da empresa.

**Gráfico 03:** Existência de manual administrativo na Prefeitura ou Secretarias.



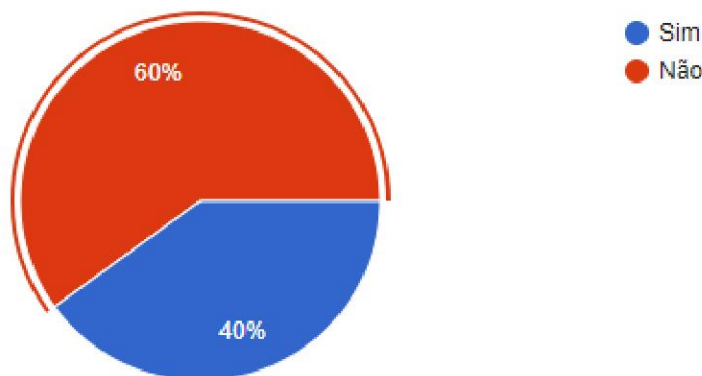
**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Para uma grande parte dos respondentes, existe algum tipo de manual administrativo na secretaria a qual trabalham. Isso é um ponto positivo, pois evidencia a preocupação das próprias secretarias em disponibilizar uma ferramenta de orientação para seus servidores. Além disso, observa-se que outros servidores afirmam existir um manual na prefeitura e há aqueles que afirmam não existir.

Ao ingressar em qualquer empresa, é fundamental que o novo funcionário fique sabendo dos seus direitos e deveres, além dos veteranos acompanharem as atualizações. Geralmente, este tipo de orientação é evidenciado no próprio manual administrativo e, também, em eventos e reuniões de integração e socialização. Veja o gráfico abaixo:



**Gráfico 04:** Orientações sobre direitos e deveres.

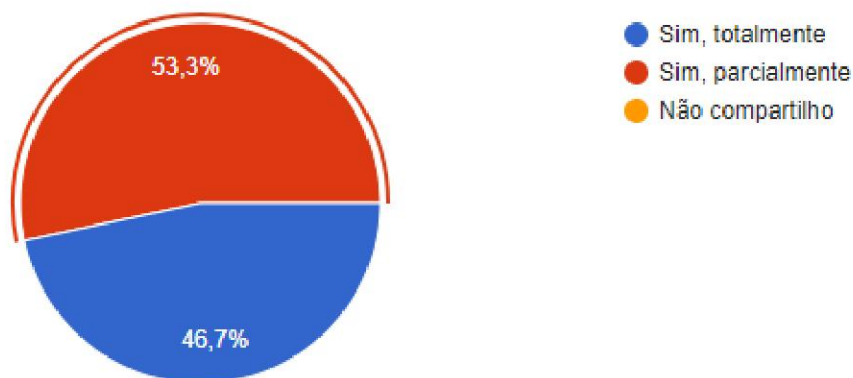


**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Com relação a este tipo de orientação, nota-se que a grande maioria dos servidores não estão cientes de seus direitos e deveres. Esta desinformação ocorre por inúmeros fatores. É possível que o próprio colaborador não esteja atento aos seus direitos e deveres, ou tais informações não estejam devidamente claras entre empresa-servidor.

O conhecimento e as experiências de trabalho compartilhadas são, também, uma excelente maneira de integrar as equipes de trabalho. Tal metodologia, como citado anteriormente, socializa o colaborador através da troca de ideias e experiências já vivenciadas na própria empresa.

**Gráfico 05:** Troca de conhecimento e experiências entre colaboradores.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Este processo de troca de conhecimentos e experiências é visto de maneira positiva pelos respondentes, facilitando a integração e socialização entre eles, dentro e fora de seus respectivos setores de trabalho.

A eficiência de um processo de socialização e integração no setor público se dá, também, através de uma comunicação adequada. Quando existe uma comunicação assertiva e integrada dentro da empresa, os resultados e propósitos são alcançados com maior facilidade e exatidão.

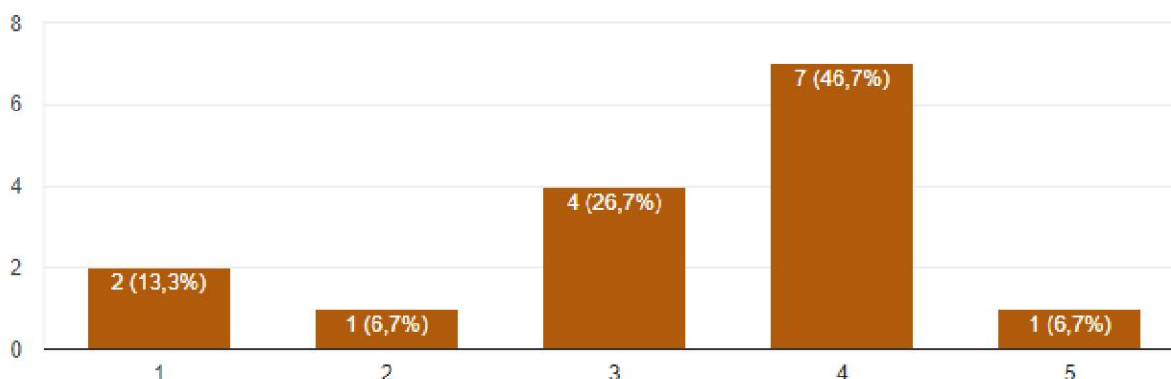




A missão da comunicação integrada é estabelecer uma política global de comunicação, direcionando e orientando todos os setores para atingir os objetivos da organização, para que os objetivos pessoais e/ou de grupos não prevaleçam sobre o objetivo final (DIAS, 2014 apud KUNSCH, 2001, p. 16).

Observe a escala linear a seguir:

**Escala 01:** Troca de conhecimento e experiências entre colaboradores.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Observa-se que de uma escala de 01 a 05, o nível de comunicação, para a maioria dos respondentes, alcança um conceito 04 (ótimo). Para este resultado, o respondente leva em consideração o seu ambiente de trabalho, ou seja, a secretaria e demais setores a qual suas funções necessitam percorrer. No entanto, existe uma parcela de colaboradores que sentem a falta de uma comunicação eficiente dentro da empresa, prejudicando a sua própria integração.

Este contraste em relação a perspectiva do nível de comunicação se deu pela dificuldade, expressada pela própria opinião do respondente, de se integrar dentro da empresa. A aqueles que relataram a falha da comunicação, mas, também, elencaram a falta de amor, reuniões constantes, o individualismo, desconfiança, ego e particularidades alheias, além de exercer funções fora da formação profissional/acadêmica.

## 4.2. Proposta de ações e ferramentas de integração

Conforme os dados apresentados, e em atendimento ao terceiro objetivo desta pesquisa, observou-se a necessidade de propor alguns processos de trabalho visando a melhoria em relação as táticas de socialização e integração dos colaboradores, sejam eles novatos e/ou experientes. A eficiência das estratégias existentes necessita de aperfeiçoamento.

### 4.2.1. Calendário de Reuniões Periódicas

As reuniões podem ser consideradas metodologias entediadas e enfadonhas para alguns funcionários. No entanto, mediante um bom planejamento e execução, as reuniões podem se tornar pontos de encontro, discussão e socialização entre os servidores. A proposta é que a Administração da PMSFO adeque (estabeleça) um calendário anual de, pelo menos, uma reunião mensal com todos os servidores públicos para que possam discutir demandas de trabalho e vivenciar, de forma descontraída, o andamento da gestão.



**Como proceder?** Oficializar um memorando/convite a cada colaborador, convocando-o para uma reunião em data e horário pré-definidos, além de esclarecimentos sobre pauta e ressaltando a importância da presença do referido. Deve-se escolher um local arejado, que promova conforto ao colaborador, viabilizando uma decoração social e temática aos assuntos a serem discutidos. Definir data e horário acessíveis a grande maioria dos colaboradores, para que haja a máxima participação. Oferecer Coffe Break e som ambiente que proporcionem bem-estar e diminuam os índices de inquietação física. Iniciar a reunião com mensagem de reflexão a nível de trabalho. Proceder com abordagens da pauta usando linguagem descontraída, permitindo a interação de todos. Se necessário apresentação de slides, preparar um material claro, objetivo e com imagens.

#### 4.2.2. Manuais Administrativos

Os manuais administrativos permitem a empresa orientar o colaborador as normas e procedimentos a serem seguidas. Nele constam informações sobre a empresa, normas e procedimentos de trabalho, além dos direitos e deveres do colaborador.

Os manuais são documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais (CURY, 2007, p. 425).

**Como desenvolver?** Começar o manual com um texto de boas-vindas, apresentando história, missão, visão, valores e objetivos da empresa. Relacionar toda a infraestrutura de trabalho oferecida. Apresentar os direitos e deveres do colaborador perante a empresa, aos fornecedores, aos colegas de trabalho e, principalmente, aos clientes. Descrever normas e procedimentos relativos aos processos de trabalho da empresa e/ou setores respectivos. Por se tratar de empresa pública, é primordial que o manual contenha informações a respeito do setor público, sua importância perante a sociedade e a qualidade na prestação dos serviços.

#### 4.2.3. Intensificar o desenvolvimento de ações e ferramentas de integração e socialização

Embora o prédio da Prefeitura comporte diversos órgãos da Administração, existem ainda tantos outros setores públicos espalhados pela cidade, não integrados fisicamente e isso dificulta a integração de todos os servidores. Então, neste contexto, recomenda-se intensificar as ações e ferramentas de socialização e integração já desenvolvidas. Palestras, cursos, treinamentos, são excelentes opções.

**Como desenvolver?** Realizar anualmente uma Semana do Colaborador. O evento permite trabalhar assuntos pertinentes a rotina de trabalho, apresentar novidades da gestão, e desenvolver atividades que permitam a integração dos colaboradores. Estabelecer de dois a quatro dias de evento, promovendo palestras, espaços para debate, dinâmicas integrativas, minicursos para aperfeiçoamento da equipe, gincanas e atividades de reflexão.



#### 4.2.4. Desenvolver Programas de Socialização Inicial – PSI

O desenvolvimento deste tipo de estratégia está direcionado exclusivamente aos colaboradores novatos. A ferramenta permite uma ação direcionada a socialização do novo servidor ao seu ambiente de trabalho.

**Como proceder?** É um incentivo a motivação saber que o funcionário novato se sente bem acolhido pela empresa. Por isso, por que não desenvolver uma espécie de “Rota Integração”. Um nome sugestivo para um programa que permitirá aos gestores apresentar todos os setores e departamentos da Prefeitura para o novo colaborador, em uma visita guiada, apresentando-o aos demais colegas de trabalho e mostrando o funcionamento do dia a dia de trabalho.

## 5. CONCLUSÃO

Considerando a bibliografia e os resultados expostos acima, nota-se que os processos de socialização e integração para colaboradores no setor público, sejam eles novatos ou experientes, necessitam de uma dedicação maior, visto que a adaptação do colaborador a realidade da empresa, especialmente pública, é deverás estressante no início e durante a sua jornada de trabalho, pois as mudanças são recorrentes, configurando insegurança e desmotivação aos servidores.

Mediante os dados apresentados, verifica-se o atendimento dos objetivos propostos este trabalho, tendo em vista que a Prefeitura de São Francisco do Oeste consegue desenvolver ações e ferramentas de socialização e integração para seus colaboradores, permitindo-os um grau de satisfação muito bom para a realidade. No entanto, viu-se a necessidade de melhoria, conforme as propostas apresentadas, para que a eficácia destas estratégias seja ainda maior.

O presente estudo buscou compreender a realidade do setor público no tocante a suas políticas de socialização e integração do colaborador, observando que, apesar de ser uma temática bastante discutida, na realidade pública não é posto em prática de forma frequente. O natural é o novo servidor iniciar suas atividades sem qualquer orientação.

Portanto, diante desta realidade exposta, apoia-se a sistematização da referida temática, tornando as empresas públicas em ambientes de trabalho mais aconchegantes e socializáveis. Que estas organizações possam criar estratégias deveras eficiente para que seus colaboradores (pessoas) possam se sentir à vontade e motivados, produzindo resultados satisfatórios. Afinal, empresas são compostas por pessoas, principais agentes de mudança.



## REFERÊNCIAS

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas.** São Paulo: McGraw-Hill, 1976

CHAVES, C. S. **Socialização Organizacional:** O processo de integração de novos servidores na Câmara dos Deputados. Brasília, 2003. 117 fls. Monografia (Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial) – Universidade de Brasília, 2003. Disponível em: [http://br.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/563/socializacao\\_organizacional\\_chaves.pdf?sequence=1](http://br.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/563/socializacao_organizacional_chaves.pdf?sequence=1). Acesso em: 01 de Ago. 2018.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos:** fundamentos básicos. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CURY, A. **Organização e métodos:** uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, G. M. R. S. **Socialização organizacional:** A integração de novos funcionários nas organizações. Lisboa, 2014. 130 fl. Dissertação – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2014. Disponível em: <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/6821/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Gon%C3%A7alo%20Dias%20%20Socializa%C3%A7%C3%A3o%20Organizacional.pdf?sequence=1>. Acesso em: 27 de Ago. 2018.

FAVENI. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Apostila do Curso de Especialização em Gestão de Marketing e Pessoas da Faculdade Venda Nova do Imigrante. FAVENI, 2018.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas.** In: FLEURY, M. T. (Coord.) **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002. p. 11-16.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa:** Métodos de pesquisa. 3 ed. São Paulo: ARTMED, 2009. 380 p.

FOGARTY, T. & DIRSMITH, M. (2001). **Organizational Socialization as Instrument and Symbol:** An extended Institutional Theory Perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 47- 266.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KAUARK, F. S., MANHÃES, F. C., & MEDEIROS, C. H. (2010). **Metodologia da Pesquisa:** Um guia prático. Itabuna, Bahia: Via Litterarum.

KUNSCH, M. M. K. **Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** Summus.

MARTINELLI, S. G. **Socialização e Integração:** Ferramentas que podem melhorar o desempenho das organizações públicas. Santa Maria/RS, 2011. 86 fl. Monografia (Curso de



Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), 2011. Disponível em:

[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2996/Martinelli\\_Suelen\\_Ghedini.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2996/Martinelli_Suelen_Ghedini.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 05 de Ago. 2018.

MOSQUERA, P. (2000). **Integração e Acolhimento**. Capítulo X. in A. Caetano & J. Vala, (organizadores). Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas. Editora RH, 308-320.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisa em administração. Catalão: UFG, 2011. 72p.

PALUDO, A. **Administração Pública**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 608 p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Pub, 1985.

SILVA, A. O. et. al. **Estratégias de socialização**: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. In: V SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, 2008. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/584\\_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf). Acesso em 03 de Set. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.