

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DO PROCESSO DE
INTEGRAÇÃO FUNCIONAL EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS**

Janduhy Camilo Passos¹
Lincoln Vasconcelos Pereira²
Ismael Barbosa³
John Rhayllander Botêlho Pires⁴
Henrique Geraldo Rodrigues⁵

RESUMO

Por meio da socialização organizacional, os recém-admitidos são estimulados a adquirir os conhecimentos, informações e comportamentos, e assimilar os valores, as normas, as crenças e as práticas da cultura organizacional, valorizados no novo contexto de trabalho. Quando realizado de modo ineficiente, os impactos negativos são observados na satisfação, desempenho e retenção das pessoas. Nessa linha, objetivou-se examinar as práticas de integração de novos empregados em uma indústria de bebidas, com a finalidade de discutir de que modo tais práticas favorecem a socialização das pessoas recém-admitidas. Como estratégia de pesquisa, adotou-se as premissas do estudo qualitativo básico com a coleta de dados junto a dois gestores e 50 empregados da organização pesquisada. Os dados foram avaliados por meio de análise do conteúdo e estatística descritiva simples. Os resultados mostraram que as práticas de integração adotadas pela organização, na forma de um programa estruturado de integração e de treinamento no local de trabalho (TLT), buscam fazer com que os recém-admitidos internalizem as crenças e os valores organizacionais, bem como aprendam os comportamentos desejáveis para facilitar as relações interpessoais em seus grupos e o alcance dos resultados corporativos. O modelo e as práticas de integração adotados favorecem tanto a socialização quanto a aprendizagem e desenvolvimento, e a retenção das pessoas, na organização, pela adoção de uma abordagem programática flexível e pela adoção do TLT como um método pedagógico mais complexo e favorável ao aprendizado nos níveis técnico-operacional e cultural. Por outro lado, tal orientação formal e tradicional tende a desconsiderar o gerenciamento de mecanismos informais de socialização organizacional, os quais igualmente, influenciam o processo de assimilação dos elementos socioculturais do contexto de trabalho.

Palavras-Chave: Socialização organizacional. Integração funcional. Treinamento no local de trabalho.

¹ Professor Adjunto da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), atuando em curso de graduação e pós-graduação.

² Bacharel em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.

³ Professor do ensino superior nas áreas de Ciências Contábeis e de Administração.

⁴ Professor de língua inglesa e guia turístico bilíngue.

⁵ Docente da Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN), da Universidade Federal de Uberlândia.

ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION: STUDY OF THE FUNCTIONAL INTEGRATION PROCESS IN A BEVERAGE INDUSTRY

ABSTRACT

Organizational socialization is the process where a freshly integrated individual can acquire knowledge, information, behavior, values, rules, beliefs and practices of an organizational culture in the new work context. The negative impacts are visible on satisfaction, performance and retention when done inefficiently. This research aimed to examine integration practices of new employees on a drinks' industry, discussing the way those practices help socialization of newly recruited employees. As a research strategy, basic qualitative study assumptions were adopted. Data was collected from 2 managers and 50 employees. It was analyzed by content analysis and simple descriptive statistics. Its results showed the company's integration practices, as a structured workplace integration and training program (OJT), seeks to make the newly recruited people to internalize the organizational beliefs and values, also the employees learn the wanted behaviors to easy interpersonal relationships in their reachable corporative groups. The integration approach and practices adopted favor both socialization and learning and development, and the retention of people in the organization, by adopting a flexible programmatic approach and by adopting OJT as a more complex and favorable teaching method for learning at the technical-operational and cultural levels. Otherwise, such a formal and traditional orientation tends to disregard the management of informal mechanisms of organizational socialization, which equally influence the process of assimilation in the work context socio-cultural elements.

Keywords: Organizational socialization. Functional integration. On-the-job training.

1 INTRODUÇÃO

Quando o indivíduo ingressa em uma nova organização, diversos fatores, na forma de situações experienciadas, podem provocar uma não identificação inicial com a função e com o ambiente organizacional (COMIN; PAULI, 2018; SILVA; FOSSÁ, 2013; VAN MAANEN, 1996), como por exemplo: o contraste entre as expectativas pessoais e o ambiente de trabalho, o aprendizado e as interações com os demais membros da organização e a falta de esclarecimentos quanto ao papel a ser desempenhado. Como decorrência, podem surgir sentimentos ambíguos quanto a estar ou permanecer na organização, bem como um estado de insegurança e de ansiedade em relação ao desempenho das funções e ao cumprimento de objetivos.

Nesse contexto, torna-se relevante planejar e gerenciar o processo de socialização organizacional, ou seja, o processo contínuo de aprendizagem que se efetiva mediante as modificações de papel ou função atravessadas pelo indivíduo, na organização (OSTROFF; KOZLOWSKI, 1992; VAN MAANEN, 1996). Por meio de programas, treinamentos e rituais de integração funcional, espera-se que o novo empregado desenvolva conhecimentos, habilidades e atitudes, e assimile os valores, as normas, as crenças e as práticas da cultura organizacional, valorizados no ambiente do qual fará parte (KLEIN; WEAVER, 2000). De outro modo, se a organização se abstém de prover o acolhimento inicial e de garantir o fornecimento de informações sobre o novo contexto de trabalho, podem ocorrer *déficits* no desempenho do novo

membro da organização e, por extensão, na produtividade e eficácia organizacional (ELLIS *et al.*, 2017; SILVA; FOSSÁ, 2013).

Partindo dessas considerações, neste trabalho, objetivou-se examinar as práticas de integração de novos empregados em uma indústria de bebidas localizada no interior de Minas Gerais, com a finalidade de discutir de que modo tais práticas favorecem a socialização das pessoas recém-admitidas. A socialização dos novos empregados é um tema relevante aos estudos organizacionais, pois, mediante a promoção da integração do indivíduo com o ambiente da organização, é possível que este apresente mais envolvimento e engajamento, o que contribui para os resultados na carreira e corporativos (VAN MAANEN, 1996). Ademais, a temática socialização organizacional se mostra atual e tem sido explorada em estudos, dada a busca dos pesquisadores – envolvidos com os aspectos que norteiam o trabalho humano – pela compreensão dos fatores que influenciam o desempenho das pessoas em seus cargos (CARVALHO; BORGES; VIKAN, 2012; DOROTEU, 2017).

2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Desde o seu nascimento, o ser humano efetua uma socialização contínua que se inicia na convivência familiar (socialização primária) e passa pela sua inserção em novos grupos sociais (socialização secundária), nos quais é possível ou não constituir vínculos emocionais, como as relações estabelecidas no ambiente escolar e de trabalho. Assim, conforme Berger e Luckmann (2011, p. 169), a socialização primária, vivenciada na fase infantil, torna o sujeito membro de uma sociedade. Já a secundária, configura-se como “[...] qualquer processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade”.

Na verdade, a socialização pode ser tomada como o processo de caráter constante que possibilita ao sujeito conhecer e identificar hábitos, normas e valores, elementos que colaboram para o desenvolvimento da personalidade do indivíduo e para integrá-lo aos grupos (SILVA *et al.*, 2008; BERGER; LUCKMANN, 2011). É por meio de tal processo que o indivíduo adquire as normas que o fazem distinguir as questões éticas e morais inerentes aos padrões da sociedade em que está inserido. Mediante interações permanentes com o meio, o sujeito internaliza crenças e valores, alicerçando padrões de comportamento específicos para interação em cada grupo. Ao longo do tempo, seus valores se consolidam e influenciam suas escolhas, inclusive, as relativas à profissão e ao significado atribuído ao trabalho (COMIN; PAULI, 2018).

Ressaltando as características e a importância da socialização secundária, Berger e Luckmann (2011, p. 178), evidenciam que ela possibilita interiorizar os “[...] submundos institucionais ou baseados em instituições [...]”, tratando-se da aquisição de conhecimento e funções específicas, diretas ou indiretamente relacionadas ao trabalho. Neste caso, os vocabulários específicos de funções são adquiridos, havendo também a interiorização de campos semânticos que permitem decodificar as condutas e rotinas em uma área institucional. Simultaneamente, ocorrem “compreensões tácitas”, avaliações e sentimentos advindos desses campos semânticos.

Supondo que a personalidade do indivíduo esteja formada, e que a realidade interiorizada é persistente, a socialização secundária demanda a estruturação de processos formais visando a sobreposição da realidade vivenciada. Para tanto, são instituídos procedimentos conceituais a fim

de integrar diferentes corpos de conhecimentos. A aprendizagem, neste caso, é sequenciada em termos da estrutura fundamental do conhecimento que deve ser adquirido. Tais sequências podem ser estabelecidas institucionalmente, atendendo a objetivos diversos, sendo um deles os interesses ideológicos. Ainda, técnicas pedagógicas específicas devem ser utilizadas em caráter de reforço para que a socialização secundária se estabeleça, porém, o grau e o caráter preciso dessas técnicas irão variar conforme as motivações apresentadas pelo indivíduo para a aquisição de conhecimentos novos (BERGER; LUCKMANN, 2011).

No contexto organizacional, esta socialização representa o processo pelo qual o empregado aprende os valores, as crenças, as características e o entendimento sobre uma determinada cultura organizacional, o que permite ao indivíduo compreender os códigos da organização e, assim, formular modos de interpretar e de compreender o ambiente de trabalho e seus elementos, que influenciarão suas ações, perspectivas e modos de comunicar-se e de interagir com os outros (CARVALHO-FREITAS, 2002; ELLIS *et al.*, 2017). Em outras palavras, a socialização organizacional tratar-se-ia da aprendizagem da cultura organizacional pelos novos integrantes da empresa, que, no âmbito desta pesquisa, é definida como um padrão de premissas básicas compartilhadas pelo grupo, as quais foram aprendidas quando aplicadas na resolução dos seus problemas de adaptação externa e de integração interna (SCHEIN, 2009). Assim, ao se mostrarem válidas na solução das dificuldades, tais premissas são ensinadas aos novos membros como formas corretas de se perceber e solucionar problemas.

Conquanto a socialização organizacional seja contínua, presente, sua relevância é enfatizada em situações de mudança, especialmente, as de cargo e de organização (CÂMARA, 2012) e, assim, mostra-se útil, uma vez que reduz a imprecisão de papéis para o novo integrante (GONTIJO, 2005), bem como o torna mais seguro. Para os grupos, por sua vez, este processo uniformiza os comportamentos dos sujeitos, fomentando uma base para a resolução de possíveis conflitos, estabelecendo-se em uma estratégia importante para constituir o sujeito organizacional.

2.1 Estratégias e métodos de socialização organizacional

As organizações empregam diversas estratégias de socialização, não excludentes entre si (ASHFORTH; SLUSS; SAKS, 2007; BORGES; ALBUQUERQUE, 2004; PERROT *et al.*, 2014; VAN MAANEN, 1996;) e que podem ser classificadas do seguinte modo: formais ou informais, individuais ou coletivas, sequenciais ou não sequenciais, fixas ou variáveis, por competição ou por concurso, em série ou isoladas, por meio de investidura ou por despojamento.

A estratégia formal de socialização objetiva prepara o novo integrante para exercer um cargo específico na organização. O grau de especificação do papel do novato está atrelado ao nível de formalização da estratégia, podendo ocasionar tensões aos recém-admitidos e repercutir sobre as suas ações e valores adquiridos. Pela estratégia informal, por sua vez, o aprendizado decorre das redes sociais estabelecidas na organização, das atividades executadas e sua função. Assim, quando formal, a estratégia constitui a primeira etapa de socialização, a exemplo dos programas de integração. Por outro lado, a informalidade ocorre quando o novo empregado é alocado no cargo/função e aprende informalmente com o seu grupo de trabalho as atividades que irá executar (SILVA *et al.*, 2008; SILVA; FOSSÁ, 2013).

Quanto a estratégia de socialização coletiva, tem-se por pressuposto agrupar os novos empregadores a fim de que eles passem por experiências semelhantes, visando a alcançar um mesmo resultado em todos os indivíduos que passaram pelo processo. Já a estratégia individual faz oposição as estratégias coletivas, não tendo um resultado homogêneo (SILVA *et al.*, 2008; SILVA; FOSSÁ, 2013).

Em relação a estratégia de socialização sequencial, esta caracteriza-se pela existência de processos com fases seriadas e identificáveis, obrigatoriamente transpostas pela pessoa para o exercício da função. De outro modo, na estratégia de socialização não sequencial as fases são provisórias e cumpridas pelo recém-contratado não, necessariamente, se obedecendo a uma ordem ou tendo relação com as etapas anteriores. Por suas características, a socialização não sequencial pode provocar dúvidas e dificuldade de aprendizado, ao passo que, pela socialização sequencial, o sujeito pode alcançar maior facilidade de entendimento e compreensão daquilo que é explicitado aos ingressantes quanto ao ambiente da organização, abrangendo os aspectos humanos, sociais e tecnológicos (SILVA *et al.* 2008; SILVA; FOSSÁ, 2013).

Quanto a classificação das estratégias de socialização em fixas ou variáveis, a referência é a condição da estratégia possuir – ou não – início e fim estabelecidos. Assim, na estratégia fixa ao indivíduo, são proporcionados os conhecimentos necessários para completar esse estágio. Ao contrário, nas estratégias de socialização variáveis a finalização não é determinada, estando associada ao desenvolvimento do novo empregado, então, não é possível prever a data de encerramento dessa fase (SILVA *et al.*, 2008; SILVA; FOSSÁ, 2013).

No que diz respeito a ser estabelecida por competição ou por concurso, destaca-se que a estratégia de socialização por competição é configurada pela alocação dos recém-admitidos em grupos distintos ou diferentes programas de socialização, segundo as habilidades e pretensões individuais. Por outro lado, quando por concurso, a estratégia de socialização estabelece que os empregados ajudem uns aos outros, estimulando a cooperação e participação dos sujeitos da organização (SILVA *et al.*, 2008; SILVA; FOSSÁ, 2013).

Quando em série, a estratégia de socialização é organizada pelos empregados veteranos. Neste caso, o novo membro aprende várias funções semelhantes, assegurando que a organização não sofrerá mudanças ao longo do tempo. Todavia, nas estratégias de socialização isolada existe uma dependência do recém-contratado, considerando a necessidade de iniciativa do mesmo, e não fixados por algum padrão determinado (SILVA *et al.*, 2008; SILVA; FOSSÁ, 2013).

As estratégias de socialização por investidura e despojamento visam, respectivamente, a ratificar ou a adaptar a identidade no novo empregado na organização. Quando por investidura, a estratégia busca corroborar o perfil do novo indivíduo e os valores que ele possui, então, o desejo é que o empregado seja ele mesmo na organização. Em contrapartida, a estratégia de despojamento testa de modo rigoroso o novo membro, fazendo com que ele se adapte à organização, abandonando valores e hábitos anteriores. Os resultados identificados nos empregados podem ser similares, caso a organização opte pela estratégia de despojamento ao invés da estratégia por investidura (SILVA *et al.*, 2008; SILVA; FOSSÁ, 2013).

De acordo com Chiavenato (2010), as organizações possuem métodos ou meios específicos para promover a socialização dos novos ingressantes, como visto no **Quadro 1**.

Quadro 1 – Métodos de socialização organizacional

Método	Características
Processo seletivo	Realizado a partir das informações básicas obtidas durante a seleção, permitindo que o indivíduo antevêja o funcionamento organização e o comportamento das pessoas que integram.
Conteúdo do cargo	No cargo, o ingressante deve receber tarefas solicitadoras que o instigue ao sucesso no início de sua carreira na organização. Depois, deve receber tarefas gradativamente mais desafiadoras. O intuito é que os ingressantes internalizem altos padrões de desempenho e expectativas positivas a respeito de recompensas resultantes do desempenho excelente.
Supervisor como tutor	O supervisor representa a ligação com a organização e a imagem da empresa, ao acompanhar e orientar os indivíduos durante o período inicial na organização. Se o supervisor realiza um bom trabalho neste sentido, a organização tende a ser vista de forma positiva.
Grupo de trabalho	A integração do novo empregado deve ser atribuída a um grupo de trabalho que provoque impactos positivos e duradouros. A aceitação grupal é fonte crucial de satisfação das necessidades sociais. Além disso, os grupos de trabalho têm uma forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e de como eles devem se comportar.
Programa de integração	É um treinamento inicial, formal e intensivo, que visa familiarizar os recém-contratados com a linguagem usual da organização, com a cultura organizacional, a estrutura da empresa, dentre outros.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

Observa-se que os métodos citados decorrem (ou estão atrelados) da trajetória que o indivíduo realiza desde quando atende aos chamados do recrutamento, passando pelo ingresso na empresa até no efetivo exercício da sua função. Na verdade, eles estão presentes no processo seletivo, mediante as informações (sobre a empresa, cargo e remuneração, entre outras) que são repassadas aos candidatos. Também, estão presentes na execução do cargo, quando as atividades e tarefas são dispostas e organizadas de modo gradual a fim de que proporcionar desafios ao executante, estimulando-o a vencer as dificuldades e a aplicar a sua criatividade e competências.

Os métodos de socialização também existem quando a liderança e o grupo de trabalho são instruídos, preparados, para acompanhar os ingressantes, ensinando as tarefas, solucionando dúvidas, habituando o novo empregado em relação as normas e aos valores da organização. Por último, estão os programas de integração que, diferente dos demais métodos, são formalmente constituídos, possuindo temas e objetivos delimitados, com período (início e fim) predeterminado. Comumente, nos processos de socialização organizacional, estes programas objetivam: a ambientação dos ingressantes, mediante a explicação dos aspectos culturais da empresa (como valores e normas); as rotinas e fluxos de trabalho, abrangendo questões inerentes a segurança e a higiene do trabalho; as características dos produtos e serviços oferecidos; os elementos da remuneração e do pacote de benefícios; e, a apresentação da liderança e dos demais membros de equipe de trabalho.

2.2 Programas de integração, nas organizações

De acordo com Dessler (2003), o programa de integração é um componente do processo de socialização dos novos empregados, que visa a transmissão das informações básicas e

necessárias para o desempenho satisfatório no trabalho. Chiavenato (2010), destaca que estes programas são treinamentos formais, aplicados inicialmente, e de modo intensivo aos ingressantes na organização, a fim de familiarizá-los com a empresa, sua cultura e demais aspectos como: a estrutura hierárquica, a missão, a visão, as regras e os objetivos a serem alcançados. Portanto, buscam que o novo participante incorpore os valores, as normas e os padrões de comportamento desejáveis pela organização para um bom desempenho corporativo.

Segundo Dessler (2003) e Chiavenato (2010), em algumas organizações, os programas de integração são desenvolvidos, integralmente, pela área de treinamento e, em outras, a execução é atribuída aos gerentes de linha nos diversos assuntos abordados. Em geral, tais programas duram de um a cinco dias, conforme a intensidade da socialização que a organização quer inculcar. Contudo, depois os ingressantes são acompanhados (em médio prazo) pelo gerente ou supervisor que funcionam como seus tutores e que se responsabilizam pela avaliação de seu desempenho.

Dessler (2003), aponta que, qualquer que seja a duração da integração, é comum que os empregados visitem as instalações da empresa e recebam manuais (ou informativos impressos) abrangendo assuntos como: horários de trabalho, informações sobre a avaliação de desempenho, políticas de pessoal, regulamentos, normas de segurança, dentre outros. Quando o recém-contratado ocupa cargos de nível tático ou estratégico (gerência ou direção), o programa de integração pode durar meses, com uma agenda que programa sua permanência nas diversas áreas ou departamentos da organização com um tutor permanente (seu gerente ou diretor) e um tutor específico para cada área ou departamento envolvido na agenda (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Boog (2006), a implantação do programa de integração do empregado requer um planejamento de todas as etapas, incluindo o conteúdo e o material a ser apresentado aos participantes. Ainda, deve atentar para as recomendações inerentes a qualquer treinamento básico, a saber: delimitação dos objetivos gerais e comportamentais, técnicas, recursos e avaliação. Não obstante, quando da escolha dos objetivos, é importante seguir os critérios de valores, crenças e práticas da empresa, considerando o risco de comunicar uma visão equivocada da organização. Portanto, é necessário esclarecer quais as atitudes são desejáveis quanto ao novo empregado em relação à empresa; e quais as informações devem ser fornecidas para que tais atitudes se manifestem (BOOG, 2006).

Para Dessler (2003), um programa de integração bem sucedido deve alcançar quatro objetivos principais: (i) o novo empregado deve se sentir acolhido; (ii) compreender a empresa de modo abrangente (incluindo passado, presente, a sua cultura e visão do futuro); (iii) além de aspectos como políticas e procedimentos, o ingressante deve saber o que se espera dele em termos de trabalho (seu papel) e de comportamento; e, (iv) deve ser dado início ao processo de socializar e transmitir a cultura da empresa ao recém-contratado.

3 METODOLOGIA

A pesquisa, de natureza qualitativa, baseia-se no paradigma interpretativista e numa ontologia que tem por pressuposto que as realidades são múltiplas e socialmente construídas (GEPHART, 1999; GUBA; LINCOLN, 1994). Nessa perspectiva, pela estratégia de pesquisa adotada, trata-se de estudo qualitativo básico (MERRIAM, 2002), uma vez que se buscou

apreender e interpretar os significados atribuídos pelos sujeitos a uma situação experienciada no processo de construção da realidade social.

Os sujeitos da pesquisa, trabalhadores e profissionais atuantes em uma indústria de bebidas com, aproximadamente, 450 empregados, foram dois gestores da área de recursos humanos e 50 empregados da área de produção, admitidos em até seis meses antes da data de resposta ao questionário (tal critério de seleção foi aplicado com a finalidade de se garantir proximidade temporal com a situação interpretada pelos sujeitos). Para coleta de dados junto aos gestores, quais sejam a Gerente de Talentos Humanos e o Analista de Treinamento, realizaram-se entrevistas individuais orientadas por roteiro semiestruturado.

Em relação aos empregados da área de produção, os dados foram coletados por meio de questionário de autorresposta, com oito questões fechadas. Dessas, cinco questões foram mensuradas por meio da escala Likert de concordância com quatro pontos (discordo totalmente a concordo totalmente), três questões foram do tipo dicotômica (sim ou não) e, por fim, uma foi do tipo aberta.

As perguntas constantes dos dois instrumentos (roteiro de entrevista e questionário), aplicados nos meses de julho e agosto de 2018, tiveram por finalidade apreender as visões dos respondentes em relação aos seguintes aspectos: a) processo de integração; b) conhecimentos e informações repassados; c) tempo para o desenvolvimento das atividades; d) metodologia, temas, ambientação física e recursos didáticos utilizados; e) elementos positivos e negativos do processo; e, f) efetividade da integração do indivíduo após a participação no processo.

No processo de análise dos dados, adotaram-se as premissas da análise de conteúdo, pelas quais as entrevistas foram transcritas e examinadas por meio de uma leitura minuciosa, visando a identificar similaridades e divergências nos relatos quanto a constituição do processo de integração, os seus aspectos positivos e negativos. Quanto aos dados levantados pelos questionários, estes foram analisados por meio das frequências de respostas (estatística descritiva simples).

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção, foi feita a caracterização do processo de socialização na empresa, em que se enfatizaram as duas práticas que o constituem, quais sejam: o Programa de Integração Funcional (PIF) e o Treinamento no Local de Trabalho (TLT). Em seguida, foi feita a análise da avaliação do processo de integração, realizado na organização, tanto pela perspectiva dos gestores, quanto pela dos empregados entrevistados. Ao final, foi feita a discussão dos resultados.

4.1 Características do processo de integração na organização pesquisada

Na organização pesquisada, a integração dos novos ingressantes é constituída, sequencialmente, pelo PIF e pelo TLT, ambos processos formais, com atividades programadas, conteúdos previamente definidos e com um período de tempo determinado para o seu desenvolvimento.

O PIF constitui-se em um evento, realizado no decorrer de dois dias consecutivos, com carga horária de 16 horas. No primeiro dia, no início da manhã, o evento tem início com a

recepção dos novos empregados, por meio de uma apresentação de boas-vindas feita pelo representante da organização. Na sequência, é realizada a apresentação da organização por meio de uma exposição oral, auxiliada pela exibição de *slides* e vídeos institucionais. A finalidade é que o ingressante conheça, especialmente: o histórico da organização; a missão, visão e valores; a estrutura organizacional e organograma; o posicionamento mercadológico atual da organização; as políticas e normas gerais de recursos humanos.

Em seguida, com intervalos de tempo que variam de 30 a 50 minutos, são abordados assuntos específicos, como código de ética, produtos fabricados, segurança do trabalho e patrimonial, boas práticas de fabricação e benefícios ofertados, com o objetivo de facilitar o comportamento do ingressante no novo ambiente de trabalho, possibilitando que ele compreenda o que a empresa deseja quanto ao trabalho a ser executado e em relação ao seu comportamento, de acordo com as normas previstas.

No segundo dia, os ingressantes são conduzidos em uma visita às instalações físicas da empresa, incluindo o ambiente externo da fábrica e o clube recreativo, para que o contratado inicie a sua ambientação, conhecendo o seu local de trabalho, os diversos departamentos de apoio e os seus gestores, o que facilita o acesso a eles, em caso de necessidades específicas. Necessariamente, os setores em que os novos empregados irão trabalhar são apresentados por seus gestores, com a finalidade de se iniciar a familiarização dos ingressantes com seus futuros gestores.

Depois, fazem a assinatura de documentos relativos à contratação (contrato de trabalho) e recebem o crachá. Por fim, assistem a mais uma exposição sobre segurança do trabalho e recebem os seus equipamentos de proteção individual.

Embora exista uma forma padrão quanto ao tempo e assuntos tratados, o PIF é adaptado em consonância com o perfil dos empregados ingressantes e/ou com a agenda dos instrutores que participam da ação. Assim, os horários podem ser alterados e novos assuntos podem ser introduzidos, como planejamento estratégico, controladoria tecnologia da informação:

O tema segurança do trabalho, oscila a carga horária dependendo dos casos, como quando o empregado é da área de produção, pois lá tem a parte de máquinas, tem empilhadeira [...] se for empregado mais administrativo, aí a carga horária é menor e a segurança do trabalho tem mais foco (ANALISTA DE TREINAMENTO ENTREVISTADO, 2018).

Além do PIF, o TLT é, também, considerado parte do processo de integração funcional, uma vez que propicia a continuidade ao processo de socialização do empregado, à medida que este, ao longo do tempo, apropria-se das tarefas e responsabilidades inerentes ao cargo ocupado e ao setor em que se encontra lotado. Com alcance, apenas, a alguns cargos operacionais com alto índice de rotatividade – ajudante de produção, ajudante de movimentação e armazenagem e ajudante de motorista – a inserção do TLT, no processo de integração, criou condições mais favoráveis ao empregado praticar o que foi aprendido durante as atividades vivenciadas no PIF:

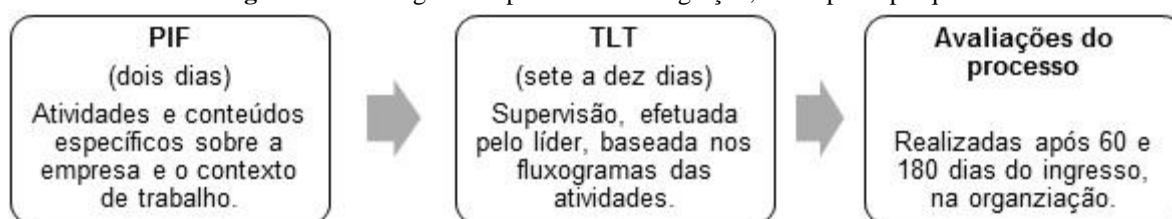
[...] o novo empregado faz integração de 16 horas e, no terceiro dia, vai para o local de trabalho. Ele vai ser treinado pelo líder ou por um empregado mais experiente,

mas de maneira estruturada: ele vai ser recepcionado, receber as orientações sobre o dia a dia dele, horário de trabalho, informações da nossa cultura e segurança de alimentos (higiene e como lidar com o nosso produto). Depois, vai receber passo a passo o que é o trabalho dele [...]. O TLT não é de um único dia: hoje ele aprende algo que vai trabalhar; no dia seguinte o líder atribui outras coisas e isso vai ser registrado [...] é gradativo, dura de sete a dez dias (ANALISTA DE TREINAMENTO ENTREVISTADO, 2018).

Por fim, a avaliação dos resultados de aprendizagem do processo de integração (OSTROFF; KOZLOWSKI, 1992) é feita de duas maneiras. A primeira trata-se de uma avaliação de reação, aplicada ao final do segundo dia do PIF, que averigua a compreensão dos recém-admitidos sobre os conteúdos ministrados, a metodologia e materiais utilizados, e desempenho dos instrutores. A segunda forma de avaliação checa as competências do empregado e o seu ajustamento ao contexto de trabalho, ao processo de liderança e as atividades que o integram cargo, e é aplicada em dois momentos, após 60 e 180 dias do ingresso da pessoa na organização. Não obstante, a qualquer momento, a pessoa poderá receber *feedbacks* pontuais pela liderança, em relação ao seu desempenho.

Com base no exposto, a **Figura 1** apresenta o fluxo do processo de integração praticado na organização pesquisada.

Figura 1 – Fluxo geral do processo de integração, na empresa pesquisada



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

4.2 A avaliação do processo de integração, pela perspectiva dos gestores da organização pesquisada

Para os gestores entrevistados, entre os resultados gerados pelo processo de integração praticado, ganha relevo a redução dos índices de rotatividade de empregados, pois na visão de um deles, este processo representa “[...] a porta de entrada da empresa; quando você entra e é bem recepcionado, a chance de continuar é muito grande” (ANALISTA DE TREINAMENTO ENTREVISTADA, 2018). Ademais, tendo em vista que, durante a integração, os valores da empresa são disseminados, julga-se que, nesse momento, ocorra a identificação dos ingressantes com o ambiente no qual trabalharão, aspecto que pode repercutir sobre a decisão pessoal de permanecer na empresa, mediante a conjunção dos valores organizacionais com os valores individuais. Além disso, os novos empregados podem inferir se a organização apresenta tendência de cumprir os acordos estabelecidos durante o PIF, aspecto muito valorado pelos indivíduos, como relatou a Gerente de talentos humanos entrevistada (2018):

Se ele se identifica com algum dos valores da empresa, com certeza ele vai ter muito mais engajamento, porque há uma identificação com os princípios que ela tem, com os objetivos [...] e ele também passa a saber, por exemplo, que a empresa é cumpridora com as suas obrigações, que paga o salário em dia, que recolhe os encargos em dia e isso para as pessoas no mundo de hoje tem muito valor.

Outro aspecto, do processo de integração, avaliado como positivo, diz respeito ao comportamento adotado pela equipe responsável pelo PIF, cujos membros os gestores definem como pessoas que “[...] sentem prazer em falar da empresa” (GERENTE DE TALENTOS HUMANOS ENTREVISTADA, 2018). Isto é tido como relevante pois a satisfação e empolgação demonstradas durante a exposição das informações projetam a organização de modo positivo para aqueles que estão chegando.

Aspectos negativos também são apontados em relação as práticas de integração adotadas pela empresa. O primeiro refere-se a não diversificação de metodologias no PIF. Embora a metodologia conte com recursos considerados interativos, como vídeos, os conteúdos são, excessivamente, transmitidos por meio de apresentação “[...] não dialogada e mais expositiva [...]” (ANALISTA DE TREINAMENTO ENTREVISTADA, 2018), o que torna tais momentos menos instigantes e participativos. Tal diversificação, segundo os gestores, deveria contemplar o ambiente no qual o programa é executado, pois ele é desenvolvido sempre em um mesmo lugar, qual seja uma sala de treinamento com formato tradicional, ao passo que o PIF poderia ser ministrado em outros locais da empresa, favorecendo a quebra da monotonia e, como resultado adicional, propiciando a apresentação das dependências físicas da organização.

Também, para os gestores, no PIF, o uso de apenas uma avaliação de reação mostra-se insuficiente, uma vez que as outras avaliações, realizadas durante o TLT, mostram-se muito direcionadas para os aspectos técnicos do desempenho na execução das tarefas. Com isso, não há parâmetros ou indicadores que permitam, *a posteriori*, avaliar os efeitos das ações de integração sobre, por exemplo, o quanto os conhecimentos repassados têm sido aplicados ou em que medida facilitaram a ambientação dos recém-admitidos.

4.3 A avaliação do processo de integração pela perspectiva dos empregados da organização pesquisada

Com base nas respostas ao questionário, aplicado para 50 empregados da área de produção, foi possível mensurar alguns aspectos da percepção deles sobre o processo de integração desenvolvido na organização pesquisada. Dessa forma, em relação aos conhecimentos repassados, durante o PIF, sobre a empresa, a maioria (98%) afirmou que foram suficientes para integrá-los, após a sua admissão. Também, a maioria dos respondentes (96%) afirmou que os temas abordados, durante o processo de integração, contribuíram de forma relevante para facilitar a atuação no ambiente de trabalho.

Um dos propósitos das atividades feitas durante o PIF é favorecer a integração entre os colegas de trabalho, em especial, os da mesma área de atuação. Para 90% dos respondentes, isso ocorreu, ao passo que para o restante dos respondentes (10%), as atividades de que participaram,

no programa de integração, não promoveu a sua integração com outros colegas. Apesar disso, quase a totalidade dos respondentes (98%) concordou, parcial ou totalmente, que o nível de adequação das atividades do programa às suas necessidades foi excelente, em que se destacou a visita nas instalações como importante para a ambientação dos novatos.

Em relação aos aspectos metodológicos e operacionais das atividades do programa, o nível de qualidade e clareza das informações dos materiais utilizados, como apostilas e manuais, também, foi apontado como excelente (98% de concordância dos respondentes). Sobre os níveis de adequação do ambiente em que a integração é desenvolvida e de organização do evento, todos os respondentes concordaram que eram excelentes.

Por outro lado, a metade dos empregados pesquisados não considerou adequado o período de dois dias destinado à realização do PIF, pelo entendimento, entre outros fatores, de que são muitos assuntos a serem abordados e de que há áreas que não são visitadas. Também, parte dos apontamentos feitos sinaliza a necessidade de se tornar a integração mais motivadora, por exemplo, por meio do uso de dinâmicas de grupo, menos *slides* na exposição oral e mais interatividade, principalmente, no segundo dia.

De um modo geral, os respondentes têm uma percepção positiva sobre o PIF, tendo sido destacados como pontos fortes do programa: os assuntos enfocados, as explicações claras e objetivas sobre as normas da empresa, a apresentação dos benefícios oferecidos e o portfólio de produtos. Além disso, foram citados, como aspectos positivos, a forma de condução do programa e a postura receptiva e amistosa dos instrutores.

4.4 Discussão dos resultados

Mediante a análise dos dados, a partir da comparação com as estratégias de socialização propostas por Borges e Albuquerque (2004), observa-se que as práticas adotadas pela organização pesquisada possuem as características de ser coletivo, por concurso, formal, com conteúdos dispostos em sequência, em série, fixa, e que visa ao despojamento do empregado.

Trata-se de uma estratégia de socialização coletiva, pois os ingressantes são agrupados para a realização das atividades, mas são colocados separados dos demais membros da organização durante os dois dias. Concerne, também, a uma socialização por concurso, uma vez que os recém-admitidos participam conjuntamente das atividades planejadas, estimulando a cooperação entre os membros do grupo, sendo submetidos a mesma forma de avaliação (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004).

É uma estratégia formal, dado que as atividades são planejadas visando a esclarecer o papel do ingressante e permitir que ele entenda aquilo que se espera do seu comportamento quanto às normas existentes na empresa, compreendendo as questões de segurança, ética, produtos, benefícios. Além disso, é uma estratégia de socialização sequencial, dado que os conhecimentos enfocados na integração são organizados e ministrados de modo progressivo, adequados ao papel que a empresa deseja que o indivíduo desempenhe (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004).

Não obstante, se configura como uma estratégia em série, visto que o seu planejamento, aplicação e acompanhamento ficam a cargo de empregados, já integrados à estrutura organizacional e conhecedores dos aspectos que devem ser trabalhados. Igualmente, é considerada

uma estratégia fixa, porquanto o processo e as atividades que o integram possuem um tempo programado, com início e fim delimitados (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004).

Para Silva *et al.* (2008) e Silva e Fossá (2013), este formato de estratégias (sequencial, de série e fixa) traz vantagens para as organizações, pois facilita a aprendizagem e a compreensão mais imediata do papel esperado do empregado e do contexto da organização em seus múltiplos aspectos, o que é reforçado pelo fato do ingressante ter os empregados veteranos como modelos. Por fim, nota-se que a o programa de integração é uma estratégia que favorece a socialização por despojamento do ingressante, uma vez que a sua configuração (atividades, conteúdos e acompanhamento) estimulam a adaptação do perfil do novo membro aos interesses da organização, visando aos resultados similares no comportamento dos indivíduos (SILVA *et al.*, 2008; SILVA; FOSSÁ, 2013).

No **Quadro 2**, tem-se a visualização sintética das estratégias de socialização identificadas na organização pesquisada, colocadas em prática por meio do seu processo de integração funcional.

Quadro 2 – Estratégias de socialização identificadas na organização pesquisada

Estratégias	Características
Formal	As atividades são formais, considerando que são planejadas e com objetivos definidos.
Coletiva	Os novos empregados são agrupados para a vivência do Programa de Integração.
Sequencial	Os conhecimentos são ministrados, em sequência, de modo progressivo, observando o planejamento estabelecido e o comportamento que se deseja estimular nos ingressantes.
Fixas	No Programa de Integração as atividades são delimitadas, havendo início e fim definidos.
Por concurso	Atividades da integração são desenvolvidas em conjunto visando a cooperação dos indivíduos.
Em série	O planejamento, a aplicação e o acompanhamento do programa de integração ficam a cargo de empregados veteranos.
Por despojamento	Atividades estimulam a adaptação do perfil do novo membro aos interesses da organização.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No que diz respeito às formas de socialização organizacional propostas por Chiavenato (2010), destaca-se que o próprio programa de integração da empresa caracteriza-se como um dos métodos indicados, tendo em vista que se trata de um treinamento formal, realizado no momento do ingresso dos novos membros organizacionais e ministrado de modo intensivo ou com curta duração. Como todo programa de integração, o intuito é que os novos empregados internalizem a cultura e adquiram os conhecimentos que facilitarão a sua permanência na organização (MACIAN, 1987), o desenvolvimento das atividades sob a sua responsabilidade, de modo eficiente e eficaz (CARVALHO-FREITAS, 2002).

Outro método observado é a utilização do supervisor como tutor, pois durante o TLT os empregados novos são assistidos pelo seu líder direto, que distribui as atividades e tarefas diárias

de modo gradativo, supervisionando e avaliando a execução das mesmas mediante o fluxograma elaborado pela empresa (CHIAVENATO, 2010).

Pela descrição das práticas de integração e de suas características, bem como das percepções dos gestores de recursos humanos e dos empregados pesquisados, é possível identificar algumas das formas pelas quais, não apenas a socialização, mas, também, a aprendizagem e desenvolvimento, e a retenção das pessoas, são favorecidos. Pela perspectiva da socialização secundária (BERGER; LUCKMANN, 2011), a característica de flexibilidade observada em relação ao conteúdo e a programação de cada edição do programa de integração podem ser modulados, conforme o perfil dos novos membros da organização, tende a favorecer a socialização destes, especificamente, por meio da adoção de “vocabulários específicos” ao contexto de autuação dos recém-admitidos, por meio da contextualização do campo de trabalho em que estarão inseridos.

Como uma socialização, na acepção dada por Berger e Luckmann (2011), o processo de integração pode ser compreendido como uma vivência de aprendizagem, no qual se lança mão de técnicas pedagógicas específicas, a fim de se trazer relevância às informações e noções que são comunicadas e que, se espera, serão assimiladas. No presente caso, contudo, a partir dos relatos dos empregados, é possível denotar que o processo formal de aprendizagem, representado pelo PIF, poderia ganhar mais sentido se fosse menos ancorado em técnicas de aprendizagem receptiva, representadas pelos momentos em que são feitos repasses de informações com o apoio de *slides*, e contemplasse técnicas vivenciais, representadas por atividades que os coloquem em ação, como dinâmicas e observações *in loco*. Apresenta-se, portanto, uma oportunidade à organização pesquisada de compreender melhor as motivações dos recém-admitidos, subjacentes à própria participação nos processos de integração, que parecem estar relacionadas à ideia de imergirem na interação uns com os outros e no dia a dia da organização.

De outro lado, no entanto, em sua fase estendida, qual seja a relativa ao TLT, o programa de integração analisado permite “[...] a aquisição do conhecimento de funções específicas, funções diretas ou indiretamente com raízes na divisão do trabalho” (BERGER; LUCKMANN, p. 178), o que vai ao encontro das expectativas da organização de que os novos trabalhadores se apropriem, de modo competente, de seus espaços especializados de trabalho. Salienta-se que, esse processo de aprendizagem e desenvolvimento, tem seu início ainda na fase inicial do PIF, quando os gestores das áreas operacionais, em que os recém-admitidos irão atuar, interagem com eles durante a apresentação das áreas.

Ainda em relação à abordagem em que o TLT é compreendido como parte do programa de integração, verifica-se que seus efeitos alcançam a retenção de pessoas na organização, uma vez que, como relato dos gestores, o TLT é específico aos ocupantes dos cargos que apresentam índices de rotatividade mais altos. Ainda que o treinamento no local de trabalho seja um recurso comumente encontrado nas organizações que necessitam capacitar os recém-admitidos, em decorrência de elementos diversos que levam à baixa oferta de candidatos com o perfil desejado, sugere-se que os suportes social e informacional (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2008), providos pelos líderes operacionais, durante o TLT no programa de integração analisado, representem métodos pedagógicos mais complexos e favoráveis ao aprendizado nos níveis técnico-operacional e cultural.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta pesquisa consistiu em examinar as práticas de integração de novos empregados em uma indústria de bebidas localizada no interior de Minas Gerais, com a finalidade de discutir de que modo tais práticas favorecem a socialização das pessoas recém-admitidas. Os resultados mostraram que, as práticas de integração adotadas pela organização, na forma de um programa de integração e de treinamento no local de trabalho, buscam fazer com que os recém-admitidos internalizem as crenças e os valores organizacionais, bem como, aprendam os comportamentos desejáveis para facilitar as relações interpessoais nos diversos grupos dos quais farão parte e que são necessários ao alcance dos resultados organizacionais desejados.

Ainda, o processo de integração é tido como um mecanismo facilitador da disseminação de informações que favoreçam a retenção do novo empregado, além de reduzir a imprecisão de papéis, dado que se tem em vista que o indivíduo entenda o que se espera dele no exercício de sua função. Adicionalmente, numa comparação com as estratégias de socialização propostas por Borges e Albuquerque (2004), observa-se que as práticas adotadas pela organização pesquisada possuem as características de ser coletivo, por concurso, formal, com conteúdos dispostos em sequência, em série, fixa, e que visa ao despojamento do empregado.

Observa-se que o modelo e as práticas de integração adotados favorecem tanto a socialização quanto a aprendizagem e desenvolvimento, e a retenção das pessoas, na organização. São duas as características da abordagem utilizada pela organização que propiciam tais resultados: o desenho de um programa de integração com conteúdo programático flexibilizado conforme o perfil do grupo de novos membros organizacionais; e a adoção de uma fase estendida para o programa de integração, na forma de treinamento no local de trabalho estruturado e avaliado pelos líderes operacionais, que englobam os suportes social e informacional, como um método pedagógico mais complexo e favorável ao aprendizado nos níveis técnico-operacional e cultural.

Os resultados desta pesquisa trazem como contribuição teórica a evidência de que, a despeito dos impactos das novas tecnologias digitais de informação e comunicação na gestão de pessoas, que têm induzido a transformação dos processos de gestão de pessoas, a prática do processo de socialização organizacional – tomando-se como campo de análise apenas a organização pesquisada – ainda tem sido orientada por uma abordagem tradicional. Por outro lado, os resultados evidenciam que tal orientação tende a desconsiderar o gerenciamento de mecanismos informais de socialização organizacional, os quais, igualmente, influenciam o processo de assimilação dos elementos socioculturais do contexto de trabalho (ASHFORTH; SLUSS; SAKS, 2007; ROLLAG, 2012).

No estudo realizado, destacam-se duas limitações. Primeiro, por ser um estudo qualitativo básico, não é possível fazer a generalização dos resultados para outros contextos. Outra limitação diz respeito às respostas dos empregados, uma vez que as mesmas podem estar enviesadas pelo fato de que, no período da pesquisa, parte dos respondentes ainda se encontrava em período de avaliação por tempo de experiência (primeiros 60 dias da admissão).

Como futuras investigações, sugere-se o enfoque sobre a análise de como os resultados de práticas de integração funcional relacionam-se com indicadores de retenção de pessoas, de pesquisa de clima e de rotatividade, de modo a aprofundar a compreensão sobre as contribuições,

para a prática gerencial, advindas dos processos de socialização organizacional, especificamente, na satisfação e retenção possibilitando uma melhor análise dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

- ASHFORTH, B. E.; SLUSS, D. M.; SAKS, A. M. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, n. 70, v. 3, p. 447–462, 2007.
- BERGER, P; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. 33. Ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- BOOG, G. (2006). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégia*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1995.
- BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização organizacional. In: ZABELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- CÂMARA, A. A. Estudo de caso: O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v. 6, n. 4, p. 80-97, 2012.
- CARVALHO, V. D.; BORGES, L. O.; VIKAN, A. Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. *REAd. Rev. eletrôn. adm.*, v. 18, n. 2, p. 339-371, 2012.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. Organização escolar e socialização profissional de professores iniciantes. *Cadernos de Pesquisa*, v. 115, p. 155-172, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COMIN, L. C.; PAULI, J. The meaning of work, organizational socialization and work context: The perspective of migrant workers. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 19, p. 1-29, 2018.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DOROTEU, L. R. Exigência de formação superior para recrutamento e seleção de oficiais da polícia militar do distrito federal: egressos x ingressantes, *RAU/UEG – Revista de Administração da UEG*, v. 8, n. 1, p. 85-98, 2017.
- ELLIS, A. M.; NIFADKAR, S. S.; BAUER, T. N.; ERDOGAN, B. Newcomer adjustment: Examining the role of managers’ perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, v. 102, n. 6, p. 993-1001, 2017.
- GEPHART, R. *Paradigms and research methods*. Research Methods Division Forum, 4, 1999.

PASSOS, J. C.; PEREIRA, L. V.; BARBOSA, I.; PIRES, J. R. B.; RODRIGUES, H. G.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications, 1994. p. 105-117.

GONTIJO, C. L. Socialização, Cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso. *Gestão e Conhecimento*, v. 1, n. 1, 2005.

KLEIN, H. J.; Weaver, N. A. The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, v. 53, n. 1, p. 47-66, 2000.

MACIAN, L. M. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: EPU, 1987.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

OSTROFF, C.; KOZLOWSKI, S. W. J. Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, v. 44, n. 4, p. 849-874, 1992.

PERROT, S.; BAUER, T. N.; ABONNEAU, D.; CAMPOY, E.; ERDOGAN, B.; LIDEN, R. C. Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The moderating role of perceived organizational support. *Group; Organization Management*, v. 39, n. 3, p. 247-273, 2014.

ROLLAG, K. Socializing the 'other' organizational newcomers—customers, clients. In: WANBERG, C. (Ed.). *The Oxford handbook of organizational socialization*, 2012. p. 250-263.

SILVA, A. O.; SILVA, C. F., LUCENA, C. G., BATALHA, E. C.; PEREIRA, J. R.; PEREIRA, R. M.; PINTO, T. M.; NASCIMENTO, V. L.; CALDERÓN, P. A. L. Estratégias de socialização: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. *Anais...* 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR, S. Suporte no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* Porto Alegre: Artmed, 2008.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

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. 186-203, 2013.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

SOBRE OS AUTORES

Janduhy Camilo Passos

Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP/FGV. É docente da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: camilo@ufu.br.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8433124335569435>

Lincoln Vasconcelos Pereira

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Uberlândia. Atua como *Trade Development Manager* em indústrias de bebidas. E-mail: lincolnvp@gmail.com.

Ismael Barbosa

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia. É docente do Instituto Federal Catarinense. E-mail: barbosamg@yahoo.com.br.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3304413587048541>

John Rhayllander Botelho Passos

Especialista em Gestão de Pessoas pela FAVENI. E-mail: rhayllander.letas.li@gmail.com.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2321538959164763>

Henrique Geraldo Rodrigues

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. É docente da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: henrique@ufu.br.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7053934714262762>

Como citar este artigo

PASSOS, Janduhy Camilo; PEREIRA, Lincoln Vasconcelos; BARBOSA, Ismael; PIRES, John Rhayllander Botelho; RODRIGUES, Henrique Geraldo. Socialização organizacional: estudo do processo de integração funcional em uma indústria de bebidas. **Revista de Administração da Universidade Estadual de Goiás (RAUEG)**. Anápolis, v. 11, n. 2, p. 149-166, maio/ago. 2020. Disponível em: link do artigo. Acesso em: dd mês ano (Ex.: 23 out. 2020).

Recebido em: 11/06/2020.

Aprovado em: 04/08/2020.

Sistema de Avaliação: Double Blind Review.

Editor Científico: Eliseu Vieira Machado Jr.