

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CHAPECÓ
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas

Larissa Comachio

PROGRAMA DE SOCIALIZAÇÃO PARA PROFESSORES:
Estudo de caso da Faculdade SENAC Chapecó - SC

Chapecó
2016

Larissa Comachio

PROGRAMA DE SOCIALIZAÇÃO PARA PROFESSORES:

Estudo de caso da faculdade SENAC Chapecó - SC

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadores (as): Kellen Lazzaretti

Maria Berenice Gavioli

Chapecó

2016

Larissa Comachio

PROGRAMA DE SOCIALIZAÇÃO PARA PROFESSORES:

Estudo de caso da Faculdade de Tecnologia SENAC Chapecó - SC

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia Senac Chapecó como requisito
parcial para obtenção do título de especialista
em Gestão Estratégica de Pessoas

Kellen Lazzaretti – Orientador (a)

Maria Berenice Gavioli – Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó

Elizangela Maria Pas Menegon – Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó

Chapecó, 04 de novembro de 2016

AGRADECIMENTOS

A realização desta pesquisa tornou-se possível devido a colaboração pronta e generosa de várias pessoas. Destaco em especial a Direção da Faculdade Senac Chapecó, a equipe docente da faculdade, a Orientadora Kellen Lazzaretti e professora Maria Berenice Gavioli, pelas críticas e sugestões construtivas.

Aos meus pais e ao meu companheiro pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

À Secretaria de Estado de Educação de Santa Catarina que por meio do programa de bolsas UNIEDU contribuiu para com os custos envolvidos na realização deste trabalho.

Enfim agradeço a todos que fizeram parte desta etapa decisiva em minha vida, o meu muito obrigado a todos.

“Por mais longa que seja a caminhada o importante é dar o primeiro passo”.
(Vinicius de Moraes).

RESUMO

Este estudo foi realizado na Faculdade Senac Chapecó, com vistas a reestruturar o programa de socialização dos professores ingressantes na Faculdade Senac Chapecó (SC). Quanto à metodologia utilizada neste estudo, o mesmo se caracteriza como qualitativo e quantitativo. Já, quanto a natureza classifica-se como estudo de caso e pesquisa aplicada. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados a pesquisa documental, entrevistas pessoais com roteiro semi-estruturado e questionário aplicado via ferramenta *Google forms*. Para a análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo. Percebe-se que alguns professores se mostraram mais socializados do que outros e mais satisfeitos com o processo. Atentando para os diferentes núcleos em que se inserem os professores, reflexões acerca de possíveis influências das orientações culturais nos resultados foram tecidas. Como resultado desse estudo obteve-se um aglomerado de informações consideráveis à serem compreendidas no processo de socialização dos professores ingressantes devido aos documentos institucionais e ideias dos professores quanto ao tema. Como forma de aperfeiçoar esse processo na organização, foi recomendado um programa de etapas para o processo de socialização para professores ingressantes, considerando as informações organizacionais, de recursos humanos e os processos utilizados para socialização de ingressantes.

Palavras-chave: Socialização Organizacional. Cultura Organizacional. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study was conducted at the College Senac Chapecó, in order to restructure the socialization program for teachers entering the College Senac Chapecó (SC). The methodology used in this study is characterized as qualitative and quantitative. Already how much nature is classified as a case study and applied research. As data collection instruments were used to document research, personal interviews with semi-structured questionnaire and via Google forms tool. For data analysis we used the content analysis. It is noticed that some teachers were more socialized than others and more satisfied with the process. Paying attention to the different groups to which they belong teachers, reflections about possible influences of cultural trends in the results were created. As a result of this study was obtained a cluster of considerable information to be included in the process of socialization of entering teachers due to institutional documents and ideas of teachers on the subject. In order to improve this process in the organization, a phased program was recommended for the socialization process for entering teachers, considering the organizational information, human resources and the processes used to entering socialization.

Keywords: Organizational Socialization. Organizational culture. People management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação gráfica do sistema da Fecomércio.....	27
Figura 2: Estrutura organizacional do Senac/Sc.....	28
Figura 3: Modelo <i>e-mail marketing</i> novos colaboradores.....	30
Figura 4: Capa código de <i>conduta</i> e ética.....	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tempo de empresa.....	36
Gráfico 2: Como conheceu a missão, visão e valores do Senac.....	36
Gráfico 3: Por quem foi recebido no seu ingresso na unidade.....	38
Gráfico 4: Realizou o programa de ambientação <i>on-line</i> oferecido.....	39
Gráfico 5: O gestor fez acompanhamentos e reuniões periódicas após você ingressar na unidade para saber como estava sendo sua Integração.....	40
Gráfico 6: A imagem que você tinha da instituição mudou após sua socialização....	41
Gráfico 7 – Como você se sentiu no seu primeiro dia de trabalho.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Sete práticas de socialização.....	19
Quadro 2: Análise do Ambiente.....	25
Quadro 3: Como conheceu o modelo pedagógico do Senac.....	37
Quadro 4: Conhecimento dos direitos e deveres.....	38
Quadro 5: Processo de socialização com normas e procedimentos internos.....	39
Quadro 6: Por que não realizou o curso oferecido.....	40
Quadro 7 – Adota os valores e cultura nas atividades.....	41
Quadro 8 - Avaliação da socialização.....	42
Quadro 9 - Possibilidades de melhoria no processo de socialização.....	44
Quadro 10 – Programa de socialização.....	47
Quadro 11 – Custos e despesas.....	50
Quadro 12 – ROI.....	51
Quadro 13 – <i>Payback</i>	52

LISTA DE SIGLAS

AC – Análise de conteúdo

DR – Diretoria Regional

DRH – Diretoria de Recursos Humanos

EAD – Educação a Distância

FIC – Formação Inicial e Continuada

NAF – Núcleo Administrativo Financeiro

NEB – Núcleo Educacional Básico

NES – Núcleo Educacional Superior

SEI - Sistema Escolar Integrado

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SESC - Serviço Social do Comércio

PDE – Plano de Desenvolvimento de Educadores

ROI – Retorno sobre o Investimento

CPD - Condicionantes, potencialidades e deficiências

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	14
1.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 GESTÃO DE PESSOAS E AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS RELACIONADAS À GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	16
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	22
3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	22
3.3 ABORDAGEM DA PESQUISA	23
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DADOS	24
4 DIAGNÓSTICO	25
4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (MACRO) E INTERNO (MICRO)	25
4.2 EMPRESA	27
4.3 RESULTADO DA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	29
4.3.1 <i>Resultado da pesquisa documental</i>	30
4.3.2 <i>Resultado da entrevista com os gestores</i>	31
4.3.3 <i>Resultado do questionário aplicado aos docentes</i>	35
5 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	47
5.1 PROGRAMA DE SOCIALIZAÇÃO	47
5.1.1 <i>Implementação e Controle</i>	49
6 ANÁLISE DA VIABILIDADE PROJETO	51
6.1 CUSTOS E DESPESAS	51
6.2 RETORNO DO INVESTIMENTO (ROI)	52

6.3 PAYBACK.....	53
6.4 VIABILIDADE.....	53
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PROFESSORES.....	60
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	63

1 INTRODUÇÃO

O entendimento da cultura organizacional passa pelo método do conhecimento e socialização dos indivíduos, que é uma das táticas de comunicação e difusão dos aspectos que dão sustentação para a *performance* organizacional. O agito em que vivem as organizações nos últimos tempos, a competição e as inovações, fazem com que as organizações sintam a necessidade de mudanças frente a esta situação, não somente pela competição de mercado, mas pela carência de mão-de-obra qualificada estimula as empresas a criar novas estratégias que conquistem os colaboradores mais qualificados, com a finalidade de **mantê-los** na organização. Desta forma, são utilizados pelas organizações: os programas de socialização, treinamento, os benefícios, as atuações de responsabilidade social, os programas de qualidade de vida no trabalho, entre outros. **A** partir deles que um novo ingressante constrói suas atitudes e comportamentos, buscando fazer parte da organização.

A socialização organizacional é conhecida como um método de aprendizagem. **Ele** procura afinar o sujeito a um novo panorama que se estabelece. Ele precisa fortalecer conhecimentos, habilidades e atitudes, assim entenderá os valores e crenças praticadas pela conduta daquela organização da qual fará parte (VAN MAANEN, 1996).

O objetivo é reestruturar o programa de socialização na Faculdade Senac Chapecó, verificando quais os elementos principais do processo de socialização para novos ingressantes, priorizando a cultura **organizacional** e as estratégias da organização. A análise limita-se ao grupo de professores da Faculdade Senac Chapecó, detalhando as particularidades da experiência vivenciada por eles na Faculdade **Senac**. **Este estudo** pretende gerar conhecimento sobre a importância de sintonizar os professores ingressantes em um novo cenário organizacional.

Assim, o presente **estudo** se encontra organizado de forma a apresentar inicialmente a descrição de alguns aspectos centrais que caracterizam o contexto, a gestão estratégica de pessoas e a cultura organizacional, seguida pelo resgate dos conteúdos da socialização organizacional. Na sequência são apontados os procedimentos metodológicos adotados, o diagnóstico, a formulação das estratégias, a análise de viabilidade e as considerações a respeito das principais contribuições e limitações do estudo.

1.1 Objetivos

O estudo busca alcançar os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

Estruturar o programa de socialização dos professores ingressantes na Faculdade Senac Chapecó (SC).

1.1.2 Objetivos Específicos

- Mapear as informações organizacionais essenciais para novos professores;
- Elaborar estratégias de socialização dos professores ingressantes no ambiente de trabalho.
- Propor um programa de socialização para melhorar a integração dos professores ingressantes na cultura organizacional.

1.2 Justificativa

A Faculdade Senac Chapecó possui atualmente 123 funcionários, sendo que destes, 93 são professores, contudo, como uma organização viva, anualmente há troca de colaboradores, especialmente de professores que atuam em cursos diversos, tanto no ensino superior quanto técnico e básico. Neste sentido, destaca-se que a instituição não possui um programa formalizado de socialização para facilitar a integração de novos colaboradores, principalmente professores, mas sim, um grupo de ferramentas que podem ser utilizadas para este fim. Contudo observa-se que estas não são padronizadas em uma espécie de programa, o que não torna as ferramentas disponíveis eficazes. Não se questiona aqui o que **se tem** disponível, mas a forma como são operacionalizadas, sem uma sistemática. Além disso, poderia ser melhorada, no sentido de possibilitar melhor conhecimento da cultura da instituição bem como dos colegas de trabalho, uma vez que investir nas pessoas e valorizar o conhecimento institucional da empresa é também um diferencial

competitivo, sem esquecer que o segmento de atuação da Faculdade Senac Chapecó é atuante, exigente e dinâmico.

É necessário verificar formas de apresentar o professor ingressante para que este compreenda o funcionamento organizacional e busque identificar-se com os seus objetivos. A falta de uma ambientação eficaz pode ocasionar situações constrangedoras, tanto para o colaborador como para a organização. Como cada setor não tem disponibilidade para fazer uma socialização, cabe ao profissional de recursos humanos se preparar para transmitir essas informações, destacando que esta apresentação em determinadas situações fica somente nas informações básicas e na apresentação pessoal do mesmo aos setores.

A socialização deve ser clara, de fácil entendimento, sendo necessário engajar o colaborador aos objetivos da organização, transformando as relações mais transparentes com este colaborador. As informações desvirtuadas provocam uma abertura de comunicação distinta, levando até mesmo a um vício para realizar certas atividades. É preciso nortear todos os participantes para que caminhem em busca do objetivo comum.

A análise da situação atual da organização gera o fortalecimento da ligação empresa/colaborador, o resultado servirá como destaque sobre a importância de os profissionais conhecerem o funcionamento e a identidade institucional da organização. Constituir acesso às informações ajudará a propor e criar um programa de socialização para professores ingressantes na organização.

Buscando desenvolver potenciais e possibilitar a transferência de conhecimentos, bem como, estimular o sentimento de pertencimento à Faculdade Senac Chapecó, faz desse processo um recurso indispensável para que sejam atingidas as metas da instituição. É nesta integração do colaborador com a instituição que a mudança, o resultado e o trabalho se constroem, se modificam, se desenvolvem e produzem melhores resultados para a empresa e para o colaborador.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura acadêmica existente sobre a socialização de novos colaboradores. Ele divide-se em 3 partes. A primeira esclarece sobre a gestão de pessoas e as principais tendências relacionadas à gestão estratégica de pessoas, na segunda apresenta-se a cultura organizacional e na terceira disserta-se sobre a socialização organizacional.

2.1 Gestão de pessoas e as principais tendências relacionadas à gestão estratégica de pessoas

De acordo com a história o universo organizacional vem se transformando e oferecendo inovações de qualidade, processos e representações. Estes estão em adaptação devido às modificações econômicas e tecnológicas do mercado, demandando das organizações aprendizado e melhoria contínua de capacidade criadora e audácia para encarar a intensidade e a agilidade das circunstâncias diárias (MARRAS, 2011). Todas as mudanças que ocorrem no âmbito organizacional exigem da empresa um reestabelecimento das estratégias, especialmente nas soluções humanas (FLEURY; FISCHER, 1992).

Para Dutra (2012) todas as mudanças que estão acontecendo, comprimem a criação de novos desenhos para a gestão de pessoas, e assim, estas mudanças também influenciam as perspectivas dos indivíduos em relação às organizações. Os indivíduos passam a voltar mais atenção para si, valorizando os direitos dentro da organização, prezam pela independência e livre-arbítrio nas suas preferências de ampliação profissional, tarefas exigindo desenvolvimento contínuo e a ampla questão dos anseios e desafios, tanto profissionais como pessoais, que proporcionam ampliação de capacidades e melhoria na sustentação da rivalidade profissional.

A gestão estratégica de pessoas se depara com enfoques indeterminados e culturais. O Recursos Humanos passa a ser examinado de acordo com as mudanças imprescindíveis para a inclusão das estratégias organizacionais, assim a análise dos interesses do mercado aliado com o planejamento estratégico de

peças cria a idealização do planejamento estratégico organizacional (LEITE; ALBUQUERQUE, 2013).

A gestão estratégica de pessoas está ligada com a missão, visão, valores e objetivos das organizações. Estes todavia, precisam ser claros para todos os membros da organização, assim, irão nortear as ações da organização e das pessoas que dela fazem parte. Sem pessoas não é possível ter uma organização, elas estão no mesmo contexto, é preciso conduzir a gestão para que entrelacem a fim de um mesmo objetivo (LEITE; ALBUQUERQUE, 2013).

Queiroz, Albuquerque, *et al* (2013), afirmam que as novas tendências organizacionais se justificam devido a agilidade das transformações, que demandam habilidade de renovar diariamente as táticas empresariais. Contudo, com este grande número de transformações é importante que a empresa se prepare e construa uma cultura organizacional forte.

2.2 Cultura organizacional

A cultura é um elemento ativo que acompanha por todo o tempo, frequentemente expressada, que cria influência mútua com os demais e é adaptada pela conduta de cada um (SCHEIN, 2004). Ela é vista como um conjunto de reproduções e opiniões que são impostas pelo condutor da organização, e a partir da sua concordância ela é passada a todos os novos indivíduos que **vierem** a fazer parte da organização a fim de fundamentar qual a conduta que ela espera de cada indivíduo, de acordo com cada situação. Por meio de expressões utilizadas são disseminados, fazendo com que cada um coopere para a permanência ou modificação da estrutura da cultura organizacional

A cultura organizacional é um conjunto de princípios **que** cada grupo cria para lidar com as situações organizacionais, sejam elas internas ou externas. Entender como ela atua e como os colaboradores desenvolvem carreira nela, como interagem entre setores e entre pessoas (SCHEIN 2004). São normas formais e informais que norteiam a organização diante aos colaboradores, são crenças estabelecidas, mas que não estão escritas e são repassadas de colaborador para colaborador. É o modo que os colaboradores fazem a distinção dos espaços em que convivem.

As primeiras relações com a análise da cultura organizacional iniciaram após a segunda guerra mundial (CHU, 2010). Para o mesmo autor alguns dos fatores despertaram a curiosidade de retorno, como dificuldades práticas que envolvem o ambiente gerencial e dilemas de desagregação (CHU, 2010). Já para Souza (2014) a cultura organizacional empreende múltiplos papéis, como demarcar alcances da organização e de seus grupos, determinar e balizar a tática organizacional empregada com papel básico, o domínio social.

A cultura organizacional para Beltrame, Schadeck, *et al* (2016) é reconhecida pela atitude das pessoas que estabelecerem, ao mesmo tempo, a figura organizacional é reconhecida por normas típicas com alicerce nas estimas e crenças de uma organização, transformando-a em única. Os costumes são percebidos por meio de representações que comunicam importâncias, confianças, regras, atitudes e assim caracterizam as peculiaridades da organização. Conforme Lima, Oliveira, *et al* (2016) a cultura de uma empresa são normas de estimas e confianças partilhadas, que induzem a conduta das pessoas que participam da organização.

Cada organização tem suas particularidades, cada uma com seus significados, suas complicações e seus enigmas. Processo que o indivíduo procura desenvolver, é a melhor forma para entender todo o contexto organizacional, para que possa estreitar as diferenças encontradas entre organização e indivíduo. Audy, Andrade, *et al* (2005) explicam que a finalidade de se descobrir diversos estilos de refletir a organização é a capacidade de aumentar novas descobertas, modificando assim a existência, esperando o empenho de todos com base na inovação, aceitando que as organizações são complicadas.

A cultura organizacional é considerada importante no envolvimento de colaboradores no momento de enfrentar a crise (BARRET, 2015). Assim, para Albuquerque e Leite (2009) a organização consegue se moldar de acordo com os costumes e procedimentos melhorando a estima dos colaboradores e proporcionando uma evolução no reestabelecimento das condutas praticadas. Percebe-se que cada país possui sua cultura e desta forma cada organização, cada família e cada pessoa, é possível moldar e lapidar as diferenças culturais em cada ambiente em que as pessoas estão se inserindo.

Neste contexto percebe-se que as organizações lidam diariamente com os padrões culturais, neste sentido, o processo de socialização possibilita a melhoria da identidade organizacional e a capacidade de reconhecer a realidade, fazendo com

que todos os colaboradores estejam engajados em busca dos mesmos objetivos. Essa atuação será objeto das exposições a seguir.

2.3 Socialização Organizacional

A socialização dos indivíduos leva em consideração o processo de aprendizagem. De certa forma, para uma pessoa se sentir parte da sociedade ela precisa nortear-se por princípios, regras e comportamentos sociais (DURKHEIM, 1987). Assim, é possível que cada indivíduo entenda quais são seus direitos e os deveres, entendendo que ele faz parte da sociedade desempenhando seu papel.

Para Brito e Pereira (1996) a socialização organizacional é uma **ação na qual** é possível adquirir ciência e destreza para adotar sua função na organização e desta forma se tornar membro dela, logo, a socialização organizacional é o processo que o indivíduo cruza as bases organizacionais, que ele necessita **moldar** com a nova circunstância estabelecida.

O processo de socialização molda a vida dos indivíduos, fazendo com que adquiram consciência de ideias e valores que permeiam o desenvolvimento de sua socialização.

De acordo com Shinyashiki (2003), o termo socialização organizacional é o costume de como a organização recebe seus novos colaboradores e como são integrados aos costumes e a cultura, para assim, agir adequadamente às perspectivas da organização. Já para Schein (2004), a socialização está ligada ao método em que um novo indivíduo entende quais são as normas, valores e comportamentos pretendidos pela organização em que se está ingressando.

Para Motta (1993) a socialização consiste em ações **contínuas** que iniciam muito antes da admissão na organização e que persiste durante todo seu tempo nela, desta forma, as organizações aproveitam-se de vários elementos de socialização, que são métodos que auxiliam a consolidação das importâncias e da cultura organizacional. Pascale (1985) cita as sete práticas, que se apresenta no

Quadro I: Sete práticas de socialização.

Seleção de novos colaboradores	Deve ser de forma cautelosa e guiada por indivíduos habilitados, que se utilizam de processos unificados para captar as características específicas da função que a organização procura. Assim é possível aproximar os candidatos apropriados para o cargo e preparados para acolher a cultura organizacional (PASCALE, 1985). Já para Brito e Pereira (1996) a seleção é de natureza complexa e excludente, envolvendo várias fases eliminatórias. Ao ultrapassar uma barreira, o indivíduo tem a oportunidade de participar da fase seguinte.
Experiências indutoras de humildade	A conduta das crenças e valores geram redução da comodidade pessoal e desejos, permitindo a aceitação de normas e valores organizacionais. Brito e Pereira (1996) afirmam que nos meses iniciais a organização busca mencionar condições para que os novos colaboradores venham a interrogar comportamentos, crenças e valores.
Treinamento na função	Adaptação do colaborador na sua função apoiando suas capacidades e aptidões. Sem esquecer de compreender a cultura da organização no contexto. Brito e Pereira (1996) confirmam que o treinamento aponta o repasse de dados técnicos para o cumprimento das tarefas e a construção das crenças e cultura das pessoas envolvidas.
Sistemas de recompensa e controle	Mensurar resultados organizacionais para poder recompensar cada indivíduo e cada grupo. Para Brito e Pereira (1996) os indivíduos devem provar sua competência para serem reconhecidos.
Aderência aos valores centrais da organização	Identificar os valores por parte das pessoas permite que ela faça parte da organização e assim aceitando e conciliando esforços. Brito e Pereira (1996) considera esta etapa essencial, permite instituir confiança entre a empresa e as pessoas, assim, o empenho ligado aos valores sustentam a harmonia com a coletividade.
Folclore do reforço	O reforço dos costumes organizacionais faz com que se consiga esclarecer a organização, de acordo com a maneira que a organização espera. Brito e Pereira (1996) diz que, o folclore reforça a comportamento de como são concretizados as ocorrências na organização.
Modelos consistentes de papéis	É o reconhecimento dos indivíduos, se realizam de forma correta, são vencedoras. Brito e Pereira (1996) confirmam que a empresa compartilha as atitudes e como reconhece seus vitoriosos, que transportam as descrições e as qualidades que a organização estima.

Fonte: Adaptado de Pascale (1985) e Brito e Pereira (1996).

Pascale (1985) acredita que quando trabalhadas as sete práticas irão ajustar a identificação organizacional, com finalidade de constituir embasamento de costumes e valores que visem fatores individuais, coletivos e organizacionais.

Do ponto de vista de Berger e Luckmann (2004) a socialização acontece em duas fases: a socialização primária e a socialização secundária. A socialização primária é a fase que acontece na essência da família, **nela são as conexões** emocionais de ternura e consideração. É o processo que os indivíduos passam para

descobrir que fazem parte de uma coletividade, é causador da essência dos princípios e crenças passados pela primeira aliança de relação com outros indivíduos. Já a socialização secundária é constituição **de um** conjunto de amigos e outros conjuntos sociais, no qual as pessoas se relacionam entre si durante sua existência, até mesmo na inclusão no mercado de trabalho. Nela os conhecimentos são obtidos por um conjunto de práticas e métodos de difusão.

Enfatiza Robbins (2009) que o processo de socialização passa por três aprendizados: **a** - Pré-chegada: faz referência ao aprendizado antes do ingresso na organização; **b** - Encontro: o colaborador percebe o que a organização busca e avalia desacordos de perspectivas com a realidade; **c** - Metamorfose: o colaborador possui a **capacidade indispensável** para realizar seu trabalho e se adapta aos valores e crenças do grupo da qual está fazendo parte.

As fases da socialização fazem com que as pessoas se conectem com a sociedade, assim ele consegue familiarizar-se com princípios, crenças e valores do grupo que está fazendo parte naquele momento. Algumas práticas utilizadas nas organizações para socializar o colaborador ingressante são (ROBBINS, 2009):

- Programas de integração ou socialização
- Manual do colaborador
- Manual de integração
- Código de ética do colaborador
- Vídeos institucionais de ambientações

Por fim, o processo de socialização utilizado pela organização deverá estar ligado diretamente aos seus objetivos e estratégias, mas também, deverá fornecer bases para que o colaborador consiga entender todo o processo.

Neste capítulo buscou-se apresentar uma breve revisão da literatura sobre os temas estudados. No próximo capítulo (3), serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para cumprir com os **objetivos deste estudo**.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Este estudo caracteriza-se quanto à sua natureza como uma pesquisa aplicada, que segundo Prodanov e Freitas (2013) procura originar sabedoria com orientação do aprendizado direcionados na resolução de dificuldades e problemas específicos. Quanto aos objetivos é caracterizada como uma pesquisa exploratória classificada como um estudo de caso. De acordo com Gil (2008) uma pesquisa exploratória tem como objetivo amplificar, clarear e transformar considerações e opiniões, possibilitando um aspecto geral dos fatos. Geralmente antecede as fases de uma investigação mais vasta. O estudo de caso para Fonseca (2002; *apud* Gerhardt; Silveira, 2009) analisa com profundidade o como e o porquê de certa circunstância referente ao tema de estudo. **Nele**, é preciso entender a visão dos **indivíduos** pesquisados. **Já**, para Yin (2005) é um estudo baseado na experiência que considera um fato recente incluído na sua situação prática.

3.2 Técnicas de coletas de dados

Esta é a etapa em que se aplica os instrumentos e técnicas escolhidos para realizar a coleta dos dados munir os objetivos da pesquisa. O processo é custoso, e comumente gasta mais tempo do que o previsto. Fazendo-se necessário planejar antecipadamente e quanto mais planejamento, menos desperdício de tempo haverá. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para o mapeamento das ferramentas de socialização já existentes na instituição utilizou-se de uma pesquisa documental em relatórios da área de Recursos Humanos, Normativas e *site* institucional. Também foram realizadas entrevistas pessoais, com roteiro semi-estruturado com a gestora do Núcleo de Educação Básica, gestora do Núcleo Administrativo Financeiro e com a Pedagoga do Núcleo de Educação Superior para compreender melhor o processo de

socialização dos professores. Segundo Dias (2003), entrevista pessoal é o método de entrevista em que existe uma interação pessoal entre entrevistador e entrevistado, o que proporciona maior número de informações coletadas.

O instrumento elaborado para a coleta dos dados aos professores é um questionário que foi elaborado via *Google forms* e enviado *link* por *e-mail* aos docentes para respondê-los. Segundo Gil (2008) questionário é um conjunto de interrogações que são expostas a indivíduos com intenção de conseguir informações sobre o conhecimento e crenças do assunto a ser tratado. Já, para Marconi e Lakatos (2010) é um instrumento de coleta de dados que é composto por questões **organizadas e respondidas** sem o comparecimento do entrevistador.

O questionário foi construído com perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha que segundo Marconi e Lakatos (2010) são consecutivamente, perguntas que permitem que a pessoa que responde informe livremente suas próprias respostas sobre o assunto. Já, a segunda é delimitada entre a seleção de respostas. A terceira é baseada em perguntas fechadas que exibem vários resultados possíveis do assunto pesquisado. **O questionário foi enviado a todos os professores da instituição que compreendem 93, no entanto, apenas 72 responderam, um total de 77,41%.**

Também foi utilizado a matriz CPD (Condicionantes, potencialidades e deficiências) para analisar o ambiente interno e externo da organização.

3.3 Abordagem da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se em sua abordagem como qualitativa e quantitativa que de acordo com Prodanov e Freitas (2013) a abordagem qualitativa não se utiliza de informações estatísticas como essência do processo de diagnóstico do problema, não dá preferência de numerar e medir itens. As informações coletadas são descritivas, representando o máximo possível de dados reais. A abordagem qualitativa presta atenção nas informações dos reais que não é possível quantificar, centralizando na percepção e esclarecimento do convívio social (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A abordagem quantitativa segundo Beuren (2009) se caracteriza pelo uso de informações estatísticas, na coleta dos dados e também no tratamento dos dados.

Presta atenção no desempenho universal dos fenômenos. É conhecido como método não intenso na procura do conhecimento. Ela baliza numericamente constância e amplitude do comportamento dos indivíduos de um grupo ou amostra.

3.4 Técnicas de análise dados

A técnica de análise dos dados se dará por meio de uma análise de conteúdo (AC). Navarro e Díaz (1994), *apud* Bauer (2002) definem AC como um conjunto de procedimentos que têm como objetivo a produção de um meta-texto analítico em que se representa o *corpus* textual de maneira transformada. Esse meta-texto pode ter diversas formas (exemplos, gráficos, tabelas), é o produto da análise do investigador e deve ser teoricamente justificado através de uma interpretação adequada. Em suma, a AC pode ser entendida como um conjunto de mecanismos capazes de produzir perguntas e não uma receita para obter respostas. A AC é uma técnica híbrida que pode transitar entre as abordagens qualitativa e quantitativa. (NAVARRO; DÍAZ, 1994, *apud* BAUER, 2002).

Finalizada a descrição dos procedimentos metodológicos, apresenta-se a análise da organização.

4 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico possibilita identificar as principais potencialidades e deficiências da organização, direcionando a mesma para os desafios encontrados no dia a dia.

4.1 Análise do ambiente externo (macro) e interno (micro)

A matriz CPC analisa os condicionantes que são as forças externas e internas da organização, e sobre as quais ele não se tem influência, cabendo a organização adaptar-se a elas. As Potencialidades são os elementos considerados como oportunidades, e que ainda não foram aplicados adequadamente. Já as deficiências são os elementos negativos que impedem o desenvolvimento organizacional.

Quadro 2 - Análise do ambiente

EMPRESA/ EXTERNO	CONDICIONANTES (fato posto)	POTENCIALIDADES (oportunidades)	DEFICIÊNCIAS (ameaças)
Mercado de Trabalho	<ul style="list-style-type: none">- CLT.- Regime de trabalho.- Sindicatos.- Cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none">- Mercado com oferta de mestres na área de Administração.- Gerenciamento de talentos.- Desafios das competências atitudinais.- Desafios das novas metodologias na área de educação.	<ul style="list-style-type: none">- Regime de trabalho dos docentes exigido pelo Sindicato.- Cultura, procedimentos e regras menos flexíveis e mais burocráticos.- Falta de fortalecimento da marca como faculdade

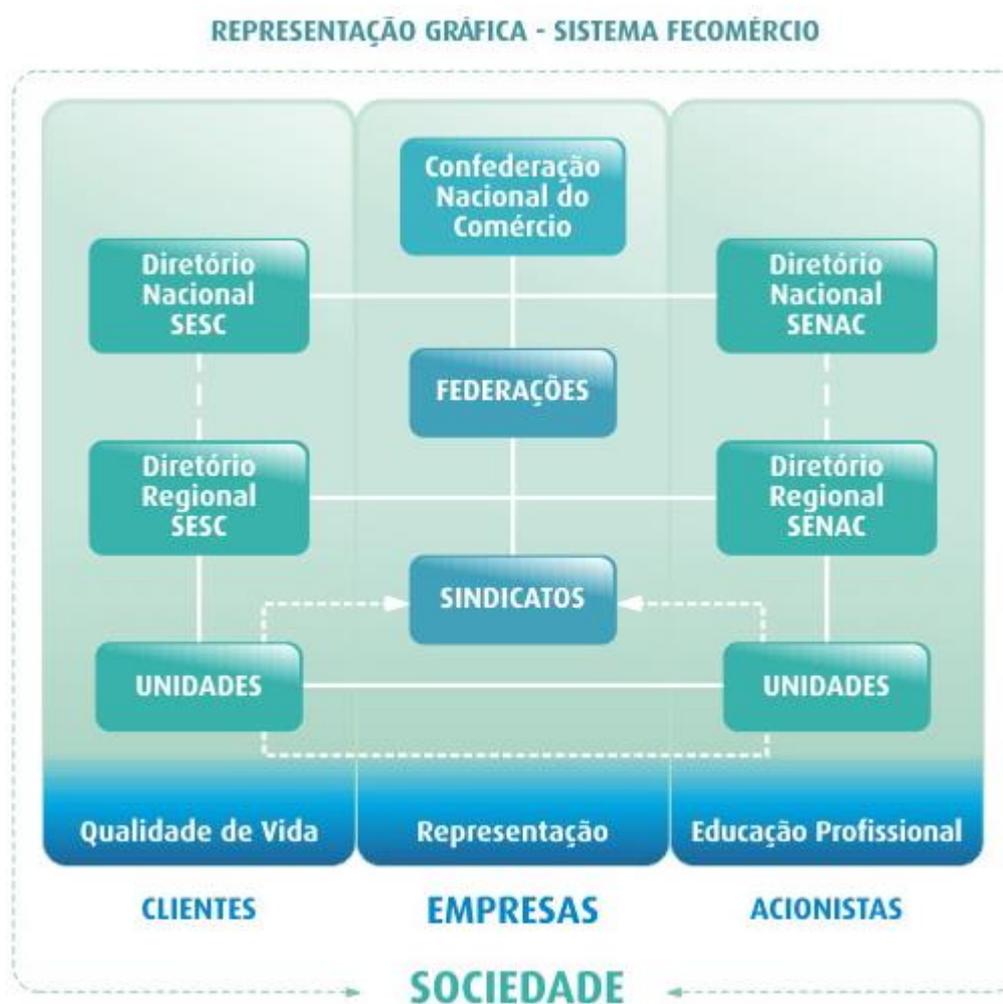
EMPRESA/INTERNO	CONDICIONANTES (fato posto)	POTENCIALIDADES (forças)	DEFICIÊNCIAS (fraquezas)
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Normas internas. - Burocracia. - Departamento regional - Tempo de retorno das solicitações ao departamento regional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ferramentas de informatização disponíveis. - Relacionamento com o mercado. - Proposta inovadora de educação por competência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos da cultura não são divulgados pelos gestores como valores, missão, visão, benefícios e diretrizes em geral. - Desconhecimento de documentos como: plano de desenvolvimento institucional e plano de cargos e salários.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura interna de RH. - Normas internas de RH. - Recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia para ações locais. - Acompanhamento constante da Direção Regional. - <i>Intranet</i> estruturada. - Proposta inovadora de educação por competência 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de treinamento. - Carga horária limitada dos professores. - Mudança constante de professores. - Limitações de cursos superiores. - Gestão por competência frágil. - Capacitação continuada.
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Momento de ajustes financeiros de investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de apresentação do projeto à DR (departamento regional) para investimentos no programa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos financeiros para investimento em ações de integração.
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Corte nos investimentos de infraestrutura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de um auditório para treinamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta estrutura física para melhor conforto dos docentes.

Fonte: A autora (2016)

4.2 Empresa

O Sistema Fecomércio (conforme Figura 1) é composto pelo SESC e o Senac que são instituições nacionais dependentes das Federações do Comércio e à Confederação Nacional do Comércio, desta forma, o presidente do Conselho da Fecomércio é o presidente dos conselhos do Sesc e Senac. A Fecomércio é um organismo sindical e não estatal, formado por vários sindicatos, proporcionando assistência nas áreas jurídica, econômica, sindical, administrativa, tecnológica e imprensa, e das pesquisas de mercado. (SISTEMA FECOMÉRCIO, 2016).

Figura 1: Representação gráfica do sistema da Fecomércio

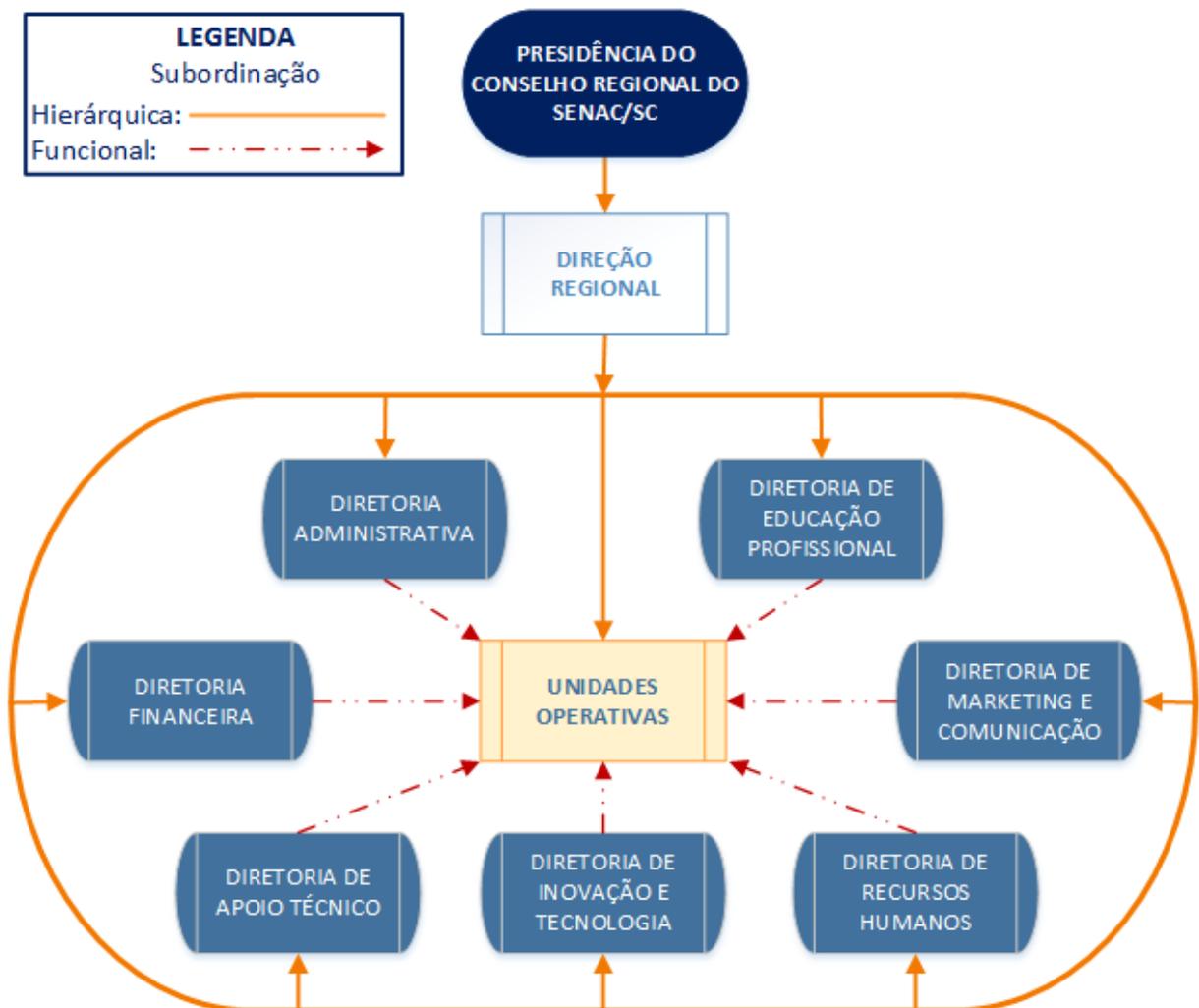


Fonte: Sistema Fecomércio (2016)

Em 1947 foi criado o Senac no Estado de Santa Catarina como uma empresa privada sem fins lucrativos. Hoje o Senac se faz presente em todas as

regiões do estado, possuindo uma Administração Regional e 28 pontos de atendimento: sendo **divididos em** Faculdades, centros especializados, centro de educação profissional. As Unidades Operativas estão presentes nas cidades: Região Oeste (Caçador, Concórdia, Chapecó, Joaçaba, São Miguel do Oeste, Videira e Xanxerê), Região Sul (Florianópolis, São José, Criciúma, Palhoça, Curitibanos, Lages e Tubarão) e Região Norte-Vale (Balneário Camboriú, Blumenau, Brusque, Itajaí, Rio do Sul, Jaraguá do Sul, Joinville, Canoinhas, Porto União, Timbó, São Bento do Sul e Mafra) (INTRANET SENAC, 2016).

Figura 2: Estrutura organizacional do Senac/Sc



Fonte: Curso de Ambientação, (SENAC DR SC, 2016)

O Senac/SC possui como missão: Educar para o trabalho em atividades para o comércio de bens, serviços e turismo. Visão: Ser a instituição brasileira que oferece as melhores soluções em educação profissional reconhecida pelas

empresas. Valores: Transparência, Excelência, Inclusão social, Inovação, Atitude empreendedora, Desenvolvimento sustentável e Educação para a autonomia. (PORTAL SENAC, 2016)

O Senac/SC oferece cursos divididos em diferentes eixos tecnológicos: desenvolvimento educacional e social; ambiente e saúde; gestão e negócios; turismo, hospitalidade e lazer; informação e comunicação; infraestrutura; produção alimentícia; produção cultural e *design*; recursos naturais; e segurança. A empresa busca formar bons profissionais, respeitando as pessoas e agindo com integridade e inovação. O perfil do cliente da organização são indivíduos que buscam qualificação para o mercado de trabalho (GONÇALVES, 2014).

A Faculdade de Tecnologia SENAC Chapecó onde foi desenvolvido este estudo é uma das Unidades Operativas (UO) do SENAC Santa Catarina, encarregada por realizar os serviços do SENAC no Estado. Em 17 de março de 1978 iniciou suas atividades em Chapecó atendendo a região Oeste e Extremo-Oeste do estado. Iniciou em uma sala pequena cedida pela Prefeitura Municipal no Centro da cidade. Os primeiros cursos oferecidos foram: auxiliar de escritório, de recepcionista, e de datilografia (GONÇALVES, 2014).

Em 1984 mudou para outra sala cedida pela administração municipal, no prédio da companhia de desenvolvimento de Chapecó. Em 1985 após análise da estrutura ampliou a área física para um prédio. Devido a lei nº 2.801, de 22 de setembro de 1987, o Senac consegue a doação de um terreno com 1.200 metros quadrados, mas a assinatura de doação só ocorreu em 1988. No ano de 1991 deu-se a concretização do início da construção do Centro de Formação Profissional de Chapecó. A construção durou dois anos e meio. Em 1995 percebe-se a necessidade de ampliação da estrutura física em razão das demandas de serviços, permanecendo até os dias de hoje e sendo a atual estrutura. Em 2005 foi reinaugurada, pois teve a locação de um novo bloco devido adequação para os cursos da saúde (GONÇALVES, 2014).

4.3 Resultado da coleta e análise dos dados

Nesta seção apresenta-se as ações de socialização realizadas hoje na Faculdade Senac.

4.3.1 Resultado da pesquisa documental

Conforme pesquisa documental realizada na Faculdade Senac Chapecó, apresentam-se as ferramentas de socialização utilizadas hoje pelo Senac/SC.

a) E-mail marketing

A partir de junho de 2013 a Direção de Recursos Humanos passou a apresentar os novos colaboradores da Direção Regional por envio de *e-mail marketing* padrão conforme Figura 3, com finalidade de mostrar um mini currículo e as principais atribuições do novo contratado e para as unidades ficam disponíveis na *intranet* (INTRANET SENAC, 2016). Já, na unidade de Chapecó este processo foi aderido a partir de julho da 2015.

Figura 3: Modelo *e-mail marketing* novos colaboradores



Fonte: *Intranet Senac* (2016)

b) Código de ética

Outra ação realizada é a entrega do código de conduta ética do Senac ao novo colaborador, que é uma ferramenta de apresentação da visão, missão e valores da organização e também utilizado como ferramenta para normatizar os princípios éticos e de conduta que irão orientar as relações nos ambientes, assim

como a Figura 4 (INTRANET SENAC, 2016). Além disso é fornecido um lápis e caderno aos professores ingressantes na unidade.

Figura 4: Capa código de conduto e ética



Fonte: *intranet* Senac (2016)

c) Capacitação *on-line*

Uma terceira ação realizada hoje é a capacitação *on-line*. Logo após a realização do cadastro do colaborador ingressante no sistema, o mesmo recebe um *e-mail* informativo de que ele deverá realizar os três cursos da Educação Corporativa na modalidade EAD, que são eles: Ambientação Senac, Gestão Senac e Planejamento Estratégico Senac. Cursos com intuito de explicar questões abrangentes da organização (INTRANET SENAC, 2016), mas não sobre questões específicas da unidade de Chapecó.

4.3.2 Resultado da entrevista com os gestores

a) Entrevista com a gestora do Núcleo Administrativo Financeiro (NAF)

Conforme entrevista com a gestora do NAF (núcleo administrativo financeiro), cuja área de Recursos Humanos (RH) é subordinada, ela explica as atividades do RH, no ato da assinatura do contrato, com o professor é realizada a entrega do código de ética, informado como funciona o recebimento do salário na organização, evidenciando data, forma de pagamento e em qual banco é depositado. Quando o professor é contratado para os cursos técnicos e tecnológicos a forma de recebimento dá-se por meio de termo de adesão de horas semestrais e para cursos FIC (formação inicial continuada) e Pós-graduação são por horas trabalhadas no mês.

Posteriormente é feito o pedido de acesso à *intranet* e do sistema SEI (sistema escolar integrado), que quando recebidos do setor de informática do DR (departamento regional) é repassado ao coordenador de eixo em que o professor é alocado. É solicitado também o crachá e para os professores no NES (núcleo de educação superior) é solicitado o *e-mail* institucional, pois com este núcleo se trabalha somente com este *e-mail*, para este tomar as providências necessárias.

Após o primeiro mês do professor na Faculdade, o setor de recursos humanos recebe da DRH (departamento de recursos humanos) o número de conta salário e acesso ao quiosque que foram criados para os admitidos no mês anterior. O professor recebe um *e-mail* com as informações necessárias para se dirigir ao banco conveniado e retirar seu cartão da conta ou realizar a portabilidade da conta. Também, recebe o *e-mail* informativo sobre o acesso a folha de pagamento, que se dá pelo quiosque, nele o professor recebe um manual de como acessar a folha de pagamento, acesso às despesas do plano de saúde e demonstrativo para imposto de renda. Não é realizado uma explicação específica ao professor ingressante na unidade.

A gestora do NAF acredita que falta uma integração dos professores para inseri-los na cultura do Senac, conhecer os técnicos e como estão estruturados os núcleos (comercial, administrativo, educacional), para que ele saiba a quem se dirigir quando necessário. Hoje, o professor fica restrito ao setor educacional, por isso uma visão geral agregaria bastante. Também, acredita-se que seria importante criar um dia mensalmente ou quando necessário, para que ele venha para a Faculdade Senac e neste momento, uma pessoa de cada setor se coloca à disposição para repassar informações básicas e importantes, com a criação de um cronograma que

contemple todas as etapas a serem apresentadas e transformar este procedimento em rotina.

b) Entrevista com a gestora do Núcleo de Educação Básica (NEB)

Conforme entrevista com a gestora do NEB, ela explica que recebe o professor ingressante pessoalmente e apresenta-o ao coordenador de eixo, que será o supervisor imediato do novo colaborador, também à pedagoga que fará o seu acompanhamento.

O coordenador do eixo explica ao novato como funciona o sistema SEI (lançamentos de aula, de faltas, entre outros), cronograma, plano de curso, conteúdo a ser ministrado, possibilidade e disponibilidade para as aulas, para orientar o professor no primeiro momento. Também é realizada uma explanação geral sobre o eixo em que o professor irá atuar, exemplificando a unidade curricular que o mesmo irá trabalhar e carga horária da mesma. Explica-se também qual é a estrutura a ser utilizada e quais as regras de utilização dos laboratórios e salas de aulas além das normativas para solicitação de material.

Após este processo, o professor passa com a pedagoga responsável do eixo que explica e fundamenta a metodologia de trabalho do Sena, que é a educação por competência, ressaltando que são trabalhados conceitos e não notas, unidade curricular e não disciplina, avaliação e não prova; exemplificado com exemplos práticos. São também realizadas oficinas pedagógicas a partir da avaliação de dificuldades e resistência dos professores em sala de aula, verificando a temática que é necessária naquele momento, **as oficinas** são totalmente dinâmicas, lúdicas e prática, e observam o momento e as necessidades do professor.

A Coordenadora do NEB percebe que em algumas orientações pode-se melhorar, afirmando que seria interessante uma ambientação em **conjunto** (RH e Pedagógico) para possibilitar o entendimento dos processos de ambos, pois, os professores solicitam informações que desta forma poderiam ser agilizadas, aproveitando para que ele conheça setores, salas, laboratórios, bibliotecas e os demais espaços.

c) Entrevista a Pedagoga do Núcleo de Educação Superior (NES)

Em entrevista com a Pedagoga do NES, esta destaca que já acompanha o professor desde o processo seletivo, avaliando qual a didática utilizada e como ele trabalha, desta maneira consegue perceber o que precisa oferecer ao professor ingressante. Os professores ingressantes são recebidos **no NES** e, como eles são contratados no início dos semestres, é realizada uma oficina pedagógica para socializar o professor com o setor. Nesta oficina **apresentam-se** as diretrizes gerais da Faculdade e sobre o funcionamento do setor. Nela são estudados os instrumentos a serem utilizados pelo professor ingressante, de acordo com a proposta pedagógica da instituição, como: plano de ensino, normativas para solicitação de material, socialização do plano de aula, padronização de materiais (*template* padrão e folha logo para o professor utilizar nas aulas), horários de trabalho, participação em capacitações e conselhos, memoriais descritivos, reuniões de planejamento, *feedback*, formulário de avaliação docente, avaliações, atestados, diários de classe, modelo de instrumento de avaliação plano semestral de trabalho, registro de avaliação (conceitos e conceitos intermediários), perfil de conclusão do aluno no curso, controle de faltas, manual do aluno e do docente, elaboração de provas e avaliações, currículo *lattes*, utilização da biblioteca, normas para utilização de salas e laboratórios assim o professor entenderá melhor o funcionamento de indicadores e práticas do setor. Também são tratados sobre a folha ponto, crachá e utilização de *e-mail*.

Os professores ainda são informados sobre os conceitos e indicadores do saber e do ser que são: pontualidade, criatividade, espírito de equipe, responsabilidade, flexibilidade e respeito. Ele também entende que é preciso cumprir o cronograma de aula que foi definido com o coordenador e que é necessário fornecer o *feedback* ao aluno sobre os conceitos e quais os motivos que levaram ao aluno a não alcançar o conceito máximo (este parecer deve ser individual).

É interligado a teoria/prática com a missão, visão e valores da organização fazendo com que o professor envolva as empresas onde os alunos trabalham e ser pontuados casos mais práticos para as aulas. Também é evidenciado sobre o trabalho interdisciplinar, trabalho de conclusão de semestre, atividade complementar e atividade de estudo orientado (atividade para realizar em casa).

Nesta oficina é também esclarecido como é feita a avaliação dos docentes e por quem é feita (pelo coordenador técnico, pedagoga e discentes) e até mesmo esclarecendo que a forma de trabalho deve ser dinâmica fazendo com que o aluno

participe, busque conhecimentos e realize apresentações e interligando os temas transversais (saúde, direito e sustentabilidade).

É enviado ao professor, por *e-mail* manual das normas do NES (manual do docente, manual de normatização de trabalhos acadêmicos, planilha de conceitos intermediários) que foram explicados na oficina pedagógica.

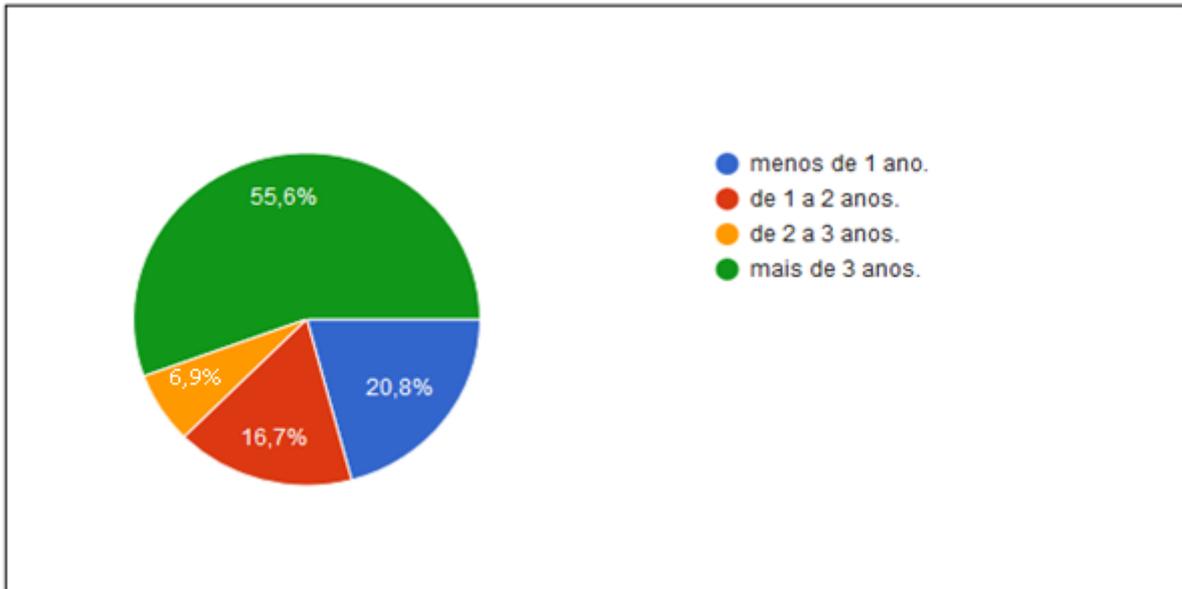
A Pedagoga do NES considera que a maior falha no processo é a falta de tempo. São muitas informações a serem passadas ao novo professor. Considera que seria importante mais tempo para conversar e trabalhar com o professor. Quando é realizado em forma de oficina, é bem mais pacífico, pois se explica o rol de informações normativas e todas as demais informações. Sugere uma garantia de maior tempo de qualificação ao novo docente para conseguir trabalhar todas metodologias e a proposta pedagógica.

Percebe-se nas entrevistas que há pontos **a serem melhorados** no sistema utilizado hoje pela Faculdade Senac Chapecó que poderão ser reformulados a fim de torná-lo mais eficaz.

4.3.3 Resultado do questionário aplicado aos docentes

Para ser possível perceber e caracterizar o processo de socialização dos professores ingressantes, elaborou-se um questionário (APÊNDICE I), com 13 questões com o intuito de identificar: o tempo de empresa dos pesquisados, sua experiência de socialização quando ingressou na Faculdade Senac, como ficou sabendo de assuntos considerados importantes para a realização do seu trabalho na organização, sua opinião quanto a importância de um processo bem organizado de socialização, como se sentiu na sua socialização, e se possui alguma sugestão a ser adotada pela organização para melhorar o processo de socialização de professores interessantes. Esse questionário foi respondido por 72 professores dos 93 contratados, dessa forma, foi possível contemplar uma quantidade adequada de opiniões materializando os dados coletados.

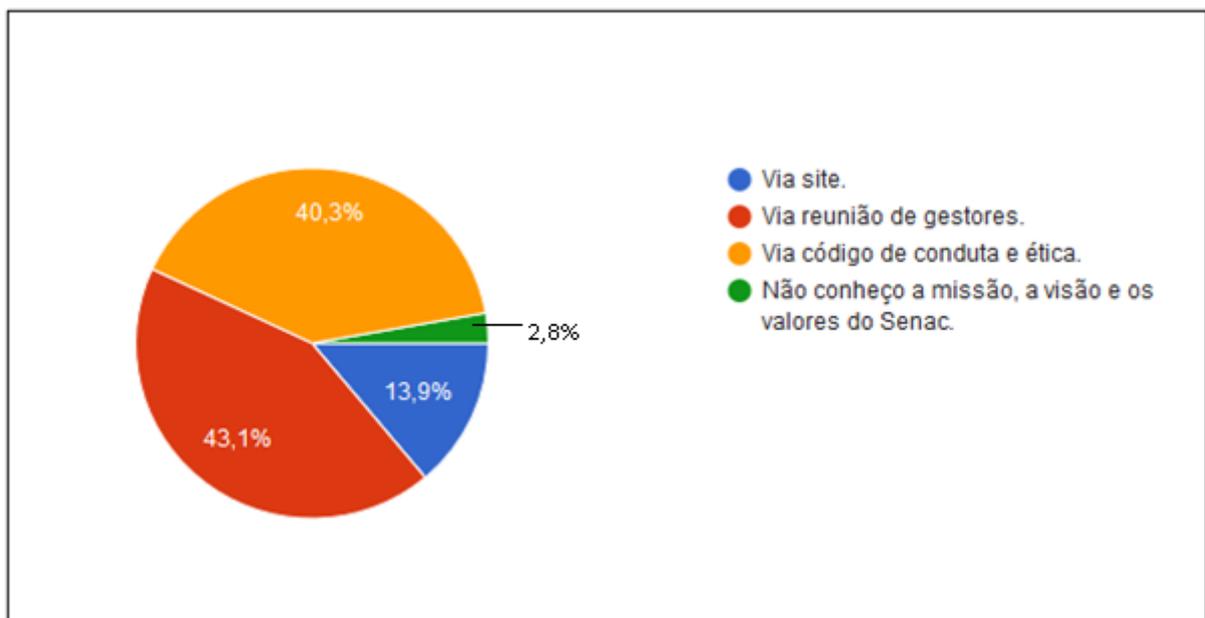
Gráfico 1 – Tempo de empresa



Fonte: a autora, 2016

É importante verificar o tempo de empresa dos entrevistados. O Gráfico 1 ilustra que mais da metade dos entrevistados tem mais de 3 anos de casa, 23,6% entre 1 e 3 anos e 20,8% com menos de um ano de casa. O que faz perceber que há um grande número de **professores** que possuem um vínculo de trabalho de vários anos.

Gráfico 2 – Como conheceu a missão, a visão e os valores do Senac



Fonte: a autora, 2016

No Gráfico 2 é possível perceber que a maioria os professores tomaram conhecimento da missão, visão e valores da Faculdade Senac por reunião de gestores e pelo código de conduta e ética; 13,9% descobriu pelo *site* institucional e 2,7% ainda não conhece sobre eles. É necessária uma maior atenção tanto do setor de RH como dos Núcleos a este quesito.

Quadro 3: Como Conheceu o modelo pedagógico

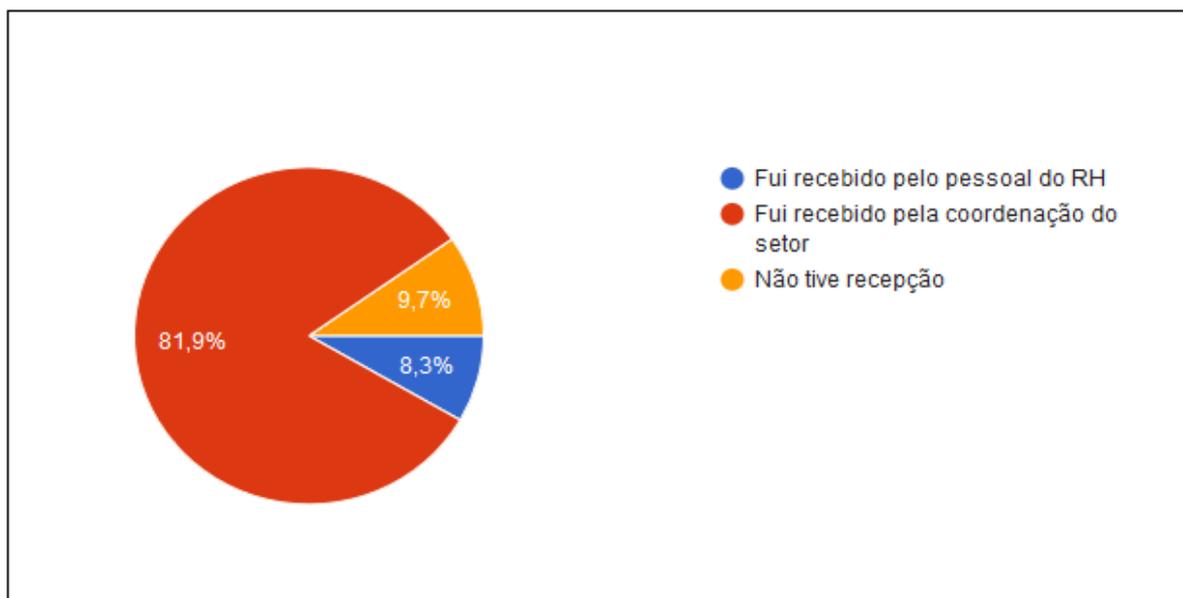
Sugestão	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Pela Coordenação pedagógica	31	40,26%
Pela coordenação do curso	20	25,97%
Nas reuniões de planejamento	19	24,68%
Pelo curso de ambientação EAD	4	5,19%
Pela Pós-graduação em Didática do Ensino Superior	1	1,30%
Pelo Curso de Plano de Desenvolvimento de Educadores	1	1,30%
Pelo <i>site</i>	1	1,30%
Nos conselhos de classe	0	0,00%
Pelos meus colegas	0	0,00%
Total	77	100%

Fonte: a autora, 2016

No Quadro 3 observa-se que mais de 40% dos professores tomaram conhecimento do modelo pedagógico utilizado pela Faculdade Senac pela coordenação pedagógica; mais de 20% pela coordenação de curso; e mais de 24% somente teve conhecimento nas reuniões de planejamento. Os outros tomaram conhecimento pelo **PDE (programa de desenvolvimento educacional)**, **ambientação EAD (educação a distância)**, *site* institucional e pela Pós-graduação.

O professor ingressante necessita entender como funciona o modelo pedagógico antecipadamente as reuniões de planejamento de aulas, pois ficará perdido e acabará tirando o foco da reunião de planejamento para tentar entender como é o funcionamento do modelo pedagógico. Outros informaram que tomaram conhecimento pelo curso de ambientação na modalidade EAD, pela pós-graduação em Didática do Ensino Superior oferecida pela Faculdade Senac e nos cursos de PDE.

Gráfico 3 – Por quem foi recebido no seu ingresso na unidade



Fonte: a autora, 2016

O Gráfico 3 mostra que mais de 80% dos professores são recebidos pela coordenação do setor, já 8,3% são recebidos pelo RH e 9,7% não tiveram recepção. É necessário que todos os professores sejam bem recebidos na unidade, para que desta forma não se sintam perdidos com relação ao que a organização buscar e o que ele deverá apresentar.

Quadro 4 – Conhecimento dos direitos e deveres

Sugestão	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Pela coordenação	34	34%
Pelo RH	25	25%
Pelos colegas	9	9%
Buscou as informações que necessitava	8	8%
Via código de conduta e ética	6	6%
Por reuniões de planejamento	4	4%
Por materiais Institucionais	3	3%
Pela coordenação pedagógica	3	3%
Ainda não os tenho muito claro	3	3%
Não fiquei sabendo	2	2%
Na hora de assinar o contrato	1	1%
No imprevisto e dor	1	1%
Através do Edital	1	1%
Total	100	100%

Fonte: a autora, 2016

Os professores afirmam ter tomado conhecimento dos seus direitos e deveres, em sua grande maioria, pelo setor de recursos humanos e pela coordenação, totalizando 59%. Porém 6% relata que não ficou sabendo e ainda não os tem esclarecidos e 8% buscou se informar.

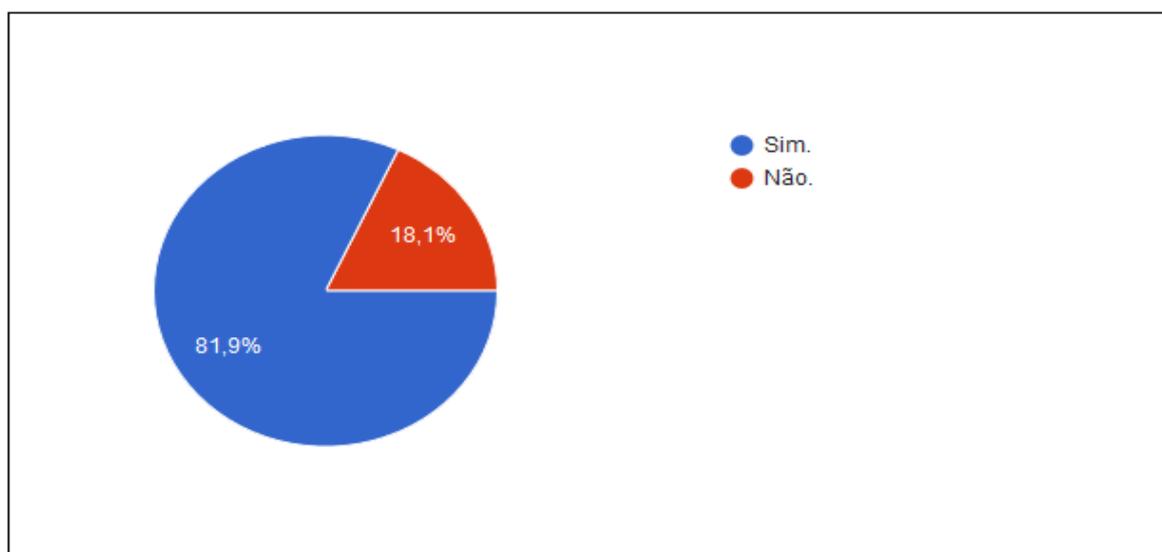
Quadro 5 - Processo de socialização com as normas e procedimentos internos

Sugestão	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Recebi as informações pelos coordenadores.	55	71%
Recebi estas informações no RH.	6	8%
Não recebi estas informações.	6	8%
Soube pelo <i>site</i> institucional.	4	5%
Recebeu as informações conforme demanda	2	3%
Pelo curso de ambientação EAD	2	3%
Pelos colegas	1	1%
Pela Coordenação Pedagógica	1	1%
Fui aprendendo ao longo do tempo	1	1%
Total	78	100%

Fonte: a autora, 2016

Observa-se no Quadro 5 que as normas e procedimentos internos da Faculdade Senac (71%) foram fornecidas pelos coordenadores, 8% pelo RH, 5% soube pelo *site* institucional; 10% deles não receberam as informações, obterão por colegas ou aprenderam ao longo do tempo.

Gráfico 4 - Realizou o programa de ambientação *on-line* oferecido



Fonte: a autora, 2016

Conforme Gráfico 4 os professores, em sua grande maioria (81,9%), realizaram o curso *on-line* oferecido pela Faculdade Senac, porém, 18,1% não realizaram. Ainda possui um número elevado de professores que não realizaram esta ambientação, é importante para que ele se integre com os processos, siglas, normas, entre outros assuntos necessários para uma socialização eficaz.

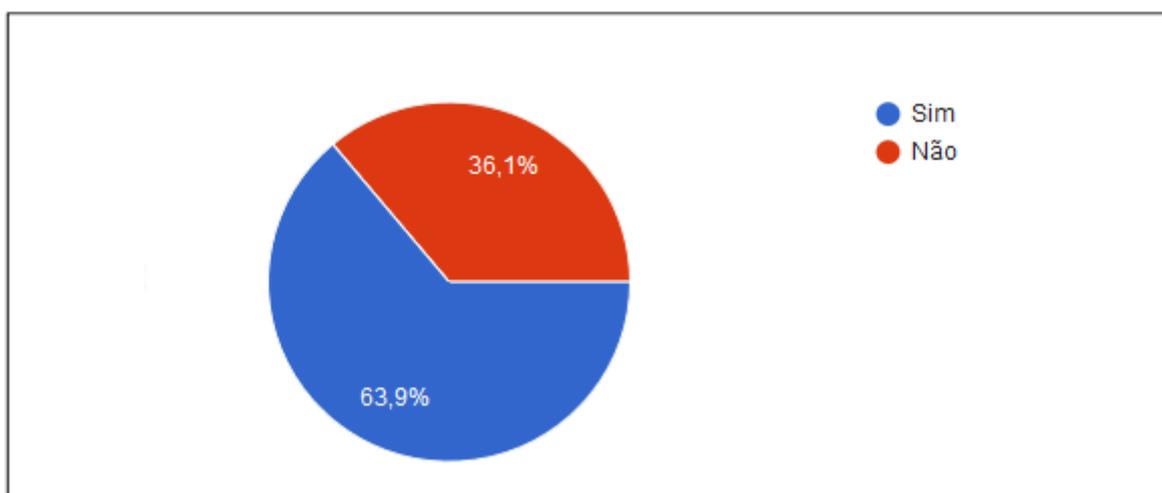
Quadro 6 – Por que não realizou o curso oferecido

Sugestão	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
disponibilidade de tempo	3	30%
Ambiente muito metódico e de difícil compreensão	2	20%
Não tive oportunidade de realizar	1	10%
Cursos cansativos e demorados	1	10%
Não existia	1	10%
Esquecimento	1	10%
Não sabia da existência	1	10%
Total	10	100%

Fonte: a autora, 2016

Conforme Quadro 6 os professores não realizam o curso de ambientação EAD oferecido por falta de tempo (30%), 20% por ser um ambiente cansativo e de difícil compreensão. Os demais por não saberem da existência, por esquecimento ou por serem demorados.

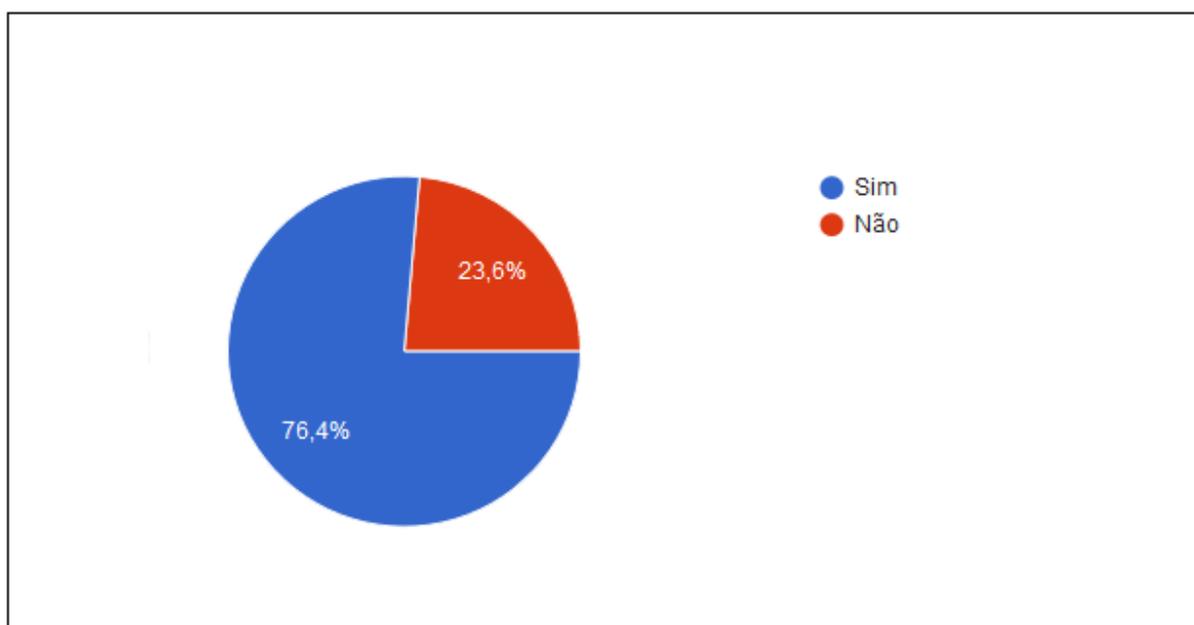
Gráfico 5 – O gestor fez acompanhamentos e reuniões periódicas após você ingressar na unidade para saber como estava sendo sua Integração



Fonte: a autora, 2016

Pode-se verificar no Gráfico 5 que 63,9% dos respondentes afirma que o acompanhamento dos gestores para a verificação de como está o processo de integração do professor é realizado, no entanto, percebe-se que em 36,1% dizem qual acompanhamento não é realizado deixando o professor sem retorno de suas ações.

Gráfico 6 – A imagem que você tinha da instituição mudou após sua socialização



Fonte: a autora, 2016

No Gráfico 6 pode-se observar que após a socialização 76,4% dos professores mudaram sua imagem da faculdade, já 23,6% dos respondentes já tinham uma opinião formada que não mudou. Isso quer dizer que é necessário explicar cada vez mais qual o papel da Faculdade Senac e o que ela busca.

Quadro 7 – Conhece e adota os valores e cultura da Faculdade nas suas atividades

Sugestão	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
São pertinentes as minhas atividades	13	18,06%
Por apresentar processos inovadores e efetivos à aprendizagem	11	15,28%
Por ser fundamentais para um bom relacionamento	8	11,11%
Por auxiliarem na construção de uma sociedade melhor	8	11,11%
Para melhorar a forma de ensino e trabalho em sala de aula	7	9,72%
Por contribuem para o melhor desempenho das atividades	6	8,33%
Se assimilam com as ideias que defendo	6	8,33%
Por ética	2	2,78%
Por ser essencial para consolidação da marca e valorização da instituição	2	2,78%
São de grande importância	2	2,78%
Coerência	1	1,39%
Funcionam bem	1	1,39%
Alinhamento	1	1,39%
Sempre	1	1,39%
EAD e dor	1	1,39%
Por respeito	1	1,39%
iniciarei em breve	1	1,39%
Total	72	100%

Fonte: a autora, 2016

Percebe-se no Quadro 7 que todos os professores pregam os valores e a cultura em suas atividades na Faculdade. A maioria (18,06%) utiliza, pois são pertinentes as suas atividades; mais de 15% por apresentar processos inovadores e efetivos à aprendizagem; 11,11% por ser fundamentais para um bom relacionamento e os mesmos 11,11% por auxiliarem na construção de uma sociedade melhor.

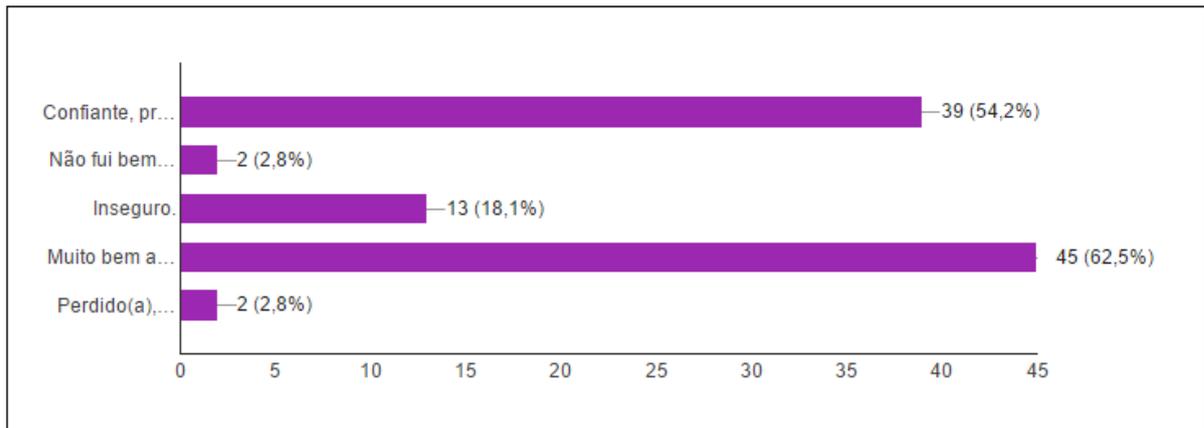
Quadro 8 - Avaliação da socialização

Sugestão	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Bom	26	34,21%
Ótimo	10	13,15%
Tranquilo	4	5,26%
Dentro do esperado	3	3,95%
Satisfatório	3	3,95%
Importante	2	2,63%
Excelente	2	2,63%
Poderia ter mais acompanhamento	2	2,63%
Interação com colegas	2	2,63%
Insatisfatório, não tive algo formal	2	2,63%
Não participou	1	1,31%
Suficiente, porém não pleno	1	1,31%
Normal	1	1,31%
tenho ótimas relações profissionais	1	1,31%
85% eficaz	1	1,31%
Não existia o processo	1	1,31%
Faltou informações	1	1,31%
Desenvolvo um trabalho a contento da organização	1	1,31%
Pouco contato com colegas	1	1,31%
Não recorde	1	1,31%
Preocupação do Senac é Melhorar	1	1,31%
Instruções deveriam ser presenciais	1	1,31%
Adequada	1	1,31%
De trabalho e determinação	1	1,31%
Sinto a diferença no tratamento com colaboradores antigos e novos	1	1,31%
Integração com o RH	1	1,31%
Integrado	1	1,31%
Ético	1	1,31%
Mudanças na equipe dificultaram	1	1,31%
Não desisti pelo apoio de colegas	1	1,31%
Total	76	100%

Fonte: a autora, 2016

Percebe-se que 34,21% dos professores consideram que o processo de socialização foi ótimo e 13,15% que foi **bom**. Mas também pode-se verificar que nem todos estão contentes com o processo e para melhorar esta situação é preciso achar um meio para atender e a satisfazer a todos.

Gráfico 7 – Como você se sentiu no seu primeiro dia de trabalho



Fonte: a autora, 2016

É possível ver que a grande maioria dos professores se sentiu confiante para produzir e muito bem acolhido na instituição. Mas 23,7% tiveram alguma dificuldade como insegurança, não foi bem aceito pelos colegas ou perdido sem saber o que fazer.

Quadro 9 - Possibilidades de melhoria no processo de socialização

Sugestão	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Socialização com todos colaboradores e setores	16	19%
Reuniões e Planejamentos	11	13%
Está bom assim	8	9%
Nada a declarar	7	8%
Processo que descreva dados importantes da instituição e do trabalho: demonstrando a estrutura da instituição, detalhando os processos e os cursos existentes, como entender a folha de pagamento, quais os benefícios, evolução salarial, etc.	5	6%
Elaborar processo presencial	3	4%
Fornecer <i>feedback</i> cotidianas	3	4%
Organizar o processo para que esteja inserido no cotidiano de trabalho da instituição.	3	4%
Realizada na admissão	3	4%
Semana de integração	3	4%
Socialização informal para compartilhar vivências.	3	4%
Acolhimento	2	2%
Ajudar e acompanhar as atividades	2	2%
Facilitar o Ambiente EAD	2	2%
Mais transparência e clareza	2	2%
Recebeu informações conforme necessário	2	2%
Ampliar as ações	1	1%
Direção participar da acolhida	1	1%
Financeiramente	1	1%
Maior divulgação dos novos encaminhamentos e rumos da instituição	1	1%
Planilha de dúvidas frequentes	1	1%
Que a evolução e inovação sempre seja uma constante para toda a Equipe SENAC	1	1%
Resolução de problemas básicos	1	1%
Respeito	1	1%
A oferta do curso <i>online</i> de ambientação antes do início das atividades no Senac	1	1%
Suporte ao colaborador no início da trajetória	1	1%
Total	85	100%

Fonte: a autora, 2016

Observando o Quadro 9 a maioria dos professores pesquisados acha que o processo de socialização precisa ser melhorado na instituição, acham que é preciso melhorar a socialização entre colaboradores e entre os setores, sugerem mais

reuniões e planejamentos, que ele também forneça informações necessárias para a realização de atividade do professor na unidade.

5 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Apresenta-se nesta seção algumas estratégias com vistas a melhorar o processo de socialização dos docentes da Faculdade Senac Chapecó.

5.1 Programa de socialização

Em função dos dados apresentados na seção 4, elaborou-se um modelo para um programa de socialização para os professores ingressantes na Faculdade Senac Chapecó. Além das ações já realizadas será realizado o programa de socialização em dois dias distintos para reunir os professores ingressantes para socialização, já que muitos possuem outras atividades profissionais, bem como **torná-lo** menos cansativo já que **serão repassadas** aos professores muitas informações relevantes.

O programa visa o conhecimento prático e claro de toda a organização, **para que** todos os professores consigam entender a cultura organizacional, os processos utilizados, quem será a pessoa certa para falar sobre o assunto, entre outras dúvidas que ocorrem em na admissão de colaboradores.

Para gerar entendimento e clareza, o programa de socialização de professores será realizado em dois dias para que não se torne cansativo demais ao professor devido à grande quantidade de informações que serão repassadas ao mesmo. Assim a proposta se torna mais eficaz e eficiente na transferência de informações, transformando os dados em conhecimento e não apenas mera informação.

Devido ao NEB e ao NES serem em **setores** diferentes, com coordenações, pedagogas e colaboradores distintos, cada grupo de professores irá fazer a socialização com a parte competente do setor em que irá atuar. Dependendo do curso que o professor atue o segundo dia do programa poderá ser trabalhado em horário diferenciado a critério da coordenação, pois como alguns cursos são ministrados no período diurno e a coordenação **e a pedagoga** estão presente neste período.

Como roteiro da socialização **sugerimos** o programa apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 – Programa de socialização

PROGRAMA DE SOCIALIZAÇÃO PARA PROFESSORES INGRESSANTES		
1º DIA - 4 HORAS - NOTURNO		
Etapas	Descrição da apresentação	Responsável
1	Acolhida	RH
	Dinâmica apresentação (professores se conhecerem)	
2	Assuntos Organizacionais	Direção
	Contexto atual da organização	
	Objetivos estratégicos	
3	Produtos e serviços prestados	Recursos Humanos
	Assuntos do Recursos Humanos	
	Entrega do material	
	Missão, visão e valores	
	História da Faculdade Senac	
	Estrutura Organizacional	
	Informações sobre o código de conduta e ética	
	Normas e regras institucionais	
	Horários de trabalho	
	Atestados	
	Informações sobre o ponto	
	Informações salariais	
	Termo de aceite de horas semestrais	
	Acesso ao Quiosque (folha de pagamento)	
Benefícios oferecidos		
Informações sobre os cursos obrigatórios de ambientação e socialização, estabelecendo prazo para realização de até 30 dias		
4	Assuntos da Biblioteca	Bibliotecária
	Apresentação do sistema Pergamum	
	Empréstimos, devoluções e renovações	
	Base de dados assinadas pelo Senac	
	Biblioteca digital	
	Utilização da biblioteca (reservas)	
5	Relacionamento	RH
	Visita às instalações da Faculdade Senac	
	Apresentação dos professores aos colegas e setores	
2º DIA - 4 HORAS - (período a ser escolhido pelo coordenador)		
6	Assuntos da Coordenação	Coordenação de Curso
	Perfil dos discentes	
	Acompanhamento e controle	
	Cronograma	
	Plano de Curso	

6	Conteúdo a ser trabalhado	Coordenação de Curso
	Unidade curricular e disciplinas	
	Especificidades de cada eixo	
	Capacitações, planejamentos e conselhos	
	Elaboração de provas e avaliações	
7	Assuntos da Coordenação Pedagógica	Coordenação Pedagógica e Secretaria
	Visão geral do cargo	
	Objetivos e descrição do cargo	
	Plano de atividade	
	Plano político pedagógico (PPP)	
	Conceitos e indicadores	
	Instrumentos da proposta pedagógica	
	Manual do aluno e do professor	
	Sistema escolar integrado (SEI)	
	Manual de trabalhos acadêmicos	
	Matriz dos cursos	
	Padronização de materiais	
	Regras de utilização de salas e laboratórios	
	Metodologia de trabalho do Senac	
	Educação por competência	
	Diários de classe	
	Feedback ao aluno	
Normativas para solicitação de materiais		

Fonte: a autora, 2016

5.1.1 Implementação e Controle

Faz-se necessário determinar as práticas de implementação e controle a serem utilizadas pela Faculdade Senac para que permitam a concretização do projeto e controlar o andamento e os resultados. Primeiramente para implementar o projeto será necessário apresentá-lo à Direção da Faculdade Senac Chapecó enfatizando as melhorias que irá apresentar, e assim, os prazos de execução e aplicação.

Para formalizar a participação dos docentes na socialização, **sugere-se a construção** um termo de participação **que deverá ser assinada. Outra sugestão é a criação de um** protocolo de entrega de materiais e cartilhas para garantir e comprovar o recebimento por todos.

Para cada etapa, cada responsável, se necessário irá tomar assinatura do participante para contemplar a entrega de outros materiais.

Após a socialização, **sugere-se** o acompanhamento em sala de aula pela pedagoga, avaliando o andamento do programa. Cada **setor ficará** responsável para dar *feedback* mensal **aos** professores durante os primeiros seis meses na unidade, o que possibilitará controle e mapeamento do processo, desta forma, identificando falhas.

Para avaliar a contribuição do programa para a organização serão realizadas avaliações semestrais com indicadores de clima organizacional, rotatividade e produtividade, visando assim observar o retorno que o programa estará proporcionando em comparação ao investimento realizado.

O programa traz instrumentos para melhorias organizacionais que podem auxiliar na eficiência e eficácia do processo hoje utilizado. Visando sanar as necessidades que a organização possui.

6 ANÁLISE DA VIABILIDADE PROJETO

O departamento financeiro executa atividades delicadas e trabalha diretamente com cálculos, exigindo do profissional um grande nível de concentração, atenção, conhecimento e habilidade com a matemática. “A administração financeira é a área responsável pela administração dos recursos financeiros da empresa, proporcionando condições que garantam sua rentabilidade e liquidez” (CHIAVENATO, 2005, p.9).

Já para Lemes Júnior (2010, p. 4), “a administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas”. Ela visa a rentabilidade e liquidez das organizações, onde e como investir. Os recursos financeiros devem ser lucrativos e líquidos ao mesmo tempo, sendo dois objetivos principais, o melhor retorno possível do investimento e sua rápida conversão em dinheiro (CHIAVENATO, 2005).

Nas empresas, a administração financeira é um dos setores mais importante busca melhorar os resultados apresentados e aumentar o valor do patrimônio por meio de geração de lucro líquido. “O objetivo da administração é maximizar o valor unitário corrente das ações existentes” (ROSS, 2013, p. 10).

A administração financeira tem um papel muito relevante em relação ao desenvolvimento de atividades organizacionais, é necessário que as empresas colem informações precisas, e além disso ponderem todo o conjunto de atividades integradas com a gestão empresarial, para que as mesmas alcancem seus objetivos e metas pré-estabelecidos. Assim ela facilita e viabiliza a mensuração de resultados que fornecem uma visão ampla da situação organizacional.

6.1 Custos e Despesas

A seguir estão descritos os custos e despesas do programa para realização em dois dias com duração de 04h00min cada dia. Pessoas envolvidas são: direção, RH, bibliotecária e pedagoga. Também estão descritos os valores que serão gastos com brindes institucionais. Para assim formar o valor que será investido com o programa.

Quadro 11 – Custos e despesas

PLANILHA DE CUSTOS E DESPESAS						
DESCRIÇÃO	POR HORA	DSR	TOTAL P/ HORA	ENCARGOS	TOTAL	TOTAL (1 dia)
Pessoas Envolvidas	R\$ 24,60			R\$ 15,99	R\$ 40,59	R\$ 1.035,14
Professor	R\$ 29,54	R\$ 4,92	R\$ 34,46	R\$ 19,20	R\$ 53,66	R\$ 456,15
Coordenadores	R\$ 40,89	R\$ 6,82	R\$ 47,71	R\$ 26,58	R\$ 74,28	R\$ 631,41
Coffee 7 a 10 pessoas					R\$ 100,00	R\$ 100,00
Camiseta					R\$ 12,00	R\$ 36,00
Pasta					R\$ 10,00	R\$ 30,00
Caneta					R\$ 0,61	R\$ 1,83
Squeeze					R\$ 1,93	R\$ 5,79
Bloco Anotação					R\$ 1,80	R\$ 5,40
TOTAL						R\$ 2.301,72

Fonte: a autora, 2016

O investimento para realização do programa é de R\$ 2.301,72 como pode-se perceber (quadro 11) é mais econômico que manter o processo atual (quadro 12) para a socialização de professores que é de R\$ 6.034,79. O investimento foi calculado para realizar o programa de socialização para no mínimo 3 professores, se houver a necessidade de aumentar o número para realização do programa o investimento se torna ainda mais rentável.

6.2 Retorno do Investimento (ROI)

Quadro 12 - ROI

ROI	
DESCRIÇÃO	RETRABALHO
Horas Assistente da Biblioteca	R\$ 1.035,14
Horas Coordenador do setor	R\$ 1.894,23
Horas Pedagoga do setor	R\$ 1.035,14
Horas Secretária	R\$ 1.035,14
Horas Recursos Humanos	R\$ 1.035,14
Economia retrabalho	R\$ 6.034,79
ROI	162%

Fonte: a autora, 2016

O ROI (quadro 12) foi calculado com base em um retrabalho para três professores, se houver mais participantes no programa automaticamente haverá

aumento no retrabalho, aumentando mais ainda o ROI. Mostrando assim que é melhor investir no programa de socialização que o investimento é mais rentável.

6.3 Payback

Quadro 13 – Payback

PAYBACK		
MÊS	INVESTIMENTO	RETORNO
Janeiro	-R\$ 2.301,72	R\$ 6.034,79
Fevereiro	0	
Março	0	
Abril	0	
Economia		R\$ 3.733,07

Fonte: a autora, 2016

O *payback* (quadro 13) mostra que no período de 4 meses a organização terá uma economia de R\$ 3.733,07, pois, quando realizado de forma individual por professor se tem um maior investimento de **tempo e** de custo da operação.

6.4 Viabilidade

O Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira tem como objetivo auxiliar na avaliação da melhor forma do investimento a ser realizado, informando assim se ele é ou não viável a implantação do projeto.

Conforme descrito o investimento para realização do programa com um conjunto de professores é mais viável que a realização do processo utilizado no momento pela organização, pois permite economia de tempo dos envolvidos e investimento menor.

Pode-se perceber que o investimento apresenta um ROI elevado e assim mostra que o projeto apresentará uma ampla economia de tempo e retrabalho tanto do professor quanto dos profissionais envolvidos no processo. Com o programa de socialização implantado, ele possibilitará menos atrasos no processo de aprendizagem, melhoria na forma de trabalho veiculada pela instituição, colaboradores mais engajados com os objetivos organizacionais, melhoria no processo de ensino dos alunos, diminuição dos gastos e custos financeiros,

economia de tempo para os envolvidos. Desta forma, o professor estará mais capacitado para entender como a organização funciona e quais objetivos e metas estão engajados no processo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o ambiente em que as organizações estão vivendo, é conveniente destacar o quão é importante diferenciar e qualificar a organização tornando assim as pessoas como elemento chave da vantagem competitiva. Lembrando que o conhecimento agregado que eles detêm **farão** toda a diferença no mercado cada vez mais competitivo, mas também, possibilitando novas formas de **agregação do** conhecimento.

O RH tem papel importante nas organizações, as pessoas são consideradas o maior bem que se pode almejar, os dois formam uma parceria com grande diferencial competitivo e crescimento no desenvolvimento. É preciso estar sempre inovando e trabalhando para promover a missão organizacional, desenvolvendo pessoas para que apliquem seus conhecimentos para um bem maior.

A Faculdade SENAC Chapecó possui uma estrutura ampla e com processos definidos para atender as inovações que o mercado procura. Mas se torna necessário aprimorar o processo de socialização existente, uma forma estruturada e formal que melhore o cenário promovendo uma aliança entre os colaboradores e os objetivos organizacionais, facilitando assim o entendimento da cultura e dos processos organizacionais da unidade.

Com relação aos objetivos deste estudo de reestruturar o processo de socialização na unidade, percebe-se a existência de melhoria nos procedimentos de socialização dos professores ingressantes, que através da pesquisa foram expostos pontos a serem trabalhados para a melhor execução de seus trabalhos.

A partir da análise foi possível verificar que a equipe é bastante acolhedora, mas por não haver uma estrutura formal do processo de socialização acarreta prejuízos no repasse de informações, atrapalhando o entendimento do professor **ingressante, permitindo** assim a avaliação da melhoria do processo de socialização e das informações no qual o professor ingressante foi inserido.

O programa de socialização para professores ingressantes foi desenvolvido a partir dos questionários aplicados aos professores, que proporcionaram base para a elaboração da proposta do programa de socialização para professores da Faculdade Senac Chapecó.

O objetivo de reestruturar o programa de socialização para professores ingressantes a ser investido na organização foi alcançado, a partir das análises

reestruturou-se o modelo de socialização adotado pela empresa, respeitando as necessidades existentes.

Como limitação deste estudo, destaca-se que vários professores não responderam ao questionário enviado, cujo intuito era o senso.

Como sugestão para novos estudos na área, indica-se a avaliação posterior às mudanças **realizadas**, para identificar a eficácia do programa proposto e o nível de satisfação dos envolvidos neste novo modelo.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. de; LEITE, N. P. **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

AUDY, J. L. N.; ANDRADE, G. K. de; CIDRAL, A. **Fundamentos de Sistemas de Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BARRET, R. A regra agora é cuidar: a importância de ter uma cultura organizacional firme em tempos de crise e de alinhá-la aos objetivos e as necessidades dos funcionários. **Revista Melhor: gestão de pessoas**, ano 23 nº 334. ABRH Brasil. Setembro:2015. Disponível em: < <http://www.revistamelhor.com.br/a-regra-agora-e-cuidar/>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

BAUER, M. W. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão**. In: Bauer M. W, GASKELL. G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 3a. Edição. Petrópolis (RJ): Vozes, 2002.

BELTRAME, B.; SCHADECK, M; GRZYBOVSKI, D.; MOZZATO, A. B. Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos. **Caderno Ebape.br FGV**, v. 14, nº 1, Artigo 8, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v14n1/1679-3951-cebape-14-01-00164.pdf>. Acesso em 16 ago. 2016.

BEUREN, I. M. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGER, P. I.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 24 ed. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

BRITO, M. J. de; PEREIRA, V. G. Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, 1996. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8031/6807>>. Acesso em: 11 ago. 2016

CHIAVENATO, I. **Administração financeira: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHU, R. A. **Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DIAS, S. R., et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003

DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Editora Nacional, 1987.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Relações de trabalho e políticas de gestão:** uma história das questões atuais. Revista de Administração, São Paulo. V.27. n4.p 5-15. Outubro/dezembro 1992. Disponível em: <http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=408>. Acesso em: 29 ago. 2016.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. S.(Org.). **Nossa história é sua história:** Senac Santa Catarina. Florianópolis: SENAC DR, 2014.

INTRANET SENAC. Disponível em: <http://intranet.sc.senac.br>. Acesso em 28 ago. 2016.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L.G. Gestão Estratégica de Pessoas, Estratégia de Retenção de Profissionais e Comprometimento Organizacional em uma Estrutura Organizacional Remota. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v. 6, número 4, p. 803-822, Dez. 2013. Disponível em: <<http://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/7217/pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

LEMES JÚNIOR, A. B. **Administração financeira:** princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 3. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIMA, J. B. OLIVEIRA, R. R. OLIVEIRA, R. R. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 19-35, jan./jun. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em 16 ago. 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, 33(5):68-87 Set./Out. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n5/a05v33n5.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

PASCALE, R. The paradox of “corporate culture”: reconciling ourselves to socialization. **California management review.** Vol. XXVII, No. 2, Winter, The Regents of the University of California 1985. Disponível em: <<http://webpace.ship.edu/nwgoates/OB/paradox.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

PORTAL SENAC. Disponível em: <http://portal.sc.senac.br/portal/site/sobre-o-senac/sc/missao--visao--valores>. Acesso em: 28 ago. 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEIROZ, A. C. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MALIK, A. M. Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. **Revista de Administração**. São Paulo, v.48, n.4, p.658-670, out/nov/dez. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/78807/82868>>. Acesso em: 29 ago. 2016. DOI:10.5700/rausp1112

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, c2009

ROSS, S. A. et al. **Fundamentos de administração financeira**. 9. ed. Porto Alegre, RS: AMGH, 2013.

SENAC DR SC. **Curso de Ambientação SENAC/SC**. 2011. Disponível em: <<http://www.ead.sc.senac.br/course/view.php?id=132>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SHINYASHIKI, G. T. **O processo da socialização organizacional**. In: FLEURY, M. T. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2003.

SISTEMA FECOMÉRCIO. Disponível em: <http://www.fecomercio-sc.com.br/fecomercio/sistema.html>. Acesso em: 28 ago. 2016.

SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Inter Saberes, 2014.

VAN MAANEN, J. **Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional**. In: FLEURY, Maria Teresa Leme [et al]. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

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

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PROFESSORES

Este questionário visa compreender como os professores percebem as práticas de socialização que a Faculdade Senac Chapecó realiza quando do ingresso na instituição. O resultado deste questionário será utilizado para realização do projeto integrador para o Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Senac Chapecó da acadêmica Larissa Comachio.

1) Há quanto tempo trabalha no Senac?

- Menos de 1 ano.
- de 1 a 2 anos.
- de 2 a 3 anos.
- mais de 3 anos.

2) Como ficou sabendo da missão, a visão e os valores do Senac?

- Via site.
- Via reunião de gestores.
- Via código de conduta e ética.
- Não conheço a missão, a visão e os valores do Senac.

3) Como você conheceu o modelo pedagógico da Faculdade Senac?

- Pela coordenação do curso.
- Pela Coordenação pedagógica.
- Pelos meus colegas.
- Nas reuniões de planejamento.
- Nos conselhos de classe.
- Outros: _____

4) Quando você começou a trabalhar na Faculdade Senac, quem lhe recebeu?

- Fui recebido pelo pessoal do RH.
- Fui recebido pela coordenação do setor.
- Não tive recepção.

() Outros: _____

5) Como ficou sabendo dos seus direitos e deveres enquanto funcionário (a) da Faculdade Senac?

6) Como foi o processo de socialização com as normas e procedimentos internos da Faculdade Senac?

() Soube pelo site institucional.

() Recebi as informações pelos coordenadores.

() Não recebi estas informações.

() Recebi estas informações no RH.

() Outros: _____

7) Você realizou o programa de ambientação *on-line* oferecido pela Faculdade Senac?

() Sim.

() Não. Se não, porque? _____

8) Seu gestor fez acompanhamentos e reuniões periódicas após você ingressar na unidade para saber como estava sendo sua integração?

() Sim.

() Não.

9) A imagem que você tinha da Faculdade Senac mudou após a sua ambientação?

() Sim.

() Não.

10) Você conhece e adota os valores e cultura da Faculdade Senac em suas atividades de trabalho?

() Sim.

() Não.

Por quê? _____

11) Considerando o seu processo de integração como professor (a) na Faculdade Senac, como você o avalia?

12) Como você se sentiu no seu primeiro dia de trabalho? (Caso deseje, marque mais de uma opção)

() Confiante, pronto para produzir.

() Não fui bem aceito(a) pela minha equipe de trabalho.

() Inseguro.

() Muito bem acolhido(a).

() Perdido(a), não sabia o que fazer.

13) O que você sugere de possibilidades de melhoria no processo de socialização realizado pela Faculdade Senac?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

- 1) Como funciona o processo de socialização dos professores na Faculdade Senac Chapecó?
- 2) De que forma os professores são integrados na equipe?
- 3) De que forma é repassado aos professores as normas internas e metodologia de ensino da Faculdade Senac Chapecó?
- 4) Você percebe alguma deficiência no processo de socialização dos professores?
- 5) Você tem alguma sugestão de melhoria para o processo de socialização dos professores?