

**ONBOARDING, SOCIALIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL: FRONTEIRAS  
CONCEITUAIS E ARTICULAÇÕES ENTRE PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO NAS  
ORGANIZAÇÕES**

**ONBOARDING, SOCIALIZATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE: CONCEPTUAL  
BOUNDARIES AND LINKS BETWEEN INTEGRATION PROCESSES IN  
ORGANIZATIONS**

**ONBOARDING, SOCIALIZACIÓN Y CULTURA ORGANIZATIVA: LÍMITES  
CONCEPTUALES Y VÍNCULOS ENTRE LOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN EN LAS  
ORGANIZACIONES**

 <https://doi.org/10.56238/sevened2025.026-019>

**Fernanda Crocetta Schraiber**

Doutoranda em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (UFSC), servidora do IFPR.

Contato: fernanda.schraiber@ifpr.edu.br

**Ana Maria Benciveni Franzoni**

Doutora e professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do  
Conhecimento (UFSC).

Contato: afranzoni@gmail.com

**Heriberto Alzerino Flores**

Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC).

Contato: heribertofsc@gmail.com

**Christine Benciveni Franzoni**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC).

Contato: chistinefranzoni@gmail.com

---

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo analisar as distinções conceituais e as inter-relações entre os termos *Onboarding*, Socialização Organizacional, Integração, Cultura Organizacional e Comportamento Organizacional, com base em uma revisão bibliográfica narrativa. A partir de autores clássicos e contemporâneos, discute-se como cada conceito representa uma dimensão específica do processo de adaptação de novos membros às organizações. Argumenta-se que, embora os termos sejam frequentemente utilizados como sinônimos na prática, suas diferenças são relevantes tanto para a compreensão teórica quanto para a formulação de estratégias eficazes de gestão de pessoas. O *Onboarding* é apresentado como uma estratégia formal de entrada, planejada e mensurável; a Socialização Organizacional, como um processo amplo e contínuo de aprendizagem social; a Integração, como resultado psicológico e relacional que indica pertencimento e alinhamento; a Cultura Organizacional, como pano de fundo simbólico que molda os demais processos; e o Comportamento Organizacional, como o campo teórico que analisa os efeitos dessas dinâmicas sobre atitudes, relações e desempenho. Ao final, propõe-se uma articulação conceitual entre os termos, compreendendo-os como partes interdependentes de um sistema adaptativo que influencia diretamente o sucesso da inserção de novos colaboradores. A sistematização teórica aqui proposta visa subsidiar gestores,

pesquisadores e formuladores de políticas organizacionais no desenvolvimento de práticas mais alinhadas aos desafios contemporâneos da gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Onboarding; Socialização Organizacional; Integração; Cultura Organizacional; Comportamento Organizacional; Gestão de Pessoas.

### ABSTRACT

This article aims to analyze the conceptual distinctions and interrelations between the terms Onboarding, Organizational Socialization, Integration, Organizational Culture and Organizational Behavior, based on a narrative bibliographic review. Based on classical and contemporary authors, it discusses how each concept represents a specific dimension of the process of adaptation of new members to organizations. It is argued that, although the terms are often used as synonyms in practice, their differences are relevant both for theoretical understanding and for the formulation of effective people management strategies. Onboarding is presented as a formal, planned and measurable entry strategy; Organizational Socialization, as a broad and continuous process of social learning; Integration, as a psychological and relational result that indicates belonging and alignment; Organizational Culture, as a symbolic backdrop that shapes the other processes; and Organizational Behavior, as the theoretical field that analyzes the effects of these dynamics on attitudes, relationships and performance. Finally, a conceptual articulation between the terms is proposed, understanding them as interdependent parts of an adaptive system that directly influences the success of the insertion of new employees. The theoretical systematization proposed here aims to support managers, researchers and organizational policy makers in developing practices that are more aligned with the contemporary challenges of people management.

**Keywords:** Onboarding; Organizational Socialization; Integration; Organizational Culture; Organizational Behavior; People Management.

### RESUMEN

Este artículo pretende analizar las distinciones conceptuales e interrelaciones entre los términos Onboarding, Socialización Organizacional, Integración, Cultura Organizacional y Comportamiento Organizacional, a partir de una revisión bibliográfica narrativa. Basándose en autores clásicos y contemporáneos, se discute cómo cada concepto representa una dimensión específica del proceso de adaptación de los nuevos miembros a las organizaciones. Se argumenta que, aunque los términos se utilizan a menudo como sinónimos en la práctica, sus diferencias son relevantes tanto para la comprensión teórica como para la formulación de estrategias eficaces de gestión de personas. El Onboarding se presenta como una estrategia de entrada formal, planificada y medible; la Socialización Organizacional, como un proceso amplio y continuo de aprendizaje social; la Integración, como un resultado psicológico y relacional que indica pertenencia y alineamiento; la Cultura Organizacional, como un telón de fondo simbólico que da forma a los otros procesos; y el Comportamiento Organizacional, como el campo teórico que analiza los efectos de estas dinámicas sobre las actitudes, las relaciones y el rendimiento. Finalmente, se propone una articulación conceptual entre los términos, entendiéndolos como partes interdependientes de un sistema adaptativo que influye directamente en el éxito de la inserción de nuevos empleados. La sistematización teórica aquí propuesta pretende apoyar a los gestores, investigadores y responsables de políticas organizativas en el desarrollo de prácticas más alineadas con los retos contemporáneos de la gestión de personas.

**Palabras clave:** Onboarding; Socialización organizativa; Integración; Cultura organizativa; Comportamiento organizativo; Gestión de personas.



## 1 INTRODUÇÃO

Nos estudos organizacionais contemporâneos, observa-se uma crescente valorização das estratégias voltadas à integração de novos membros, sobretudo diante de contextos marcados por alta rotatividade, transformações culturais e exigências por desempenho desde os primeiros dias de trabalho. Nesse cenário, termos como *Onboarding*, *Socialização Organizacional*, *Integração*, *Cultura Organizacional* e *Comportamento Organizacional* têm sido amplamente utilizados em pesquisas e práticas de gestão de pessoas (ZHANG, 2019; BAUER, 2010; CHAO *et al.*, 1994; SCHEIN, 2010).

Essa sobreposição terminológica pode gerar confusões teóricas e práticas, especialmente quando políticas institucionais e programas de recepção de novos colaboradores são desenvolvidos sem considerar as nuances conceituais envolvidas. Por exemplo, ações de *Onboarding* são, muitas vezes, tratadas como sinônimo de *Socialização Organizacional*, embora o primeiro represente um conjunto de práticas formais e estruturadas, enquanto o segundo constitui um processo amplo, dinâmico e contínuo de aprendizagem social (VAN MAANEN & SCHEIN, 1979; KLEIN; POLIN & SUTTON, 2015; ZHANG, 2019). A integração, por sua vez, é frequentemente concebida como uma etapa ou resultado da socialização, representando o momento em que o indivíduo se percebe como parte integrante da organização (REATTO & BRUNSTEIN, 2020).

Adicionalmente, é importante considerar que tais processos ocorrem dentro de um contexto simbólico e normativo mais amplo, representado pela *Cultura Organizacional*. Essa cultura, conforme definido por Schein (2010), constitui um padrão de pressupostos compartilhados, aprendido por um grupo à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna. Ela influencia diretamente os valores, comportamentos e as formas pelas quais os novos membros são socializados.

Por sua vez, o campo do *Comportamento Organizacional*, que estuda como os indivíduos e grupos atuam dentro das organizações (ROBBINS & JUDGE, 2013), oferece o pano de fundo teórico para compreender os impactos desses processos sobre a dinâmica organizacional. Nesse sentido, compreender as diferenças conceituais e as conexões lógicas entre *Onboarding*, *Socialização Organizacional*, *Integração*, *Cultura* e *Comportamento Organizacional* é fundamental para evitar abordagens reducionistas e potencializar estratégias eficazes de gestão de pessoas. Além disso, contribui para o desenvolvimento de modelos teóricos mais robustos, bem como para práticas mais coerentes com a complexidade das interações humanas no ambiente organizacional (CHIAVENATO, 2014; SAKS & GRUMAN, 2018).

Diante desse panorama, o presente artigo tem como objetivo analisar criticamente as distinções conceituais e as inter-relações entre os termos *Onboarding*, *Socialização Organizacional*, *Integração*, *Cultura Organizacional* e *Comportamento Organizacional*. A proposta é oferecer uma sistematização teórica, com base na literatura especializada, que contribua para a compreensão desses conceitos em sua especificidade e complementaridade. Pretende-se ainda apresentar uma proposta de articulação



conceitual que auxilie gestores, pesquisadores e formuladores de políticas organizacionais no delineamento de ações mais alinhadas aos desafios contemporâneos de gestão de pessoas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ONBOARDING

O termo *Onboarding* refere-se ao processo estruturado de integração de novos colaboradores, com o objetivo de acelerar sua adaptação ao ambiente de trabalho, às práticas organizacionais e às expectativas de desempenho. Trata-se de uma abordagem formal e sistematizada, geralmente conduzida por setores de gestão de pessoas, e que se inicia no momento da contratação e pode estender-se pelos primeiros meses de trabalho (BAUER, 2010).

Segundo Klein e Polin (2012), o *Onboarding* compreende um conjunto de práticas institucionais que visam fornecer aos recém-ingressos informações, apoio social e ferramentas comportamentais para que possam exercer suas funções de forma eficaz. Essas práticas incluem treinamentos, mentoria, acompanhamento de desempenho e ações de acolhimento, contribuindo para a construção de vínculos com a organização e para o alinhamento com sua cultura. Nesse sentido, a personalização das experiências de *Onboarding*, levando em consideração as características individuais dos ingressantes e o contexto específico da função que irão desempenhar, tem se mostrado eficaz para aumentar a percepção de suporte organizacional e facilitar a curva de aprendizagem.

Apesar de sua proximidade com o conceito de Socialização Organizacional, o *Onboarding* se distingue por seu caráter planejado e orientado por objetivos organizacionais explícitos, enquanto a socialização envolve, além do processo formal, a vivência informal, interpessoal e progressiva da cultura da organização (SAKS & GRUMAN, 2018; COOPER-THOMAS & ANDERSON, 2006).

### 2.2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A Socialização Organizacional é um processo contínuo por meio do qual os indivíduos aprendem os valores, normas, comportamentos esperados e as práticas da organização, com o objetivo de se tornarem membros eficazes e integrados ao grupo de trabalho (VAN MAANEN & SCHEIN, 1979). Ao contrário do *Onboarding*, que tende a ser mais pontual e formalizado, a socialização abrange tanto os aspectos formais quanto os informais, sendo fortemente influenciada pelas interações sociais cotidianas e pela cultura organizacional em sentido amplo.

Chao *et al.* (1994) destacam que esse processo ocorre em múltiplas dimensões, incluindo o conhecimento organizacional, linguagem, política, história, objetivos e valores da organização. Dessa forma, a socialização representa não apenas a transmissão de informações, mas também a internalização de elementos culturais e a reconfiguração da identidade do novo membro.



Simsek (2024, p. 67) define a Socialização Organizacional como a “aprendizagem do conhecimento, valores e comportamentos necessários para desempenhar um determinado papel na organização e a adaptação dos funcionários às organizações”. O autor aponta que é por meio da socialização que a cultura organizacional é aprendida, mantida e multiplicada.

Para Saks e Ashforth (1997), a eficácia da socialização está relacionada a dois tipos de táticas: institucionais (formais, coletivas e sequenciais) e individuais (informais, desestruturadas e personalizadas). A escolha entre essas táticas influencia diretamente o grau de adaptação, engajamento e permanência dos novos colaboradores.

Nos estudos mais recentes, a Socialização Organizacional tem sido cada vez mais abordada como um processo de co-construção, no qual tanto a organização quanto o novo membro atuam ativamente na construção de significados e práticas sociais (KOWALSKI; LIDDY, 2021). Essa perspectiva dialógica considera que a adaptação não ocorre apenas pela internalização de normas e valores, mas também pela possibilidade de o recém-ingresso contribuir com novas visões e práticas. A flexibilidade das organizações em acolher a diversidade de trajetórias e experiências torna-se, portanto, um diferencial para ambientes de trabalho mais inclusivos, inovadores e resilientes.

O papel da liderança e do apoio social nesse processo também tem ganhado destaque. Jokisaari e Vuori (2018) demonstram que a forma como líderes imediatos delegam tarefas e oferecem suporte influencia a percepção de eficácia e a integração dos recém-chegados. Além disso, Allen, Shockley e Poteet (2012) apontam que programas formais de mentoria promovem não apenas a aprendizagem, mas também o bem-estar psicológico dos novos colaboradores, contribuindo para sua retenção e desenvolvimento.

Dessa forma, a Socialização Organizacional deve ser compreendida como um fenômeno multidimensional e interativo, que vai além de práticas isoladas e requer o envolvimento coordenado de diferentes atores organizacionais, a fim de que os servidores recém-ingressos se sintam acolhidos, compreendam suas funções e se alinhem aos objetivos e valores institucionais.

### 2.3 INTEGRAÇÃO

A integração organizacional pode ser compreendida como uma fase avançada ou mesmo como um dos resultados esperados do processo de Socialização Organizacional. Trata-se do momento em que o indivíduo internaliza os valores, compreende os objetivos da organização e passa a apresentar comportamentos alinhados às expectativas institucionais, atuando com maior autonomia e eficácia no desempenho de suas funções (REATTO & BRUNSTEIN, 2020). É também nesse estágio que o colaborador tende a estabelecer vínculos mais sólidos com colegas e lideranças, desenvolvendo redes de relacionamento internas e consolidando seu sentimento de pertencimento.



Genari, Ibrahim e Ibrahim (2017) destacam que uma integração bem-sucedida depende não apenas das iniciativas promovidas pela organização, como treinamentos, programas de mentoria e ações de acolhimento, mas também do engajamento ativo do próprio indivíduo em compreender e aceitar as normas, valores e práticas estabelecidas. A integração, portanto, não deve ser entendida como um evento pontual, mas sim como um processo contínuo, relacional e contextual, que exige esforços mútuos entre organização e indivíduo.

Segundo Silva e Silva (2022), a ausência de práticas intencionais de integração nas organizações pode gerar desmotivação, baixa performance e rotatividade precoce. Como sugerem autores como Saks e Gruman (2018), Cooper-Thomas e Anderson (2006) e Jokisaari e Vuori (2018), programas estruturados de integração, aliados a estratégias de gestão do conhecimento, contribuem significativamente para o engajamento dos servidores, a internalização da cultura organizacional e a melhoria dos resultados institucionais.

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional pode ser definida como o conjunto de pressupostos, crenças, valores e práticas compartilhadas que orientam o comportamento dos membros de uma organização (SCHEIN, 2010). Ela constitui o pano de fundo simbólico e normativo no qual ocorrem os processos de *Onboarding*, Socialização Organizacional e integração.

De acordo com Hofstede *et al.* (2010), a Cultura Organizacional funciona como um sistema de significados coletivos, que influencia diretamente a forma como as pessoas percebem e interpretam a realidade organizacional. Essa cultura é aprendida socialmente, transmitida por meio de símbolos e reforçada por meio de rituais, histórias, linguagem e estruturas organizacionais.

Para Deal e Kennedy (1982), compreender a Cultura Organizacional é essencial para avaliar a coerência entre os valores professados pela organização e as práticas efetivamente vivenciadas pelos colaboradores, o que impacta diretamente na eficácia da socialização e na permanência dos indivíduos na organização.

Mais recentemente, Alvesson e Sveningsson (2015) argumentam que a cultura organizacional não deve ser compreendida como algo estático e homogêneo, mas como um fenômeno múltiplo e interpretativo, influenciado por narrativas, disputas simbólicas e pela complexidade das relações sociais no ambiente de trabalho. Já Schneider, Ehrhart e Macey (2013) ressaltam que a cultura organizacional está intimamente ligada ao clima organizacional e ao desempenho, sendo fundamental para sustentar práticas de engajamento, inovação e aprendizagem organizacional.

## 2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O Comportamento Organizacional (CO) é um campo interdisciplinar que estuda o impacto que indivíduos, grupos e estruturas exercem sobre o comportamento humano nas organizações, com o objetivo de aumentar sua eficácia e promover ambientes de trabalho mais produtivos e saudáveis (Robbins & Judge, 2013). Esse campo aborda uma ampla gama de temas, como motivação, liderança, comunicação, cultura organizacional, poder e, diretamente, os processos de Socialização Organizacional e integração de novos membros.

Segundo Chiavenato (2014), o Comportamento Organizacional contempla tanto o comportamento individual, envolvendo percepções, atitudes, valores e personalidade, quanto o comportamento grupal, incluindo dinâmicas de grupo, resolução de conflitos e estilos de liderança. Parte da premissa de que a organização é um sistema aberto, em constante interação com os ambientes externo e interno.

Ao integrar diferentes níveis de análise (indivíduo, grupo e organização), o CO fornece um arcabouço teórico robusto para compreender os impactos do *Onboarding* e da Socialização Organizacional na trajetória profissional dos colaboradores. Como destacam Judge e Zapata (2015), tais processos iniciais de adaptação influenciam significativamente o engajamento, o desempenho e a permanência dos trabalhadores nas instituições, além de afetar os resultados organizacionais no longo prazo.

## 3 METODOLOGIA

Este artigo adota uma abordagem qualitativa, de natureza teórica, fundamentada em uma revisão bibliográfica narrativa (Gil, 2019). A revisão narrativa tem por objetivo reunir, descrever e interpretar produções científicas relevantes sobre um tema, sem, contudo, seguir protocolos sistemáticos de busca e análise. Prioriza-se, nesse tipo de revisão, a compreensão conceitual e a articulação teórica dos conteúdos, permitindo uma análise mais flexível e interpretativa.

Foram consultadas obras clássicas e contemporâneas nas áreas de Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Teoria Organizacional, selecionadas com base em sua relevância no campo e frequência de citação na literatura especializada. A ênfase recaiu sobre autores que abordam diretamente os conceitos de *Onboarding*, Socialização Organizacional, integração, Cultura Organizacional e Comportamento Organizacional.

A análise foi conduzida de forma interpretativa, com foco na identificação de convergências, distinções e articulações teóricas possíveis entre os conceitos estudados. O critério de inclusão das obras foi sua clareza conceitual e a capacidade explicativa em relação ao objeto do estudo.

## 4 DISCUSSÃO: DIFERENÇAS CONCEITUAIS E RELAÇÕES ENTRE *ONBOARDING*, SOCIALIZAÇÃO, INTEGRAÇÃO, CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Embora os conceitos de *Onboarding*, Socialização Organizacional, integração, Cultura Organizacional e Comportamento Organizacional compartilhem interfaces significativas, cada um representa uma dimensão específica dos processos de adaptação e interação no ambiente de trabalho. Compreender suas fronteiras conceituais é fundamental para evitar a utilização indistinta dos termos e para aprimorar as práticas de gestão de pessoas e desenho institucional.

### 4.1 *ONBOARDING* COMO ESTRATÉGIA FORMAL DE ENTRADA

O *Onboarding* representa o início da trajetória do novo colaborador e se caracteriza por sua intencionalidade organizacional. Trata-se de um processo planejado, mensurável e com objetivos definidos, tais como reduzir o tempo de adaptação, melhorar a performance inicial e aumentar o engajamento (BAUER, 2010). A depender de como é estruturado, o *Onboarding* pode ser mais ou menos eficaz em desencadear uma socialização mais ampla — razão pela qual é muitas vezes considerado uma ferramenta estratégica de socialização (SAKS & GRUMAN, 2018).

### 4.2 SOCIALIZAÇÃO COMO PROCESSO AMPLO E CONTÍNUO

A Socialização Organizacional, por sua vez, não se limita às ações formais. Trata-se de um processo amplo e contínuo de aprendizagem social, que envolve aquisição de conhecimento tácito, observação de comportamentos, internalização de valores e formação de identidade profissional (VAN MAANEN & SCHEIN, 1979). Ela ocorre tanto em contextos formais (como treinamentos e reuniões) quanto informais (interações cotidianas, rituais, narrativas e redes de apoio).

A distinção reside na abrangência temporal e simbólica: o *Onboarding* tende a ter início e fim definidos, enquanto a socialização pode perdurar por anos, sendo influenciada por fatores como mudanças de função, reestruturações ou crises institucionais.

### 4.3 INTEGRAÇÃO COMO RESULTADO E EXPERIÊNCIA

A integração deve ser compreendida como resultado desejado da Socialização Organizacional e do *Onboarding*. Ela se manifesta quando o indivíduo se percebe incluído, reconhecido e alinhado aos objetivos organizacionais (REATTO & BRUNSTEIN, 2020). Trata-se de um estado psicológico e relacional que traduz o sucesso (ou fracasso) dos processos anteriores.

É importante destacar que integração não é sinônimo de conformidade: envolve também autenticidade e agência, ou seja, o equilíbrio entre se adaptar à organização e preservar sua identidade individual (GENARI, IBRAHIM & IBRAHIM, 2017).

#### 4.4 CULTURA COMO PANO DE FUNDO E FORÇA MOLDADORA

Todos os processos acima são influenciados — e, em parte, moldados — pela Cultura Organizacional. Como sistema de significados compartilhados, a cultura atua como filtro interpretativo e guia de comportamento, condicionando tanto o conteúdo quanto a forma dos processos de *Onboarding* e Socialização Organizacional (SCHEIN, 2010; HOFSTEDE *et al.*, 2010).

Por isso, não se pode analisar *Onboarding* ou Socialização Organizacional sem considerar o contexto cultural: em organizações com culturas colaborativas, o acolhimento tende a ser mais inclusivo e participativo; já em culturas hierárquicas ou competitivas, a socialização pode ser mais rígida ou excludente.

#### 4.5 O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMO CAMPO INTEGRADOR

O Comportamento Organizacional (CO) atua como um campo teórico integrador, permitindo compreender como indivíduos e grupos respondem às práticas organizacionais e às influências culturais. Ao estudar temas como atitudes, motivação, liderança e clima, o CO oferece subsídios para entender os impactos psicológicos e sociais do *Onboarding* e da Socialização Organizacional sobre o desempenho e o bem-estar dos indivíduos (ROBBINS & JUDGE, 2013; CHIAVENATO, 2014).

Assim, o CO fornece o arcabouço conceitual para avaliar os efeitos dos processos — de integração sobre os resultados organizacionais, como engajamento, retenção, produtividade e clima organizacional.

#### 4.6 PROPOSTA DE ARTICULAÇÃO CONCEITUAL

Com base na análise realizada, propõe-se compreender os conceitos discutidos como partes interdependentes de um mesmo sistema adaptativo, no qual:

- *Onboarding* representa a porta de entrada estruturada, com início definido e orientações explícitas;
- Socialização Organizacional constitui o processo de aprendizagem e internalização contínua, influenciado por múltiplas dimensões formais e informais;
- Integração é o resultado relacional e psicológico do sucesso (ou não) desses processos;
- Cultura organizacional funciona como o ambiente simbólico e normativo que orienta, condiciona e transforma os processos e as pessoas;
- Comportamento Organizacional atua como campo analítico que permite investigar e explicar como tudo isso se traduz em atitudes, interações e desempenho.

O Quadro 1 apresenta uma síntese conceitual que visa articular os termos *Onboarding*, Socialização Organizacional, Integração, Cultura Organizacional e Comportamento Organizacional,

destacando suas definições, funções e inter-relações no contexto da adaptação de novos membros às organizações. Essa sistematização busca facilitar a compreensão das especificidades e complementaridades entre os conceitos, contribuindo para análises mais rigorosas e intervenções mais eficazes em gestão de pessoas.

**Quadro 1** - Proposta de Articulação Conceitual

<b><i>Onboarding</i></b>	Representa a porta de entrada estruturada, com início definido e orientações explícitas
<b>Socialização Organizacional</b>	É o processo contínuo de aprendizagem e internalização, permeado por múltiplas dimensões formais e informais
<b>Integração</b>	É o resultado relacional e psicológico do sucesso (ou não) desses processos
<b>Cultura Organizacional</b>	Funciona como o ambiente simbólico e normativa, que orienta, condiciona e transforma tanto os processos quanto as pessoas
<b>Comportamento Organizacional</b>	Atua como campo analítico que permite investigar e explicar como tudo isso se traduz em atitudes, interações e desempenho organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Essa articulação, além de favorecer o rigor conceitual, contribui para aprimorar tanto a análise teórica quanto a intervenção prática em contextos organizacionais diversos.

## 5 CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar criticamente as distinções e inter-relações entre os conceitos de *onboarding*, *socialização organizacional*, *integração*, *cultura organizacional* e *comportamento organizacional*, com base em uma revisão da literatura especializada. A partir da sistematização teórica realizada, foi possível identificar que, embora esses termos frequentemente apareçam de forma sobreposta na linguagem organizacional e acadêmica, eles possuem significados distintos e funções complementares no processo de adaptação de novos membros às organizações.

O *onboarding* configura-se como uma estratégia formal de recepção e orientação inicial de novos colaboradores, enquanto a Socialização Organizacional representa um processo mais amplo, contínuo e simbólico de aprendizagem e internalização cultural. A integração, por sua vez, emerge como um possível resultado relacional e psicológico desses processos, traduzido em sentimentos de pertencimento, alinhamento de expectativas e participação efetiva. A cultura organizacional atua como pano de fundo e força modeladora, fornecendo referenciais simbólicos e normativos que orientam comportamentos e decisões. Por fim, o comportamento organizacional oferece elementos analíticos para compreender os impactos dessas experiências sobre os indivíduos, os grupos e a organização como um todo.

A articulação entre esses conceitos favorece uma compreensão mais holística dos processos de adaptação organizacional, podendo subsidiar práticas mais eficazes de gestão de pessoas, sobretudo



em contextos marcados por diversidade cultural, complexidade institucional ou alta rotatividade. Tais insights mostram-se particularmente relevantes para instituições que enfrentam o desafio constante de integrar novos colaboradores em culturas organizacionais já estabelecidas.

Como limitação, este estudo baseou-se exclusivamente em uma análise teórica. Para aprofundar a compreensão das relações discutidas, recomenda-se a realização de pesquisas empíricas que investiguem como tais conceitos se manifestam na prática organizacional. Além disso, estudos comparativos entre diferentes modelos de *onboarding* e suas relações com a cultura organizacional podem contribuir significativamente para o avanço do campo.

Em síntese, ao esclarecer os limites e conexões entre esses cinco conceitos centrais, este artigo busca contribuir para a consolidação de um vocabulário teórico mais preciso e útil à pesquisa e à prática em gestão de pessoas e comportamento organizacional.



## REFERÊNCIAS

ALLEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M.; POTEET, M. L. Protégé anxiety attachment and feedback in mentoring relationships. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 80, n. 1, p. 119–127, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.014>

ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. 2. ed. Londres: Routledge, 2015.

BAUER, T. Onboarding New Employees: Maximizing Success. Alexandria, VA: SHRM Foundation, 2010. Disponível em: <https://docslib.org/doc/5116283/onboarding-new-employees-maximizing-success>. Acesso em: 13 jun. 2025.

CHAO, G. T. et al. Organizational socialization: Its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 79, n. 5, p. 730–743, 1994.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COOPER-THOMAS, H. D.; ANDERSON, N. Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. **Journal of Managerial Psychology**, [S.l.], v. 21, n. 5, p. 492–516, 2006. <https://doi.org/10.1108/02683940610673997>

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

GENARI, D.; IBRAHIM, J.; IBRAHIM, F. A socialização e integração de novos servidores em uma organização pública federal: reflexões à luz da gestão de pessoas. *Revista de Administração Pública*, v. 51, n. 4, p. 571–588, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7612160647>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HOFSTEDE, G. et al. *Cultures and organizations: Software of the mind*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

JOKISAARI, M.; VUORI, J. Leaders' relational communication during organizational entry. **Scandinavian Journal of Management**, v. 34, n. 2, p. 103–112, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.01.001>.

JUDGE, T. A.; ZAPATA, C. P. The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 4, p. 1149–1179, 2015. Acesso em: 15 mai. 2025.

KLEIN, H. J.; POLIN, B. Are organizations on board with best practices onboarding?. In: CRAWFORD, W. S.; LECOMPTE, L. (Ed.). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press, 2012. p. 267–287.

KLEIN, H. J.; POLIN, B.; SUTTON, K. L. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. **Internacional Journal of selection and assessment**, v. 23, n. 3, p.263-283, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijsa.12113>. Acesso em 10 de jun. 2025



KOWALSKI, T. H.; LIDDY, C. The socialization of new employees: A multilevel review and integration. **Human Resource Management Review**, v. 31, n. 3, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100743>.

REATTO, L. M.; BRUNSTEIN, J. Perspectivas teóricas e práticas da integração de novos trabalhadores. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 3, p. 702–717, 2020.

REATTO, L. R.; BRUNSTEIN, J. *Processos de socialização organizacional: um estudo com servidores públicos federais*. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 1, p. 43–59, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174486>.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Comportamento organizacional*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SAKS, A. M.; ASHFORTH, B. E. Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, v. 5, n. 1, p. 48–61, 1997.

SAKS, A. M.; GRUMAN, J. A. Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, v. 23, n. 1, p. 12–32, 2018.

SIMSEK, E. (2024). Tactics, dimensions, outcomes, context, and stages of organizational socialization. **Global Journal of Sociology: Current Issues**, 14(1), 67–84. <https://doi.org/10.18844/gjs.v14i1.9392>

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational climate and culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, p. 361–388, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>. Acesso em: 20 maio 2025.

SILVA, M. A.; SILVA, R. B. Integração organizacional e seus impactos na permanência de novos servidores públicos: um estudo em instituições federais de ensino. **Revista Gestão Universitária**, v. 19, n. 1, p. 27–45, 2022.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organizational socialization. In: STAW, B. M. (Ed.). **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1979. v. 1, p. 209–264.

ZHANG, Y. Employee onboarding and socialization: A meta-analytic review of organizational socialization tactics and newcomer outcomes. **Human Resource Management Review**, v. 29, n. 2, p. 219–233, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.003>