

## O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO E ADAPTAÇÃO DO COLABORADOR NA ORGANIZAÇÃO

**Bruna Dal Castel**

Graduanda do Curso Tecnólogo em Recursos Humanos  
dalbrunacastel@hotmail.com

**Vinicius Zanchet de Lima**

Professor e Orientador do Centro Universitário da Serra Gaúcha  
vinizanchet@gmail.com

### RESUMO

Este artigo fala sobre a processo de socialização organizacional que está relacionado com a maneira que os novos colaboradores são recebidos na organização, o que é muito importante para envolver as pessoas com a empresa. Esse processo se refere à adaptação que o novo colaborador terá dentro de um novo grupo social. A socialização acontece por meio da comunicação e é neste processo que o colaborador desenvolve sua personalidade e adquire novos hábitos e valores perante o grupo que está integrando. A socialização organizacional é a forma como a empresa recebe seus novos colaboradores e os integra e envolve com a sua cultura, trazendo benefícios diversos, como: disseminação da cultura, promoção do relacionamento interpessoal, favorecimento de um melhor desempenho, conhecimento das atividades a serem realizadas e normas da empresa. Neste artigo abordam-se temas como: cultura organizacional, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e o processo de integração do funcionário.

**Palavras-chaves:** Socialização; Integração; Cultura organizacional; Colaborador.

### 1 INTRODUÇÃO

O processo de socialização organizacional tem como objetivo inserir, adaptar e manter o novo colaborador na cultura da organização, o tornando membro da mesma. É neste momento em que o novo funcionário recebe as devidas orientações da empresa (BANOV, 2011). A socialização é a assimilação de hábitos que caracterizam o indivíduo ao seu grupo social, através disso, ele se torna membro funcional de um grupo social, compreendendo sua cultura. Todo esse processo é contínuo e é realizado através da comunicação, iniciando ainda no

nascimento e se encerrando com a morte. Esse contato se dá primeiramente no ambiente familiar, após, na escola, nos meios de comunicação e vai se estendendo aos grupos que cada um tem como referência, como: bandas, atores, figuras públicas etc. É por meio da socialização que as pessoas desenvolvem sua personalidade para serem admitidos ou inseridos em uma sociedade, onde se integram no meio que nasceram adquirindo hábitos e valores que formam seus traços, sendo que por meio deste conhecimento social, o ser humano se transforma de um ser biológico para ser social.

O processo de socialização organizacional é essencial para envolver as pessoas com a empresa, trazendo muitas vantagens, já que favorece a disseminação da cultura organizacional, promove o relacionamento interpessoal e diminui a ansiedade do novo colaborador em relação ao papel da empresa. Acredita-se que ao investir na socialização do trabalhador, como com o programa de integração, este pode atuar como um facilitador de relacionamento interpessoal com os novos colegas para o início de suas atividades, garantindo aquisição de informações para assimilação da cultura organizacional, bem como quanto à adaptação às normas da empresa.

Os esforços realizados para examinar o tema têm motivação nas observações realizadas sobre o ingresso de novos colaboradores na empresa. Este é um momento muito especial, pois é onde se identificam as necessidades de interação e atendimento às dificuldades, como define Maslow (1975), associativas, autoestima e autorrealização. Segundo Van Maanen (1989) a socialização está associada à um processo de criar e assumir papéis, trata-se de um momento em que as pessoas adquirem conhecimento e habilidades sociais para assumirem suas responsabilidades no grupo ou na empresa.

Quando um novo colaborador é contratado, é dever da organização integrá-lo e apresentar a cultura da empresa, as normas que deve seguir, especificar suas funções, as funcionalidades de cada departamento que existe dentro da empresa e seus colegas de trabalho. Muitas vezes esse processo não ocorre, pois as organizações estão mais preocupadas em contratar e querer retorno imediatamente, colocando-os diretamente em seus postos de trabalho com o mínimo de orientação sobre aquele local em que o colaborador está se inserindo.

Antigamente as empresas não se preocupavam em realizar a integração dos novos colaboradores, não viam necessidade de realizar este procedimento, mas a partir do momento em que é realizada a integração das pessoas no novo ambiente, elas se tornam bem mais informadas e familiarizadas com as pessoas e os processos da qual farão parte. É neste momento que o novo funcionário tem sua autoestima elevada, pelo fato de se sentir acolhido, podendo haver mais credibilidade dentro da empresa.

É importante ressaltar que independente do setor ou área de atuação da empresa, é preciso que a integração de novas pessoas aconteça, caso contrário o desempenho do colaborador poderá não ser tão proveitoso e pode durar apenas por um curto prazo.

Neste novo vínculo que estará se criando com a empresa e funcionário é importante haver a harmonia entre os membros de equipe também, pois havendo estes laços de parceria e entendimento, as atividades serão desempenhadas naturalmente e, conseqüentemente, haverá crescimento da empresa, com isso, trazendo maior satisfação no ambiente interno, resultando um bom desempenho dos empregados.

Um processo de integração bem elaborado e executado é uma ferramenta muito importante em uma organização, pois afeta direta ou indiretamente todos os seus resultados. Além disso, esse método de socialização é simples e essencial para o novo integrante que estará cheio de expectativas a serem realizadas, o qual deve ser aplicado no ingresso de todos os novos indivíduos para que a empresa não possua rotatividade de pessoal, atrasando seu desempenho e seus resultados.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada neste artigo foi a pesquisa bibliográfica exploratória que auxilia situar o assunto na literatura para aprofundar a pesquisa sobre a socialização, tendo como objetivo realizar a construção de levantamento bibliográfico sobre o tema.

A pesquisa bibliográfica é o levantamento de obras já publicadas sobre uma teoria que direciona o artigo, necessitando de estudo e dedicação do pesquisador para reunir e analisar

todos os documentos. Para Gil (2002, p. 44), a pesquisa bibliográfica “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A pesquisa bibliográfica busca a análise do levantamento de documentos publicados com o intuito de atualizar e desenvolver o conhecimento, contribuindo para a realização de pesquisas. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 183): “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Este levantamento foi realizado em documentos como: sites, livros, trabalhos de conclusão de curso, artigos científicos e teses, com a finalidade de demonstrar o conteúdo de uma forma breve, ilustrando e mostrando o significado do tema escolhido. Para a realização da pesquisa, primeiramente, acessou-se a base de dados do Google Acadêmico para verificar a relevância do assunto escolhido. Após, foi realizada uma busca pelos termos “Socialização Organizacional”, “Técnicas de Socialização Organizacional”, “Cultura Organizacional”, “Treinamento e Desenvolvimento”, “Integração Organizacional” e “Entrevista de Seleção”.

### 3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os estudos da cultura organizacional iniciaram-se na década de 1980, sendo que alguns autores defendem este conhecimento e argumento, pois através dele pode-se atuar de forma estratégica dentro da empresa. O estudo da cultura empresarial é algo muito importante para gerir as pessoas que nela trabalham. Este estudo possibilita entender as relações de poder, as regras não escritas, como valores, crenças, mitos e costumes, sendo assim, ficam mais visíveis os comportamentos existentes, além de permitir um planejamento de ação sobre a realidade da empresa (SHEIN, 1984; ZAVAREZE, 2008).

O conhecimento da cultura de uma empresa é relevante, pois permite o entendimento da mesma. Shein (2004) considera a cultura organizacional como um dos fatores que determina

o comportamento, forma de pensar e valores coletivos. A cultura está ligada a uma rede de valores, crenças, normas, tradições e hábitos que a empresa possui, a partir dos quais se conecta nas relações diretas dos colaboradores (SILVIA, 2013).

Através destes costumes é possível observar o bem-estar individual do empregado e, por consequência, a interação social, visando o crescimento e desenvolvimento, tonando os indivíduos mais humanizados. A cultura pode ser entendida como um sistema simbólico, porém ela permite o conhecimento consensual sobre o significado e importância da organização, servindo como um poder de ordem (ZAVAREZE, 2008).

A cultura se trata de uma série de normas, valores, crenças e ideias que regem uma normativa, mantendo uma equipe unida, sendo que tais fatores são partilhados em elementos cotidianos. O sucesso de uma organização se dá através de um conjunto de teorias que são similares à gestão e aos colaboradores, pois seria perturbador viver em um ambiente onde os valores que a empresa possui fossem seriam contraditórios aos de seus superiores. Essas teorias se referem a técnicas que ficam à disposição do homem, para manejar suas relações com outras pessoas (ZAVAREZE, 2008).

A cultura organizacional pode ser compreendida através de um modelo básico de teorias que um determinado grupo cria e desenvolve em um processo de aprendizagem, visando verificar se os problemas encontrados internamente e externamente tiveram resultados bem-sucedidos. Obtendo resultados nesta tese, é repassado para o restante da empresa como jeito certo de se perceber, pensar e sentir perante uma determinada situação (ZAVAREZE, 2008).

Mesmo que cada organização possua seus valores determinados existem algumas características comuns com as outras, como a importância dos consumidores, o padrão de desempenho, qualidade, inovação, motivação, entre outros. Por isso o conceito de valores é o que realmente importa para atingir o sucesso. Após alguns ritos, rituais e cerimônias que acontecem no âmbito empresarial, há uma consequência, há uma tomada de decisão tornando e influenciando a cultura organizacional mais acessível e coerente, por isso o departamento de recursos humanos se beneficia muito desse elemento, pois após uma admissão, integração,

promoção e demissão há de se tomar uma atitude que influenciará a organização por completo (ZAVAREZE, 2008).

Segundo Freitas (1991) as definições de cultura organizacional levam em conta os principais elementos, como:

- a) Valores: determinam as questões prioritárias da empresa, os níveis hierárquicos e as relações entre os membros, além de serem uma ferramenta essencial para a comunicação com o mundo exterior;
- b) Crenças e pressupostos: são comportamentos utilizados a para expressão do que é tido como verdade dentro da empresa;
- c) Ritos, rituais e cerimônias: são encontros e tem por consequência a tomada de decisão que influencia os comportamento e procedimentos que serão seguidos;
- d) Estórias e mitos: relatam os acontecimentos ocorridos e enfatizam o comportamento que se insere na organização;
- e) Tabus: são os fatos das proibições, tudo aquilo que não é permitido;
- f) Heróis: são pessoas que seguem os valores e extraem a força da empresa estabelecendo padrões de desempenho e motivando os funcionários;
- g) Normas: são as regras que regem o comportamento esperado e aceito dentro da empresa, ou seja, o que todos devem cumprir;
- h) Processo de comunicação: processo de troca e transmissão entre as pessoas. As culturas são mantidas mudadas por meio da relação social, onde há trocas de mensagens e definição de significados, para tanto, saber lidar e crescer neste meio é um processo de autoaperfeiçoamento contínuo que deve ser aprendido, estimulado e ensinado (PARDINI, 2000; CRNKOVIC, 2002).

A cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças compartilhados que conversam com as pessoas e com as estruturas da empresa, produzindo normas e comportamentos. O departamento de recursos humanos de uma empresa é responsável por manter a cultura exercendo funções estratégicas que consolidam seus ideais, por isso as empresas devem ter a consciência da importância e da influência que estes hábitos têm sob as

peessoas que ali estão, procurando sempre desenvolver uma cultura onde os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados pelos gestores, motivando os colaboradores envolvidos. (ZAVAREZE, 2008).

#### **4 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Toda a pessoa que ingressa em um novo emprego passa pelo processo de recrutamento e seleção, o qual se trata de um processo em que a empresa necessita de um novo talento e a pessoa se encontra no mercado de trabalho e, após a mesma demonstrar interesse, é convidada a participar do processo de seleção para concorrer a determinada vaga (CORADINI, 2009; MURINI, 2009).

Segundo Ribeiro (2005, p. 52), “recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto” (TOLEDO; MILIONE, 1983 apud PONTES, 1996, p. 81; CORADINI, 2009; MURINI, 2009).

O recrutamento é a forma de buscar candidatos para ocuparem as vagas abertas dentro da organização. Além disso, é um processo de ligação da alta gestão com os novos colaboradores. No momento em que houver mais candidatos, maior será a chance de ser encontrada uma pessoa prepara a ocupar determinada função. Esse processo tem início após a necessidade interna da empresa, que pode ser por diversos motivos. De modo geral, o processo de recrutamento e seleção segue um fluxo já definido pela organização (CORADINI, 2009; MURINI, 2009).

Conforme Aires (2007), todo o processo de recrutamento passa por alguns processos, como, inicialmente, a decisão de abertura da vaga e preenchimento da requisição de pessoas: é o momento em que a empresa vê a necessidade de abrir uma nova vaga, seja ela por reposição ou aumento de quadro, quando é avaliada a real necessidade. Após é preenchida uma requisição de pessoal para oficializar o pedido ao departamento de recursos humanos da organização. Sendo que nesta requisição devem estar os dados da função que o candidato irá desempenhar,

requisitos precisos para preencher a vaga, faixa salarial, descrição da vaga, benefícios, se é necessário ter experiência, entre outros.

Após, é preciso definir se o recrutamento será interno (busca preencher a vaga a partir do quadro de funcionários da empresa) ou externo (busca preencher a vaga com pessoas vindas de fora da empresa).

No recrutamento interno a seleção é feita com funcionários que já estão dentro da empresa, remanejando-os, promovendo-os ou transferindo-os. O colaborador manifesta seu desejo de mudar de função e é analisado se o mesmo se enquadra nos requisitos que a vaga pede. Neste tipo de recrutamento são privilegiados os funcionários que já estão inseridos na organização, onde o mesmo observa os meios de comunicação próprios da empresa, como cartazes, murais e, até mesmo, através dos gestores e demonstra interesse em se candidatar a determinada vaga, com isso, será analisado se o candidato tem o perfil necessário para a vaga. (CHIAVENATO, 2009; BAYLÃO, 2014).

Escolhendo o recrutamento interno será mais rápido o preenchimento da vaga, tendo, ainda, a empresa, menos custos no processo, na seleção e em treinamento. Com isso, também, a motivação e moral dos funcionários aumenta, desenvolvendo uma competição sadia entre eles para almejar novos postos (CORADINI, 2009; MURINI, 2009).

Neste tipo de processo de recrutamento podem surgir alguns malefícios à empresa, como, por exemplo, bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas, bem como pode causar algum conflito entre os colegas de equipe, desmotivando alguns colaboradores, o que pode levar até a situações de desligamento (CHIAVENATO, 2006; CORADINI, 2009; MURINI, 2009).

O recrutamento externo é realizado com candidatos fora da organização, os quais estão disponíveis no mercado ou, também, por meio de empresas especializadas em processos de recrutamento e seleção de pessoas (CORADINI, 2009; MURINI, 2009).

As vantagens que este processo traz são novas ideias, aumento do nível de conhecimento e habilidades que não estão disponíveis na empresa, renova a cultura e redução de custos, pois



entende-se que a pessoa contratada já estaria qualificada para desempenhar determinada vaga. (CORADINI, 2009; MURINI, 2009).

As desvantagens do recrutamento externo é que o processo se torna mais caro, pois haverá gastos com anúncios, honorários de agências de emprego, exames médicos, a margem de erro é maior, pode levar mais tempo para encontrar a pessoa certa e, também, o tempo de adaptação da mesma, além de poder ocasionar um menor comprometimento dos colaboradores já empregados, por se sentirem desvalorizados (BAYLÃO, 2014).

## **5 SELEÇÃO DE PESSOAL**

Após todo o caminho percorrido para recrutar, há a parte da seleção, que nada mais é que escolher as pessoas que vão agregar a organização. É o processo que a empresa escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que mais alcança os critérios para ocupar a vaga oferecida (AIRES, 2007; CHIAVENATO, 2009; (CORADINI, 2009; MURINI, 2009).

Selecionar um candidato requer atenção, pois será definido quem irá preencher a vaga, sejam quais forem os motivos e estratégias adotadas. Mesmo sem perceber, o ser humano passa o seu dia selecionando coisas, atitudes e pessoas, mas, neste caso, se houver algum erro, a maior prejudicada será a empresa (BAYLÃO, 2014).

Todo o processo de recrutamento e seleção é baseado por uma análise sobre os aspectos profissionais e pessoais do candidato, sempre visando buscar o que mais corresponde às exigências da vaga. Quando o resultado é assertivo, procederá uma alta produtividade do candidato, trazendo retorno financeiro à organização que lhe contratou, ajudando a empresa atingir os seus objetivos. Segundo Chiavenato (2006) a seleção de pessoas é quando a empresa escolhe um candidato dentre uma lista, sendo este o que mais alcança os critérios para o preenchimento da vaga (CHIAVENATO, 2006; CORADINI, 2009; MURINI, 2009).

A seleção de pessoas nada mais é que a busca de um candidato com os melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar as atividades impostas ao cargo. Esse processo é realizado através de técnicas de análise, avaliação e comparação de dados e tem como objetivo

de aumentar a produtividade e, conseqüentemente, a eficiência da organização. Para se ter uma boa seleção é preciso recrutar o maior número de pessoas possível, pois a probabilidade de contratação é muito maior.

O primeiro passo é a análise de currículos, nesse momento é feita uma pré-seleção de candidatos, eliminando os que não tem os pré-requisitos exigidos para preencher a vaga. Após é realizada uma pré-seleção, nesse momento são examinados minuciosamente os currículos de cada candidato, definindo se estes irão passar para as próximas fases do processo. Na maioria das vezes é insuficiente utilizar somente uma análise de currículos que relate quem é e quais as intenções do candidato perante a organização, por isso é importante utilizar outros mecanismos para conhecê-lo melhor (CORADINI, 2009; MURINI, 2009).

O próximo passo é a entrevistar o candidato. Essa é uma das mais importantes etapas, busca obter mais informações a respeito de sua vida pessoal e profissional e esclarecer possíveis questões que ficaram pendentes na seleção do currículo. Nesta conversa verifica-se as experiências profissionais, o comportamento, o interesse do candidato perante a vaga, o grau de instrução, a sua linguagem, a capacidade de escuta, entre outros fatores. É importante que o entrevistador não interfira nos ideais do candidato e deixe-o tranquilo para a troca de informações. Todas as etapas para recrutar e selecionar alguém são importantes, mas a entrevista de seleção é de extrema importância, pois, mesmo com a adrenalina aflorada, é o momento em que ambas as partes decidem os próximos passos. (BUENO, 1999; (CORADINI, 2009; MURINI, 2009).

Segundo Chiavenato (2009) a entrevista de seleção deve ter alguns cuidados especiais, passando por cinco etapas, iniciando pela preparação da entrevista, pois é importante ter um planejamento de uma entrevista que determine os objetivos da mesma, bem como o tipo de entrevista que será adotado. Além disso, deve ter sido realizada uma leitura preliminar do currículo, com isso, obtendo o maior número de informações possíveis do candidato, para que na hora da conversa se consiga associar a vaga que será preenchida.

Seguido disso está a preparação do ambiente, é necessário encontrar um local onde não haja nenhuma interferência externa e nenhum ruído que possa atrapalhar a conversa, este local

deve ser privado e confortável, sem receios e pressão, para que candidato consiga se sentir confortável diante desta situação que costuma ser naturalmente tensa.

Após há o processamento da entrevista, etapa que interliga as informações desejadas pelo entrevistado e o entrevistador, levando em consideração o aspecto material e formal que relacionam entre si.

Em seguida é feita a análise do comportamento do candidato, se analisa como o mesmo reage, obtendo características pessoais, independentemente de sua vida profissional. E, finalmente, segue-se para a etapa de encerramento, sendo que o processo deve ser finalizado informando os candidatos a respeito da vaga, com um prazo para dar um retorno, sendo para contratação ou não. Neste tempo o entrevistador analisa sua entrevista buscando verificar se o candidato possui o perfil para preencher a vaga (CHIAVENATO, 2009; BAYLÃO, 2014).

De acordo com Hackett (2000, p. 61):

Lembre-se: entrevistar é uma técnica. E como todas as técnicas, ela pode ser aprimorada com a prática. Isso não significa que quanto mais você fizer entrevistas, melhor você se sairá nessa prática. Significa um esforço contínuo em observar, reavaliar e compreender o que acontece antes, durante e depois de suas entrevistas – e trabalhar para melhorar.

Para uma decisão mais assertiva existem alguns testes que ajudam o entrevistador a definir melhor suas escolhas. Estes testes são ferramentas que ajudam na hora da contratação, podem ser realizados antes ou depois da entrevista. O objetivo é obter informações da personalidade, conhecimento técnico, comportamento, dinamismo, entre outros aspectos do entrevistado.

Nestas avaliações é possível avaliar habilidades e competências que possibilitam um conhecimento mais profundo, apresentando informações que não estão dispostas no currículo. Além disso, possibilita o recrutador avaliar se o candidato possui características necessárias ao cargo e se mostra-se de acordo com os objetivos da empresa. Nos testes técnicos é possível descobrir as habilidades que o candidato possui para aquela vaga, podendo ser situações reais que acontecem diariamente ou, até mesmo, alguma habilidade muito específica que precisa ter para preencher essa vaga. Os testes psicológicos analisam o comportamento de personalidade

que descrevem os processos psicológicos daquela pessoa, como memória, atenção, emoção, entre outros. Este teste deve ser realizado somente por psicólogos que possuem um conhecimento específico sobre o ser humano.

## **6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO HUMANO**

O treinamento tem como objetivo melhorar a prestação de serviço ou, até mesmo, de um produto. Treinar quer dizer “tornar apto, destro, capaz, para determinada tarefa ou atividade, habilitar, adestrar, exercitar, praticar” (FERREIRA, 1999, p. 1995). Para Marras (2011, p. 133) “treinamento é o processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

É importante que a pessoa responsável por recrutar conheça bem o perfil de cada indivíduo e possa, assim, adequá-lo devidamente para que o bom desempenho aconteça. As pessoas possuem diferentes formas de educação, cultura e crenças e já estão condicionadas a reagir de determinada forma, porém, quando trabalham em grupo, deverão se desenvolver para que obtenham bons resultados (BAGATTOLI, 2016; KOPPER, 2016; GIANE, 2016).

De acordo com Chiavenato (2010, p. 366) “Para conseguir isso é imprescindível treinamento e desenvolvimento das pessoas”, pois para realizar as etapas há necessidade de treinamento e investimento, com o objetivo da melhoria do capital humano e seus resultados refletidos na organização (BAGATTOLI, 2016; KOPPER, 2016; GIANE, 2016).

Muitas vezes as empresas que não se adequam a realidade aos poucos passam despercebidas, pois ficam reféns dos processos, tornando-se ultrapassadas e não conseguindo atender às necessidades do mercado, por isso é preciso que haja rotineiramente investimento no capital humano, com o objetivo de manter os processos da empresa eficientes e eficazes, dando conta da mão de obra qualificada. Sendo assim, quando maior o treinamento passado melhor será o resultado obtido. Estes treinamentos não são iguais a todos, eles devem seguir e respeitar

os níveis hierárquicos, avaliar as necessidades, quais treinamentos devem ser aplicados, quando e quem irá os executar (BAGATTOLI, 2016; KOPPER, 2016; GIANE, 2016).

Podemos dizer que o treinamento é um processo educacional de curto prazo, a partir do qual são abordados conhecimentos relativos ao trabalho e atitudes diante da organização, desenvolvendo habilidades e competências com objetivos já definidos (CHIAVENATO, 2006; BIASIO, 2016; CAMARGO, 2016).

França (2010, p. 88) disse que o treinamento “é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

O objetivo dos treinamentos é provocar mudanças nos colaboradores para que se alinhem conforme os objetivos e crenças obtidas pela organização, com isso, geralmente o conteúdo abordado neste treinamento pode envolver quatro tipos de mudanças de comportamento, conforme aponta Chiavenato (2006). São eles: passagem da informação, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de atitudes e desenvolvimento de conceitos.

A passagem da informação é o momento em que é passado ao colaborador o conteúdo sobre as normas, regulamentos e atividades que serão desempenhadas, o desenvolvimento das habilidades é a explicação de como suas atividades serão desenvolvidas, explicando o manuseio de equipamentos. Já no desenvolvimento de atitudes é importante priorizar ações de acordo com os princípios regidos pela empresa e no desenvolvimento de conceitos é importante observar as ideias obtidas e utilizar na prática, tendo como resultado um planejamento a longo prazo (BIASIO, 2016; CAMARGO, 2016).

Com isso as organizações podem realizar treinamentos com objetivos de modificar um ou mais comportamentos, sempre observando qual é a real necessidade que há naquele momento em um determinado setor (BAGATTOLI, 2016; KOPPER, 2016; GIANE, 2016).

Geralmente, grande parte dos colaboradores precisa de algum tipo de treinamento para obter um bom desempenho ou para se adequar às novas exigências do trabalho (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2003). Como Milkovich e Boudreau (2000) mencionam, o treinamento

deve ser utilizado como uma ferramenta estratégica para alcançar os objetivos da empresa e das pessoas (BIASIO, 2016; CAMARGO, 2016).

De modo geral, o objetivo do treinamento é colaborar para que as metas pré-estabelecidas sejam alcançadas. Com isso, surge o conceito de abordagem sistêmica do treinamento (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2003), que tem como objetivo englobar suas práticas com a estratégia da empresa. Com o passar do tempo, se provou que os investimentos em treinamento e desenvolvimento estão associados ao aumento da lucratividade e produtividade a longo prazo (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Chiavenato (2006) diz que os principais objetivos de um treinamento são a preparação do pessoal para executar as tarefas, por meio da transmissão de informação e desenvolvimento de habilidades, dar a chance de o pessoal mudar de atitudes tendo um clima satisfatório com seus colegas e motivando-os, tornando-os mais compreensivos às técnicas que a supervisão e gerência adotam (BIASIO, 2016; CAMARGO, 2016).

Para realizar um treinamento positivo é importante ter definido claramente o que se pretende atingir, independente do programa utilizado, caso contrário, não será desenvolvido um bom treinamento e nem será possível avaliá-lo adequadamente (BIASIO, 2016; CAMARGO, 2016).

Para obter sucesso no treinamento é importante conhecer as etapas que este processo exige, iniciando pelo levantamento das necessidades de treinamento que, segundo a visão de Bohlander, Snell e Shermann (2003), é necessário observar três níveis que englobam a análise da empresa de um modo geral, a análise das tarefas e a análise das pessoas. Após, no programa de treinamento, Chiavenato (2006) diz que é importante observar os seguintes itens: o que treinar, quem deve aprender, quando deve ser ensinado, em qual local deve ser ensinado, como e quem deve obter este conhecimento.

Depois passa-se para a implementação do programa de treinamento, esse é o momento em que há a troca de conhecimentos entre instrutor e aprendiz se torna essencial, pois estão em contato repetidamente. Esse aprendiz corresponde a qualquer pessoa, independentemente de seu nível hierárquico, que precisa aperfeiçoar algum aspecto em seu trabalho. O instrutor

também é uma pessoa que está em um cargo, seja qual o nível hierárquico que ocupe, mas que é experiente ou que tem o conhecimento daquele determinado assunto ou, pode até ser um profissional de fora da organização que possua essa bagagem para conduzir a troca de conhecimento (BIASIO, 2016; CAMARGO, 2016).

Por final ocorre a avaliação dos resultados de treinamento, que é a análise da eficiência que se obteve no treinamento obtido, sendo esta uma etapa muito importante, pois mostra se houve as modificações desejadas no comportamento dos colaboradores e se estão alinhados com as metas da empresa (BIASIO, 2016; CAMARGO, 2016).

Segundo Carvalho (2000) o treinamento permite a adaptação do colaborador em seu local de trabalho e faz com que ele desenvolva suas atividades com mais confiança, pois estará desempenhando com mais responsabilidade e conhecimento, além de ser sentir mais envolvido com a filosofia da empresa.

“Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS, 2001, p. 145).

Além disso, Marras (2001) fala, também, dos objetivos específicos, que são aqueles que trazem qualificação profissional, dando a oportunidade de elevar seus conhecimentos e estarem sempre atualizados referente as suas atividades.

## **7 PROCESSO DE INTEGRAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO**

Devido ao senso comum, a primeira impressão é sempre aquela que fica. Moscovici (2010) afirma que esta impressão se dá no primeiro contato com uma nova pessoa e que está atribuída a um conjunto de fatores psicológicos. Em caso de sentimento positivo de empatia será provável que a interação e cooperação será positiva, repercutindo em atividades com maior produtividade. O processo de integração e socialização do colaborador é muito importante, pois segundo Maanen (1989) é um processo em que se aprenderá a respeito dos valores, normas e comportamento esperados, que permitem a pessoa fazer parte da organização. Para Chiavenato

(2010) este processo é considerado indispensável para subsidiar meios de repasse da cultura organizacional e reprodução do universo.

O processo de socialização da nova pessoa se inicia no programa de integração adotado pela empresa, que tem como objetivo que sejam aprendidas e assimiladas normas, valores e padrões de comportamento considerados imprescindíveis para ter um bom desempenho em seus setores (SILVEIRA, 2012).

Após o candidato passar por todo o processo de recrutamento e seleção, quando inserido, é necessário que passe pelo processo de integração para socializá-lo com a empresa. Segundo Chiavenato (2004) este processo inicia no processo seletivo ainda, obtendo informações sobre o cargo, orientação com líder e grupo de trabalho.

Fazer a integração das pessoas na organização é muito importante, pois permite que o funcionário recém-chegado possa conhecer a empresa de um modo geral e, ao começar a exercer sua função dentro da organização, conheça todos os procedimentos, normas e a sua cultura. Segundo Gil (2001), a integração refere-se à metodologia educacional em um curto período, que amplia a capacidade do mesmo exercer suas funções relacionada ao cargo dentro da organização.

Todo este treinamento permite ao novo colaborador que não conhece as regras e normas a conhecer e se integrar com o novo ambiente no qual está sendo inserido. Sendo assim, é importante passar todas as informações necessárias para que facilite seu papel dentro da organização (SILVEIRA, 2012).

A socialização organizacional está relacionada à maneira com que as novas pessoas são recebidas e integradas na cultura empresarial, obtendo informações referente a todo o contexto da empresa. Segundo Chiavenato (2004), missão, visão, objetivos e valores organizacionais fazem parte do contexto e é importante que a empresa tenha como objetivo envolver este novo colaborador para que seus objetivos estejam alinhados conforme os da organização, fazendo com que se adaptem às novas regras e regulamentos internos, relacionando seus interesses pessoais e expectativas que irá depositar perante à nova oportunidade que está sendo ofertada. (SILVEIRA, 2012).



Esta relação se dá para o início das atividades que serão desempenhadas, visando adquirir informações para assimilar a cultura organizacional, bem como quanto à adaptação das normas da empresa. Esta etapa de inicialização visa moldar um bom relacionamento em longo prazo entre o indivíduo e a empresa, servindo como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional (SILVEIRA, 2012).

O processo de integração que existe na empresa permite que todos os questionamentos sejam sanados. Essa etapa é essencial para a permanência do colaborador na empresa após o período de experiência, pois é por meio disso que suas inseguranças acabaram e se sentirá inserido, pois um indivíduo socializado é o principal objetivo deste processo. Muitas vezes a visão do novo colaborador sobre a empresa é de que se trata de um local caótico, regado por e com muita competição entre os colegas, tornando um ambiente incerto. Para mudar esse pensamento é preciso mostrar as normas, os costumes, a cultura e os processos que fazem parte da empresa, através destes conhecimentos, em conjunto, empresa e colaborador alinham seus objetivos e metas que devem ser alcançados. Com todo o conhecimento que é passado ao novo indivíduo referente os valores sociais da organização por meio do convívio com vários grupos sociais, ele também vai moldando sua própria personalidade naquele novo ambiente. Um fator muito importante neste período refere-se às emoções e sentimentos despertados nesta pessoa, para que o desenvolvimento e as mudanças ocorram dentro da organização (BIASIO, 2016; CAMARGO, 2016).

“[...] as pessoas agem com base no que percebem, e uma vez que sua percepção sofre interferência de experiências afetivas e medos inconscientes, as ações daí decorrentes sempre serão enviesadas e passíveis de distorções” (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 217).

“Se juntarmos o ambiente propício, os fatores que levam ao bem-estar e as habilidades da inteligência emocional com um eficiente processo de socialização, obteremos êxito no que diz respeito ao sucesso tanto da empresa, quanto do colaborador” (GOLEMAN, 1995 apud ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 223).

Este período de socialização e adaptação tem como principal objetivo inserir a pessoa em seu novo ambiente de trabalho, instruindo qual a melhor maneira que seus sentimentos podem ser expressos ou inibidos. Atualmente as organizações começaram a reconhecer cada vez mais a importância da socialização e de que os sentimentos também precisam ser levados a sério (BIASIO, 2016; CAMARGO, 2016).

Dá-se o nome de socialização organizacional à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. A socialização organizacional é o modo pelo qual a organização procura marcar no novo participante a maneira de ele pensar e agir de acordo com os ditames da organização. O novo participante deve renunciar a um certo grau de liberdade de ação para poder ingressar na organização e seguir seus preceitos internos, pois deve concordar em obedecer a um horário de trabalho, desempenhar uma determinada atividade, seguir a orientação de seu gerente imediato, atender a regras e regulamentos internos, etc. A organização procura induzir a adaptação do comportamento do indivíduo às suas expectativas e necessidades” (CHIAVENATO, 2004, p. 173-174).

O autor ainda menciona o processo de integração, apontando que é o momento em que se aprende sobre normas, valores e comportamentos esperados que possibilitam a ele se tornar membro da empresa. É neste momento, também, que é passado ao novo integrante todas as informações necessárias para que conheça tudo que for preciso para desempenhar da melhor maneira suas atividades, visando uma comunicação objetiva e clara. Existem alguns conceitos que poderão colaborar muito no desenvolvimento do novo integrante que, após o entendimento, facilitarão sua adaptação, que são: cultura organizacional, clima organizacional, níveis hierárquicos, recrutamento e seleção, processos organizacionais, normas e benefícios.

O processo de integração dos novos colaboradores é decisivo na reprodução da realidade da empresa, pois é através das estratégias de integração que a cultura organizacional será transmitida e será interiorizada pelos novos membros. Este processo é necessário, pois são transmitidas informações sobre a empresa, sobre o comportamento que se espera e sobre as atividades que serão desempenhadas, dando ao colaborador mais confiança ao desempenhar. Para o setor de recursos humanos este processo cria uma maior uniformidade comportamental entre os membros, criando uma base para o entendimento, colaboração e redução de conflitos.

É uma ferramenta importante para o processo de constituição do sujeito organizacional (GONTIJO, 2008; DIAS, 2014).

Segundo Van Maanen (1996), o processo de socialização organizacional é o momento em que o colaborador aprende sobre os valores, normas e comportamentos referentes àquela empresa, o que o permite participar como um novo integrante da mesma. Nesse período ocorre a inserção do indivíduo, o qual pode, também, renunciar certas atitudes, valores e comportamentos. Quando o novo colaborador passa pela integração é importante ressaltar que suas habilidades e competências podem contribuir para a sua carreira profissional e, também, para o sucesso da empresa.

Segundo Mosquera (2000) todo o processo de socialização é um processamento de aprendizagem, sendo que a empresa faz o papel pedagógico. Como todo ser humano está em processo de aprendizagem desde o momento de seu nascimento, quando inseridos em um novo meio esta passagem não seria diferente. Este novo funcionário, além de aprender, possui seu potencial podendo sempre acrescentar com a organização respeitando suas crenças e culturas. Com isso, ambas as partes aprendem, podendo ser em ambientes instáveis ou de constante mudança (DIAS, 2014).

## 8 TÉCNICAS DE SOCIALIZAÇÃO

Segundo Chiavenato (2004), os métodos mais utilizados para a socialização são: a) Processo seletivo; b) Conteúdo do cargo; c) Supervisor como tutor; d) Grupo de trabalho; e) Programa de integração. No processo seletivo é iniciado o processo de socialização do novo colaborador, é quando ele conhece o ambiente de trabalho, a cultura, os colegas, as atividades que serão exercidas, quais serão os desafios e suas recompensas. Como Chiavenato (2004, p. 176) menciona, este método “permite que o novo colaborador obtenha informações de como funciona a organização e como as pessoas que nela convivem se comportam”.

Na técnica conteúdo do cargo o novo funcionário recebe as novas atividades que serão desempenhadas e quando tiver sucesso neste período serão repassadas atividades mais

complexas e desafiadoras. Para Chiavenato (2004, p. 177) esse método “permite ao novo colaborador a chance de experimentar o sucesso e a motivação dele decorrente”.

Na técnica supervisor como tutor, o novo funcionário é guiado por um supervisor ou tutor, lhes são passadas as informações e tarefas que devem ser realizadas e como cada uma deverá ser executada (OLIVEIRA, 2008).

No grupo de trabalho, a socialização do novo funcionário estará ligada a um grupo de trabalhadores que provocará um impacto positivo e duradouro, recebendo influências referentes às crenças e atitudes e de como se comportam dentro da empresa (OLIVEIRA, 2008).

No método programa de integração, Chiavenato (2004, p.177) define o mesmo como: “Programa formal e intensivo de treinamento inicial destinados aos novos membros da organização para familiarizá-los com a cultura organizacional, a estrutura da organização, os principais produtos e serviços, missão da organização e os objetivos organizacionais”. Este método é mais comum, pois é possível ter uma assimilação rápida e intensa sobre a cultura da organização.

## **9 MODELOS DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

As formas de socialização organizacional como um processo não são uma regra que todos seguem, pois sofrem variações de acordo com a realidade de cada empresa, já que deve estar ligada diretamente com a cultura organizacional, lembrando que cada empresa possui sua própria. Para se compreender quais são as mais prováveis técnicas de socialização é importante conhecer o que os autores estabelecem em seus estudos (MELATI, 2013).

Os autores Van Maaner e Scheid (apud Chaves, 2003) defendem que as organizações podem apresentar diversas práticas e formas de apresentar o processo de socialização aos novos colaboradores. Segundo eles é possível citar seis formas de socialização organizacional: coletivas e individuais, formais e informais, em séries e isoladas, investidas e despojamentos, fixas e variáveis e sequenciais e aleatórias. De qualquer forma, os autores sugerem estas seis possíveis formas de socialização, mas que não se enquadram à realidade de todas as

organizações, sugerindo e impulsionando que ao longo dos anos fossem realizados outros estudos.

- a) Formal ou informal: quando o novo colaborador é separado do grande grupo e torna explícito o seu papel de ingressante maior será a socialização realizada, pois o restante do grupo entenderá que está passando por um processo que o mesmo já passou. Na socialização informal o novo colaborador é colocado imediatamente em seu devido cargo com pouco ou quase nenhuma atenção especial. Segundo o relato dos autores, quanto mais formal for o processo de socialização, maior seria a aceitação e coletivização de normas e valores organizacionais;
- b) Individual ou coletiva: os novos funcionários poderão ser integrados individualmente ou em grupo que possuem algumas características em comum. Segundo o relato dos autores, quanto mais coletiva for a tática utilizada pela empresa, maior a tendência de aceitação àquela nova realidade;
- c) Fixa ou variável: no programa fixo o novo colaborador tem a informação certa sobre o tempo que será preciso para concluir cada fase do processo, já é tudo padronizado. Na variável não são visíveis as etapas quanto aos passos da integração, com isso, não oferecem informações de avanço sobre seu período de adaptação. Para os autores, o mais indicado seria a socialização fixa, pois o novo funcionário tenderia a conformar-se aos padrões já estabelecidos. Se fosse usada a forma variável, os sentimentos de ansiedade e incerteza cresceriam muito no novo integrante;
- d) Em série ou isolada: a socialização em série busca encorajar o novo funcionário juntamente com programas de aprendizados e tutores, obtendo modelos de outras pessoas que já passaram por este processo. Se for de forma isolada, o candidato não tem a quem se espelhar, não sabe qual é o padrão e, com isso, fica à vontade para atuar por sua conta própria. Para os autores, quanto mais a socialização for em série, melhor para ter uma conformidade e uniformidade de padrões;
- e) Investidura ou despojamento, a socialização investidura ou construtiva é aquela que apoia e evidencia as qualidades e suas qualificações como ingredientes necessários para

o sucesso do cargo. A socialização por despojamento ou destrutiva tem como objetivo neutralizar as características que não são desejáveis ao cargo e adaptar ao novo cargo. Para os autores, quanto mais construtiva for a socialização maior será a autoconfiança criada ao novo funcionário;

f) Sequencial ou aleatória na socialização sequencial os estágios pelos quais os novos colaboradores irão passar são bem definidos e claros. Na forma, aleatória são desconhecidos. Para os autores quando mais sequencial maior a compatibilidade do indivíduo com a organização (MELATI, 2013).

Geralmente, na maioria das empresas, o processo de integração acontece de forma informal, os colegas se tornam um importante agente de socialização para o novo colaborador, compartilhando perspectivas semelhantes. Como Berger & Luckman (1966) mencionam, mesmo que o processo de integração seja informal, ele segue normas já existentes que auxiliam na construção social da nova realidade.

Muitas vezes a socialização organizacional refere-se à influência que a organização tem na aprendizagem da pessoa e no desenvolvimento de suas novas atividades. Além disso, existem estudos que mostram que os novos indivíduos possuem uma função muito importante e ativa em todo o processo, manifestando interesses por meio da procura de informações sobre a empresa e das relações internas para se adaptarem à cultura organizacional (ASHFORD; BLACK, 1996; MORRINSON, 1993; KAMMEYER-MUELLER; WANBERG, 2003; MELATI, 2013).

Segundo Van Maanen e Schein (1979) aqueles funcionários que se comprometem com uma nova autoimagem são o resultado de uma socialização bem-sucedida. Relatam, também, que esse trabalho deve ser iniciado antes de o indivíduo ingressar na empresa, visando melhorar a imagem da empresa para os novos funcionários, descobrindo as expectativas que obtém perante a organização, sendo que este é chamado de processo de socialização por antecipação, fazendo que o candidato reveja seus conceitos e comportamentos para se adaptar ao novo ambiente de trabalho. Diante destas constatações fica evidente que não há uma forma ideal para

integrar os novos funcionários, pois depende muito da realidade e peculiaridade que cada organização tem (MELATI, 2013).

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, reter talentos tem sido um grande desafio às empresas. Acredita-se que quando há o processo de integração que auxilia na socialização do novo colaborador a se adaptar ao seu novo local de trabalho, fornecendo todo o suporte para facilitar suas relações com os demais colegas, que é muito importante para o dia a dia do trabalhador, isso alinhado à missão, visão e valores da organização, facilita dar sentido ao seu momento de vida, já que tudo é novo e, o novo, por si só, pode causar muita angústia.

Um dos maiores desafios que uma empresa enfrenta é a capacidade de encontrar e reter o potencial humano, que constitui uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Com investimento forte no fator humano, a organização terá resultados excelentes. Para isso é fundamental que aplique práticas capazes de potencializar a satisfação e motivação do colaborador.

As organizações não são nada sem as pessoas, mas, para mantê-las ao seu lado, é preciso oferecer meios para que possam desenvolver suas atividades com qualidade. Quando não há um clima favorável não haverá motivação para impulsionar os trabalhadores, com isso, as metas não serão atingidas. É por isso que, para muitas empresas, investir em socialização e melhorias de clima tem sido prioridade, visto que já foi comprovado que este processo tem resultados positivos.

O termo socialização nos dá uma ampla abertura para os mundos sociais, profissionais, organizacionais e familiares e que, desde seu aparecimento, vem sendo aperfeiçoado constantemente. Após o colaborador passar pela fase de socialização ele deve estar à vontade a nível individual, ao seu cargo, no grupo que está inserido, por meio da compreensão e adesão às regras sociais do novo grupo, na organização, pela adesão aos valores e regras

organizacionais, bem como pelo seu nível de trabalho em relação às tarefas e seu bom desempenho.

O programa de integração adotado pela empresa busca motivar as pessoas. A receptividade do novo colaborador se constitui em uma ótima ferramenta de endomarketing. Este momento é identificado como um processo de aprendizagem, no qual cabe à empresa o papel pedagógico.

Apesar de todo o conhecimento existente referente ao processo de socialização, é difícil dar indicações precisas aos responsáveis para gerir a integração, pois cada método possui vantagens e desvantagens e cada organização possui suas particularidades que devem ser respeitadas. Todo este processo é mais eficaz quando a organização encoraja as relações entre os indivíduos, pois o comportamento humano no trabalho será fruto da criação desses vínculos.

Pode-se afirmar que a socialização humana está relacionada à assimilação de hábitos culturais, aprendizados sociais, valores e crenças. Por isso, o processo de integração de uma pessoa em um novo ambiente é tão importante, onde tudo é uma descoberta e, para tanto, é necessário todo o apoio, visando que o colaborador não se revolte ou desista.

## REFERÊNCIAS

BAGATTOLI, S. L.; MÜLLER, G. C. K. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**. v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350454046009.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2022.

BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S. **A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. [s.l.], 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em: 08 set. 2022.

BIASIO, D.; CAMARGO, R. A. P. B. **Proposta de integração para os novos colaboradores da empresa supermercado passarela center Ltda**. Concórdia: Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, 2012. Disponível em: <http://repositorio.sc.senac.br/bitstream/handle/12345/241/---%20Proposta%20de%20integra%20c3%a7%20c3%a3o%20para%20os%20novos%20colaborador>



es%20da%20empresa%20Supermercado%20Passarela%20Center%20Ltda.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 05 jul. 2022.

CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. Recrutamento e seleção de pessoal: com agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia Sociais Aplicadas**, v. 5, n. 1, p. 55–78, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494/1408>. Acesso em: 06 set. 2022.

DIAS, G. M. R. S. **Socialização organizacional: a integração de novos funcionários nas organizações**. Dissertação defendida em prova pública na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2014. Disponível em: <https://recil.ensinulusofona.pt/bitstream/10437/6821/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Gon%c3%a7alo%20Dias%20-%20Socializa%c3%a7%c3%a3o%20Organizacional.pdf>. Acesso em: 15 set. 2022.

MELATI, C. **Socialização organizacional na secretaria da administração e dos recursos humanos do Rio Grande do Sul**. Trabalho de conclusão de curso de especialização em administração pública contemporânea. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/101893/000931746.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 set. 2022.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração Indivíduo e Organização. **Revista Reuna**, v. 18, n. 4, p. 5–20, 2013. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/558/544>. Acesso em: 10 ago. 2022.

SILVA, V. F. O. **O processo de socialização da caixa econômica federal. Trabalho de conclusão de curso**. Cacoal: Fundação Universidade Federal de Rondônia, 2008. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/294852898.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2022.

SILVEIRA, E. M. L. **Socialização e integração de novos empregados na empresa: cultura empresarial**. Pelotas: Faculdade de tecnologia Senac Pelotas/RS, 2012. Disponível em: <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/938748/1/TCCelianasilveiraartigo2012.pdf>. Acesso em: 10 set. 2022.

ZAVAREZE, T. **Cultura Organizacional: uma revisão de literatura**. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2008. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf>. Acesso em: 06 set. 2022.